

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Guia para Formulação de Estratégias de e-
*Business para Home Care***

Daniele Wazlawick

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre

Curso de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Orientador: Rogério Cid Bastos

Florianópolis, Outubro de 2002

FICHA CATALOGRÁFICA

Wazlawick, Daniele

Guia para Formulação de Estratégias de E-Business para Home Care /
Daniele Wazlawick

123 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.
Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002.

Orientador: Rogério Cid Bastos

1. Estratégia 2. E-Business 3. Home Care

GUIA PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE *E-BUSINESS* PARA *HOME CARE*

Daniele Wazlawick

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
(Coordenador do Curso)

Banca Examinadora

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.
(Orientador)

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Prof. Carlos Manuel Taboada Rodrigues, Dr.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTO	9
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	11
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	11
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.4	TRABALHOS CORRELATOS	15
1.5	LIMITAÇÃO DA PESQUISA	16
1.6	METODOLOGIA	16
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	E-BUSINESS	20
2.1	A NOVA EMPRESA E OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS	20
2.2	HISTÓRICO DO <i>E-BUSINESS</i>	20
2.2.1	<i>Cronologia Brasil</i>	22
2.3	E-BUSINESS VERSUS E-COMMERCE	24
2.4	PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS PARA O <i>E-BUSINESS</i>	25
2.4.1	<i>Intranet</i>	25
2.4.2	<i>Extranet</i>	26
2.5	ÁREAS INTERNAS DO <i>E-BUSINESS</i>	26
2.6	RELACIONAMENTOS EXTERNOS: CLASSES DE <i>E-BUSINESS</i>	28
2.7	ESTATÍSTICAS DE <i>E-BUSINESS</i>	29
2.8	VANTAGENS DO <i>E-BUSINESS</i>	30
2.9	BARREIRAS DO <i>E-BUSINESS</i>	33
2.10	SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	33
2.10.1	<i>Criptografia</i>	34
2.10.2	<i>Assinaturas Digitais</i>	35
2.11	ESTRUTURA DE ANÁLISE DO COMÉRCIO ELETRÔNICO	36
2.12	NOME DE DOMÍNIO	36
2.13	PORTAIS	37

2.14	PARCEIROS DE NEGÓCIO	38
2.15	INOVAÇÕES	39
2.16	CONSUMIDORES INTERNET.....	40
2.16.1	<i>Ferramentas de Atendimento a Clientes</i>	40
2.16.2	<i>Banco de Dados</i>	42
2.16.3	<i>Marketing na Web</i>	43
2.16.4	<i>Elementos Básicos de um Site</i>	45
2.16.5	<i>CRM</i>	48
2.16.6	<i>Contact Center</i>	49
3	ESTRATÉGIA DE E-BUSINESS.....	52
3.1	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA	52
3.1.1	<i>Definições Complementares de Estratégia Empresarial</i>	53
3.1.2	<i>Formulação da Estratégia</i>	55
3.1.3	<i>Implementação da Estratégia</i>	55
3.2	ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS	56
3.3	A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA EM <i>E-BUSINESS</i>	58
3.4	VANTAGEM COMPETITIVA	59
3.5	COMO TER SUCESSO EM <i>E-BUSINESS</i>	63
3.6	COMO DESENVOLVER ESTRATÉGIAS.....	66
3.6.1	<i>Empresa Guiada pela Visão e Baseada no Valor</i>	67
3.6.2	<i>Rápida Elaboração do Protótipo da Organização</i>	67
3.6.3	<i>Sistemas Organizacionais Alinhados</i>	67
3.6.4	<i>Conhecimento, Informação e Infraestrutura Tecnológica</i>	68
3.6.5	<i>Mapeamento da Empresa Ampliada</i>	68
3.6.6	<i>Liderança de Profissionais Reflexivos</i>	69
3.6.7	<i>Forma Organizacional Inovadora</i>	69
4	GUIA ESTRATÉGICO DE E-BUSINESS PARA HOME CARE.....	71
4.1	INTRODUÇÃO.....	71
4.2	AS EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	73
4.3	DEFINIÇÃO DE <i>HOME CARE</i>	75
4.3.1	<i>Serviços Oferecidos pela Home Care</i>	77
4.4	OBJETIVOS DO <i>E-BUSINESS</i>	77
4.5	ESTRATÉGIAS DE <i>E-BUSINESS</i> EM <i>HOME CARE</i>	79
4.5.1	<i>A Identificação do Negócio</i>	83

4.5.2	<i>O Mercado e seus Segmentos</i>	84
4.5.3	<i>A Identificação do Serviço</i>	87
4.5.4	<i>Visão do e-Business</i>	96
4.6	ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i> NA <i>WEB</i>	107
4.6.1	<i>Web Care Center</i>	110
4.6.2	<i>Portais</i>	110
4.7	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	111
4.8	IMPLEMENTAÇÃO.....	111
4.9	MUDANÇAS, OBJETIVOS E BENEFÍCIOS.....	112
4.10	DESAFIOS.....	112
5	CONCLUSÕES	114
5.1	TRABALHOS FUTUROS.....	116
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

Resumo

Este trabalho consiste na elaboração de um guia para formulação de estratégias de e-business para Home Care. O guia tem como objetivo fornecer informações oportunas para uma melhor fundamentação na formulação de estratégias que se queira implementar, ou seja, ele pode servir como auxílio nas decisões estratégicas do negócio. O guia pode ser utilizado, além da formulação de estratégias de e-business, para mostrar como se pode visualizar a empresa em termos de objetivos, fatores críticos, conceitos e informações relacionadas com estratégias de Home Care no mundo do e-business.

Palavras – Chave: estratégia, e-business, home care

Abstract

This dissertation is about the elaboration of a strategy guide to e-business for home care companies. The guide aims to provide useful information for formulation of strategies to be implemented, that is, to support the business strategic decisions. The guide can be used to show how to see the enterprise in terms of goals, critic factors, concepts and information related to home care strategies in the e-business environment.

Keywords: strategy, e-business, home care.

1 Introdução

1.1 Contexto

Atualmente uma empresa digital não é apenas a que tem a tecnologia mais recente, a que está *on-line*, ou ainda a que tem o melhor *site* na Internet, mas sim a que sabe aproveitar ao máximo a revolução digital, ou seja, a mudança de paradigma da tecnologia da informação, criando e aumentando lucros e utilizando novos meios de gestão e de negócios.

Os negócios *on-line* não estão limitados apenas ao comércio eletrônico (compra e venda pela Internet). O *e-business* (negócios eletrônicos) envolve muito mais do que a simples venda de produtos, pois engloba outras aplicações, que garantem um negócio mais eficiente, tais como: a conquista de novos clientes *on-line*, o acesso às pesquisas, o atendimento a clientes por *e-mail* e principalmente o seu gerenciamento *on-line*. Portanto desenvolver uma estratégia de *e-business* significa utilizar a tecnologia eletrônica para aperfeiçoar o relacionamento com os clientes, fornecedores, consumidores e parceiros, reduzir estoques e custos operacionais e atingir novos clientes.

Cada vez mais as empresas tradicionais estão medindo esforços para se adaptar o mais rápido possível a um ambiente para o qual não foram originalmente concebidas. Neste ambiente existem diferentes pontos de vista tecnológicos e estratégicos que pedem a reorganização de alguns processos. Estar *on-line* já não é mais o objetivo primordial e principal de muitas destas empresas. Outras razões estão definindo a estratégia dos negócios, pois as empresas estão tendo que reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado. Em muitos casos, a revisão dos processos de negócios é muito mais importante do que meramente a utilização de novas tecnologias.

“As empresas revolucionárias de seus setores adotam como ponto de partida para a inovação o conceito empresarial e não o conceito de um produto ou serviço. Elas sabem que

a concorrência não é mais entre produtos ou serviços, mas sim entre conceitos empresariais concorrentes. (...) Todavia, nem sempre a inovação de um conceito empresarial está relacionada com uma nova tecnologia. A inovação do conceito empresarial é a capacidade de reconceber os modelos empresariais existentes para que criem um novo valor para os clientes, desequilibrem os concorrentes e produzam uma nova riqueza. Como tal, será a vantagem competitiva decisiva na Era da Revolução – a única maneira de as empresas escaparem da hipercompetição implacável que vem golpeando as margens nos mais variados setores.” (Hamel, 2001)

Já Porter (1999) diz: *“O posicionamento – que já se situou no cerne da estratégia – tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade. De acordo com o novo dogma, os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária. Mas essas crenças são meias verdades perigosas e estão levando um número crescente de empresas para as vertentes da competição mutuamente destrutiva. Sem dúvida algumas barreiras da competição estão desmoronando, com a atenuação da regulamentação e com a globalização dos mercados. (...) A raiz do problema é a incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia...”*

Como se pode ver, as mudanças descontínuas e velozes tornaram os planos de longo prazo inconcebíveis. Como diz Tapscott (2000): *“... um esquema de raciocínio estratégico é mais importante do que nunca para ajudar-nos a abordar as opções com inteligência e sabedoria. Mas em lugar de expressar os resultados na forma de um plano, precisamos considerar um conjunto de possibilidades ligadas a um conjunto de respostas possíveis. O raciocínio estratégico, em comparação com o planejamento tradicional, só pode operar dentro de um projeto empresarial que tenha como base o mercado e seja adaptável a mudanças imprevisíveis, e usa essa capacidade em aplicações fazer-e-vender ou sentir-e-responder”*.

Portanto, estabelecer prioridades estratégicas e definir quais são as vantagens competitivas se torna vital para o futuro e sucesso das empresas na era digital. A análise

estratégica e suas diferentes oportunidades podem transformar os negócios ou até mesmo criar outros negócios, redesenhando-os e transformando em uma estratégia de e-business.

Com o objetivo de citar, analisar e discutir os objetivos e resultados a serem alcançados com a implementação de *e-business* foi elaborado neste trabalho um guia para demonstrar o que se espera com uma estratégia de *e-business*.

Neste panorama, considerando a tendência mundial de aumento da idade da população nos próximos 20 anos, e a necessidade de humanização do atendimento à saúde com a economia de recursos financeiros, foi utilizada como ferramenta metodológica a fim de exemplificação o estudo em estratégias de *home care* (atendimento domiciliar à saúde), ou seja, será mostrado como o guia poderá contribuir para o sucesso na estratégia de *e-business* de uma *home care*. A escolha se deve ao fato de ser, assim como e-business, dois assuntos atuais com tendência mundial objetivando a redução de custos e agregação de valor.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é produzir um guia que auxilie no plano e na formulação de estratégias de negócios para empresas de Home Care que pretendam implementar *e-business*.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos deste trabalho pode-se citar:

- a) Apresentar os aspectos básicos do *e-business* para oferecer diretrizes para tomada de decisões e futuras implementações;
- b) Analisar estratégia de *e-business*;

- c) Apresentar informações que possam auxiliar na gestão do *e-business em uma Home Care* e os fatores críticos de sucesso para as empresas;
- d) Mostrar a contribuição do guia para a estratégia de *e-business para home care*.

1.3 Justificativa

A Internet está causando uma revolução na sociedade e, principalmente, no mundo dos negócios. A *Internet*, as *intranets* e as *extranets* dão a dimensão global do *e-business*. Em 2000, o Brasil já havia se tornado o segundo país do mundo em número de provedores de acesso à Internet e já mostrava a maior taxa de crescimento em número de usuários. Esse fenômeno introduz a importância do país no mercado mundial de negócios baseados na Internet, chamando a atenção pelo fato de não se ter bibliografia em *e-business* proporcional às dimensões do mercado brasileiro (Franco Jr., 2001).

O segmento de saúde, segundo Franco Jr., quer seja no exterior quer seja no Brasil, é tido como um dos segmentos econômicos com a maior taxa de crescimento na presente década (2000-2010). Estão, nesse segmento, os planos de saúde, convênios médico-hospitalares com empresas, cooperativas de profissionais da saúde, escolas, centros de treinamento, centros de pesquisa, hospitais, laboratórios e a própria indústria farmacêutica.

“Com a promessa de a conectividade universal tornar-se uma realidade através da Internet, uma nova era de concorrência e comércio está se aproximando. Conforme vão sendo derrubadas as fronteiras tradicionais entre empresas, fornecedores, clientes e parceiros, os mesmos desafios que encorajaram as empresas a fazer das intranets um imperativo estratégico estão provocando sua obsolescência. Haverá oportunidade na próxima década para alavancar os recursos da Internet e os investimentos existentes na tecnologia da informação para estender a empresa além dos limites corporativos, aprimorando a competitividade global e também atingindo novos mercados e clientes. Ir além

da intranet pressupõe o aparecimento de empresas virtuais interligadas em rede que englobem parceiros de canal, funcionários remotos, fornecedores, distribuidores e clientes através de uma rede global baseada na Web, capaz de definir uma nova era de e-business e concorrência” (Murphy, 2000).

“Independente do setor de atividade, os líderes empresariais devem ter uma perspectiva estratégica do e-business, dado que ele permite reinventar os modelos de negócio. O e-business deixa de ser uma mera ferramenta de marketing ou um canal de distribuição tornando-se uma alavanca para a otimização dos processos fundamentais da empresa e da redefinição dos modelos de negócio” (Martins, 2001).

Entretanto, como diz Dubner (2001): *“É preciso saber o que, no seu negócio, é ‘digitalizável’. A maioria não consegue imaginar o que não existe. É preciso, ainda, acreditar que estaremos vivendo uma transformação nos negócios só comparada à revolução industrial, porém numa velocidade muito maior. Portanto, as regras mudaram e se a empresa não se transformar não sobreviverá aos próximos dois ou três anos (algumas já estão falecendo)”*.

A Internet criou um novo mundo nos negócios que necessita de executivos capazes de dominar os fundamentos da nova economia, com capacidade de discernir os diferentes contextos estratégicos para produzir novas iniciativas e aproveitar as oportunidades existentes na nova economia digital.

Estas são, portanto, algumas das inúmeras razões que levaram à elaboração de um guia apresentando esta nova forma de negócios e auxiliando na tomada de decisões e na formulação de estratégias, pois existe uma grande necessidade por parte das empresas e de seus profissionais de se adaptarem com a agilidade e habilidade necessárias às mudanças criadas pela economia digital, neste caso nos negócios eletrônicos, principalmente no setor de serviços de saúde, que será visto mais adiante como um setor muito promissor e em fase de expansão.

Segundo Alexandre Kalache (OMS), em 2025 o Brasil será o 6º país (ranking mundial) com maior número de idosos (uma população de 31,8 milhões acima de 60 anos). Estará perdendo apenas para China, Índia, Rússia, EUA e Japão. Essa é uma das razões que explicam o avanço do Home Care. (<http://www.marimar.com.br>)

O segmento de *home care* surge como uma nova opção no Brasil. Especialmente os planos de saúde e os seguros serão os maiores beneficiados pela sua expansão. Este setor cresce em razão do envelhecimento da população e da necessidade de humanização de atendimento, pela economia de recursos, e com a eliminação ou redução do tempo de internação. A diretora da Organização Mundial da Saúde, Miriam Hirschfeld, alertou durante a Conferência Internacional “Panorama Mundial de Home Care” (<http://www.hospitalar.com/noticias/not466.php3>), em São Paulo, que o Brasil vai precisar cada vez mais de instrumentos para atender seus idosos fora das instituições hospitalares, já que não dispõe de leitos nem recursos financeiros suficientes.

Segundo a Rimed (2000), 150 empresas prestam serviços de assistência domiciliar no Brasil, e cerca de 120 a 200 milhões de dólares são movimentados neste segmento, sendo que 99% dos gastos são provenientes das empresas de planos de saúde. Em 2001, este segmento movimentou cerca de 70 milhões de dólares. De acordo com o diretor da Interim Home Care, a maior rede americana de internação domiciliar, as previsões para o ano de 2005 são de duplicar este valor. Instalada também no Brasil, a Interim possui um crescimento médio da empresa de 23% ao ano (Rimed, 2000).

Portanto, conhecer o conjunto de decisões estratégicas possíveis na área de prestação de serviços com o auxílio da tecnologia em rede pode determinar a performance e o futuro destas organizações. Este guia foi elaborado com o objetivo de auxiliar as empresas no entendimento e na compreensão destes processos, e demonstrando seus resultados através de do serviço de uma home care.

1.4 Trabalhos Correlatos

No decorrer do trabalho foram encontrados vários outros trabalhos e alguns guias referentes à estratégia, ao planejamento estratégico, ao *e-business* e à implementação de *e-business*. Entretanto, a literatura apresenta muito poucos trabalhos que tratam especificamente de estratégia de *e-business*, e poucas referências como guias foram encontradas. Dentre as que mais se aproximaram dos objetivos deste trabalho citam-se:

- a) *Guide e-business pour les PME (Pequenas e Médias Empresas) au Luxembourg*. (WWW.prisme.lu). Trata-se de um guia editado em outubro de 2000 pela Comissão Européia.
- b) Um artigo de Lim, Rawski e Rauniar (2001). “*A conceptual Model of e-business competitive strategy*”. The University of Toledo, Toledo, Ohio (www.cob.asu.edu/content/dsi/abstracts). Este artigo propõe um quadro referencial sobre estratégia de *e-business* numa extensão ao Modelo de Vantagem Competitiva de Michel Porter (1980). O modelo proposto pode, segundo os autores, ser usado para guiar as estratégias de *e-business* para muitas empresas.
- c) Lientz (2001) em seu livro “Comece bem no e-business” traz um guia para uma implementação de *e-business* bem sucedida.
- d) Trepper (2001) em “Estratégias de *E-commerce*” apresenta os resumos e as análises dos pontos de *e-commerce*, e ajuda a descobrir as soluções de *e-commerce* e seus elementos tecnológicos com referência à Microsoft.
- e) Barbieri (2001) em *Business Intelligence – Modelagem e Tecnologia*.

Todos estes trabalhos foram valiosos para a elaboração deste guia, mas todos diferem deste guia em algum aspecto. Por exemplo, Trepper abordava mais a questão da tecnologia, Lientz a implementação, e o Guia de Luxemburgo baseava-se no modelo de Porter além de estar direcionado especificamente para as empresas de Luxemburgo.

Não só estas referências foram importantes. As demais referências bibliográficas também foram de grande ajuda para a elaboração do guia, mas estas outras referências abordam principalmente a questão em partes, ou predominantemente estratégia, ou predominantemente e-business, mas dificilmente estratégia de e-business para auxílio na tomada de decisão e na formulação da estratégia.

Portanto, este trabalho tem como aspecto importante guiar o leitor no que se pode esperar de uma estratégia de *e-business* a partir de sua estratégia de negócios.

1.5 Limitação da Pesquisa

A pesquisa fornecerá informações detalhadas somente a respeito dos princípios e conceitos do *e-business*, não entrará no mérito das ferramentas e técnicas da execução. O trabalho vai até a formulação das estratégias e não contempla a sua implementação.

O trabalho não está relacionado diretamente com a tecnologia e sim com a administração e o marketing de negócios.

Além disso, o objetivo deste trabalho não é a comparação de processos estratégicos entre as empresas.

1.6 Metodologia

A abordagem deste trabalho é qualitativa e possui um caráter descritivo, pois se registrou, analisou e classificou o assunto sem a interferência do pesquisador. A pesquisa qualitativa fornece um processo a partir do qual questões-chave são levantadas e identificadas e perguntas são formuladas.

Uma pesquisa científica, segundo Babbie (1989), é o processo de realizar entendimentos generalizados através da observação.

A apresentação dos dados da pesquisa é narrativa, ou seja, as informações relevantes estão dispersas, com alguns diagramas e modelos casuais com o objetivo de representar o estudo em questão.

Segundo Giovinazzo (2001): *“A pesquisa qualitativa tem se mostrado uma alternativa bastante interessante enquanto modalidade de pesquisa numa investigação científica. É útil para firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade. Os métodos qualitativos trazem contribuição ao trabalho de pesquisa, pois apresentam uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos”*.

Embora exista uma grande diversidade entre os trabalhos qualitativos, há um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa deste tipo (Godoy, 1995: 62):

- a) Um ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) Caráter descritivo;
- c) O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- d) Enfoque indutivo.

De acordo com o nível de envolvimento do pesquisador, do grau de controle exercido e da temporalidade da pesquisa, os principais métodos de pesquisa qualitativa são o estudo de caso, a observação participante e a pesquisa-ação (Benbasat e al., 1987).

A pesquisa qualitativa é particularmente complexa porque ela geralmente está baseada em palavras e textos e não em números. Por sua natureza, as palavras são mais densas que os números, porque possuem vários sentidos, dando margem a interpretações que são, portanto, difíceis de serem trabalhadas e utilizadas.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica porque foi baseada na consulta a livros, artigos e no acompanhamento diário de jornais, e periódicos e noticiários. Primeiramente, foi feita uma revisão da literatura sobre o assunto em questão, para esclarecer e servir de base na confecção do guia. O uso de bases teóricas permite fundamentar a análise na questão de pesquisa e com sua devida dimensão.

Pesquisa Bibliográfica - consiste no exame deste material, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica (Ruiz, 1979).

O que mais importa na pesquisa qualitativa é que o pesquisador, a partir de todos os dados colhidos, obtenha um conjunto de informações que lhe permitirá dar um sentido àquilo que está sendo estudado, convencendo o leitor da pertinência e veracidade de sua análise.

Como não há formatos de apresentação pré-estabelecidos que se apliquem a todos os estudos qualitativos, Yin (1989) afirma que uma apresentação é boa quando todos os elementos significativos são apresentados, perspectivas diferentes são levadas em consideração, os elementos críticos de análise são expostos e o estudo é de leitura fácil e agradável.

Segundo Yin (1989), a análise dos dados propriamente dita consiste na etapa mais difícil e exigente da pesquisa qualitativa, porque as estratégias e técnicas de análise apresentam uma diversidade muito grande e jamais foram definidas de maneira clara.

1.7 Estrutura do Trabalho

Este trabalho aborda três temas relevantes: *e-business*, estratégia e *home care*, e está dividido em cinco capítulos.

O capítulo II apresenta os conceitos e os aspectos relacionados ao conceito de *e-business*. Trata, também, das questões que envolvem os consumidores nos negócios eletrônicos.

O capítulo III apresenta as definições de estratégia empresarial fornecendo a base conceitual para a definição de estratégia de *e-business*. O capítulo comenta sua importância e as formas de obter sucesso no desenvolvimento de suas estratégias.

O Capítulo IV faz a apresentação e a análise do guia estratégico de *e-business* para home care.

O capítulo V faz as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

2 e-Business

2.1 A Nova Empresa e os Novos Modelos de Negócios

A Internet revolucionou os tradicionais modelos de gestão de negócios. Houve um crescimento das perspectivas com relação aos negócios tais como: a necessidade de novos meios de sobrevivência, o aumento da competição em que as empresas precisam obter uma maior capacidade de competição associada a uma maior capacidade de resposta para obterem vantagem competitiva.

A chave da competitividade estará especificamente nos recursos de conexão em rede e não nos novos modelos organizacionais. Na economia digital, as organizações competirão em grupo ou em comunidades de *e-business*, não mais como empresas isoladas (Murphy, 2000).

2.2 Histórico do e-Business

Um dos primeiros a utilizar o termo *e-business* foi a IBM em 1997. Naquela época ela lançou sua primeira campanha temática construída em torno do termo. Até então o termo *e-commerce* era a palavra da moda. A mudança no termo também significou uma mudança no paradigma. Até então, vender era a única experiência que as pessoas podiam reproduzir na *Web*. Estender o caminho para possibilitar mais tipos de negócios na *Web* criou o novo termo *e-business*. O *e-commerce* é apenas um aspecto do *e-business*, como *e-franchising* e *e-mailing*. O *e-business* diz respeito a como utilizar a conveniência, disponibilidade e pesquisa mundial para aumentar os negócios existentes ou criar novos negócios virtuais. A IBM define *e-business* como “*um enfoque seguro, flexível e integrado de entrega de valor de negócio diferenciado pela combinação de sistemas e processos, que executam operações do foco principal dos negócios com a simplicidade e o alcance que a tecnologia da Internet tornaram possíveis*” (Amor, 2000).

O *e-business* da IBM, diz ainda Amor, é o que ocorre quando se combinam recursos dos sistemas de informações tradicionais com o enorme alcance da *Web*, e quando se conectam diretamente sistemas críticos de negócios a partes críticas do negócio, sejam clientes, empregados ou fornecedores, via intranets, extranets e via *Web*.

“E-business *envolve otimizar a adoção de tecnologia digital ao longo de todas operações da companhia, ambas as de front-office e back-office, e o uso da Internet como mídia de comunicações primárias*” (Smith, 2000).

2.2.1 Cronologia Brasil

No Brasil, a história do *e-business* pode ser resumida no quadro 1.

<p>1990: A Arpanet (projeto científico militar que deu origem à Internet) é desativada e entra em operação o primeiro provedor comercial de Internet, com acesso discado. No mesmo ano o Brasil entra na rede, fazendo sua primeira conexão.</p> <p>1991: É o ano de surgimento da WWW, assim como de outros instrumentos técnicos que alavancaram em muito a <i>Web</i>, como o <i>Gopher</i> – o primeiro mecanismo de busca na Internet.</p> <p>1992: Os primeiros mecanismos internacionais de coordenação e incentivo à Internet são criados. No Brasil surge a RNP (Rede Nacional de Pesquisa) e os usuários da rede se deliciam com conexões rapidíssimas para a época: 9600 BPS.</p> <p>1993: A base de usuários da WWW tem seu primeiro aumento acentuado no Brasil: mais de 400% num só ano.</p> <p>1994: Início do uso comercial da rede, com <i>sites</i> dedicados à venda de livros e CDs. No Brasil, começa a organização dos primeiros provedores de acesso, alguns dos quais oriundos de antigos BBS (Buletin Board System).</p> <p>1995: Ano de ouro na história da Internet: chegam ao mercado, ao mesmo tempo, a AOL, a Compuserve, o Netscape e a linguagem de programação Java. A Nasdaq inicia suas atividades. No Brasil surge o Comitê Gestor da Internet. Surgem novos provedores de dados: Zaz, Mandic e Ibase.</p> <p>1996: A Microsoft abandona seu nicho original e se rende à Internet lançando o <i>browser</i> Internet Explorer. O uso comercial da Internet dá seu primeiro salto no Brasil, com a consolidação de um conjunto de <i>sites</i> e iniciativas com Uol, Cadê?, ZipNet, BookNet.</p> <p>1997: Considerado o ano da virada, quando os capitais de risco descobrem um novo filão. Dezenas de empresas abrem seu capital na Nasdaq, entre elas a Amazon.com que se torna referência mundial.</p> <p>1998: No Brasil começa a experiência da declaração do Imposto de Renda por meio eletrônico. Mais de 25% das declarações são entregues por este meio. Os institutos de pesquisa apontam um crescimento dramático da base instalada de usuários no país, de 700.000 para 1,8 milhão. Nos EUA, o índice Nasdaq inicia seu crescimento vertiginoso, saindo de 1500 pontos para uma curva que não iria parar antes de 5000.</p> <p>1999: Sobram capitais de risco, e o número de investidores chega a ultrapassar o número de projetos. O número de usuários de Internet no Brasil se aproxima dos 4 milhões, e o número de domínios <i>pontocom</i> ultrapassa os 200.000. Debandada em massa de profissionais de diversos setores da economia para o mundo das <i>pontocom</i>.</p> <p>2000: Ano do paradoxo e da aterrissagem. Em fevereiro, o índice Nasdaq chega aos 5.000 pontos. Num período de doze meses, de março de 2000 até março de 2001, o índice Nasdaq despenca para 1.500 pontos. No mesmo ano, crise é sinônimo de oportunidade, e a Internet começa a se consolidar dentro de grandes empresas, deixando de ser um processo de inovação para ser um processo de expansão e renovação de atividades tradicionais da economia.</p> <p>2001: GM e Renault investem pesadamente na venda de carros pela Internet. Cria-se a certificação digital no país. O Brasil chega a 12 milhões de usuários, e no mundo seriam mais de 600 milhões.</p>
--

Quadro 1: Histórico resumido do e-business no Brasil.

Fonte: GEHRINGER, Max, LONDON, Jack. *Odisséia Digital. Vip Exame*, São Paulo: Abril, a. 20, n. 4, abr. 2001. Suplemento especial

Segundo Hartman, Sifonis e Kador (2000), a evolução das iniciativas dos negócios na era digital apresenta estágios de evolução, conforme representado na figura 1, incluindo:

- a) Catálogo eletrônico: no começo as empresas utilizaram a Internet como um mecanismo de publicação unidirecional;
- b) Interação com o cliente: nesta fase as empresas criam um diálogo com seus clientes;
- c) Disponibilização de transações: as empresas começam a usar a Internet para expandir os processos orientados a transação;
- d) Relacionamento um-a-um: a Internet é utilizada para criar interações personalizadas;
- e) Organizações em tempo real: as empresas começam a planejar, executar e agregar compradores e vendedores num espaço virtual para entender necessidades e entregar valor em tempo real;
- f) Comunidades: a Internet auxilia as empresas a criar comunidades de interesse que reúnem os parceiros de uma cadeia de valor.

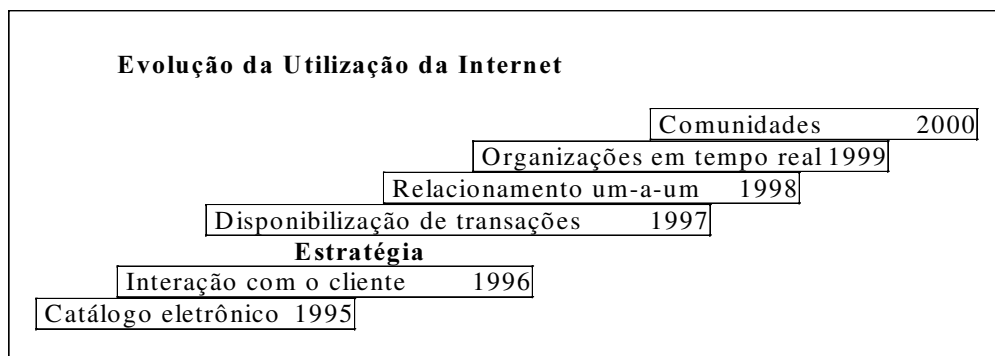


Figura 1: Estágios da Evolução Digital.

Fonte: HARTMAN, A., SIFONIS, J. e KADOR, J. . **Net Ready: Strategies for Success in the Economy**. New York: McGraw-Hill, 2000.

2.3 e-Business versus e-Commerce

Tanto no *e-commerce* quanto no *e-business* o “e” significa substituir o papel, o trabalho humano e o telefone nas transações pessoais por intercâmbio via redes eletrônicas.

Irving Wladawsky-Berger (1998), diretor-geral da Divisão Internet da IBM, explica a diferença entre *e-commerce* (comércio eletrônico) e *e-business* (negócios eletrônicos). O *e-commerce* é baseado na compra e venda (na Internet) e em todos os processos que suportem essas compras e vendas, como a propaganda, o *marketing*, o atendimento ao cliente, as atividades com cartões de crédito, etc. O *e-business*, adicionalmente, engloba o *e-commerce* e inclui muitas outras aplicações para garantir que os negócios ocorram de um modo mais eficiente. Também inclui mais aplicações internas, conectando funcionários para a realização de seus trabalhos de um modo mais produtivo. O *e-business* também envolve a publicação e o acesso a informações.

Então, o *e-commerce* e o *e-business* são as duas faces de uma mesma moeda. O *e-business* é a grande estratégia e o *e-commerce* é uma atividade extremamente importante do *e-business*.

A Giga Information Group em relatório concedido à Intermanagers (http://www.vento.com.br?business/internet/primeiros/artigos_ecommerce_x_ebusinesso.asp) realizou um primeiro esboço das diferenças e semelhanças entre os termos e o que eles implicam no âmbito dos negócios. Segundo este estudo, o comércio eletrônico cobre os processos pelos quais os consumidores, fornecedores e parceiros de negócios são atingidos, incluindo atividades como vendas, *marketing*, recepção de pedidos, entregas, serviços ao consumidor e administração de programas de fidelidade. O *e-business* abrange o *e-commerce* e também envolve processos internos como produção, administração de estoques, desenvolvimento de produtos, administração de riscos, finanças, desenvolvimento de estratégias, administração do conhecimento e recursos humanos.

O termo *e-business* não significa necessariamente comércio eletrônico, ou seja, a implementação de um *e-business* não implica automaticamente a venda de produtos pela Internet. O *e-business* inclui ferramentas tais como a conquista de clientes potenciais *on-line*, pesquisas na *Web*, atendimento e assistência a clientes por *e-mail* e gerenciamento *on-line* do perfil dos clientes (*Sales & Marketing*).

2.4 Princípios Fundamentais para o e-Business

2.4.1 Intranet

A *intranet* é a rede interna que utiliza aplicações Internet para o acesso dos dados corporativos. Martin (1999) considera a *intranet* vital para o relacionamento com o cliente. Aquilo que a maioria dos clientes encontra no *site* de uma empresa determinará a sua visão da empresa. A *Web* proporciona oportunidades inusitadas para a interação com os clientes tradicionais, e essas interações são transformadas em verdadeiros relacionamentos empresa-cliente.

Albertin (1999) cita as aplicações de intranet para as empresas:

- a) *Marketing* direcionado pela tecnologia: base de dados de *marketing* e *marketing* direto, prospecção de clientes e novos modelos de interação com os clientes;
- b) Logística e gerenciamento de cadeia de suprimento: planejamento e controle da produção, gerenciamento de materiais e distribuição de produtos;
- c) Finanças e contabilidade: contabilidade externa, gerenciamento de caixa e tesouraria e contabilidade interna;
- d) Recursos humanos: gerenciamento de dados, contabilização de folha de pagamento, gerenciamento e planejamento de benefícios;

- e) Suporte para decisão/gerenciamento de fluxo de trabalho: movimentação, armazenamento e recuperação de documentos por meio das unidades de negócio.

2.4.2 Extranet

A *extranet* é parte de uma ou mais *intranets* organizacionais que tenham sido expandidas pela Internet, a fim de facilitar a comunicação da empresa com seu público externo, sejam clientes ou fornecedores. Martin (1999) considera a *extranet* essencial para o relacionamento parceiro-distribuidor. Dentre outras coisas, uma empresa pode conduzir um leilão particular de um excesso de estoque para seus melhores varejistas. As empresas recrutarão parceiros de negócios, fornecedores e distribuidores para criarem e controlarem seus próprios registros, preencherem seus próprios formulários e tornarem-se efetivamente parte integrante da empresa.

Albertin (1999) cita que as aplicações de comércio eletrônico podem ser categorizadas em três classes:

- a) Negócio-a-negócio, no ambiente entre organizações;
- b) Negócio-a-consumidor, no ambiente entre organizações e consumidores;
- c) Intra-organizacional, no ambiente interno das organizações.

2.5 Áreas Internas do e-Business

Algumas das áreas internas importantes do *e-business* são o *ERP*, o *e-procurement* e o *e-marketplaces*.

O *ERP* (*Enterprise Resource Planning*), ou planejamento dos recursos da empresa, é conhecido como um programa de gestão empresarial. Um ERP se propõe a informatizar e integrar diversas áreas da empresa, sejam elas administrativas, comerciais ou produtivas, dependendo da necessidade do cliente. Estas áreas são organizadas em três grupos:

- a) *Back-Office*: áreas de recursos humanos, finanças e manufatura;
- b) *Front-Office*: vendas e serviços;
- c) *Supply-Chain*: cadeia de suprimentos, envolvendo estoques e relacionamento com fornecedores.

O *e-procurement* realiza a organização da demanda, a fim de atingir os melhores preços através do volume negociado e facilidades de logística, fazendo as empresas funcionarem como cooperativas de compras (agregadores de demanda).

Os *e-marketplaces* são os precursores dos mercados de amanhã, realmente conectados através da rede, onde tudo (preço de produtos, relações de negócios, os mercados em si, etc) estará à disposição e sob constante atualização. Essa nova onda tem a capacidade de potencializar de fato o poder inerente da Internet ao criar comunidades *e-marketplaces* dinâmicas e interativas, capazes de trocar informação crítica sobre negócios a partir de praticamente qualquer aparelho eletrônico.

O quadro 2 resume as vantagens dos *e-marketplaces*.

Para os compradores	Para os fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> • Menor custo de aquisição pelo repasse de ganhos operacionais, compra em lotes maiores e maior concorrência; • Menor custo nos processos de compra, principalmente em comunicação; • Mais opções de produtos e fornecedores com fácil acesso e consulta pela organização das opções de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas de lotes maiores, organização da demanda; • Ganho logístico pela regionalização das ofertas; • Menor custo de atendimento do mercado; • Otimização da programação da produção e estoques; • Menor custo operacional.

Quadro 2: Vantagens dos *e-marketplaces*.

O sucesso de um *marketplace* está diretamente ligado a três principais fatores (MENDES, 2001):

- a) A definição do modelo de negócio (área de atuação); os modelos deverão ter especializações verticais ou horizontais apuradas;
- b) A logística bem desenvolvida para um bom atendimento local e uma forte regionalização dos serviços;
- c) A busca de parcerias e alianças com terceiros que possam trazer recursos para enfrentar a grande competição que está por vir.

2.6 Relacionamentos Externos: classes de *e-business*

Segundo Patel (2001) a *Web* possui implicações diferentes para as empresas que planejam engajar-se no marketing e vendas *B2B* (*business to business*) e *B2C* (*business to consumer*). Contudo, todas as empresas partilham a inclinação da *Web* para manter baixos os custos de comunicação e de transação. A diferença reside naquelas finalidades por trás das comunicações e transações.

Business to consumer é venda direta ao consumidor. Este modelo é baseado na Internet “pura”. A partir do seu catálogo de produtos, uma empresa pode atender diretamente os consumidores finais ou captá-los e repassá-los para serem atendidos pela sua rede comercial através de uma loja virtual, com todas as características e facilidades que uma tecnologia líder de mercado pode oferecer.

Business to Business (B2B) consiste em negócios entre empresas. Este esquema também se baseia na Internet, e utiliza os recursos de *extranet*. Empresas com *extranets* abrem as suas redes às de seus parceiros, sejam fornecedores ou prestadores de serviços formando redes para a troca de informações. Seus volumes de negócios são bem maiores que os demais relacionamentos. Os clientes *B2B* necessitam de informações mais precisas e detalhadas dos produtos e serviços. Suas prioridades são também diferentes, pois sua principal preocupação não é atrair clientes para seu *site* e sim diminuir o ciclo entre o pedido e a entrega dos produtos a fim de reduzir os custos operacionais e de vendas.

Business to Employer (B2E) é um novo conceito de *endomarketing* que tem como objetivo estreitar as relações entre os funcionários e as empresas. O *B2E* é a evolução da Intranet, pois permite que o funcionário acesse sites da empresa e da Internet. O *B2E* é uma ferramenta mais abrangente que permite que os funcionários agreguem as informações restritas aos funcionários a outros *links* de serviços da Internet de interesse pessoal e profissional do funcionário.

2.7 Estatísticas de e-Business

Várias pesquisas relacionadas com o comércio eletrônico relacionam a disponibilidade de investimentos, números de usuários, iniciativas, etc. Abaixo são citados alguns dados coletados nestes trabalhos.

A IDC (Internacional Data Corporation) em seu relatório estima que, em 2000, o segmento *B2B* movimentou em transações 1,7 bilhões de dólares no Brasil. De acordo com a empresa, em 2005 este número crescerá para US\$ 21,4 bilhões. A previsão é que apresente um crescimento médio de 66% nos próximos cinco anos. Esse valor inclui operações de *e-marketplaces* (portais independentes entre fornecedores e compradores) *e-procurement* (compra pela Internet) e *e-distribution* (venda pela Internet aos parceiros de negócios) (Computerworld, 27/07/2001).

Já para 2001 um estudo da consultoria Edge Group, publicado na PC World (10/02/01), aponta que o comércio eletrônico *B2B* movimentou no Brasil US\$ 5,9 bilhões e chegará a 46 bilhões em 2004. Essas transações ocorrerão em diferentes canais eletrônicos como portais *B2B*, *extranets* próprias, etc. De acordo com o relatório, atualmente 35% das grandes empresas já realizaram transações via Internet e a previsão é de que 90% delas estarão com mais de 50% de suas transações comerciais *on-line* em 2005.

Segundo a IDC as empresas brasileiras pretendiam investir mais em iniciativas baseadas na *Web* em 2001. O estudo aponta que 59% das empresas participantes já possuem *sites* na Internet. Dos 41% que ainda não possuem, 57% pretendiam fazê-lo em até doze

meses. A IDC, no entanto, acredita que mais de 80% das empresas consigam colocar seus *sites* no ar em 2002. Entre os participantes, 27,5% afirmaram que a integração dos negócios com a Internet está entre as três prioridades, já que o processo significa um canal de apoio às vendas e de comunicação com os clientes. Os dados também mostram que 60,1% das empresas das áreas de saúde, educação e governo possuem 70% a 100% de seus microcomputadores conectados à Internet (IDG NOW, 09/08/2001).

Um relatório divulgado pelo Ibope eRating.com (IDG NOW, 12/09/01) revelou que o comércio eletrônico continua atraindo cada vez mais brasileiros. A pesquisa revelou que mais de 1,9 milhão de internautas, 33% dos usuários ativos, visitaram *sites* de comércio eletrônico no mês passado. O número de usuários que navegaram por um site de e-commerce foi 83% maior que em setembro de 2000, enquanto que o número de internautas aumentou 18% no mesmo período.

A Ci&T, desenvolvedora nacional de soluções de e-business com a IEES (Instituto de Estudos Econômicos em Software) realizou uma pesquisa com 100 grandes empresas para avaliar a disponibilidade de investimentos no e-business (Computerworld, 28/09/01). O estudo constatou que apesar das crises econômicas, 78% dos entrevistados têm iniciativas ou planejam investir em *e-business*. Nas empresas que tem planos de investimento no *B2B*, 64% começam os projetos até final de 2002, 36% transferiram os planos para o início de 2003 em razão do estágio de implementação do ERP, da interoperabilidade dos sistemas e da falta de definições sobre a plataforma a ser adotada.

2.8 Vantagens do e-Business

Trepper (2001) diz que o *e-commerce* tem um enorme impacto sobre a forma na qual as mercadorias e serviços são gerenciados, comprados e vendidos do produtor ao cliente e consumidor. O comércio eletrônico, segundo ele, oferece os seguintes benefícios às empresas:

- a) Maior velocidade e precisão no compartilhamento de informações entre empresas e seus clientes;

- b) Melhor relacionamento com os clientes. As empresas cometem menos erros quando registram os pedidos e conseguem levar suas mercadorias e pedidos aos clientes com maior rapidez e eficiência;
- c) Melhor gestão do relacionamento com o cliente usando e-mail, listas on-line das perguntas mais comuns e sistema automatizados de resolução de problemas;
- d) Resposta mais rápida aos pedidos, solicitações e problemas do cliente, o que acaba ajudando a aumentar sua satisfação;
- e) Lealdade dos clientes – melhoria na lealdade dos clientes e nos serviços por meio de acessos mais fáceis a informações atualizadas e sempre disponíveis.

Iniciar a empresa nos negócios eletrônicos tem muitas vantagens, segundo Amor (2000):

- a) Acessibilidade Global e Alcance de Vendas – empresas podem expandir sua base de clientes até mesmo sua linha de produtos;
- b) Relacionamento mais próximo – transações *business-to-business* podem gerar relacionamentos mais próximos;
- c) Testes gratuitos – produtos podem ser testados na *Web* de forma rápida, fácil e sem custos;
- d) Custos gratuitos – as empresas podem reduzir seus custos de produção adequando dinamicamente os preços;
- e) Tempo para comercialização – tempo mais curto para comercializar e menor tempo de resposta em relação às mudanças da demanda de mercado.

Na perspectiva de consumidor, o comércio eletrônico facilita as seguintes transações:

- a) Interação social;

- b) Gerenciamento de finanças pessoais;
- c) Informações e compra de produtos.

A finalidade das aplicações intra-organizacionais é ajudar uma empresa a manter relacionamentos que são críticos para entrega de valor ao cliente. O CE facilita as seguintes aplicações de negócio:

- a) Comunicações de grupo de trabalho;
- b) Publicação eletrônica;
- c) Produtividade da força de vendas.

Lientz (2001) cita como benefícios para as empresas, desde que as atividades de negócios subjacentes sejam corretamente aperfeiçoadas:

- a) Modelo de negócios aperfeiçoado e alterado (em geral procedimentos aperfeiçoados e políticas simplificadas);
- b) Melhoria na posição de competitividade (negócios mais eficientes);
- c) Aperfeiçoamento das comunicações com funcionários (apontando para colaboração e mudança de procedimentos);
- d) Melhoria no serviço a clientes e satisfação (melhoria na eficácia);
- e) Redução de custos (melhoria da eficiência);
- f) Maior compreensão de clientes e mercados (criados novos procedimentos e fluxos de trabalho).

2.9 Barreiras do e-Business

Inúmeras barreiras à implementação do e-business têm sido apontadas, entre elas as mais discutidas são a infra-estrutura, os recursos financeiros, principalmente para as pequenas empresas, e a qualificação dos colaboradores. No decorrer da pesquisa algumas destas barreiras serão novamente discutidas.

Lientz (2001) coloca que as pesquisas têm apontado para um grande número de barreiras na implementação bem-sucedida de *e-business*, entre elas:

- a) Enfrentar sistemas legados e velhas tecnologias;
- b) Mudar a cultura da organização interna;
- c) Formar uma equipe para a implementação de e-business;
- d) Resolver conflitos entre canais;
- e) Suporte da gerência superior;
- f) Instruir os gerentes sobre *e-business* e superar as resistências.

2.10 Segurança da Informação

“O processo de Gestão de Segurança da Informação em uma organização envolve vários aspectos técnicos, humanos e organizacionais, sendo fundamental a definição e existência de uma Política de Segurança que direcione e integre todos os aspectos que envolvem o assunto. Somente uma Política de Segurança ajustada às características da organização, apoiada em um Plano de Cultura de Segurança e em uma estrutura de Gerência de Segurança, pode permitir a identificação das vulnerabilidades e ações pró-ativas para a proteção das informações. A segurança da Informação passa a ser um assunto estratégico, que interfere na

capacidade das organizações de realizarem negócios e no valor de seus produtos no mercado” (Pereira, 2001).

O comércio eletrônico enfrenta vários obstáculos: entre eles a falta de segurança nas transações *on-line*. Quando as empresas ingressam no *e-business*, principalmente no *B2B* os prazos são muito curtos para todas as questões envolvidas no processo e a segurança deveria ser prioritária para o sucesso das transações e não somente mais um ponto a tratar.

“Segurança” é um processo que deve ser planejado permeando todo o desenvolvimento do projeto. “Proteção” consiste em mecanismos instalados no final da implementação. Proteção é defesa, segurança é estratégia.

Tem havido investimentos em tecnologia de segurança para redes internas e Internet, tais como: *firewall*, *virtual private network*, criptografia, certificação digital, controle de acesso por *smart card* e Biometria.

Firewall é um dispositivo que isola a rede interna de outros conectados à Internet, controla as informações que entram e saem dos servidores. Albertin (1999) define *firewall* como um *software* ou *hardware* que permite que somente aqueles usuários externos com características específicas acessem uma rede ou site protegido. Um *firewall* permite que os usuários internos tenham acesso total aos serviços do ambiente externo, enquanto garante acesso aos usuários externos em uma base seletiva, considerando nomes e senhas de usuários, endereços *IP* da Internet e nome de domínio. Antes de um administrador colocar um *firewall* ele tem a responsabilidade de considerar alguns aspectos gerenciais da sua implementação: a política de segurança da organização, o nível de monitoria, redundância e controle, e as políticas de *firewall*, ou seja, o nível de segurança da rede como um todo.

2.10.1 Criptografia

Uma das maneiras de se evitar o acesso indevido a informações confidenciais é através da codificação ou cifragem da informação, conhecida como criptografia, o que faz com que apenas as pessoas às quais estas informações são destinadas, consigam compreendê-las. A

criptografia fornece técnicas para codificar e decodificar dados, de forma que os mesmos possam ser armazenados, transmitidos e recuperados sem sua alteração ou exposição. Em outras palavras, técnicas de criptografia podem ser usadas como um meio efetivo de proteção de informações suscetíveis a ataques, estejam elas armazenadas em um computador ou sendo transmitidas pela rede. Seu principal objetivo é prover uma comunicação segura, garantindo serviços básicos de autenticação, privacidade e integridade dos dados.

A criptografia consiste no processo conhecido como encriptação que é a transformação dos dados em alguma forma ilegível com o propósito de garantir privacidade da mensagem. Recebida pelo destinatário correto, o mesmo sistema decodifica o texto no processo de decriptação, e ele pode então ser lido em sua condição original.

Em linhas gerais, os protocolos criptográficos funcionam da seguinte forma: a empresa e os usuários possuem chaves públicas e chaves privadas (conhecidas apenas por seu possuidores). Eles utilizam estas chaves para encriptar e decriptar mensagens e também para assiná-las, garantindo a identificação. A empresa utiliza sua chave privada para assinar os documentos e os usuários e validam esta assinatura através da chave pública. Arquivos em formato binário padronizado autenticado para distribuição de chaves públicas são denominados certificados digitais que são fornecidos por Autoridades Certificadores (CA).

2.10.2 Assinaturas Digitais

As assinaturas digitais são mecanismos elaborados para garantir a autenticação e integridade de informações, permitindo assim, que se prove com absoluta certeza quem é o autor de um determinado documento, e se este mesmo não foi alterado ou forjado por terceiros.

A assinatura digital utiliza o princípio da chave pública para comprovar a origem e integridade dos dados. A chave privada cria a assinatura e a pública faz a verificação. Diversos países já adotaram leis especiais tratando das transações eletrônicas, especialmente no que se refere à questão do documento eletrônico e da assinatura digital.

2.11 Estrutura de Análise do Comércio Eletrônico

Albertin (2000) definiu que a análise do CE deve ter como base principal duas dimensões: os aspectos a serem considerados na utilização de CE, e as contribuições que a utilização de CE oferece às organizações. Ele elaborou uma estrutura de análise de comércio eletrônico, conforme apresentado no quadro 3:

Dimensões	Aspectos	Contribuições
<ul style="list-style-type: none">• Clientes e fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Adoção• Relacionamento	<ul style="list-style-type: none">• Relacionamento
<ul style="list-style-type: none">• Produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none">• Adequação	<ul style="list-style-type: none">• Personalização• Inovação• Novos canais• Promoção
<ul style="list-style-type: none">• Organização	<ul style="list-style-type: none">• Estratégia• Comprometimento	<ul style="list-style-type: none">• Novas oportunidades• Estratégia competitiva• Economia direta
<ul style="list-style-type: none">• Tecnologia	<ul style="list-style-type: none">• Privacidade• Segurança• Sistemas eletrônicos de pagamentos• Aspectos de implementação• Aspectos legais	<ul style="list-style-type: none">• Infra-estrutura

Quadro 3: Estrutura de Análise de Comércio Eletrônico de Albertin.

2.12 Nome de Domínio

O nome de domínio é um dos pontos mais fortes da estratégia de *Web marketing* da empresa. Uma vez que a empresa decida realizar negócios eletrônicos, ela precisa registrar um nome de domínio, que traduz o endereço *IP* numérico em um formato de texto bem mais conveniente, facilitando a memorização do endereço Internet. As empresas desejam, em geral, obter um nome de domínio idêntico ao de sua marca registrada ou produto a ela relacionado. Como no Brasil o proprietário de um domínio é aquele que primeiramente o solicitou, muitas empresas não conseguem registrar domínios iguais a suas marcas ou produtos.

Existem exemplos de empresas que tiveram de comprar o direito ao uso de um determinado domínio por quantias geralmente altas, dentre estes se pode citar a MTV e o Altavista. No entanto hoje em dia esta prática de pirataria cibernética vem tendo efeitos contrários para muitos maus intencionados. São vários os casos em que a justiça dá parecer favorável aos donos das marcas, uma vez que estes provem que a marca foi registrada antes do domínio.

Todavia, uma questão de extrema complexidade surge do fato de que a proteção, tanto ao nome de domínio quanto à marca, é válida apenas no território onde foi requerida, não conferindo exclusividade ao usuário no âmbito internacional. Desta forma, é possível que uma mesma marca seja utilizada como nome de domínio por duas ou mais empresas em países diferentes, e que, ao veicular internacionalmente, via Internet, propaganda dos produtos ou serviços por elas oferecidas, uma esteja infringindo os direitos de propriedade industrial da outra.

Um domínio que lembre sua marca ou produto é realmente muito importante e no sentido de evitar problemas legais para sua empresa, aconselha-se fazer uma “tripla blindagem”, ou seja, ter um mesmo nome para a empresa, o produto e o domínio na Internet. Mas isso não é válido para companhias que detêm um leque amplo de produtos com marcas diferentes, neste caso é interessante cada produto ter seu domínio registrado e remetido para o domínio principal do fabricante.

2.13 Portais

Portal é um *site* na Internet que permite a verificação de forma personalizada pelos clientes de serviços como *e-mails*, busca *Web*, *news* e outros. Os portais oferecem aos visitantes instruções e *links* para informações úteis e têm como principal objetivo ajudar a comunicação entre empresas, funcionários, parceiros de negócios e clientes. Um bom portal deve conter informações organizadas de forma que os visitantes encontrem o que procuram com rapidez e facilidade. As empresas podem criar portais internos como parte de sua *intranet*

com o objetivo de ajudar os funcionários a encontrar informações como cargos oferecidos, benefícios e principalmente integrar informações de diversos sistemas. Para os parceiros, os portais podem dar acesso aos dados da empresa através de tecnologias de *extranet*, que permitem a comunicação mais fácil com a empresa; e em relação aos clientes, eles ajudam a encontrar produtos e serviços com mais rapidez e facilidade.

As empresas têm que criar serviços que as pessoas queiram, que tenham necessidade, e que agreguem valor à vida deles. Segundo Franco (2000) no *e-business* o conceito de *site* do *e-commerce* está sendo substituído pelo conceito de portal. Os portais, tal como os *shopping-centers*, dão acesso a inúmeras lojas virtuais, serviços e informações. Eles partem da visão de processo em que o cliente é o dono do processo de consumo de produtos e serviços. Os portais reúnem-se em um único local, ou seja, em um centro capaz de satisfazer, ao máximo, seu processo de consumo de uma maneira mais fácil e com o maior número possível de opções.

2.14 Parceiros de Negócio

Internet é sinônimo de trabalho em conjunto – mesmo com os concorrentes. As empresas devem desenvolver continuamente alianças estratégicas para oferecer uma série completa de soluções para ajudar parceiros de negócios e clientes a vencer desafios (Trepper, 2000).

“Hoje as empresa não conseguem mais fazer tudo sozinhas. Os negócios que têm algum tipo de foco em e-business, sejam eles B2B, B2C ou B2E (business to employee), precisam de parceiros e fornecedores que ajudem a desenvolver e difundir suas estratégias. Os parceiros são essenciais, sejam eles um hardware para um sistema de informática, um serviço de hospedagem para fornecer capacidades de e-commerce ou um parceiro na distribuição, que venderá e fará o acompanhamento dos produtos. Sistemas de parceria que operam por meio de uma combinação de regras de negócio e infra-estrutura de tecnologia alimentam o crescimento organizacional” (Cunningham, 2001).

Segundo Cunningham (2001), a maioria das organizações desenvolve uma estratégia de parcerias por uma de duas razões:

- a) Para aprimorar as operações internas de sua rede de negócios;
- b) Para operar em novos segmentos do mercado e, assim, alcançar mais clientes.

Neste novo cenário as empresas precisam trabalhar juntas para criar redes de clientes, fornecedores e processos de valor agregado. Elas precisam ser parceiras, e desenvolver estratégias de sucesso para este novo ambiente competitivo. Uma das estratégias que estão sendo utilizados é a criação de comunidades *e-business* definidas por Tapscott (2000) como rede de fornecedores, distribuidores, fornecedores de comércio e clientes que usam a Internet e outros meios eletrônicos como plataforma de colaboração e concorrência. Esta, entretanto, é somente uma das milhares de estratégias que estão sendo utilizadas no *e-business*.

2.15 Inovações

Albertin (1999) define a inovação como a inclusão de melhorias em tecnologia e melhores métodos ou formas de fazer as coisas. Uma das formas típicas de inovação é a utilização de tecnologia para a criação de novas possibilidades, por exemplo, para a criação de novos canais de distribuição e novos produtos.

Novos conceitos de tecnologias que estão surgindo, podem ser encontrados na *homepage* da IBM, tais como:

- a) *e-Colaboração*: são ferramentas para que todo o seu pessoal trabalhe com uma única equipe. Os negócios são uma série de processos de colaboração. É necessário que cada elemento de sua empresa trabalhe como se fosse uma única unidade. Soluções personalizadas de *e-business* podem agilizar a forma com que sua empresa interage. Isto requer uma base constituída de soluções seguras, estáveis e confiáveis.

- b) *Wireless*: conexões à *Web* pelo celular. As aplicações de *e-business* podem ser estendidas a equipamentos sem cabo com toda a segurança, progressividade e disponibilidade que o mercado espera. Além de proporcionar uma ampla variedade de serviços personalizados.

2.16 Consumidores Internet

Como diz Beckwith (2001) “*é muito difícil garantir um serviço, e a marca é o que mais se parece com uma garantia, associada com o tempo que a empresa está no mercado, seu prestígio e como o cliente se sente com ela*”. Os serviços são invisíveis e a marca deverá transmitir a ele um sentido positivo (direção), familiaridade (amplitude) e significado (profundidade). A embalagem também é importante nos serviços; são todas as manifestações visíveis da empresa e seus serviços: os cartões de visita, a recepção, o prédio, a comunicação visual, o uniforme dos funcionários, o aspecto do material de venda e as peças de publicidade.

O cliente tem que sentir que é importante para seu fornecedor de serviços. A questão é fazer com que o cliente seja importante, para isto deve sempre dar as boas-vindas, agradecer e fazer acompanhamento gratuito nas primeiras vinte e quatro horas, ou seja, dar um ótimo serviço ao cliente. Considere que a velocidade no atendimento é uma vantagem competitiva e crucial.

2.16.1 Ferramentas de Atendimento a Clientes

Através do atendimento a clientes as empresas passam a entender melhor as necessidades e hábitos dos clientes, pois o atendimento a clientes possibilita a criação de um banco de dados que registra a compra, os problemas e perguntas dos clientes. Assim as informações podem ser rastreadas e analisadas para fornecerem uma resposta imediata.

Algumas ferramentas que podem ser utilizadas são:

- a) Páginas *Web* personalizadas: páginas de abertura e páginas informativas contendo informações na forma de texto, imagem e/ou sons;
- b) *Chat Room*, ou sala de bate-papo: ambiente onde vários usuários podem trocar mensagens de *chat* (conversa com outras pessoas em tempo real por meio da Internet), podendo ser usado para discussão entre especialistas da empresa e clientes;
- c) *e-Mail (electronic mail)*, ou correio eletrônico: troca de mensagens por meio eletrônico usado para distribuição de informações e correspondência, principalmente perguntas de clientes;
- d) *FAQ's (Frequently Asked Question)*, ou perguntas mais freqüentes: é uma página *Web* que lista e responde as perguntas mais comuns sobre determinados assuntos, não sendo normalmente personalizada, mas contribuindo para o *marketing* de relacionamento.
- e) *Web FAQ's*, ou perguntas mais freqüentes pela Internet integradas às soluções de CRM: estes programas de atendimento permitem que as empresas coloquem em seus *sites* uma lista de respostas para as perguntas mais freqüentes dos produtos e serviços. O software de CRM cria automaticamente um banco de dados do relacionamento com o cliente.
- f) *Call Centers*: forma mais utilizada para atendimento a clientes. Central onde as chamadas são processadas ou recebidas com objetivos ligados às funções de vendas, marketing, serviço aos consumidores, *telemarketing*, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada. Uma definição antiga descrevia o *call center* como uma central de negócios por telefone combinando um banco de dados centralizado com um sistema de distribuição automática de chamadas. No entanto, essa definição vem-se alterando à medida que as empresas percebem que a oferta de um alto nível de serviços é a solução para atrair e manter

clientes. Atualmente, os *call centers* são considerados uma ferramenta competitiva (<http://www.plusoft.com.br/glossindicador.htm>)

Cunningham (2000) coloca que o cliente final no *B2B* é muito diferente daquele do *B2C*. Mesmo algumas empresas de *B2B* que fornecem informações aos consumidores em um espaço específico do mercado não seguem normalmente uma estratégia dupla. A maneira como as informações são organizadas e disponibilizadas diferem nas duas situações. Os clientes do *B2B* estão procurando parceiros e oportunidades para executar as tarefas de modo mais eficiente. Enquanto que o *B2C* focaliza a disponibilização de um meio pelo qual os consumidores compram informações, produtos e serviços pela Internet.

2.16.2 Banco de Dados

As vantagens de coletar e organizar as informações dos clientes em um banco de dados, segundo Nakamura (2001), são:

- a) Mais eficiência e melhores resultados na criação e aplicação de estratégias de *marketing*, já que sua empresa passa a ter mais conhecimento das necessidades e expectativas de seus clientes;
- b) Melhores condições de desenvolver um produto novo que atenda às expectativas de seu público-alvo – isto inclui mudanças e aperfeiçoamento que podem abranger, inclusive, a forma de trabalho de sua organização;
- c) Antever eventuais problemas ou mudanças de hábito a partir do acompanhamento do relacionamento com seus clientes;
- d) Alimentar o departamento de *marketing* com importantes informações que auxiliarão na confecção ou até mesmo na aplicação de estratégias mercadológicas.

2.16.3 Marketing na Web

A utilização da *Web* como complemento da estratégia de *marketing* tradicional mostra-se um meio bastante eficiente, segundo Fleury (1997) para:

- a) Divulgação de catálogos e especificações de produtos: o custo de cada cliente adicional que consulta o catálogo é virtualmente zero, e a atualização de catálogos torna-se bastante simples através da atualização de uma página apenas;
- b) Fortalecimento da marca: devido ao público bastante específico atingido por um *site*, o mesmo pode funcionar como um mecanismo para o fortalecimento da marca, através da divulgação de informações relacionadas ao negócio da marca, posicionamento da marca no mercado, etc;
- c) Agregação de valor: as empresas utilizam-se da *Web* como uma forma eficiente, do ponto de vista financeiro, de agregar valor aos seus produtos básicos, com a incorporação de informações e serviços;
- d) Atendimento aos clientes: a economia de recursos resultante da automatização de funções rotineiras de atendimento a clientes pode ser substancial;
- e) Banco de dados: a *Web* também pode ser utilizada para a criação de um banco de dados de clientes, através do registro do mesmo junto ao site – formas de incentivar a criação deste cadastro incluem promoções, divulgação de novos produtos e outras.

O *Web marketing* é uma técnica de promoção de vendas via Internet. As ações estratégicas de *marketing* na empresa são feitas via *intranet*, e as ações com os mercados via Internet. Estas ações resultam em uma maior interação entre os parceiros do sistema e uma melhor qualidade das informações.

2.16.3.1 Atendimento na *Web*

O serviço de atendimento ao cliente existiu mesmo antes dos negócios eletrônicos. Sua importância é reconhecida, pois ele influencia na decisão de continuar cliente ou não de determinada empresa. Quando se fala de comércio eletrônico esta questão fica ainda mais delicada, pois o serviço de atendimento ao cliente torna-se ainda mais influente no processo de decisão. Algumas empresas, no entanto, não diferenciam um cliente do outro em seus *sites*. Para oferecer esta diferenciação existe a tecnologia de gestão de relacionamento (CRM) e a personalização.

O *marketing* de relacionamento é o *marketing* que dá valor ao relacionamento e permite que o usuário seja um futuro cliente ou divulgador da empresa.

O marketing de relacionamento também é denominado de *marketing one to one*, e utiliza ferramentas de personalização de serviços a clientes. A tendência atual parece ser que empresas de varejo que não vem obtendo resultados muito interessantes nos últimos anos passem a adotar esta estratégia (dados do internetbusiness, REF 11/06/01). A personalização deve permitir a observação do comportamento do cliente em um *site*, de acordo com suas preferências.

São objetivos do *marketing* de relacionamento:

- a) Lealdade do cliente: manter uma contínua relação entre o cliente e o negócio, usar as informações de forma ética, fixar prazos aceitáveis de resposta ao cliente, possibilidade de mudar e personalizar informações e serviços rapidamente e da forma mais barata possível;
- b) Atendimento ao cliente: criação de um banco de dados que registre os serviços e problemas e perguntas dos clientes, informações acessíveis para análise e avaliação a qualquer hora para respostas imediatas, serviço ao cliente no mesmo ritmo da publicidade e vendas.

2.16.4 Elementos Básicos de um *Site*

Um *Website* (ou “sítio”), segundo Venetianer (1999), pode ser visto de maneiras distintas:

- a) O *site* físico, que consiste na instalação dos equipamentos onde se hospedam as páginas e todos os elementos digitais que as compõe, como arquivos de imagem, sons, animações e as próprias páginas codificadas em HTML;
- b) O *site* lógico, que é a coleção dos arquivos mencionados. Os *webmasters* profissionais, que entre outras coisas possuem a responsabilidade de manusear esses arquivos, desconhecem muitas vezes o hospedeiro físico. Entre eles e o *site* físico existe uma linha telefônica e o protocolo *TCP/IP*. Com estes recursos o *webmaster* manipula o site lógico à distância, criando sua estrutura, organizando seus diretórios, movimentando arquivos, etc;
- c) O *site* virtual é a representação visual-gráfica das páginas que constituem um *website* qualquer. Além do endereço *URL*, nada se sabe sobre o site físico e muito pouco sobre o lógico.

Mesmo que a empresa não venda produtos ou serviços diretamente pela rede elas devem criar seus *sites* na *Web* para aumentar o reconhecimento público da marca e embalagem de seus produtos ou serviços. Através do *site* é que a empresa se comunicará com os clientes e parceiros de negócios gerenciando o relacionamento entre eles. Os motivos que levam os clientes a visitarem um *site* são principalmente a facilidade de achar produtos e obter informações.

Porém, não se pode confundir *home page* com *site*. A *home page*, ou página de apresentação, é a primeira página de qualquer *site*, ou seja, a porta de entrada. A partir dela, com a utilização de *hiperlinks* se tem acesso às outras páginas do *site*.

Através do *site* a empresa poderá reduzir os custos com mão-de-obra, pois através dele poderá responder as perguntas dos clientes, diminuindo as chamadas telefônicas para obtenção de informações. Todas as informações relevantes deverão estar disponíveis *on-line*.

Na página do SEBRAE (<http://www.sebrae-sc.com.br/comercioelet/abc.htm>) é apresentada a natureza do *site*. O *site* é a parte estratégica principal para fazer negócios *on-line*. Determinar a natureza do *site* é definir se o negócio a ser implantado na Internet será uma loja virtual, um *site* de informações, um *site business to business* ou *business to consumer*, etc. Quanto à natureza dos *sites*, estes podem ser classificados como:

- a) Institucionais: sua finalidade é apresentar a empresa ao internauta. Este tipo de *site* não realiza vendas, e as informações que fornece, em geral, são apenas sobre a empresa. É muito utilizado por empresas que apenas querem marcar presença na *Web*.
- b) Lojas virtuais: são destinadas a vender produtos ou serviços, podendo ter o enfoque para o tipo *business to business* ou B2B, ou *business to consumer* ou B2C (vendem diretamente ao consumidor).
- c) Leilão *on-line*: tem por objetivo intermediar a compra e venda de mercadorias na Internet, por meio de leilão. Os produtos oferecidos são relacionados por categorias, em muitos casos com foto do produto, que pode ser desde uma moeda antiga até um automóvel. Os compradores escolhem o produto e fazem sua oferta (lance). Num período estipulado de tempo, o melhor lance leva o produto. Alguns leilões cobram uma taxa do vendedor (em média 5% do valor do produto) outros não cobram taxa, como é o caso do Yahoo.
- d) Cooperativas ou grupos de compradores: são *sites* criados para unir internautas que tenham um interesse comum de adquirir um determinado bem ou serviço. O usuário se filia ao grupo de seu interesse e quando esse atinge um número significativo de usuários, a compra do bem é realizada. A vantagem é a redução do preço do produto, pois geralmente essa compra é feita por atacado, muitas vezes

diretamente na indústria ou com o produtor. Verifica-se atualmente o aparecimento de grupos de compra formados por empresas.

- e) *Sites* de Informação: estes têm como objetivo fornecer informações, que geralmente são gratuitas. O faturamento destes sites costuma estar ancorado no espaço da propaganda. Empresas compram espaço, geralmente na forma de *banners*. O que determina o valor da publicidade em um *site* de informação é volume de tráfego (*pageviews*). Dentro da categoria “*sites* de informação” existem especializações, como por exemplo: *sites* de busca (Cadê, Metaminer, Yahoo, etc.), *sites* de notícias (Folha *on-line*, Estadão *on-line*, Veja *on-line*, etc.), *sites* de *download* (*superdownload*, *tucows*, etc.), *sites* de cursos *on-line*, sites de recrutamento de pessoal, etc.

Quando se constrói um *site e-business*, segundo Hayes (2000), deve-se considerar o seguinte:

- a) *Design*: a apelação visual é essencial no mundo *on-line*;
- b) Conteúdo: o conteúdo informativo de um *site* na *Web* fornece sua riqueza e atrai seus visitantes – encontrar, criar e manter este conteúdo são as partes principais de todo projeto de *e-business*;
- c) Promoção: o modelo “faça e eles virão” não funciona mais no mundo sobrecarregado de hoje – negócios de *e-business* devem ser promovidos através de uma série de métodos tradicionais (mídia impressa, TV, etc.) e baseados em *Web* (*links*, afiliação, *banners*, propaganda, etc.);
- d) Integração dos sistemas: o *e-business* não troca ou elimina as aplicações anteriores, mas toma muito conteúdo delas – a integração entre as aplicações anteriores e as de *e-business* pode vir a demandar um esforço muito grande;

- e) Desenvolvimento: cada aplicação de *e-business* desenvolvida envolve esforço na instalação e personalização de pacotes, seleção e combinação de componentes e desenvolvimento de novos códigos;
- f) Implementação da mudança organizacional: as organizações geralmente subestimam o esforço requerido para implementar a mudança organizacional – as transformações de *e-business* envolvem freqüentemente mudanças organizacionais importantes à medida que os papéis são modificados e as atividades periféricas terceirizadas;
- g) Treinamento: o treinamento deve ser desenvolvido e os membros da equipe de funcionários devem ser treinados nos novos processos e tecnologias.

2.16.5 CRM

O CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente) é uma aplicação que assegura à empresa a possibilidade de ter uma visão global do relacionamento com o cliente individual, de forma a garantir a sua satisfação e retenção. O CRM tem como função registrar todas as interações geradas com o cliente, ou seja, toda vez que o cliente entrar em contato com a central de atendimento tudo será documentado em um registro pessoal.

O CRM é um modelo de negócios utilizado para aumentar os lucros através da fidelidade dos melhores clientes. A integração de seus dados se dá através da utilização de ferramentas operacionais de CRM, como a infraestrutura de *call center*, *Web sites*, sistemas de automação de vendas, banco de dados dos clientes, etc.

Krill (2001) da InfoWorld diz que mais da metade dos entrevistados por uma pesquisa (executivos de suporte e prestadores de serviços de alta qualidade) conduzida pelos portais de informação *supportindustry.com* e *crmindustry.com* afirmou que não têm obtido o retorno sobre o investimento feito em seus sistemas de CRM no ano anterior.

De acordo com a análise, 55,7% dos executivos não tiveram retorno sobre o investimento feito em projetos de CRM, contra 44,3% que afirmaram estar obtendo resultados satisfatórios. Das empresas entrevistadas, 74,7% estavam no mercado *B2B*, enquanto que 18,1% no *B2C*, e os 7,2% restantes são afiliadas ao governo. Uma porta-voz das organizações responsáveis pela pesquisa atribui os retornos insatisfatórios ao desconhecimento em relação às soluções de CRM combinado com seus altos custos.

As chances de insucesso das soluções de CRM são altas: 70% ou mais. De acordo com Erin Kinikin, analista do Giga Information Group, este índice permanecerá alto por duas razões: falta de objetivos claros e de estratégias que meçam os benefícios e o crescimento de projetos maiores e mais complexos.

De acordo com a pesquisa mais recente do Giga, realizada nos Estados Unidos e na Europa, apenas 30% das empresas implementaram ou estão em processo de implementação de estratégias de avaliação para medir a eficiência das soluções de CRM. Outros 55% das empresas planejam medir os benefícios, mas sem uma estratégia completa, e 15% não têm nenhuma estratégia de avaliação.

Apesar disso, mais de 55% das companhias americanas e 45% das companhias européias passaram a entender as soluções de CRM de uma maneira globalizada, ao invés de apenas tratá-las como um departamento de interface com o cliente (computerworld, 06/11/2001).

2.16.6 Contact Center

O *contact center* (centro de contato com o cliente) é uma nova tecnologia que está prometendo transformar em realidade o sonho da personalização em massa, pois integra as centrais de atendimento ao CRM possibilitando uma visão de 360 graus do cliente. Segundo artigo da revista Exame (05/09/2001) é considerado como uma das tendências mais fortes a serem adotadas pelo mundo corporativo nos próximos anos seu conceito e tecnologia estão diretamente ligados à introdução da *Web* no sistema de relacionamento com o cliente.

O americano Phillippe Houdard, vice-presidente de marketing da Cellit Technologies, empresa especializada em sistemas de atendimento integrado cita neste mesmo artigo: “*Hoje o cliente exige duas coisas. A primeira é que as empresas tenham uma visão única dele, seja na loja, seja na Web ou quando telefonar 0800. A segunda é que o atendimento seja personalizado*”.

Atualmente além das tradicionais linhas de 0800 um grande número de empresas utiliza outras ferramentas tais como *e-mail* e *chat on-line* para atender a seus consumidores. A questão é como gerenciar todos estes recursos se os clientes utilizam ora telefone ora *e-mail*. Na prática o *contact center* abastece o CRM com as informações captadas durante o atendimento, quanto acessa as informações do banco de dados, levando-as aos atendentes.

A Peugeot investiu 1,5 milhões de reais na compra de software e equipamentos para montar sua central de contatos, já em funcionamento. O resultado conseguido com a combinação entre tecnologia e estratégia reduziu de seis para três dias, em média, o período de resolução de uma reclamação.

A tecnologia, porém, pode ser inútil se a empresa não ultrapassar o obstáculo da integração de suas áreas. “*Não adianta ter um sistema cheio de recursos, se a empresa não fez a costura dos departamentos que influenciam a relação do cliente com a área de atendimento*”, diz uma das consultoras da Ernest & Young (Revista Exame, 05/09/2001). As pessoas, portanto, são vitais neste processo. Mais do que ouvir seus clientes, os profissionais de atendimento deverão ser treinados para figurarem estrategicamente.

O quadro 4 apresenta as diferenças entre os *call centers* tradicionais e os modernos *contact centers*.

Contact Center	Call Center
<ul style="list-style-type: none"> • Opera com vários canais de atendimento, com telefone, <i>e-mail</i>, <i>chat</i>, e voz sobre <i>IP</i>, o último ainda raríssimo no Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • O atendimento é baseado no canal telefônico
<ul style="list-style-type: none"> • Encaminha chamadas, <i>e-mails</i> e demais solicitações para grupos específicos de atendentes, de acordo com o perfil do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribui as ligações para o primeiro atendente disponível, sem preocupação com o perfil do cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Privilegia indicadores de eficácia do atendimento, com taxa de solução de problemas no primeiro contato ou taxa de vendas de novos produtos geradas pelo contato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza principalmente indicadores de eficiência do <i>call center</i> como custo da chamada, tempo de duração dos contatos, número de atendimentos por atendente.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com armazenamento e gestão das informações do cliente, o que, entre outros benefícios, facilita o atendimento. Diante da reclamação de uma embalagem danificada, o atendente pode, por exemplo, verificar se já houve uma queixa idêntica e o procedimento utilizado para solucionar o problema com mais rapidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não utiliza sistemas de gestão das informações do cliente.

Quadro 4: Diferenças entre *call centers* e *contact centers*.

Fonte: Ernest Young (Revista Exame, 05/09/2001).

O Forrester Research e o Giga Information Group, por exemplo, calculam que o auto-atendimento via *Web* custa aos *call centers* em média um dólar por cliente, enquanto que o custo do atendimento por *e-mail* fica entre 3 e 10 dólares. A forma de contato mais cara para as empresas são as ligações via 0800 (*toll free*), que custam entre 10 e 33 dólares.

3 Estratégia de E-business

3.1 Definição de Estratégia

A palavra “estratégia” vem do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *-ag* (liderar). Assim *strategos* representa literalmente a função do general do exército. Em função das raízes militares, a estratégia é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo.

Freire (1997) afirma que de igual modo, no meio empresarial, a estratégia é frequentemente conotada como a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso. Mas, enquanto no contexto militar a finalidade última da estratégia é vencer o inimigo, nos negócios a criação de uma vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser da estratégia empresarial.

No mundo dos negócios, o termo estratégia ganhou uma dimensão mais ampla. Mintzberg (1996, p.10) reconheceu o termo sob diferentes pontos de vista: como um plano, uma posição, uma perspectiva, um estrategema ou um padrão.

“A melhor estratégia é atacar a estratégia do inimigo,

A segunda melhor estratégia é destruir as alianças do inimigo,

A terceira melhor estratégia é atacar as tropas do inimigo,

A pior estratégia é atacar as cidades fortificadas.”

(Sun Tzu, 500 a.C)

3.1.1 Definições Complementares de Estratégia Empresarial

Existem muitas definições de estratégia. Conseqüentemente, existem divergências com relação a seus conceitos. Por exemplo, para Porter (1996) a estratégia bem feita dá melhor posição competitiva num dado mercado, já para Hamel (2001) a estratégia é decidir qual é o mercado do futuro e revolucionar a firma e a indústria para aí se posicionar de forma ganhadora. Freire (1997) relaciona algumas definições complementares:

Definição	Autor
<ul style="list-style-type: none">• Plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüências de ações num todo coerente.	<ul style="list-style-type: none">• James Brian Quinn (1980)
<ul style="list-style-type: none">• Plano unificado, completo e integrado, concebido para garantir que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados.	<ul style="list-style-type: none">• William Glueck (1980)
<ul style="list-style-type: none">• Padrão de objetivos e principais políticas para os alcançar, expresso de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.	<ul style="list-style-type: none">• Kenneth Andrews (1980)
<ul style="list-style-type: none">• Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição.	<ul style="list-style-type: none">• Kenichi Ohmae (1982)
<ul style="list-style-type: none">• Padrão num conjunto de decisões e ações.	<ul style="list-style-type: none">• Henry Mintzberg (1985)
<ul style="list-style-type: none">• Criação de uma adequação entre as atividades da empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Michael Porter (1996)

Quadro 5: Definições Complementares de Estratégia

Fonte: Freire (1997).

Porter (1999) diz que após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Em seguida, o estrategista é capaz de desenvolver um plano de ação que inclui:

- a) O posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas;

- b) A influência no equilíbrio das forças, através de manobras estratégicas, melhorando, dessa forma, a posição da empresa;
- h) A antecipação de mudanças nos fatores subjacentes às forças e da reação da empresa a essas alterações, na esperança de explorá-las de modo favorável através da escolha de uma estratégia adequada ao novo equilíbrio competitivo antes de seu reconhecimento pelos concorrentes.

Segundo Norton (2000), concebida a estratégia e definido o enfoque organizacional para a criação de valor, o desafio será avaliar a contribuição dos ativos intangíveis, fundamentais na Era do Conhecimento. A estratégia é decomposta por vários temas específicos para que se lide com prioridades de longo e curto prazo. Os temas têm a ver com a forma de criar valor. Esses temas podem ser segmentados em quatro categorias:

- a) Ampliar os negócios: criação de valor no longo prazo por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços e penetração em novos mercados e segmentos de clientes;
- b) Aumentar o valor para o cliente: expansão, aprofundamento ou redefinição dos relacionamentos com os clientes atuais;
- c) Excelência operacional: o curto alcance da criação de valor por meio da produtividade interna e da gestão da cadeia de suprimento, que possibilita produção e entrega dos produtos e serviços existentes;
- d) Cidadania: administração dos relacionamentos com grupos de interesse externos e legitimadores, particularmente em setores sujeitos a regulamentação (por exemplo, serviços de utilidade pública).

Fahey (1999) define a estratégia como sinônimo de escolhas, e a soma das escolhas é que determina se a empresa tem chance de vencer no mercado, se é capaz de conquistar e preservar clientes e superar o desempenho dos concorrentes. E as estratégias que não antecipam mudanças nas condições competitivas, como desenvolvimentos tecnológicos,

novos entrantes com ofertas de produtos efetivamente diferenciados ou mudanças nas preferências dos clientes, ficarão para trás em relação aos acontecimentos do mercado e acabarão rendendo em fracasso.

3.1.2 Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia na nova economia deve ser muito mais flexível. As empresas devem ser capazes de enfrentar a concorrência num ambiente em que as regras do jogo mudam sistematicamente e a vantagem estratégica é temporária.

A finalidade última de uma estratégia é garantir que a empresa satisfaça as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência no seu negócio. Por isso, a formulação da estratégia empresarial deve ter sempre início numa visão comercial, sendo primeiro determinados quais os produtos a vender a que segmentos de mercado. Uma vez definido o âmbito de atuação comercial da organização, é necessário determinar o tipo de vantagem competitiva que a empresa vai explorar para superar a concorrência nos segmentos escolhidos. A principal decisão estratégica de uma empresa consiste na seleção das necessidades que vai satisfazer e, em função disso, dos produtos ou serviços que vai vender aos clientes (Freire, 1997).

A formulação da estratégia de uma empresa tem origem na conjunção das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão do seu intento estratégico futuro, são então definidas a missão, os objetivos e a estratégia da empresa (Freire, 1997).

3.1.3 Implementação da Estratégia

Bennett (2001) coloca que o grande vilão da área da estratégia é a implementação e não o planeamento. A maioria das abordagens tradicionais de estratégia supõe que o desempenho de uma empresa melhora quando se consegue descobrir e descrever a estratégia adequada. Segundo Bennet, em uma pesquisa da revista Fortune, 70% dos fracassos dos presidentes não ocorre por falha de pensamento estratégico, mas por falha na execução. O que

distingue as empresas bem sucedidas é a forma como se organizam e operam para concretizar suas aspirações e para que isto ocorra todas as empresas devem desenvolver modelos organizacionais adequados.

Para desenvolver o modelo organizacional correto Bennett salienta que é necessário definir as atividades essenciais para alcançar certa estratégia e, em seguida determinar os atributos organizacionais que devem estar presentes para incentivar esses comportamentos. A organização tem que estar alinhada com a estratégia. Descobrimo-se como a organização impede a realização da estratégia, pode-se obter *insights* importantes a respeito do que deve mudar. Ele enfatiza que cada modelo organizacional precisa, necessariamente, ser personalizado, pois é preciso adequá-lo à posição competitiva e às capacidades e aspirações da empresa.

3.2 Estratégia de Negócios

“A mudança é a preocupação central e o foco da gestão estratégica: a mudança no ambiente, a mudança dentro da empresa e a mudança em como a empresa estabelece os elos entre a estratégia e a empresa. A gestão estratégica envolve a gestão da estratégia de mercado, da empresa e do relacionamento entre ambas. Envolve a antecipação, a adaptação à mudança e a criação da mudança, tanto no ambiente como na empresa. É induzida pela busca obstinada de oportunidades. Diz respeito tanto à invenção ou criação do futuro competitivo da empresa, como à adaptação à visão desse futuro” (Fahey, 1999).

O estudo do Giga Group (http://www.vento.com.br?business/internet/primeiros/artigos_ecommerce_x_ebusiness.asp) salienta que o *e-commerce* e o *e-business* não são termos precisos para estratégias de negócios. Definem melhor o conjunto de aplicativos tecnológicos que servem para sustentar as transações eletrônicas. Os aplicativos do *e-commerce* incluem: servidores, *e-procurement*, serviço ao consumidor via Internet, sistemas de administração de relação com os clientes através da *Web*, aplicações EDI (Electronic Data Interchange), soluções de integração de

processos de negócios, etc. Os aplicativos de *e-business* incluem, além dos já citados, tecnologias auxiliares como sistemas ERP, CRM, SCM (Supply Chain Management) e de colaboração.

As estratégias de *e-business* implicam o completo redesenho dos negócios, alterando e revisando todos os processos na companhia para obter maior eficiência devido ao uso de tecnologias de rede. As estratégias, ainda de acordo com Giga Group, incluem oportunidades de obter lucros, mas o foco principal está nos custos mais baixos e na maior eficiência operacional.

Lientz (2001) coloca quatro estratégias gerais de *e-business* que podem ser consideradas:

- a) Separação: *e-business* como uma atividade separada.
- b) Sobreposição: a implementação do *e-business* sobre o negócio tradicional. Com esta estratégia você terá que modificar algumas de suas atividades críticas para lidar tanto com o negócio normal, quanto com o e-business.
- c) Integração: *e-business* integrado com o negócio tradicional. Esta é a estratégia mais complexa, mas mais compensadora. A complexidade surge devido às necessidades das práticas de negócios atuais: enquanto o e-business é implementado, deve-se manter o negócio funcionando.
- d) Substituição: a substituição de algumas das transações existentes do negócio tradicional com o *e-business*. Nesta estratégia deve-se selecionar um conjunto de atividades de negócios e transferi-las para uma estrutura de *e-business*. As atividades antigas são substituídas.

O comércio eletrônico, segundo Albertin, devido ao seu potencial estratégico, pode:

- a) Proporcionar vantagens de custos;
- b) Permitir a diferenciação de produtos e serviços;

- c) Possibilitar melhor relacionamento com clientes;
- d) Permitir a entrada mais fácil em alguns mercados;
- e) Possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada;
- f) Tornar mais fácil a eliminação de intermediários;
- g) Facilitar o surgimento de novos intermediários que adicionem valor por meio de informação;
- h) Permitir novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia.

3.3 A Importância da Estratégia em *e-Business*

O processo de análise e planejamento estratégico tem como um dos pontos muito importantes a análise das forças internas da empresa, seus pontos fortes e seus pontos fracos. Planeja-se a estratégia organizacional combinando esta análise com a perspectiva externa, em que se identificam ameaças e oportunidades. Deve-se perceber que o cliente não aparece objetivamente neste processo. Ele pode estar escondido nas ameaças e oportunidades. Do lado da empresa, seu relacionamento com os clientes pode também estar escondido nos pontos fortes ou nos pontos fracos (Franco Jr., 2001).

“Se for adotar e-business, compreenda de que forma ele amplia sua presença no mercado enquanto, ao mesmo tempo, destrói seus canais existentes. Otimize essa situação em vez de reagir a ela” (Roger Siboni presidente da E. Piphany).

No *e-business*, o cliente é determinante para a formação de toda a cadeia de valores. O modelo de *e-business* começa focando o que se julga ser o maior patrimônio da empresa: o cliente. Uma vez localizado o cliente e seus nichos de mercado, deve-se investir em conhecê-lo. Existem várias maneiras de estabelecer comunicação com o público-alvo: os canais de comunicação fazem parte do CRM que será tratado mais tarde (Franco Jr, 2001).

Somente depois de conhecer o cliente é que as empresas poderão definir as ameaças e oportunidades a serem exploradas e mensuradas para determinar as estratégias do negócio.

Patel (2001) denomina de “transformação digital” o processo pelo qual uma empresa se torna *e-business*, ou seja, em um nível mais básico, a transformação digital refere-se à conversão de todas as informações da empresa para formatos digitais, que podem ser permutados, armazenados, indexados e colocados em banco de dados.

Levando-se em conta os negócios como um todo, a transformação digital engloba, segundo Patel, quatro “C”s: comércio, conteúdo, comunidade e colaboração. A transformação digital irá alterar o modo como ocorrem as transações (comércio), as informações utilizadas (conteúdo), as pessoas relacionadas (comunidade) e a forma como se interage (colaboração).

Patel cita ainda que todas as estratégias de *e-business* bem sucedidas envolvem uma transformação digital medida em relação a dois eixos: valor e velocidade. Deve haver um equilíbrio entre valor e velocidade.

O autor cita também outros dois aspectos que merecem mais reconhecimento: a cultura e o custo. Muitas vezes as empresas tomam a decisão de criar, implementar e gerenciar seus negócios de *e-business* interna e externamente antes de considerar o aspecto custo e cultura. Por exemplo, uma decisão de manter o *e-business* internamente pode estar baseada no fato de ele representar uma tecnologia natural para sua empresa. Mas os custos incorridos e as mudanças culturais requeridas podem exigir uma solução externa para o período de incubação. Outro fator importante a considerar é a tecnologia, que deve ser considerada como uma função de apoio em vez de uma função capacitadora.

3.4 Vantagem Competitiva

O tipo de relacionamento que existe entre a empresa de serviço e o cliente é um dos fatores que afeta a competitividade. Segundo Giancesi (1996) este relacionamento pode ser de dois tipos:

- a) O relacionamento em que existe ligação formal entre a empresa e o cliente (caso em que o cliente é como um “membro de um clube” ou um associado);
- b) O relacionamento no qual não existe uma ligação formal.

As vantagens competitivas dependem de como as empresas organizam e desempenham suas atividades. A empresa cria valor para seus clientes por meio do desempenho dessas atividades. Elas podem ser agrupadas em categorias que formam a cadeia de valor. As estratégias orientam a forma pela qual a empresa desempenha as atividades individuais e organiza toda sua cadeia de valor. As empresas criam vantagem competitiva percebendo e descobrindo novos e melhores meios de competir num setor e levando-os ao mercado, o que é percebido como inovação. Inovação pode ser definida como a inclusão de melhorias em tecnologia e melhores métodos ou formas de fazer as coisas (Albertin, 1999).

A inovação é um fator crítico de competitividade das empresas. As inovações tecnológicas podem contribuir de várias maneiras para a geração de vantagens competitivas, através da melhoria de performance, da redução de custos, do aumento da rapidez de satisfação da procura, e do acréscimo da qualidade.

A inovação é essencial à gestão de cibermarcas. Seja lidando com uma coisa totalmente nova, uma variação de uma idéia existente ou simplesmente uma mudança de tom dentro do conteúdo, as empresas precisam monitorar continuamente (ou, melhor ainda, estabelecer) tendências para manter-se à frente da concorrência (Trepper, 2000).

Fahey (1999) diz que o objetivo crítico da estratégia consiste em criar e ampliar constantemente algum grau de diferenciação. A diferenciação é a fonte de valor obtido pelos clientes ao serem adquiridos produtos ou as soluções de uma empresa. Se as empresas não tiverem algum grau de diferenciação, os clientes não terão motivos para comprar os produtos dela ao invés dos concorrentes.

“O diferente nem sempre é melhor, mas o melhor é sempre diferente” (Amir Hartman & John Sifonis, 2001).

O modelo de forças competitivas de Michael Porter (1999) contém as cinco principais forças competitivas, além das regulamentações governamentais que afetam um setor, suas condições, seu porte e sua economia, cada força pode ter um efeito positivo ou negativo sobre uma empresa. As forças são as seguintes:

- a) Barreiras à entrada: obstáculos que a empresa enfrenta quando tenta ingressar em um setor ou quando cria e vende um produto ou setor. Entre as barreiras à entrada estão: financiamento, mão-de-obra e patentes de propriedade intelectual.
- b) Barreiras à saída: obstáculos que a empresa enfrenta quando tenta sair de um setor ou interromper a produção de um produto ou o fornecimento de um serviço. Entre as barreiras à saída estão: contratos que já estão em vigor, expectativas dos clientes e regulamentações governamentais.
- c) Poder de barganha do cliente: força que os clientes podem exercer sobre a empresa devido à sua capacidade de comprar de outras empresas que vendem o mesmo produto ou serviço ou de simplesmente viver sem o produto ou serviço.
- d) Poder de barganha do fornecedor: força que os fornecedores de uma empresa podem exercer sobre a empresa devido à escassez do produto ou serviço que o fornecedor vende, o preço dos fornecedores ou à logística envolvida na entrega do produto ou serviço à empresa.
- e) Custos da mudança: custos incorridos pelos clientes ou fornecedores quando transferem seus negócios de uma empresa para outra.

Inovar valor é algo bem diferente de obter vantagem competitiva. Inovação de valor torna a concorrência irrelevante ao oferecer ao comprador um valor novo e superior em mercados existentes, e ao possibilitar um salto quântico em valor ao comprador para criar novos mercados. Inovação de valor não é a mesma coisa que criação de valor. Como conceito de estratégia, criação de valor é algo amplo demais, porque nenhuma condição de limite específica a direção que uma empresa deve seguir para realizar ações estratégicas bem-

sucedidas. Inovação de valor também difere de inovação tecnológica. Para inovar com valor as empresas devem fazer duas perguntas (Kim, 2001):

- a) Estamos oferecendo aos clientes um valor radicalmente superior?
- b) Nosso nível de preço é acessível à massa de compradores em nosso mercado alvo?

As empresas que adotam a “inovação de valor” expandem seus mercados e criam novas demandas mediante a oferta de um valor absolutamente novo e superior para o cliente (Kim, 20010). O quadro abaixo mostra os aspectos práticos desse processo:

Pontos básicos para fundamentar a estratégia	Foco convencional	Foco em inovação de valor
<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Superar a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar um valor radicalmente superior para tornar os concorrentes irrelevantes
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reter os clientes e aumentar seu grau de satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • Mirar a massa de compradores ao acompanhar de perto os que não são clientes e perder de bom grado alguns clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alavancar e ampliar as capacidades internas existentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar capacidades internas com as de outras empresas

Quadro 6: Mudança no foco da estratégia.

Fonte: HSM, p.80, jan-fev, 2001.

“A liderança no setor de produtos e serviços é uma maneira de ganhar na economia inovadora, mas ela não é adequada para compreender os clientes e suas preocupações e desejos. Dado o ritmo das mudanças e da complexidade dos mercados, nem sempre os clientes conseguem articular suas necessidades. Você precisa inovar além do que seus mercados possam imaginar. Você precisa conhecer as necessidades dos clientes de seus

clientes. Sua organização precisa compreender profunda e firmemente as tecnologias emergentes. E você precisa de um clima em que os riscos não sejam punidos, a criatividade possa florescer e a imaginação humana, voar livremente” (Tapscott, 1997).

3.5 Como ter Sucesso em e-Business

Quem está tendo sucesso em e-business? O que determina este sucesso? O que significa isto no contexto do e-business? Estas são questões que Patel (2001) levanta e comenta. Isto diz respeito ao tamanho, aos lucros e participação do mercado, como também o respeito ao reconhecimento da marca, e a percentagem de aumento da cotação das ações.

Patel diz como agem os vencedores em *e-business*:

- a) Possuem visão holística de suas empresas, e
- b) Possuem visão realista da Internet, então
- c) Encontram maneiras de inovar, e
- d) Criam um novo valor para seus clientes.

Então, quando Patel fala a respeito de se destacar em *e-business*, ele diz mais do que simplesmente conquistar uma marca ou valor do canal, mas refere-se à obtenção de maior eficiência, maiores lucros, melhor relacionamento com os clientes e um maior valor.

Hayes (2000) propõe um processo de sete etapas que servem de guia para as empresas na transformação para o *e-business*:

- a) *Start High* (inicie alto): o *e-business* significa mais do que o desenvolvimento de um *Web* site extravagante, significa uma mudança radical do negócio.
- b) *Think Fresh* (pense novo): a Internet está mudando radicalmente o jogo dos negócios. Regras e hipóteses há muito mantidas estão desaparecendo, eliminando

proteções competitivas e criando novas oportunidades para pensar adiante. Deve-se usar a revolução do *e-business* como uma oportunidade para reavaliar o negócio e a empresa, possuindo suposições sobre mercados e competências. Deve-se começar com um ponto de vista novo e supondo que todas as possibilidades estão em aberto. Deve-se questionar como os clientes estão comprando A forma como a empresa entrega os produtos é mais importante do que o próprio produto? Este conhecimento pode conduzir a novas maneiras de fixar os preços dos produtos e serviços.

- c) *Know Your Market* (conheça seu mercado): antes de escolher um caminho de *e-business* a perseguir, deve-se parar para avaliar o mercado atual da companhia. Deve-se considerar as necessidades dos clientes, sócios e fornecedores, e como se pode encontrar ou exceder suas necessidades com as potencialidades do *e-business*. Então esta consciência do mercado deve ser expandida, identificando possíveis novos produtos, serviços e linhas de negócio. Somente quando este exercício estiver completo é que a companhia estará pronta para começar a formular suas visões e estratégia do *e-business*.
- d) *Set Vision* (ajuste a visão): é essencial fixar uma visão em longo prazo para guiar a companhia na entrada no mundo do *e-business*. A visão define o que uma companhia quer fazer e o que quer ser. Muitas vezes, as companhias tentam pular este estágio; querem estratégias, ação e resultados. Sem formular uma visão, entretanto, uma companhia não será capaz de determinar se uma dada estratégia promoverá uma missão global ou se está progredindo na direção certa.
- e) *Define Strategy* (defina a estratégia): A etapa seguinte para a companhia é definir, selecionar, e dar prioridade às iniciativas necessárias para a execução da visão do *e-business* da companhia. As estratégias selecionadas devem focalizar naquelas oportunidades com retornos potenciais elevados. Não é justificável para uma companhia passar pelas mudanças dolorosas, caras e radicais para se transformar

em um *e-business* se esperar somente retornos e vantagens modestos. Ao escolher estratégias, existem fatores a considerar:

- a. Mudança do processo: a companhia terá que abraçar maneiras inteiramente novas de fazer as coisas. Os velhos processos serão eliminados ou mudados para irem de encontro às demandas dos novos negócios.
- b. Mudança organizacional: as estruturas organizacionais terão também que mudar para suportar os novos processos e modelos de negócios. A empresa terá que decidir como moverá ou alocará recursos para executar as novas funções e processos.
- c. Arquitetura técnica: A companhia necessitará de infraestrutura técnica que suporte os sistemas, os processos, e as novas funções, e integra-lo com todos os sistemas legados.
- d. Necessidades criativas: talentos serão requeridos para projetar os novos programas de *marketing*, promocionais e programas técnicos.
- e. Ajuste dentro da visão total: enquanto cada estratégia é desenvolvida, uma companhia deve continuamente avaliá-la para ir de encontro à sua visão a fim de assegurar de que cada ação esteja levando para seu objetivo final.
- f) *Create* (crie): depois de sua visão e estratégia, uma companhia se transformará através de um jogo de iniciativas coordenadas que executam a organização, a tecnologia e as mudanças necessárias do processo.

Lientz (2001) de modo mais resumido cita os fatores mais importantes que afetam o sucesso do projeto de *e-business*:

- a) Ter a necessidade de implementação. Esta é uma questão de *marketing* e vendas.
- b) Lidar com as exigências de mudanças durante a implementação do *e-business*, da tecnologia, gerenciamento, competitividade e do mercado.

- c) Direcionar os aspectos culturais da organização, que afetam o projeto de e-business.
- d) Estabelecer e manter o nível certo de atenção e envolvimento do gerenciamento durante a implementação.
- e) Assegurar-se que a infra-estrutura suporta o *e-business*.

3.6 Como Desenvolver Estratégias

“A estratégia deve gerar algum tipo de vantagem diferenciadora e sustentável no mercado. A vantagem no mercado se desenvolve quando tanto os clientes intermediários (canais de distribuição e varejistas) como os clientes finais (os que utilizam os produtos e serviços) preferem as ofertas da empresa em comparação com as dos concorrentes. Essa vantagem decorre da diferenciação” (Fahey, 1999).

A transição para uma organização mais diferenciada, mais bem projetada, pode afetar positivamente ou negativamente o crescimento e a sustentabilidade da empresa, e até mesmo a sua sobrevivência. O tempo é um recurso escasso desde a década de 1990. Dadas as intensas demandas competitivas pelo tempo e atenção das pessoas em uma pequena empresa, a questão mais importante que a nova empresa tem diante de si é: qual é o momento certo para investir em estratégia organizacional? Investir cedo demais no desenvolvimento de uma organização pode provocar o seu fracasso porque a atenção será desviada das atividades de produção e geração de receita. Mas investir tarde demais também pode prejudicá-la porque a falta de uma organização eficaz resulta em confusão e desempenho abaixo do ideal (Tapscott, 1998).

Tapscott cita sete pontos de alavancagem essenciais que precisam ser levados em conta durante a preparação da estratégia organizacional da nova empresa digital. Nem todos estes sete pontos são novos, mas seu desenvolvimento integrado cria as condições para transformar a nova empresa digital. Estes pontos são apresentados nas sub-sessões seguintes.

3.6.1 Empresa Guiada pela Visão e Baseada no Valor

A visão e os valores da nova empresa digital são especialmente importantes quando as condições de mercado são voláteis e as oportunidades abundantes. Eles oferecem orientação para uma infinidade de decisões empresariais prementes. Nos ambientes do ciberespaço, onde a única constante é a mudança, uma organização sem uma visão clara simplesmente ficará à deriva, de oportunidade em oportunidade. Estará sem a métrica fundamental que lhe permitirá tomar decisões e estabelecer seu foco.

3.6.2 Rápida Elaboração do Protótipo da Organização

Por causa das oscilações de escala e estratégia, são necessárias mudanças contínuas nos sistemas organizacionais. Por exemplo, a empresa precisa de um processo que examine e modifique a forma organizacional. Na empresa da era industrial, esperava-se que as formas organizacionais fossem mais duráveis. A empresa digital de hoje, porém, tem de cultivar um modo de pensar no qual a norma seja a mudança organizacional. O papel do indivíduo será altamente dinâmico à medida que a empresa passar de um projeto para o outro.

As incertezas do ambiente empresarial, no qual a base da concorrência e da agregação de valor está sendo continuamente redefinida, também exigem uma rápida elaboração do protótipo da organização. A nova empresa digital tem de ser capaz de migrar para novas formas organizacionais para adaptar-se e responder a novos fatores externos.

3.6.3 Sistemas Organizacionais Alinhados

A estrutura sistêmica de uma empresa determina sua eficácia na rápida elaboração de um protótipo da organização. No momento de passar de uma organização informal para uma organização planejada, surge uma oportunidade que não se repetirá jamais: a identificação da empresa e o alinhamento à sua visão e ao ambiente externo. A tarefa central da liderança neste estágio é o alinhamento. Sem ele, a eficácia do sistema diminui e o desempenho organizacional fica prejudicado. O termo “sistema” refere-se aos elementos fundamentais da infra-estrutura da organização, incluindo estratégias, programas e ferramentas que a empresa

usará para criar cultura e gerenciar o desempenho. No nível da empresa, o gerenciamento e o alinhamento contínuos dos sistemas organizacionais além da primeira transição são recursos de aprendizado estratégico muito importantes. O reprojeto e a redistribuição dos sistemas tornam-se um elemento-chave para a evolução e o crescimento da empresa. O equilíbrio perfeito entre os sistemas nunca pode ser atingido, mas velocidade e agilidade são cruciais quando as novas empresas digitais adotam elementos sistêmicos como alavancas para chegar a uma nova estratégia.

3.6.4 Conhecimento, Informação e Infraestrutura Tecnológica

Durante o estágio de formação da nova empresa digital, a base do conhecimento da organização é personificada nos primeiros produtos e serviços oferecidos. O conhecimento é essencial tanto aos produtos e serviços quanto aos próprios processos organizacionais. Assim, a capacidade de personificar e incorporar conhecimento e aprendizagem tem de ser o núcleo da estratégia organizacional. Nas empresas da era industrial, o capital humano era com frequência um componente pequeno dos recursos e ativos de capital. Para a nova empresa digital, ele é a principal base da vantagem competitiva.

A infraestrutura de informação da empresa possibilita todos os níveis de distribuição do conhecimento e aprendizado. Estabelecer as plataformas de *intranet* e *extranet* da empresa como parte da infra-estrutura também é crucial para o sucesso da transição da empresa. No entanto, mesmo explorando a tecnologia de ponta para os seus produtos e serviços, quase sempre a nova empresa deixa de investir em suporte tecnológico para sua estratégia organizacional.

3.6.5 Mapeamento da Empresa Ampliada

Muitas empresas digitais nos estágios iniciais de operação desenvolvem seus recursos no contexto de inúmeras parcerias e alianças. Uma vantagem competitiva considerável pode ser obtida através de um delineamento claro de que a nova empresa digital gerenciará internamente e dos aspectos que serão desenvolvidos através de relacionamentos externos. Por exemplo, a empresa Cisco cresceu rapidamente através de uma estratégia explícita de

trabalhar com uma rede estendida de parceiros *e-business*. Em certas circunstâncias, estas relações podem ser tão complexas que a nova empresa digital talvez seja colaboradora do mesmo parceiro em outra.

A estratégia da empresa ampliada tem importantes implicações para a estratégia organizacional da empresa como um todo. A organização em formação enfrenta o dilema chave de decidir quando ela deseja ser dependente dos outros em termos dos principais elementos de agregação de valor. A transição da organização em formação para a organização em desenvolvimento representa uma oportunidade para refinar a estratégia da empresa ampliada e mapear esses relacionamentos.

3.6.6 Liderança de Profissionais Reflexivos

As novas empresas digitais precisam de líderes capazes de funcionar bem em ambientes ambíguos. Eles precisam demonstrar competências eficazes para gerenciamento de equipe, propiciar um tom carismático à visão da empresa e estabelecer e manter relacionamentos eficientes caracterizados pela inteligência emocional. É quase impossível que a mesma pessoa seja competente em todas as áreas necessárias a uma liderança eficaz. Conseqüentemente, o que se torna crucial para o sucesso da liderança é uma meta-característica: ser um profissional reflexivo. O profissional reflexivo é um modelo que demonstra várias características, incluindo aquisição e renovação contínuas de conhecimento; flexibilidade de abordagens; capacidade de incorporar conjuntos complexos e incompletos de informações ao processo decisório; e disposição de aprender, mudar e fazer coisas de uma maneira diferente.

3.6.7 Forma Organizacional Inovadora

A maneira pela qual a organização é retratada (por exemplo, o organograma) e a linguagem desenvolvida para descrevê-la são ambas alavancas muito importantes. Uma linguagem mais tradicional na forma organizacional cria um modo de pensar mais tradicional e burocrático. Novas formas e linguagens organizacionais têm sido freqüentemente usadas para desenvolver culturas em que o ponto forte é o alto desempenho. A nova empresa digital

pode utilizar novos modelos e linguagens organizacionais para refletir melhor a natureza de seu ambiente de trabalho, que tem como base o conhecimento e os projetos.

4 Guia Estratégico de e-Business para Home Care

Pela definição, guiar significa conduzir e orientar. Em termos de publicações, “guia” significa um caderno, folha ou livro, que contém indicações úteis a respeito de um determinado assunto ou produto.

4.1 Introdução

O sucesso empresarial é reconhecido pela sobrevivência em longo prazo das organizações. Este sucesso também pode ser percebido através do crescimento das vendas, o aumento da rentabilidade e da capacidade de inovação da empresa.

Uma vez definidos os critérios do sucesso empresarial é necessário escolher um caminho a trilhar em busca das estratégias mais adequadas ao contexto ao qual a organização está inserida. A estratégia de uma empresa tem origem na conjunção das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. Para Freire (1997) na sua essência a estratégia pode ser como o conjunto de decisões e ações da empresa que de forma consistente visam a proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

Numa definição simplista a estratégia consiste em ter visão de como alcançar seus objetivos, ter visão clara do valor do negócio e definição dos processos para atingir os objetivos.

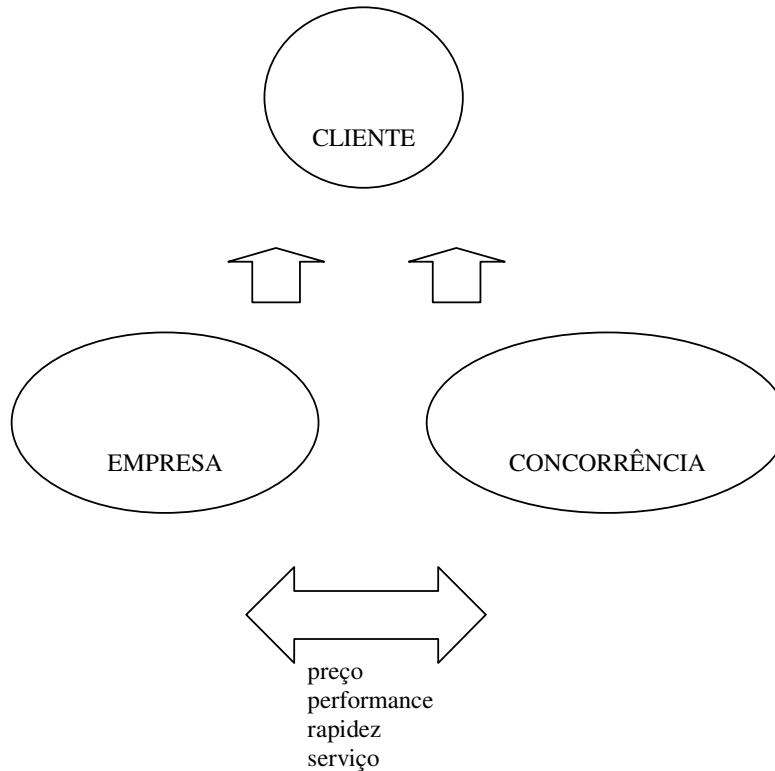


Figura 2: (Freire, 1997), **Fundamentos da Estratégia Empresarial**, p. 23.

Fonte: Adaptado de Ohmae, Kenichi (1982) **The Mind of the Strategist**, Harmondsworth: Penguin Books, p.92

É essencial uma preparação, pode se dizer muito árdua, para as grandes mudanças para o *e-business*, pois elas envolvem a tecnologia, a reavaliação dos processos e principalmente o treinamento das pessoas. Para isto, a definição do negócio tem de estar muito clara é preciso definir as idéias do negócio que se quer iniciar nos negócios eletrônicos. Pode-se dividir resumidamente o plano das estratégias em três fases: em primeiro lugar a fase da identificação, ou seja, a compreensão dos negócios com a coleta das informações da empresa através de suas metas e a identificação das oportunidades; em segundo lugar, o desenvolvimento das estratégias que consiste na escolha das estratégias e a procura de soluções ou de novas soluções; e, finalmente, em terceiro lugar, a definição da estratégia final

com a avaliação das alternativas escolhendo a melhor estratégia a ser implementada através da análise dos benefícios, custos e performance.

O *e-business* é caracterizado, principalmente, pela integração das atividades de uma organização. Esta integração permite que sejam eliminadas muitas das suas etapas manuais dando a elas uma maior automatização e uma conseqüente redução de erros. Ela fornece um maior número de informações que podem permitir a melhoria no atendimento, preços mais competitivos, maior satisfação do cliente com mais informações do produto/serviço.

Entretanto a implementação de *e-business* pelas empresas tem gerado grandes desafios tais como: grandes expectativas da gerência, entender a natureza dos negócios eletrônicos (pois diferentes de outros projetos uma implantação de *e-business* não termina na primeira ela é só o começo), integrar a tecnologia já existente na empresa com a de *e-business* e o planejamento desta integração com o sistema de negócios.

Portanto ter um conjunto de visões integradas da atuação de uma empresa de *home care* não necessariamente clara ou completa pode auxiliar na formulação das estratégias na implantação de *e-business*. Para isto, este capítulo se propõe a discutir questões relevantes para as empresas, propondo soluções, fornecendo informações e análises para que os gestores reflitam as questões estratégicas que envolvem o *e-business* em uma *home care*.

4.2 As Empresas de Prestação de Serviços

Segundo Kotler (2000) um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida no mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Um serviço é qualquer ação, ou conjunto de ações, que alguém oferece a outrem, sendo totalmente intangível e que jamais resulte em propriedade, podendo ou não estar ligada a um outro produto físico.

Gianesi (1996) chama de serviços profissionais aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe, como no caso de serviços médicos ou de assistência jurídica. Neste tipo de serviço, o processo de

prestação dá ênfase às pessoas (que geralmente detêm a capacitação que o cliente deseja), enquanto os equipamentos são utilizados apenas como ferramenta de apoio. A utilização mais intensiva de equipamentos nos serviços profissionais está vinculada à sua flexibilidade, já que este processo visa à personalização do serviço a clientes específicos. Outra característica dos serviços profissionais é o alto grau de contato com o cliente, em geral, um requisito para que se consiga a personalização do serviço, ou seja, o atendimento das expectativas específicas de cada cliente.

Taschohl (2001) diz que a tecnologia não pode ser uma barreira para o bom serviço ao cliente, mas sim uma ferramenta. Funcionários e computadores devem complementar um ao outro e trabalhar juntos para oferecer o tipo de serviço que os clientes exigem. Sua tese é de que os computadores não devem substituir a interação pessoal e sim complementá-la.

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que outrora tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. Alguns fatores, segundo Giansi (1996), que propiciam o aumento da demanda por serviços são:

- a) Desejo de melhor qualidade de vida;
- b) Mais tempo de lazer;
- c) A urbanização, tornando necessários alguns serviços;
- d) Mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- e) Mudanças sócio-econômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- f) Aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;

- g) Mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, e também criado serviços completamente novos.

4.3 Definição de *Home Care*

“Para sobreviver, os planos de saúde e qualquer organização que pertença à indústria da saúde precisam tornar-se empresas interligadas em rede. A promessa de saúde gerenciada pode ser cumprida com médicos eficientes, trabalhando em equipes, que se integram em uma instalação como um hospital, que por sua vez busca outras instalações do setor de saúde na comunidade, formando assim uma infraestrutura de informação regional, nacional e internacional. Outras mudanças estão levando o serviço de saúde para a nova tecnologia. Há, por exemplo, uma tendência a deixar de lado as internações para recorrer a tratamentos ambulatoriais ou até mesmo em domicílio” (Tapscott, 1997).

Home care (internamento domiciliar) é um conceito novo na prestação de serviços na área da saúde. A *home care* tem como objetivos planejar e estruturar a assistência médica domiciliar, quebrando os limites da internação hospitalar e permitir que a estrutura seja transferida para o ambiente familiar com um modelo gerencial que dê ao paciente o mesmo atendimento de um hospital.

Dentre seus benefícios pode-se citar: a diminuição do tempo de internação do paciente, aumento da capacidade de recuperação, maior qualidade de vida, redução dos fatores de *stress*, redução dos custos finais de tratamento e de re-internação hospitalar, aumento da rotatividade dos leitos hospitalares e, como consequência, o aumento da capacidade de atendimento hospitalar e a queda dos índices de infecção hospitalar.

O conceito, já conhecido dos americanos, segundo Luis Nassif (Folha de São Paulo, 23/12/99), explodiu quando o Medicare (serviço de cobertura de saúde federal dos EUA) incluiu os serviços de *home care* em sua cobertura. Atualmente, todos os seguros e planos de saúde oferecem este tipo de cobertura nos EUA. Segundo levantamento de empresas que

atuam no Brasil 38,5 milhões de idosos e inválidos participam do programa Medicare. No período de 1990 a 1997 a Medicare aumentou as despesas de 3,9 bilhões de dólares para aproximadamente 17,2 bilhões. O número de visitantes saltou de 70 milhões para 270 milhões em 1997.

Para um melhor entendimento de como são organizadas as informações de uma home care, a figura 3 apresenta um modelo conceitual simplificado das informações que devem ser consideradas.

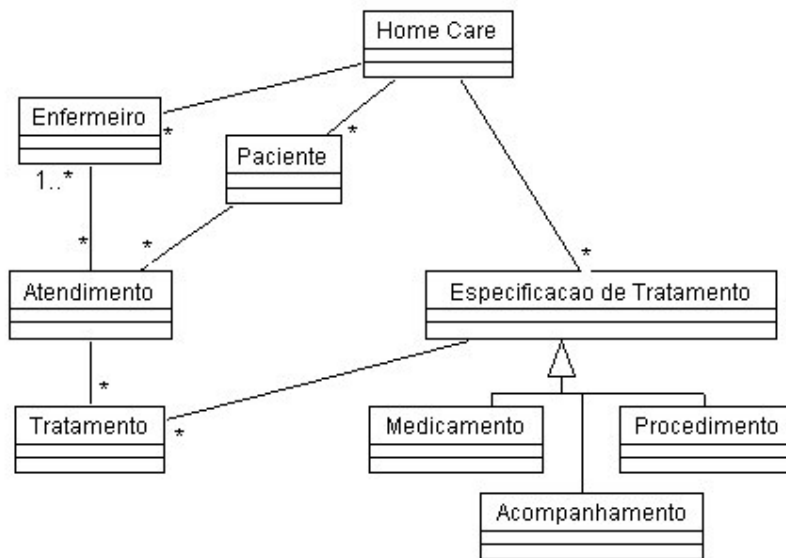


Figura 3: Modelo conceitual de informações de uma *home care*.

No modelo acima, percebe-se que o conceito mais importante de uma *home care* é o atendimento, que associa o paciente, os enfermeiros e os tratamentos dispensados. Existem pelo menos três tipos de tratamento, identificados como aplicação de medicamentos, procedimentos ou simplesmente acompanhamento.

4.3.1 Serviços Oferecidos pela *Home Care*

As empresas de *home care*, comumente oferecem os seguintes serviços: coleta domiciliar de exames para análise laboratorial, plantões domésticos de enfermagem de 6, 8, 12 ou 24 horas, internação domiciliar, administração de soro, aplicação de injeções (medicações), confecção e troca de curativos, verificação de pressão arterial e sinais vitais, retirada de pontos, *baby-siter*, massagem relaxante, drenagem linfática, e desenvolvimento de programas de prevenção em empresas e instituições. Além destes serviços as empresas possuem um serviço exclusivo para as mães, auxiliando e orientando sobre os cuidados com recém-nascidos, inclusive o teste do pezinho.

O COREN através da Decisão 062/2001 regulamentou as empresas de prestação de serviços de atividades de enfermagem domiciliar – Home Care. Dentre os vários itens da Decisão está definido que toda e qualquer empresa de prestação de assistência de enfermagem domiciliar que atue no âmbito do DF, deve ser dirigida por profissional Enfermeiro regularmente inscrito no COREN-DF e devidamente registrada na autarquia. A Decisão define também que a equipe de Enfermagem das empresas de assistência ao paciente em seu domicílio, deverá ser composta exclusivamente por profissionais Enfermeiros, Técnicos e Auxiliares de Enfermagem. Também não podem estar vinculados à empresa, atendentes de enfermagem, baby-sitter, acompanhantes, cuidadores e similares.

4.4 Objetivos do *e-Business*

Antes da análise estratégica se deve fundamentar a estratégia de *e-business*. Relaciona-se qual o segmento que será atendido e atingido com a implementação. Que vantagens serão conquistadas e quais serão os resultados esperados e por quanto tempo. A análise deve apresentar a viabilidade e a consistência da estratégia, tais como: existem recursos para a implementação, se não a que tempo existirão? Existe uma coesão e comprometimento suficiente na empresa? Outro fator a ser levantado é o fator risco presente em toda e qualquer mudança dentro de uma organização.

Depois de determinar o que e quem são os clientes é importante estabelecer quais devem ser os principais objetivos e resultados a serem alcançados com o sucesso de uma implantação de *e-business*.

A grande pergunta que as empresas deverão fazer é como e quando (Barbieri, 2001).

“O ‘como’ passa pela definição e ajuste de seu modelo de negócio, agora nesse cenário de grandes desafios e de velocidades alucinantes. O ‘quando’ deve ser respondido pela análise da presença dos seus competidores diretos também naquele mercado e a reflexão de que a chegada atrasada não representa perdas nesse espaço de disputas complexas e leoninas. Em síntese, essa seria a fase para uma análise de oportunidades, cuja decisão final já está praticamente tomada.” (Barbieri, 2001).

Entre os benefícios mais relevantes de se ter uma estratégia de *e-business* encontra-se o aperfeiçoamento do relacionamento com o cliente através da tecnologia eletrônica de forma a chegar aos clientes de maneira mais econômica com redução de custos e tempo de serviço de atendimento ao cliente.

Segundo Norton (2001), a estratégia é decorrente de vários temas de curto e longo prazo. Entre eles, deve-se considerar quais são os objetivos primeiros de uma implantação de *e-business* para a empresa: ampliar os negócios, ou apenas proporcionar um novo serviço para um mesmo mercado? Pretende-se aumentar o valor para os clientes, reduzir custos ou obter excelência operacional?

Portanto, a importância está no foco: enquanto o B2C tem o objetivo de incrementar as receitas, o B2B o de reduzir custos, ou seja, o ganho máximo com o foco no negócio principal da empresa. O mais importante do *e-business*, entretanto, é melhorar e aperfeiçoar as relações com os clientes, fornecedores e empregados.

As empresas querem desenvolver uma estratégia de negócios eletrônicos (metas) a fim de empregar a tecnologia para:

- a) Aperfeiçoar o relacionamento com o cliente e aumentar o valor para o cliente;

- b) Desenvolver uma marca referencial no mercado eletrônico;
- c) Vender mais serviços via Internet;
- d) Atingir novos clientes;
- e) Reforçar o suporte ao cliente *on-line*, ou seja, *eficiência no atendimento pós-venda*;
- f) Eficiência logística;
- g) Melhorar a eficácia dos funcionários, fornecendo mais rapidamente e melhor as informações e serviços dos pacientes;
- h) Fornecer informações e serviços aos clientes e parceiros via Internet;
- i) Renovação dos negócios;
- j) Integração com os fornecedores, nas atividades que interagem;
- k) Redução dos custos operacionais;
- l) Usar a Internet para melhorar o *marketing* da empresa.

4.5 Estratégias de *e-Business* em *Home Care*

Barbieri (2001) sintetiza os passos básicos de uma estratégia de *e-business*, desde a definição de oportunidade até a implementação do projeto, tudo com o envolvimento das diversas áreas da empresa como: marketing, venda, produção e informática. Os passos de um projeto de *e-business* por ele representados estão representados pela figura 4.

Estratégias para o e-Business

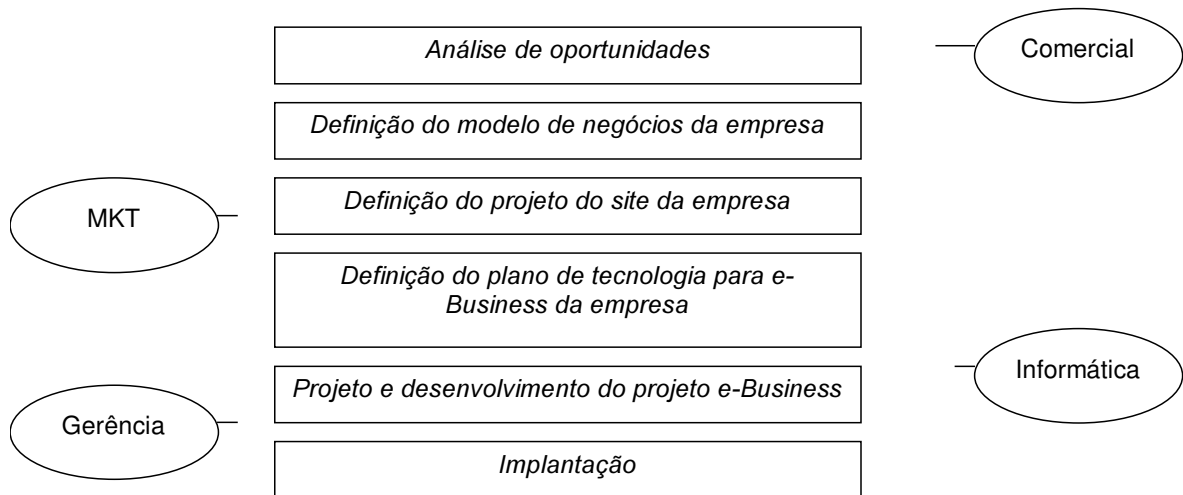


Figura 4: Estratégias para o e-business

Fonte: Adaptado de Barbieri (2001), pag. 237.

Os passos de um projeto de implementação de *e-business* estão bem representados por Barbieri, porém sua representação é bastante simplificada. Como são analisadas as oportunidades e definidos os modelos de negócio e formuladas as estratégias de negócios são questões a serem respondidas por ele.

Este guia, no entanto, procura, delinea-los e analisa-los para a formulação das estratégias de *e-business* essenciais para a implementação de *e-business*.

Entre os vários conceitos de estratégia relacionados se tomou como referência o de Fayey (1999), o qual conceitua estratégia como sinônimo de escolhas, e no qual a soma é que determina se a empresa tem chance ou não no mercado, e se ela é capaz de conquistar e preservar clientes e superar o desempenho dos concorrentes.

“O desafio é ter uma estratégia competitiva, que, por sua vez, é a grande arma. O desempenho de uma empresa está relacionado com dois fatores: a estrutura de seu setor de

atividade e seu posicionamento nele. Um terço do desempenho de uma empresa é influenciado pelo primeiro fator e dois terços pelo segundo fator. E aí que entra a estratégia. As empresas têm que definir como vão se posicionar no mercado, se pela liderança no custo, se pela diferenciação – por exemplo, do produto ou de sua imagem – ou se pela escolha de um ambiente competitivo estreito – um segmento ou grupo de segmentos de mercado. E devem investir continuamente nisso”. (Porter, 2001).

Com a definição dos objetivos de implementação estratégica de *e-business*, o segundo passo consiste na identificação das necessidades da empresa para as mudanças, ou seja, analisar o contexto da empresa.

A análise do contexto da empresa se dá pelo planejamento estratégico do negócio. Esta análise facilitará o desenvolvimento da estratégia de negócios eletrônicos. As empresas que já possuem uma formalização de suas estratégias dos negócios tradicionais deverão utiliza-las para a análise de seus novos negócios, pois a estratégia de negócios eletrônicos tem de estar alinhada com a estratégia da empresa.

O resultado é uma estratégia de negócios eletrônicos coerente com o mercado e com as metas da empresa.

A estratégia de negócios é representada na figura 5.

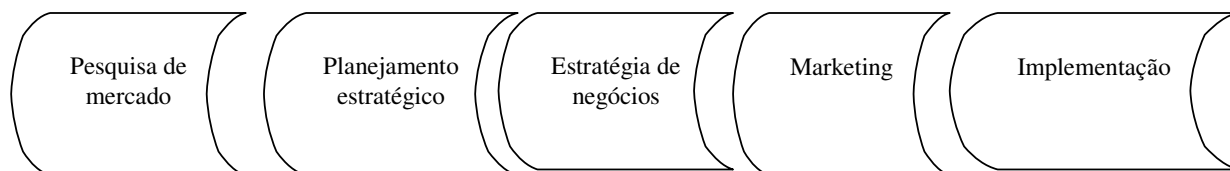


Figura 5: Estratégia do Negócio

Através da pesquisa de mercado é que se encontram as relações entre clientes e produtos, para descobrir oportunidades e aspectos do mercado.

Realizada esta etapa, deve-se passar para a estratégia de *e-business*, que está aqui definida como a iniciativa para a execução da visão do *e-business*. A partir da análise do contexto da empresa juntamente com a visão do *e-business* é que poderemos formular as estratégias necessárias para a implantação do *e-business*.

A gestão estratégica de *e-business* consiste no gerenciamento das estratégias da empresa com o redesenho dos negócios e a alteração e revisão dos processos com o uso de tecnologia em rede.

A estratégia de *e-business* está representada pelo esquema da figura 6.

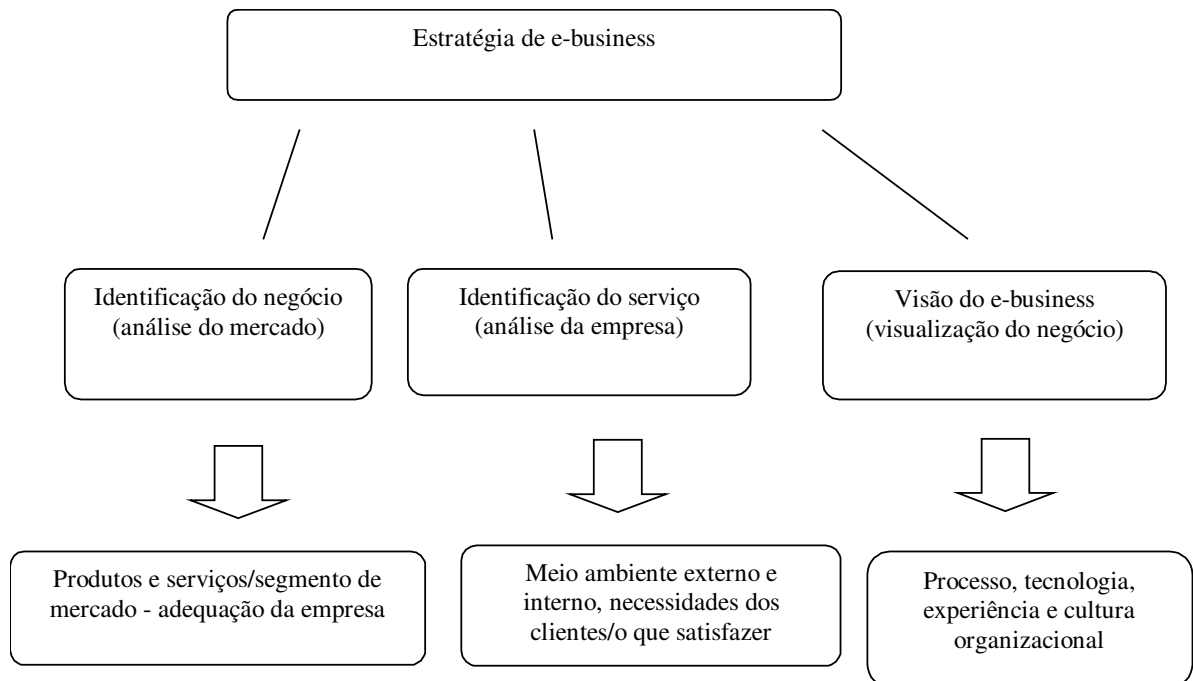


Figura 6: Estratégia de *e-Business*.

4.5.1 A Identificação do Negócio

A identificação do negócio consiste na análise do meio envolvente, ou seja, do contexto em que a empresa esta inserida e nos seus agentes envolvidos tais como: clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, conjuntura econômica, legislação e tecnologia disponível e etc. A análise do mercado, ou meio envolvente, se dá, primeiramente, pela determinação dos objetivos da empresa. Deve-se vislumbrar o que a empresa deseja alcançar, quais são as intenções da empresa: em que negócio está, ou deveria estar a empresa? Quais produtos e categorias de clientes a empresa serve ou pretende servir e satisfazer? Quais são seus fornecedores e concorrentes? Que tipos de alianças e parcerias ela possui ou deve ou quer formar? As prioridades de ações, ou seja, qual o direcionamento o que deverá ou que se acredita que irá repercutir mais imediatamente na recuperação de posições ou ampliar o valor percebido pelos clientes.

Antes de definir as estratégias de negócios para uma empresa, seja ela *home care* ou não, é preciso conhecer as particularidades do gerenciamento do tipo de serviço prestado. Considera-se que uma *home care* requer uma estrutura de documentação dos pacientes e qualificação profissional.

Este processo é facilitado quando a empresa já possui uma estratégia de negócios já formulada, conforme analisado anteriormente.

A empresa precisa ter as metas claras, pois a partir das metas é que se determinarão os objetivos da empresa.

Para estabelecer as metas precisa-se considerar pelos menos quatro níveis, segundo Fahey:

- a) *Intenção estratégica ou visão de mercado*: é o conceito de longo prazo daquilo que a empresa pretende conseguir do mercado, em termos de produtos, tecnologia e clientes. Para muitas empresas a visão incorpora a meta de reformular e reconfigurar um setor ou alguns segmentos de um setor.

- b) *Impulsos estratégicos e programas de investimento*: dizem respeito aos compromissos significativos em termos de produtos ou outros investimentos ao longo de três a cinco anos. Os exemplos incluem investimentos em alianças pesquisa e desenvolvimento, expansão em linha de produtos, em novas instalações e no desenvolvimento das capacidades de marketing.
- c) *Os objetivos*: referem-se às metas que transformam os impulsos estratégicos em programas de ação. Os objetivos tendem a especificar resultados que abrangem um horizonte de tempo de um a três anos e representam os grandes alvos que a empresa quer atingir.
- d) *As metas operacionais*: são os alvos de curto prazo (atingíveis em um ano), mensuráveis, específicos e detalhados. São consideradas as realizações que contribuem para a consecução dos objetivos. As metas típicas incluem: atingir determinada participação no mercado, para cada produto, em diferentes conjuntos de clientes e aumentar a satisfação dos clientes em certa percentagem.

4.5.2 O Mercado e seus Segmentos

As empresas de serviços devem definir o segmento de mercado no qual pretendem atuar. Esta definição facilita a adequação da empresa no contexto no qual está inserida. Depois de definir os segmentos é preciso definir a necessidade deste grupo de clientes e desenvolver um conceito de serviço que proporcione vantagem competitiva para a empresa. Deve-se apontar além das necessidades dos clientes de que forma e quais são as qualificações que a empresa possui para atender a estas necessidades. Depois de analisar estas necessidades, deve-se ver como elas têm sido atingidas, de que forma, por quem e quais as qualificações que a empresa possui para atendê-las.

Segundo Giansi (1996) a segmentação pode ser feita com base em dados demográficos e/ou psicográficos. Os dados demográficos referem-se à idade, nível de educação, tamanho familiar e localização, entre outras informações. Estas informações são fáceis de conseguir através de censos ou pesquisas de mercado. Já a segmentação em dados

psicográficos refere-se a dimensões como propensão ao prazer, medo, inovação, tédio vaidade, estilo de vida, ou seja, dimensões tipicamente comportamentais que procuram explicar como as pessoas agem ou vivem.

O envelhecimento da população é uma realidade. Segundo dados do IBGE a população de idosos acima de 60 anos no Brasil está estimada em 32 milhões de pessoas para os meados da primeira década do século XXI. Com isto o Brasil é hoje o segundo maior mercado de saúde do mundo, com mais de 8 mil hospitais, 25 mil laboratórios, e 17 mil clínicas, contabilizando 42 milhões de usuários privados de saúde no ano de 1999. O envelhecimento da população se deve em parte pelo progresso da medicina, pela melhoria da qualidade de vida da população e pela queda da taxa de natalidade.

Estes dados têm preocupado os planos de saúde, pois os custos estão se elevando e aumentando assim a necessidade de investimentos também em programas de prevenção que sejam mais efetivos. Segundo pesquisa da Fipe (Revista Época, 18/12/00) realizada em São Paulo o aumento dos custos de serviços médicos superou o aumento da inflação em 46% de 1994 a 2000.

Porter (1999) quando trata da estratégia de nicho diz: *“o objetivo desta estratégia de enfoque é identificar um segmento do setor em declínio em que a demanda permanecerá estável ou em que a decadência será vagarosa, além de apresentar características estruturais que possibilitem retornos elevados. A empresa, então, efetua manobras preventivas para conquistar uma posição forte nesse segmento, ao mesmo tempo que se retira dos outros”*.

“Nos próximos anos, a rede verá um envelhecimento de seus usuários, que a utilizarão de um modo mais objetivo para pesquisar, se informar, se divertir e comprar sem a idéia de ‘navegação’, ‘revolução’ e ‘liberdade’” (Gehring & London, 2001).

Pode-se, diante destes dados, considerar a população idosa como um segmento de mercado com uma grande demanda e com uma maior perspectiva de retorno para as empresas de serviços de saúde.

O sistema de saúde no Brasil conta com 6.378 hospitais filiados ao SUS (Sistema Único de Saúde) com um total de 507.191 leitos, 21% em hospitais públicos, 25% em hospitais filantrópicos, 9% em hospitais escolas e 45% nos hospitais privados conveniados.

De acordo com a Rimed (2000), o mercado de assistência à saúde no Brasil está subdividido em três categorias de acordo com o acesso à assistência:

- a) 65% público-SUS;
- b) 25% privado;
- c) 10% sem assistência.

O sistema de saúde pública no país enfrenta vários problemas, entre eles a má distribuição dos médicos, de infra-estrutura e de leitos hospitalares. A alternativa a esta situação está vindo da iniciativa privada. Um exemplo é a “medicina supletiva” (Rimed) que assiste um total de 42,1 milhões de brasileiros, sendo 17,8 milhões pela medicina de grupo (convênios), 11 milhões pelas cooperativas, 8 milhões pelos planos administrados (autogestão) e 5,3 milhões pelos seguros-saúde. Este mercado de assistência médica, com 42 milhões de filiados privados, é estimado em US\$ 17,0 bilhões anuais.

Segundo o COREN (Conselho Regional de Enfermagem), na região de Florianópolis estão cadastradas quatro empresas de *home care*. Existem poucos concorrentes na região. Isto se deve em parte ao pouco conhecimento sobre este tipo de serviço.

A Cuidarte uma empresa de Home Care em Florianópolis comprovou este desconhecimento através de uma pesquisa feita entre novembro e dezembro de 2000, na qual descobriu que 85% da população pesquisada desconhece este serviço na cidade de Palhoça, 84% em Biguaçu, 72% em São José e 63% em Florianópolis.

Ainda de acordo com esta pesquisa, o perfil do cliente potencial da empresa é o de pessoas pertencentes à classe média e média-alta com idade acima de 40 anos.

4.5.3 A Identificação do Serviço

A identificação do serviço é feita a partir da análise da empresa no seu meio ambiente. A análise do meio ambiente está dividida em ambiente externo e ambiente interno. O ambiente externo consiste na análise dos fornecedores, concorrentes, clientes. Já o ambiente interno consiste na análise dos recursos humanos, tecnologia e nos recursos operacionais existente na empresa.

A análise do meio ambiente externo trata das oportunidades e ameaças a empresa, enquanto que a análise do meio ambiente interno relaciona os pontos fortes e fracos da empresa.

A partir da constante avaliação do meio ambiente e posicionamento da empresa e a sua integração é possível traçar as estratégias e relatar as ações e os caminhos para gerar vantagens competitivas, representada pela figura 7.

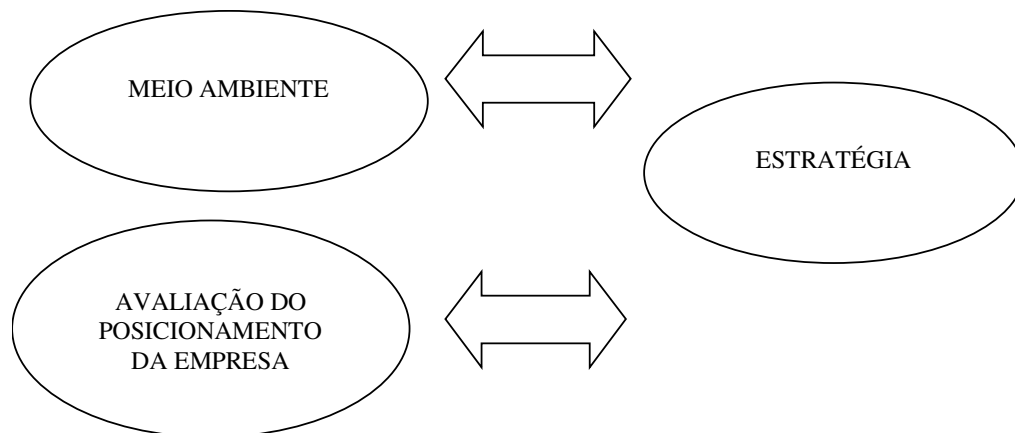


Figura 7: Análise Estratégica.

“A estratégia também pode ser definida como a mobilização de todos os recursos e políticas da empresa em âmbito global, visando atingir objetivos e comportamentos de longo prazo. Para atingir estes objetivos, são necessários os componentes da estratégia empresarial, que são o ambiente, a empresa e a adequação de ambos. O ambiente relata as oportunidades de mercado com suas restrições, limitações, contingências e ameaças. A

empresa responde por seus recursos disponíveis, capacidades, habilidades, compromissos e objetivos. A adequação diz respeito à postura que a empresa adotará para compatibilizar-se com o ambiente. Dessa forma, ela poderá desenvolver estratégias cooperativas ou competitivas” (Chiavenato, 2000).

Para uma empresa de prestação de serviços de *home care* deve-se considerar antes de tudo quais serão os benefícios intangíveis que se quer obter. Estes benefícios podem ser um novo canal de *marketing* e o incremento das vendas e melhoria no atendimento aos clientes.

Após identificar os benefícios, deve-se estabelecer os objetivos do negócio, determinando as alternativas. Dentro da análise dos objetivos do negócio está a identificação das oportunidades: tamanho do mercado, parcerias, nichos mais lucrativos, e diversificação.

Deve-se fazer uma avaliação das necessidades dos clientes: definindo critérios de inclusão do serviço e analisar as necessidades clínicas do cliente em seu domicílio, lembrando sempre que o bom atendimento aos clientes é o mínimo que se espera de uma empresa. Isso já não é mais um diferencial.

4.5.3.1 Análise das Oportunidades

As oportunidades, muitas vezes, surgem das mudanças ambientais. As empresas são incapazes de controlar estas mudanças ambientais, entretanto, sem essas mudanças e da sua capacidade de gerencia-las e influencia-las elas não terão como aproveitar ou criar novas oportunidades. A fronteira das oportunidades e das ameaças é muito sutil. Assim como oportunidades, as mudanças podem gerar ameaças às estratégias da empresa.

“A estratégia empresarial bem sucedida envolve um jogo complexo de compatibilização, exigindo que o gerente geral e sua equipe identifiquem oportunidades para a conquista da vantagem competitiva no mercado e desenvolvam uma organização capaz de realizar essas oportunidades” (Fahey, 1999).

Para analisar e identificar as oportunidades, primeiramente, é preciso entender o mercado digital, entender a dinâmica do *e-business*, e mapear a concorrência e os mercados para identificar estas oportunidades para a criação de produtos e serviços.

“A tecnologia da informação é um dos grandes impulsionadores da oportunidade – ou necessidade – de mudanças das empresas, uma vez que pode modificar uma ou várias das cinco forças competitivas que determinam a lucratividade de um setor: o poder dos compradores, o poder dos fornecedores, a ameaça dos produtos substitutos e a rivalidade entre competidores já existentes. Por isso, os executivos devem acompanhar a tecnologia da informação de perto” (Porter, 2001).

De onde a empresa obtém seus lucros e onde ela perde dinheiro são respostas que podem ajudar a identificar as oportunidades. Uma forma de incrementar as receitas, a marca e o site é oferecer através de *e-commerce*, como exemplo, produtos hospitalares e ortopédicos, seja através de venda ou locação de produtos e equipamentos.

Entre as quatro questões abaixo estão três que, segundo Fahey, impelem a organização a avaliar de forma sistemática e cuidadosa o negócio em que atua, onde se situam as oportunidades de mercado, e quais as capacidades de que se dispõe ou que se pode criar para aproveitar estas oportunidades:

- a) Que produtos/serviços (ou grupo de produtos) a empresa quer oferecer ao mercado, e quais suas aplicações? Deve-se lembrar que o produto ou serviço deverá ter um valor para o cliente;
- b) Que clientes – ou, mais especificamente, a que necessidades dos clientes – a empresa quer servir? Traçar o perfil dos clientes. Em outras palavras, qual o público-alvo e quais são as parcerias necessárias? O que os clientes e fornecedores esperam da Web;
- c) Como serão estas necessidades daqui a 2, 3 ou 5 anos?

- d) Que recursos, competências e tecnologias a empresa possui ou é capaz de desenvolver para atender aos seus segmentos produto-cliente? Quais os elos entre a empresa junto aos fornecedores e clientes?

4.5.3.2 Análise dos Concorrentes

A análise dos concorrentes pode definir as ameaças e as oportunidades, bem como caracterizar os pontos fortes e fracos da empresa. Através desta análise é que são definidas as capacidades da empresa frente a concorrência, os objetivos, as estratégias e as competências.

É essencial a monitorar os concorrentes na Internet, verificar o que estão fazendo, o que pretendem conseguir do mercado e quais os retornos que pretendem conseguir em que áreas. É preciso verificar se estão utilizando os negócios digitais de forma agressiva, ou se estão utilizando apenas um site para *marketing*. Deve-se saber ainda se estão criando novos negócios na *Web* ou apenas estendendo seus produtos para a rede.

É necessário verificar se os concorrentes oferecem produtos, serviços ou informações similares. Deve-se comparar os pontos fortes e fracos da empresa com a concorrência (vendas, participação de mercado, produtos/serviços, pós-vendas, etc.). A empresa deve definir as suas vantagens competitivas frente à concorrência e como poderá mantê-las. Deve-se pensar que as ameaças vêm não somente dos concorrentes normais, mas de novos concorrentes que estão surgindo. Deve-se pesquisar se os concorrentes utilizam os negócios eletrônicos e de que forma.

A vantagem competitiva para Michael Porter (2001) representa um conjunto de fatores que possibilita à empresa um desempenho acima da média do seu setor em longo prazo. A vantagem competitiva pode ter sua estratégia alcançada com a liderança através de custos mais baixos que os concorrentes. Mas existem outros fatores além do preço, como qualidade de conexão, conteúdo, segurança do site e pela diferenciação de um produto ou serviço ou de ambas.

O bom atendimento aos clientes não é o único atributo necessário para sustentar uma estratégia competitiva, deve-se investir em conteúdo e serviços para mantê-los. A segurança percebida pelos clientes pode ser muitas vezes mais importante do que os preços praticados. A segurança pode ser percebida através: das transações eletrônicas, na garantia de entrega, no sigilo das informações e no atendimento pós-venda.

Além disso, é importante entender que a idéia de valor que o cliente tem nem sempre é percebida pela empresa. Existem vantagens que aumentam a competitividade, mas elas não são percebidas pelo cliente. O fato de melhorar ou modificar os processos internos de uma empresa, que nem sempre pode ser percebido pelos clientes, pode aumentar a capacidade da empresa de atender mais e melhor.

No entanto, Tapscott (2000) afirma: *“Sabemos que, independentemente das outras medidas estratégicas que venhamos a adotar e utilizar, a única maneira segura de manter os concorrentes novos e os antigos distantes de nossos clientes e clientes em potencial é tomar a iniciativa e cativá-los com um relacionamento irresistível e diferenciado. Uma vez criados, a nossa experiência mostra que esses relacionamentos são difíceis de romper”*. Ou seja, a melhor ferramenta contra os concorrentes é a capacidade da empresa de oferecer a seus clientes a conveniência e o apelo de um leque de serviços reunidos em um lugar prático, confiável, seguro e instantaneamente acessível. Essa capacidade é chamada por Tapscott como agregação de serviços que está sendo amplamente interpretado como uma outra maneira eficiente de agregar valor a um relacionamento.

A tecnologia sozinha não cria vantagem competitiva, ela precisa estar integrada com a organização, ou seja, estar ligada a gestão das mudanças, nível de serviços a clientes e a relação com eles e principalmente à resistência das pessoas a novos conceitos e idéias. Esta integração e alinhamento são os principais componentes para a estratégia de uma vantagem competitiva com sucesso.

A Internet constantemente apresenta novidades nos mais diversos sites, pressionando fortemente a necessidade de inovação dos produtos/serviços. É necessário analisar as políticas da empresa e verificar se estas inovações de serviços estão mantendo o equilíbrio entre a

empresa e os concorrentes ou mesmo se estas políticas estão alavancando os ganhos da empresa.

Deve-se criar um diferencial que possa aumentar a participação da empresa no mercado (diferenciação e posicionamento competitivo). É necessário lembrar, porém, que o bom atendimento aos clientes é importante para manter e criar novos clientes, mas isso não sustenta a estratégia competitiva. A estratégia de preços também não se mantém se não houver conteúdo e serviços.

As diferenciações bem sucedidas são atraídas por imitadores com preços mais baixos, portanto a empresa deve se avaliar constantemente e oferecer serviços adicionais. As formas que a empresa pode conseguir a diferenciação são: a partir de desenvolvimentos internos, aquisições, parcerias e alianças com empresas.

Para Fahey (1999) a conquista de clientes e a superação dos concorrentes são atingíveis de duas maneiras distintas e bastante segregadas:

- a) O revigoramento e renovação da estratégia: primeiro se adota a estratégia existente como ponto de partida. As linhas de produtos ou serviços são ampliadas, melhoradas e adaptadas e perseguem-se ativamente novos clientes, melhora-se a qualidade dos serviços e produtos, revigoram-se a imagem e reputação, ampliam-se os canais de distribuição e não se poupam esforços para adornar as vendas e relacionamentos. Se a empresa não revigora e renova continuamente a estratégia (o escopo, a postura e as metas), ela se transformará em alvo estacionário para os concorrentes atuais e potenciais.
- b) A invenção e reinvenção da estratégia: ao contrário do revigoramento a reinvenção consiste na criação de produtos inovadores para o mercado ou na reinvenção dos produtos ou serviços existentes, com a introdução de novos padrões e costumes do mercado.

4.5.3.3 Ameaças

As principais ameaças futuras são os novos competidores, a demanda tecnológica, e a logística e a dependência com a parceria. A logística porque é a principal ferramenta de apoio para fazer a coordenação da distribuição dos coletores nos locais de coleta. Portanto a logística que determina a redução dos custos e a rapidez e pontualidade no atendimento domiciliar.

A falta de confiança e de conhecimento do sistema de *home care* no Brasil é também um dos obstáculos a serem vencidos. Além disso, existe o problema da falta de regulamentação deste serviço no Brasil.

Outra ameaça é a resistência dos provedores, seguros e convênios de saúde a este tipo de tratamento por não terem controle dos custos deste tipo de serviço prestado em casa.

Na medida que as empresas de *home care* se organizarem para prover (Rimed, 2000) as seguradoras e os convênios com este tipo de informação a tendência é diminuir esta resistência. Por isso o investimento em informação é muito importante.

Os maiores concorrentes da empresa Carinho são duas empresas que estão fortalecidas através de parcerias com a Unimed. Uma análise da concorrência deve ser feita, principalmente se ela utiliza ferramentas de *e-business*.

Além dos concorrentes os parceiros podem ser uma ameaça a empresa Carinho, pela dependência que a empresa possui com a parceira, por ser a única parceria de peso.

Feita a análise é preciso fazer uma avaliação interna. Estas avaliações são importantes para uma avaliação consistente para que se possa ter condições de fazer diferenças em relação à concorrência.

Qual é sua capacidade com relação à concorrência? O seu serviço é quantitativamente e qualitativamente melhor que a concorrência? Qual é sua real capacidade de investimento?

Quais são as suas disponibilidades com relação aos profissionais qualificados na área em que atua e na Internet?

Os sites das empresas concorrentes devem ser constantemente verificados, pois a concorrência pode renovar suas estratégias muito rapidamente.

4.5.3.4 Avaliação e Monitoramento da Qualidade do Serviço

A qualidade dos serviços deve ser monitorada, pois ela influencia os fatores relacionados com o meio ambiente tanto externo como interno da empresa.

A qualidade em serviços, segundo Giancesi (1996), pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado.

Nos serviços, o conceito de qualidade é bastante complexo, pois não pode ser medido por meio de aspectos objetivos, como acontece nos casos dos bens físicos, pois, conforme assinalaram Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade de serviço tem natureza mais aberta e fugidia, dadas as características de intangibilidade.

Segundo Parasuraman e Berry (1990), a visão dos gerentes quanto à qualidade de um produto ou serviço pode apresentar significativa discrepância da visão dos consumidores, tornado-se relevante dispor de instrumentos que quantifiquem e analisem a qualidade real e a qualidade percebida.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) criaram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, denominado SERV-QUAL, baseado em cinco critérios:

- a) Confiabilidade: a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;

- b) Responsividade: a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- c) Confiança: conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- d) Empatia: o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação;
- e) Tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Mensurar a satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços que eles recebem apresenta inúmeros benefícios: (1) uma percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa provedora de serviços; (2) disponibilização de informações precisas e atualizadas das necessidades dos clientes; (3) incremento da confiança desenvolvida nas transações entre cliente e provedor de serviço, em função de uma maior proximidade entre as partes e (4) o estabelecimento de relações de lealdade. Uma satisfação cumulativa com a qualidade dos serviços recebidos por parte do cliente pode ser um indicador seguro e fundamental da performance atual e futura de uma empresa (Rossi e Slongo, 1998).

Há uma grande expectativa dos clientes com relação à qualidade dos serviços de saúde, pois as pessoas buscam sempre um atendimento melhor. Na área da saúde, a qualidade da prestação dos serviços aliada à comunicação entre os clientes (ou seja, o “boca-a-boca”) é o principal responsável pela percepção do cliente em relação à empresa, pois as recomendações de terceiros são alguns dos fatores que irão influenciar a expectativa dos clientes com relação ao serviço, e definir se estas expectativas serão atendidas ou não.

Para Kotler e Armstrong (1998), se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade supera suas expectativas, ele considera ter recebido uma prestação de qualidade superior e se sente inclinado a utilizá-lo novamente, ou recorrer à empresa que o prestou.

Desse modo, é importante que a empresa se preocupe constantemente com a qualidade do serviço que presta, medindo-o por meio da percepção dos clientes.

Portanto, é importante que se estabeleçam formas de avaliação após a prestação dos serviços para a certificação das reais expectativas e necessidades destes clientes.

Monitorar a satisfação do consumidor através do sistema de sugestões, reclamações e comparação de compra possibilita que os serviços fracos sejam detectados e corrigidos.

4.5.4 Visão do *e-Business*

A visão de uma empresa traduz, segundo Freire (1997), de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidos. Desta maneira, a visão tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional. É essencial fixar uma visão em longo prazo para guiar a companhia a entrar no mundo do *e-business*.

Como já citado anteriormente por Haye (2000), a visão define o que uma companhia quer fazer e o que quer ser. Muitas vezes, as companhias tentam pular este estágio; querem estratégias, ação e resultados. Sem formular uma visão, entretanto, uma companhia não será capaz de determinar se uma dada estratégia promoverá uma missão global ou se está progredindo na direção certa.

A visão do *e-business* envolve os processos, a tecnologia, a experiência e a cultura organizacional, e sua gestão com o meio ambiente define a gestão estratégica de *e-business*.

4.5.4.1 Processo

A gestão estratégica de negócios envolve todo o processo operacional da empresa, tais como: a logística, a infra-estrutura e a operacionalização dos serviços com a avaliação das atividades.

Quando uma empresa decide implantar uma estratégia de *e-business* terá que modificar o processo operacional da empresa. Os velhos processos e estruturas organizacionais serão eliminados ou modificados para atender aos novos modelos de negócios, ou seja, haverá uma definição ou revisão dos processos.

A análise do processo é que determinará quais são as atividades que se relacionam e a interação e dependência entre elas, quais serão ou deverão ser digitalizadas.

Para exemplificar os tipos de dados que podem ser digitalizados se ilustrou a gerência de tipos de dados em e-commerce de Barbieri (2001):

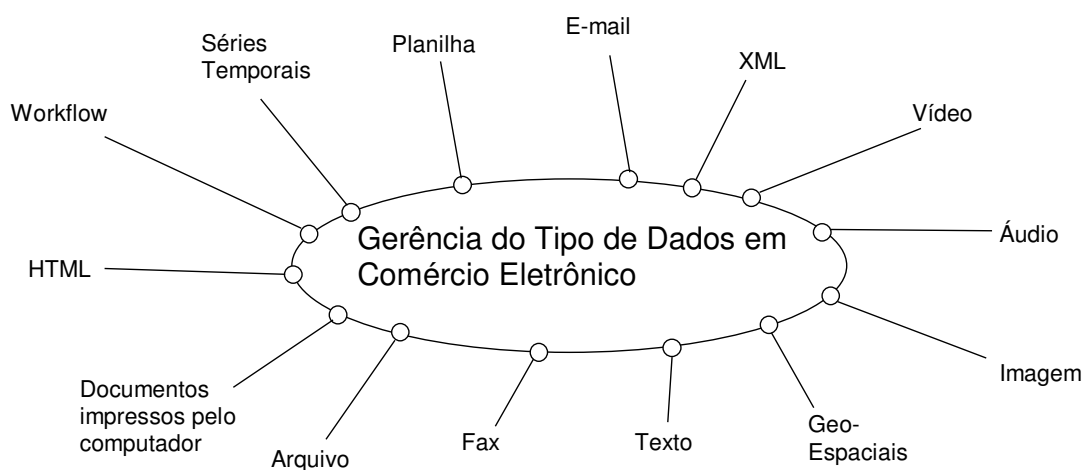


Figura 8: **Gerência do tipo de dados.**

Fonte: Adaptado de Barbieri (2001), pag. 324.

Através da análise também se identifica as atividades que apresentam problemas e quais tem um maior volume de trabalho. Se as atividades envolverem os parceiros de negócios se define as relações com que os parceiros podem ou poderão participar de um determinado processo ou documento. Deve-se responder às seguintes questões:

- a) Como a empresa pode manter através do *e-business* uma contínua interação entre os clientes, os fornecedores e o negócio?

- b) Como é feita a administração de pacientes a sua identificação e registro de forma a racionalizar o processo.

Uma melhor informação e comunicação com os fornecedores e clientes pode diminuir os custos e aumentar a rapidez das transações e a produtividade. As pressões da tecnologia na nova economia exigem acompanhamento constante das mudanças de informações e de tecnologia de comunicação.

4.5.4.1.1 Logística

Uma das definições mais divulgadas é do Council of Logistics Management, dos Estados Unidos, segundo a qual logística é “[...] *o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente*”.

A logística é o processo crítico no atendimento às necessidades dos clientes, pois através dela serão otimizados os processos para a redução dos custos. A logística é responsável pelo fluxo de serviços e/ou produtos e das informações que estão inter-relacionadas e pela agregação de valor do produto (bens ou serviços).

Para Mello e Camargo (1998) “Valor em assistência médica é uma combinação de qualidade, custo e resultados”.

Portanto, através desta definição de valor se constata que a logística na Home Care possui não só um papel técnico e operacional mas também estratégico dentro das empresas.

Citam-se algumas atividades relacionadas com a logística:

- a) Como operacionalizar o atendimento (customização do atendimento): por exemplo, determinar o número de localidades a atender e a prioridade de atendimento, ou seja, o planejamento da demanda X atendimento clientes;
- b) As equipes necessárias e a monitoração destas equipes (demanda logística);
- c) Controle de materiais, medicamentos e equipamentos
- d) Auxiliar na tomada de decisões para investimentos e alocação de recursos;
- e) Estimar os custos da mão-de-obra;
- f) Como será a resolução de reclamações;
- g) Processo de implantação e manutenção dos estoques;
- h) Gerenciamento operacional.

4.5.4.1.2 Operacionalização do Serviço

Todos os processos operacionais precisam estar integrados, uma vez que as mudanças de um processo normalmente afetam outros. Por exemplo, devem estar integrados o *site*, os sistemas, a empresa e os parceiros, ou seja, de toda estrutura organizacional e seus processos.

É fundamental para uma boa estratégia de *e-business*, que a empresa possua um sistema de gestão. Este sistema deve integrar todos os processos de negócio da empresa nas áreas de atendimento ao cliente, controle de materiais, controle financeiro, logístico, de faturamento e administração, pois esta integração proporciona maior agilidade e segurança nas informações.

A figura 9 ilustra algumas das gerências tecnológicas consideradas básicas num ambiente de e-business:

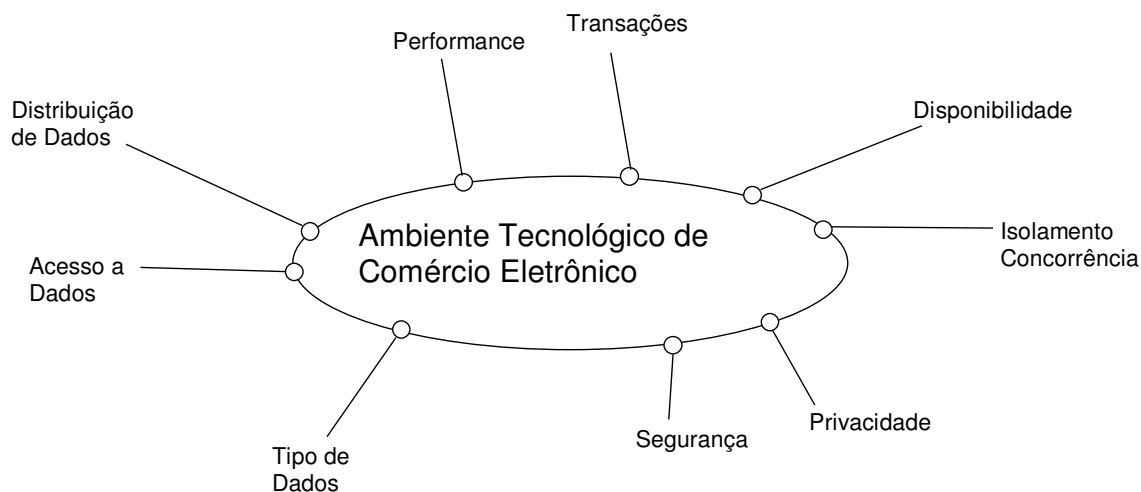


Figura 9: Ambiente tecnológico de e-business.

Fonte: Adaptado de Barbieri (2001), pag.280.

Entre as dificuldades da operacionalização está o gerenciamento operacional do aumento exponencial dos serviços e das informações da empresa. Deve-se pensar que a infraestrutura deve suportar quantidades cada vez maiores de dados, e muitas vezes imagens de diagnósticos que podem ser convertidas para formatos digitais. Por exemplo, todos os registros médicos e as pesquisas devem ser compartilhados, gerenciados com proteção tais como imagens de ultra-som, endoscopia, etc.

“Diante da redução darwiniana das ponto.com, o maior desafio para as empresas hoje é integrar os processos de negócios tradicionais, com sistemas de informação on-line, em tempo real, da Internet. Muitas empresas criaram unidades de e-business separadas, que pouco tinham a ver com a infra-estrutura tradicional. Mas a Web não deve ser mais vista como um misterioso universo paralelo.” (Schwartz, 2001).

A automatização e a mudança dos processos de negócios são ferramentas que aumentam a eficiência e a eficácia da organização. As empresas devem identificar os processos que são críticos ou essenciais para o sucesso nos negócios.

A integração de aplicativos dentro das empresas e seus parceiros possibilitam a troca de informações, como pedidos e notas fiscais, além de diminuir consideravelmente os erros e os custos, e possibilitando maior eficiência nas suas operações. Antes da análise tecnológica necessária para a operacionalização dos processos se identificam os pontos fracos para as futuras interações.

Uma melhor informação e comunicação com os fornecedores e clientes pode diminuir os custos e aumentar a rapidez das transações e a produtividade. As pressões da tecnologia na nova economia exigem acompanhamento constante das mudanças de informações e de tecnologia de comunicação.

Algumas das atividades além das já citadas que envolveriam e-business na *home care* são:

- a) Elaboração e manutenção do conteúdo do *site*;
- b) *Marketing* e vendas dos serviços via *Web*;
- c) Solicitação e agendamento dos serviços via *Web*;
- d) Serviço ao cliente na *Web*;
- e) Organização dos pedidos;
- f) Processamento dos serviços;
- g) Relatórios gerenciais para análise de dados;
- h) Interação das atividades regulares e de *e-business* sem problemas, como relacionamento e com os parceiros e fornecedores.

Outro fator relacionado à operacionalização do serviço além da fixação de prazos aceitáveis de resposta ao cliente pode ser medido através da análise:

- a) Da eficácia e precisão das respostas por *e-mail*;

- b) Do número de visitantes que acessam o *site*;
- c) Da porcentagem de clientes que são usuários ativos da *Web*, e interagem por *e-mail*;
- d) Do desempenho: média da receita e lucro por cliente.

No caso de uma *home care*, deve-se considerar os seguintes aspectos:

- a) Conectar a empresa de saúde à Internet, obtendo serviços e suporte de líderes do setor;
- b) Implantar uma infra-estrutura de informações centralizadas, como protocolos clínicos, gestão da comunicação interna e externa para compartilhar as informações de pacientes de qualquer ponto, e para que as decisões sobre os diagnósticos e tratamentos possam ser tomadas;
- c) Descentralização das informações: acesso e compartilhamento rápido das informações clínicas de pacientes com proteção dos dados.

A questão da segurança e controle das informações não deve ser esquecida dentro de todo o processo de análise. Portanto, estabelecer as políticas da empresa, políticas de acesso e uso, e um plano de cultura de segurança são assuntos estratégicos que interferem na realização dos negócios das organizações, tais como: segurança de rede, dos funcionários, dos aplicativos e da infra-estrutura. As políticas de segurança devem contemplar os procedimentos, sistemas de diagnóstico e o monitoramento.

Para ganhar a confiança dos consumidores, segundo Jupiter Media Metrix (IDG, 05/09/2001) os *sites* de serviços de saúde precisam dar aos consumidores controle total sobre o acesso de seus dados pessoais, pois há uma grande preocupação com a privacidade e o sigilo dos dados fornecidos. A maior preocupação é que suas informações pessoais reveladas para estes *sites* sejam vendidas sem permissão ou roubadas. Os entrevistados mostraram-se tão preocupados com a privacidade das informações médicas que 54% dos consumidores

disseram que não criariam um histórico médico *on-line* em absolutamente nenhum serviço. No entanto, o estudo revela que muitas pessoas não se importariam de fornecer informações básicas desde que tenham algum benefício com isto, tais como: 88% forneceriam as informações para receber *e-mails* sobre doenças, 59% estariam interessados em conteúdo e medicamentos e terapias e 35% em obter ofertas e descontos.

4.5.4.2 Tecnologia

A avaliação da tecnologia e sua disponibilidade é feita através de uma análise dos recursos técnicos e a tecnologia utilizada na empresa (já feita na análise da empresa) e o levantamento da tecnologia necessária para a implantação do *e-business*. Esta análise contempla as características e a natureza das informações a serem processadas eletronicamente. A tecnologia deve ser rápida de implementar, simples de utilizar e segura, a fim de permitir a integração.

Os aspectos que devem ser considerados na análise da tecnologia são: a infra-estrutura interna da empresa, a tecnologia interna, o gerenciamento do relacionamento com o cliente e principalmente a segurança estratégia do negócio.

É fundamental avaliar se a atual e/ou a nova tecnologia utilizada é adequada para atender às necessidades imediatas da empresa, pois esta adoção poderá trazer benefícios à competitividade da empresa. Pois as soluções tecnológicas dependem, dentro outros: da complexidade dos processos de negócios, da dinâmica do mercado, dos parceiros escolhidos e da infra-estrutura necessária.

A figura 9 apresenta algumas soluções tecnológicas que estão integradas com os aplicativos de e-commerce e que podem compor a estrutura ou o novo ambiente de negócios operacional das empresas no conceito de e-business.

Na melhoria do relacionamento com o cliente o CRM é uma solução com o foco no cliente. No relacionamento com os parceiros, empresas, funcionários, fornecedores aparecem

o *e-procurement* (gestão de compras via Internet), automação da cadeia de suprimentos *e-SCM*, *e-marketplaces*, etc.

O SCM pode ser considerado como parte do ERP, respondendo pelo planejamento, aquisição, logística e armazenamento de materiais e está envolvido com o B2B.

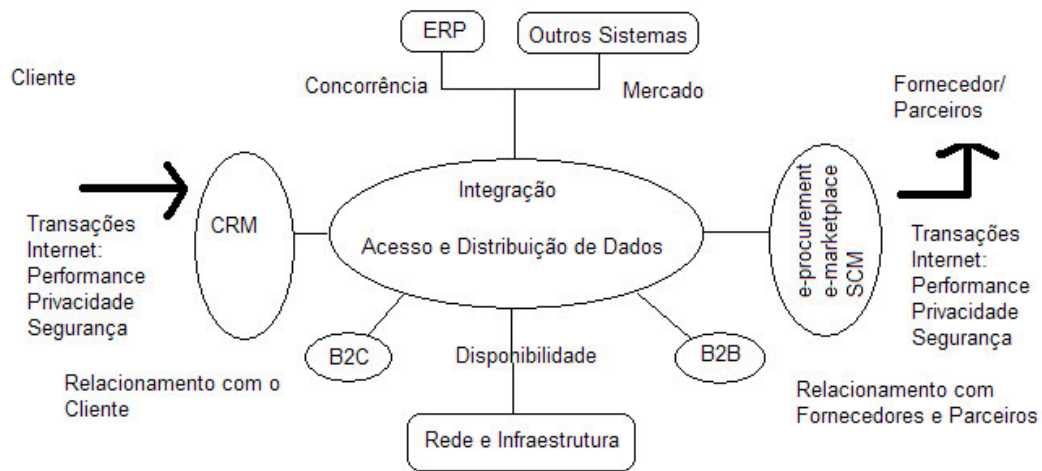


Figura 10: Arquitetura de um processo de e-business.

Fonte: Adaptado de Barbieri (2001), pág 277.

Além da integração entre os dados, processos e negócios, os requisitos fundamentais no novo cenário *e-business* para Barbieri (2001) são a performance, disponibilidade, segurança e privacidade.

4.5.4.2.1 Custo/Benefício

Outro aspecto a ser considerado é o aspecto custo/benefício, ou seja, se existe disponibilidade de capital para investimento, e se este pode ser expandido mais tarde de forma abrangente e progressiva. Não se pode esquecer também da capacidade técnica dos profissionais da empresa que estão ou estarão trabalhando com esta tecnologia.

4.5.4.2.2 ROI (Return On Investment)

Quando se fala em soluções tecnológicas e custo-benefício existe uma grande preocupação em medir o quanto e em quanto tempo determinadas soluções se pagarão, ou até mesmo como se medirão seus resultados.

Uma das ferramentas utilizadas para medir os impactos de implementação tecnológica em e-business é o ROI. O uso do ROI passa a ser interessante não para justificar o investimento, mas através de um Business Case, ou seja, para verificar a viabilidade ou não de adotar uma tecnologia. Ao calcular o ROI o gerentes conseguem avaliar e priorizar várias iniciativas de tecnologia da informação dentro de sua organização.

Wu (2000) classifica os custos de implementação de um projeto de BI (Business Intelligence) em: Hardware, Software e Trabalho. Estes custos são, ainda, divididos em inicial e continuado.

Entretanto Eggert (2002) salienta que com o E-business as empresas terão que ter mais do que a análise tradicional do ROI, terão que ter visão e correr riscos para aproveitar as oportunidades. Ela sugere outra métrica o ROO (return On Opportunity). O ROO é o que definirá e quantificará os potenciais benefícios de desenvolver novas aplicações e tecnologias estratégicas de negócio, incluindo lucratividade, capitalização, crescimento da base de clientes e diminuição de desgastes.

“Diferentemente do ROI, o ROO permite gerentes a esclarecer os benefícios do negócio que serão realizados através da implementação de uma estratégia de e-business, apontando melhorias de fatores críticos do negócio, assim como a redução do time-to-market e menores ciclos de venda.” (Eggert, 2002)

“O desenvolvimento e a aplicação de tecnologia no setor de serviços pode aprimorar o processo de prestação de serviços tradicionais, substituir todo o processo de determinados serviços existentes ou, ainda, criar novos serviços, antes, impossíveis. A introdução de novas tecnologias, modificando o processo, pode criar vantagens competitivas formidáveis; contudo

a rapidez da evolução tecnológica tem superado a habilidade das pessoas de usar todas as suas vantagens, ou mesmo de entender seu potencial” (Gianesi, 1996).

4.5.4.3 Experiência e Cultura Organizacional

A avaliação da equipe de trabalho consiste na avaliação e definição das habilidades técnicas e o treinamento dos recursos humanos, ou seja, os recursos humanos necessários para a realização do novo processo. Deve ser analisada a capacidade técnica das pessoas, as tarefas a serem estabelecidas, as responsabilidades que serão alteradas, e os treinamentos que serão necessários para a integração. A cultura organizacional precisa ser trabalhada para vender a idéia, pois existe uma certa resistência por parte dos funcionários. Nesta fase é importante a identificação das resistências às mudanças.

“Toda empresa, independente de seu negócio e meio de atuação, possui cultura, filosofia e políticas, podendo ser definidas formal ou praticadas informalmente. Por cultura pode-se entender padrões de comportamento, de crenças, conjunto de valores espirituais e materiais, grupo social de uma nação, esforço coletivo, civilização e saber intelectual. Esses valores são introduzidos na empresa, fazendo parte de suas atividades quotidianas. (...) Todos esses conceitos, unidos ou isolados, que devem ser observados e respeitados, influenciam significativamente no planejamento estratégico, nos sistemas de informação e no modelo de gestão da empresa. Os gestores que atuam nas empresas devem adaptar-se a essas questões e fazer o possível para melhorar os resultados que são dependentes ou estão relacionados à cultura, filosofia e políticas empresariais” (Rezende, 2000).

Deve ser feita uma análise dos recursos humanos existentes na empresa. É necessário verificar se os funcionários estão familiarizados com a informática, e quantos deles dominam a tecnologia a ser utilizada.

A experiência e a cultura organizacional estão diretamente ligadas a qualidade do serviço prestado. Alguns itens são essenciais para o sucesso de quaisquer mudanças na empresa:

- a) Deve-se determinar, claramente, o domínio das habilidades e capacidades técnicas dos profissionais de saúde que realizam o atendimento domiciliar, assim como as diferenças entre o atendimento domiciliar e ou ambulatorial.
- b) Deve estar muito clara a importância do uso das informações médicas do cliente de forma ética.
- c) O treinamento deve ser contínuo para a integração e comprometimento organizacional para a implementação de e-business.
- d) Deve haver treinamento através de capacitação e palestras motivacionais de trabalho.
- e) A equipe deve estar bem orientada quanto a todos os recursos disponíveis na empresa: recursos materiais, tecnológicos, médicos e até mesmo operacionais. Não apenas os recursos, mas também os seus critérios de uso.

4.6 Estratégia de *Marketing* na *Web*

“O relacionamento com o cliente pode começar antes mesmo de ele procurar sua empresa, seja por meio de telefone, visita pessoal ou Internet” (Nakamura, 2001).

Para se estabelecer uma estratégia de *marketing*, primeiramente deve-se definir o público ou mercado alvo para *Web*. Como a empresa pode atrair e conquistar os clientes deste segmento e estabelecer métodos para atingir este mercado?

O desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* na *Web* envolve: projeto de *marketing*, *site* na *Web* e uma estrutura organizacional.

O planejamento do *site* se dá primeiramente com a definição do público-alvo, pois ele é que definirá a produção do conteúdo do *site*. O conteúdo do *site* deverá conter as informações bem organizadas e apresentar a infra-estrutura do *site*.

No caso da *home care* o público alvo pode ser dividido nos seguintes grupos: consumidores ou clientes que necessitam das informações sobre o serviço, profissionais da área que utilizam as ferramentas e os fornecedores reais e futuros que procuram obter informações sobre a empresa os serviços e possíveis parcerias.

A Internet tem um comportamento diferente das outras mídias: a interatividade. As empresas têm que enviar a informação sobre sua existência, por exemplo, através de publicações e informativos no *Website*, e também direcionar assuntos de interesse de um determinado grupo, através de uma lista de *e-mails* com os interessados em receber estes informativos para criar um relacionamento com eles. Em seguida, ela deve esperar os retornos (clientes) que podem ser conseguidos. A Rimed (2000) enfatiza que a reputação é tudo para uma assistência à saúde.

O site deve conter as informações institucionais da empresa tais como: endereço físico da empresa, fax, telefone e central de atendimento. Embora possa parecer óbvio, grandes marcas muitas vezes têm se esquecido de colocar o endereço físico da empresa.

Deve-se separar claramente o conteúdo e a publicidade. O site deve ser rápido e de fácil pesquisa, sempre atualizado e com novidades.

Deve-se também tomar um cuidado especial com a qualidade editorial. É necessário definir as ferramentas a serem disponibilizadas: *news*, “fale conosco”, etc. Quanto mais informações e serviços puderem ser disponibilizados, menor serão os custos e maior e melhor o relacionamento com os clientes.

A empresa deve possuir uma equipe bem treinada, capaz de responder aos *e-mails* e a central de atendimento de forma otimizada. Através dos *e-mails*, formulários ou pedidos de serviços, é possível obter a vantagem de coletar informações dos clientes e formar um banco de dados próprio. Dentre outras vantagens, a criação deste banco de dados permite que se conheçam as necessidades e expectativas dos clientes, para poder aplicar estratégias de *marketing* com mais eficiência, criando um novo serviço que atenda a estas expectativas, e assim mudar ou melhorar a prestação de serviços da empresa.

As *FAQs* diminuem significativamente as chamadas para as centrais de atendimento, pois os clientes podem resolver as dúvidas antes mesmo de recorrerem ao correio eletrônico ou à sala de bate-papo, quando oferecida pela empresa. As *FAQs*, portanto, contribuem para o *marketing* de relacionamento.

O *site* pode oferecer um *chat* especializado pelo menos um dia da semana em um determinado horário e com um especialista ligado à área de atuação da empresa.

Qualquer *site*, independente de seu objetivo deverá seguir os padrões do chamado 6C, Barbieri (2001):

- a) Conteúdo: significa algo mais que os sites deverão oferecer além daquilo que estão vendendo. Informações adicionais, facilidades para a realização dos negócios (crédito, logística), poderão ser fatores mais importantes que o preço do seu produto;
- b) Conveniência: facilidade de navegação e de manuseio de processos internos do site, a clareza e a identificação objetiva do que se deseja obter;
- c) Cuidado com o cliente: os aspectos vitais relacionados com o cliente, focando nas suas necessidades de comprador, na preservação de sua privacidade e anonimato e na garantia de segurança de seus processos de compra.
- d) Customização: são os aspectos que fazem com que o cliente pense que o site foi feito para ele, não somente pelas facilidades do item anterior, mas também pelo lado personalizado e localizado, sua língua, moeda, cultura, etc.
- e) Comunicação: significa o cardápio de outras formas de comunicação disponíveis: centro de contato, *chat*, *e-mail*.
- f) Conectividade: significa uma adição de valores já agregados diretamente ao site, permitindo a sua conexão com outros sites que possam estender as facilidades e atender ao perfil de interesse do cliente.

É necessário que seja planejado o *marketing* do *site* (*banners*, anúncios, etc.), para conseguir que potenciais clientes sejam atraídos para utilizar o *site*. Ao atrair os clientes para o *site* deve-se também procurar cativar o relacionamento. É possível, por exemplo, pensar em oferecer descontos para clientes que freqüentemente acessam o site.

Seguem algumas sugestões de curto prazo para a promoção do *site*:

- a) Cadastrar o site em mecanismos de busca;
- b) Utilizar os parceiros como divulgadores;
- c) Fazer um calendário de promoções;
- d) Divulgação em sites especializados: convênios, clínicas e de saúde.

O sucesso de um site afeta diretamente no sucesso das empresas. Spiliopoulou (2000) apresenta um modelo para melhorar o sucesso de um Web site usando de Data Mining.

4.6.1 *Web Care Center*

Web care center é uma espécie de *call center* para integração de serviços via *Web*. O *web care center*, é uma forma de regular a demanda de serviços, oferecendo programas de prevenção de problemas e aconselhamento ao cliente para dar suporte à assistência ao consumidor, promovendo assim a otimização de recursos.

4.6.2 Portais

Os portais são também parte importante da estratégia de uma empresa. Além de vender seus produtos e/ou serviços, a empresa pode oferecer *links* para seus parceiros de negócios ou parceiros de propaganda, que facilitem a localização, pelo cliente, de produtos complementares aos itens específicos da empresa. Como existem muitos *sites*, o portal pode diminuir o esforço necessário para encontrar os produtos de que o cliente necessita.

O portal é uma forma de oferecer serviços com valor agregado. Este tipo de serviço ajuda a melhorar o relacionamento com o cliente. Segundo Franco Jr. (2001) no e-business o conceito de *site* no *e-commerce* está sendo substituído pelo conceito de portal. Os portais, tal como os *shoppings centers*, dão acesso à inúmeras lojas virtuais, serviços e informações. Existem poucos portais na área da saúde, principalmente na área de serviços e com serviços complementares, portanto criar um portal em uma *home care* poderá ser uma vantagem competitiva.

4.7 Formulação da Estratégia

Diante da análise estratégica feita até aqui é possível a formulação das estratégias de e-business. A formulação consiste na definição dos planos estratégicos em longo prazo, permitindo a exploração das oportunidades, controlando as ameaças e, ao mesmo tempo, protegendo as vantagens competitivas.

A partir desta análise é que se pode definir uma estratégia global para o *e-business*, segundo modelo de Lientz (2001) já citado, que pode ser de separação, de sobreposição, integração ou substituição. A análise consiste na definição do tipo de negócio a implementar e a área que se quer ou se necessita começar a implementar, por exemplo: *B2B*, *B2C*, ou *intranet* e se envolverá ou não *e-commerce*.

Após a definição da estratégia global e a sua visão estratégica de *e-business* a empresa estará pronta para a formulação das estratégias.

4.8 Implementação

A implementação da estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas são postas em ação através do desenvolvimento de programas, elaboração de documentos,

orçamentos, procedimentos e treinamentos. Esta etapa consiste na organização dos dados, na sua análise e finalmente na implementação das decisões.

4.9 Mudanças, Objetivos e Benefícios

A tabela abaixo apresenta algumas mudanças que se fazem necessárias em empresas de *home care* para obter o sucesso necessário na sua estratégia de *e-business*, seus objetivos e os benefícios que estas mudanças poderão trazer.

Mudanças	Objetivos e Necessidades	Benefícios
<ul style="list-style-type: none">• Clientes e fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Relacionamento, personalização, velocidade e infra-estrutura.	<ul style="list-style-type: none">• Melhoria do serviço e aumento da satisfação do cliente, reconhecimento da marca, redução das despesas e custos.
<ul style="list-style-type: none">• Serviço	<ul style="list-style-type: none">• Integração, novo canal, promoção e segurança	<ul style="list-style-type: none">• Facilidade de uso, flexibilidade e inovação.
<ul style="list-style-type: none">• Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Novas oportunidades, estratégia de <i>e-business</i> e integração do processo de gestão interno e externo.	<ul style="list-style-type: none">• Aumenta a fatia de mercado, otimização e estratégia competitiva.

4.10 Desafios

Os desafios estratégicos do *e-business* que foram identificados durante a elaboração do guia são:

- a) Flexibilização para atender as novas oportunidades de mercado;
- b) Aperfeiçoamento da atividade;
- c) Redução dos custos operacionais;
- d) Criar um sistema de fidelidade por frequência;

- e) Estabelecer um sistema de gestão centralizado de processos por meio eletrônico;
- f) Promover a liderança da marca pela inovação dos serviços;
- g) Aumentar a presença da marca em clínicas e *sites* médicos;
- h) Desenvolver novas oportunidades de mercado para aumentar os pontos fortes e criar novos mercados;
- i) Integração com as parcerias.

5 Conclusões

Apesar do rápido crescimento, a Internet não dá garantia para todo e qualquer negócio que entre na rede. Assim, as empresas devem constantemente atualizar seu posicionamento estratégico a fim de usar mais e melhor a tecnologia da informação. É importante que elas tenham uma estratégia para poderem utilizar seus recursos, que são, às vezes, até desconhecidos por elas mesmas, e para obterem outros recursos a fim de superar as dificuldades e deficiências, para aumentar seu potencial de crescimento e vantagem competitiva. Por isso o guia estratégico de e-business para *home care* tentou relacionar todos os itens e tópicos que envolvem uma estratégia de e-business que se achou relevante levantar e comentar.

Uma das principais barreiras para um grande número de empresas é a falsa idéia de que o *e-business* é somente para as grandes empresas. Na nova economia a melhor forma de ganhar eficiência nos processos, preservar e conquistar novos clientes e expandir mercados é estabelecendo ligações eletrônicas entre as empresas, seus clientes e fornecedores, consumidores e parceiros, ou seja, é dar uma nova forma aos processos de negócios.

Através da apresentação dos aspectos básicos do e-business vimos que as razões que levam as empresas a implementá-las podem ser externas ou internas, ou seja, as razões que a levam a tomar a iniciativa de implementação como a tecnologia, as alianças, competitividade, o fluxo de trabalho e a gestão da empresa.

Duas questões que devem ser consideradas antes de estabelecer qualquer estratégia de e-business são:

- a) Como a empresa pode tirar proveito do *e-business*?
- b) O que acontecerá se a empresa não criar uma estratégia de sucesso em *e-business*?

Se concluiu ao analisar as estratégias de e-business que as empresas têm que ter uma estratégia interativa. A interação se dá ao atualizar seu posicionamento estratégico juntamente com uma boa e constante pesquisa e análise de mercado, aliada à tecnologia e usando-a mais e melhor para sobreviver neste novo contexto.

No decorrer do trabalho se apresentou as informações que poderiam auxiliar na gestão do e-business e seus fatores críticos para as empresas e pode-se concluir que para se obter sucesso na implementação das estratégias de *e-business* definidas é necessário que se estabeleçam, basicamente, os seguintes itens:

- a) Definição clara do desenvolvimento da estratégia dos negócios eletrônicos;
- b) Integração de todos os processos e equipes de trabalho, considerando a tecnologia, os objetivos do negócio e todos os recursos necessários para a implementação.

Quando a área de implementação de e-business é front-office (em que os sistemas e aplicações de relacionamento com os clientes da empresa melhora as ações de marketing, vendas e serviços) normalmente são de implementação rápida e fundamentadas na Internet, se for Back-Office (os sistemas são mais complexos como ERP, pacotes integrados, controle dos processos internos que envolvem finanças, contabilidade, rh...) os projetos são mais longos de altos investimentos e exigem uma grande adaptação de todos os processos e cultura da organização.

No caso de uma Home Care se considera mais relevante a implementação do front-office, pois assim se aumentaria a personalização e o relacionamento com os clientes fatores essenciais na área da saúde.

Como se pode ver através da contribuição do guia, são várias as razões pelas quais as empresas devem elaborar ou rever suas estratégias de negócios, para isto, elas devem estudar e conhecer os diferentes aspectos do *e-business*, pois nestes tempos de contínuas mudanças os desafios devem ser transformados em oportunidades. Não se deve esquecer nunca que no mundo dos negócios a estratégia é um conceito muito dinâmico assim como a dinâmica do

ambiente e das organizações, portanto cabe às empresas uma avaliação e confirmação constante de suas estratégias envolvendo ou não o *e-business*.

Fatores como as metas, os objetivos da organização, os clientes, as parcerias, a qualidade dos serviços, as estratégias, os recursos humanos e a tecnologia como fator de integração e facilitador do fluxo de informações entre esses processos, compõem as variáveis básicas que as companhias devem tomar como referências numa perspectiva de gestão estratégica de *e-business*.

Como se viu ao longo do trabalho cada processo e modelo estratégico possui uma peculiaridade como: público-alvo, parcerias, conjuntura interna, quem são e como atuam os concorrentes e o perfil dos clientes ou novos clientes. Uma vez tendo as necessidades de uma empresa é que se pode desenvolver e formular as estratégias de e-business que contemplem as metas da organização. Pois a estratégia não pode ser caracterizada como regras definitivas e absolutas a serem seguidas, pois as decisões são tomadas de acordo com a dinâmica do meio em que atua. Ou seja, se dão a partir do conhecimento e dos objetivos de cada negócio.

Como coloca Mintzberg (1987) a estratégia é construída de maneira “artesanal”, onde nem toda a parcela da estratégia executada foi antes concebida; parte dela nasce emergente, por motivos referentes às dinâmicas do ambiente e da organização.

5.1 Trabalhos Futuros

Entre os trabalhos que poderiam ser desenvolvidos futuramente pode-se citar:

- a) Implementação da estratégia de e-business para home care. A partir da formulação de algumas estratégias apresentar a sua implementação. Ou seja, apresentar todos os processos necessários para sua implementação e suas particularidades.
- b) Apresentação de um estudo de caso. A aplicação do guia através de um estudo de caso seria muito interessante, pois poderia agregar e colaborar com mais

informações e aspectos que foram senão pouco trabalhados dispersos no trabalho. Além disso poderia acrescentar novos dados e dar maior sustentação ao trabalho.

- c) Cálculo do ROI de um projeto de Business Case. O trabalho poderia se utilizar desta ferramenta para a medição dos impactos, ou até mesmo avaliar a viabilidade de determinadas tecnologias a adotar.
- d) Aplicação e análise do guia em empresas de serviços de outro setor. O guia pode ser utilizado por outros setores na área de serviços.
- e) Modificação do guia para um modelo estratégico de *e-business*. O guia com algumas adaptações e inclusões pode contribuir na elaboração de um modelo a ser estudado.

6 Referências Bibliográficas

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALDRICH, Douglas F. **Dominando o Mercado Digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.

AMOR, Daniel. **A Revolução do e-Business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BECKWITH, Harry. **Entrevista: Como vender o invisível**. R. HSM Management, p.20-26, jan-fev, 2001.

BABBIE, Earl R. **The Practice of Social Research**. 5 th. Wadsworth Publishing Company, Belmont – Califórnia, 1989.

BARBIERI, Carlos. **BI – Business Intelligence – Modelagem & Tecnologia**. Rio de Janeiro – RJ: Axcel Books do Brasil Editora, 2001.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. & MEAD, M. **The Case Research Strategy in Studies of Information Systems**. *MIS Quarterly*, v.11, n.3, p.369-386, sept, 1987.

BENNETT, Jeffrey W. PERNSTEINER, Thomas E. KOCOUREK, Paul F. HEDLUND Steven B. (2001). **Um Novo Modelo para Implementar a Estratégia**. R. HSM Management.HSM do Brasil: São Paulo, n. 26, Ano 25, mai-junho 2001.

BERGER, Irving Wladawsky. *Investor's Business Daily*, 4 Nov 1998. Disponível em: http://www.univ.com.br/acmm/Diversos/Informacoes/Adm_Sist_Info/internet/Internet_Business/e_commerce_e_business.htm. Acesso em: 15 dez 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3a ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CUNNINGHAM, Michael J. **B2B: business to business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CUNNINGHAM, Michael J. **Parcerias inovadoras: o novo código genético dos negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DiROMUALDO Anthony. GURBAXANI Vijay. **Strategic Intent for IT Outsourcing.** Sloan Management Review, v. 39, n. 4, 1998.

DUBNER, Alan. **Nova Economia.** Fenasoft News. Disponível em: <http://www.fenasoft.com.br/congressista/news/3/index_artigo.php>. Acesso em 2001.

EGGERT, Marlene. **Somente utilizar o ROI pode deixar a sua empresa fora da economia digital.** Disponível em: <<http://www.neogrid.co.br/portugue/conhecim/artigos/artigo2.htm>>. Acesso em 2002.

FAHEY, Liam. **MBA: curso prático: estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRANCO JR., Carlos F. **E-business: tecnologia da informação e negócios na Internet.** São Paulo: Atlas, 2001

FREIRE, Adriano. **Estratégia: sucesso em Portugal.** Editorial Verbo: Lisboa, 1997.

GEHRINGER, Max, LONDON, Jack. **Odisséia Digital.** *Vip Exame*, São Paulo: Abril, a. 20, n. 4, abr. 2001. Suplemento especial, 2001.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996

GIOVINAZZO, Renata. **Administração On Line.** FECAP. V. 2, n. 4, 2001.

GODOY, Arilda S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, Mar/Abr, 1995.

HAMEL, Gary. **A Era da Revolução.** *HSM Management*, jan-fev, 2001

HARTMAN, A., SIFONIS, J. e KADOR, J. . **Net Ready: Strategies for Success in the Economy**. New York: McGraw-Hill, 2000.

HAYES, Ian S. **Se(7)en steps to E-business Sucess**. (Company Operations). *Software Magazine*. Disponível em: <http://www.findarticles.com/cf_0/m0SMG/1_20/61298804/print.jhtml> . Acesso em: fevereiro de 2000.

KIM, W. Chan MAUGBOURGNE, Renée. **Esqueça a concorrência**. *HSM Management*. p.79-86, jan-fev, 2001.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KRILL Paul **Investimentos em CRM tem pouco retorno**. Disponível em: <<http://www.idgnow.com.br>>. Acesso em: 23 agosto 2001.

LEONARD-BARTON. D. **A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites**. *Organization Science*, v.1., n.3, August, p.248-266, 1990.

LIENTZ, Bennet. **Comece bem no e-business**. São Paulo: Market Books, 2001.

LIM, Jeen-Su. RAWSKI, Greg. RAUNIAR, Rupak. **A Conceptual Model of E-business Competitive Strategy**. *The University of Toledo, Ohio*. Disponível em: <<HTTP://www.cob.asu.edu/content/dsi/abstracts>>. Acesso em: maio de 2001.

MELLO, Joamel Bruno. CAMARGO, Marlene Ortega. **Qualidade na Saúde: práticas e conceitos**. São Paulo. Editora Best Seller, 1998.

MENDES, Rui. **Crise, que crise?**. Disponível em: <<http://www.computerworld.com.br>>. Acesso em: 06 setembro 2001.

MARTIN, Chuck. **O Futuro da Internet**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARTINS, Helder C. **Startups atacam tradição.** Disponível em: <<http://www.expresso.pt/ed1420/e162.asp>>. Acesso em setembro de 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept.** *Califórnia Management Review*, v.30 n.1, 1987.

NAKAMURA, Rodolfo Reijiro. **E-Commerce na Internet: fácil de entender.** São Paulo: Érica, 2001

NORTON, David P. **Dossiê: Medir a criação de valor, uma tarefa possível.** *HSM Management*. p.88-94, jan-fev, 2001.

PADUAN, Roberta. **Você sabe com quem está falando?** *Revista Exame*. Ed. 748, Ano 35, n. 18, set., 2001.

PARASURAMAN, A. , ZEITHAML, V., BERRY, L. SERVQUAL, A. **Multiple-item Scale for Mensuring Consumer Perceptions of Service Quality.** *Journal of Retailing*. Spring 1988; V. 64, Iss. 1; p. 12, 1988.

PATEL, Keyur; McCARTHY Mary Pat. **Transformação Digital.** São Paulo: Makron Books, 2001.

PEREIRA, Cristiane. **Visão Geral da Gestão de Segurança.** Disponível em: <<http://www.modulo.com.br>>. Acesso em 9 de Agosto, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição = On competicion: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro; Campus.1999.

PORTER, Michael (2001). **Entrevista.** *HSM Management*. P. 30-31, nov-dez, 2001.

PUBLIFOLHA. **Como Implementar o E-business: Seu guia de estratégia pessoal.** São Paulo: Publifolha (Série Sucesso Profissional), 2001.

RIMED. **Manual do Home Care**. 2a Edição. Sistema Rimed Home Care: São Paulo, 2000.

ROSSI, C. A. V., SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: O estado da arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração contemporânea*. ANPAD, 1998.

SADOWSKI, B. M. MAITLAND C, and DONGEN, J.. **Use of the Internet by small and medium-sized companies: na exploratory study**. Information Economics and Policy. V. 14, issue 1, march 2002, pag 75-93, 2002.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SMITH, David. **E-business Risk Management**. *Computer Law & Security Report*. V. 16, Issue 6, 1 December 2000, p. 394-396, 2000.

SMITH, Julia A. **Strategies for Start-Ups. Internacional**. *Journal of Strategic Management*. V. 31, Dez, 1998.

SPILIOPOULOU, Myra. POHLE, Carsten. **Data Mining to Measure and Improve the Success of Web Sites**.

TAPSCOTT, Don. **Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TAPSCOTT, Don; Lowy Alex; Ticoll, David. **Plano de Ação para uma Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TREPPER, Charles H. **Estratégias de E-commerce**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Wu, Jonathan. **Calculating ROI for Business Intelligence Projects**. *Strategic Technology Consulting*. Business White Paper Series BASE Consulting Group. December 12, 2000.

VENETIANER, Tom. **Como vender seu peixe na Internet: um guia prático de marketing e comércio eletrônicos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

YIN, Robert K. **Case Study research: desing and methods**. Califórnia: Sage Publications, 1994.

Guia de Luxembourg: Disponível em: <[http:// www.prisme.lu](http://www.prisme.lu)>. Acesso em maio de 2002.