

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

**SISTEMÁTICA DE ADAPTAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO
PARA A MELHORIA DA PERFORMANCE DAS EMPRESAS NO
COMÉRCIO ELETRÔNICO**

DEISY CRISTINA CORRÊA IGARASHI

Orientador: Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Florianópolis

2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**SISTEMÁTICA DE ADAPTAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO
PARA A MELHORIA DA PERFORMANCE DAS EMPRESAS NO
COMÉRCIO ELETRÔNICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

DEISY CRISTINA CORRÊA IGARASHI

Orientador: Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Florianópolis, 2003

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

**SISTEMÁTICA DE ADAPTAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO
PARA A MELHORIA DA PERFORMANCE DAS EMPRESAS NO
COMÉRCIO ELETRÔNICO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, dezembro de 2003.

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
COORDENADOR DO CURSO**

Banca Examinadora:

**Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Orientador**

Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.

Prof. João Bosco da Motta Alves, Dr.

Paixão não é nenhuma substituta para um ponto de vista coerente.

Entretanto, fatos e lógica não são o bastante.

Se você vai associar outros em seu sonho,
você tem que falar aos seus corações como também aos seus intelectos.

Você deve estar pronto para falar às pessoas
por que sua causa particular fará uma diferença no mundo.

Peter Frederik Drucker

Pelo amor, carinho, amizade, cumplicidade, paciência, compreensão e repreensão nos momentos oportunos dedico este trabalho a Wagner Igarashi.

AGRADECIMENTOS

Para desenvolver a dissertação, precisei de muito empenho bem como da ajuda e compreensão das pessoas que de forma direta ou indireta participaram de todo o seu processo de elaboração. Assim, manifesto meus sinceros agradecimentos:

à minha família, pelo amor, carinho e atenção dispensados durante toda a minha vida;

ao professor Antônio Diomário de Queiroz, Dr., pela oportunidade, orientação, confiança e atenção despendidos;

aos membros da banca examinadora, pelas valiosas sugestões que enriqueceram a dissertação;

à Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, pela oportunidade de realização do mestrado;

aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, pelos conhecimentos transmitidos, que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho;

às empresas pesquisadas, que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho disponibilizando as informações necessárias;

aos professores e amigos do Curso de Ciências Contábeis da UEM – Universidade Estadual de Maringá, especialmente a: Marcio Luiz Borinelli, Almir Teles da Silva, Massakazu Takakura, Ademir Moribe e Hamilton Luis Fávero, pela motivação, apoio e incentivo que sempre transmitiram;

a Antônio Medeiros, sua esposa, filhos e demais parentes, pelo carinho e amizade nos momentos vividos juntos;

aos demais amigos e a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE GRÁFICOS	11
LISTA DE SIGLAS.....	13
GLOSSÁRIO.....	14
RESUMO	16
ABSTRACT.....	17
CAPÍTULO I – Delineamento da pesquisa	18
1.1 Contextualização	18
1.2 Problematização.....	19
1.3 Objetivo geral.....	21
1.4 Objetivos específicos.....	21
1.5 Delimitação da pesquisa	22
1.6 Co-relação entre o tema proposto e a Engenharia de Produção.....	22
1.7 Metodologia	23
1.8 Definição do tipo de pesquisa.....	24
1.9 Método da coleta de dados	25
1.10 Análise dos resultados	27
1.11 Limitação da pesquisa.....	28
1.12 Estrutura do trabalho.....	28
1.13 Campo de atuação e resultados esperados.....	29
CAPÍTULO II – Fundamentação teórica	31
Introdução ao capítulo	31
2.1 O reflexo da internet nas organizações	31
2.2 A fidelidade do cliente por meio da agregação do valor desejado.....	36
2.3 A reestruturação dos processos organizacionais	39
2.3.1 Adaptação da estrutura vertical para a horizontal.....	40
2.3.2 Adaptação do perfil dos colaboradores orientados para os processos	43
2.4 A detenção do poder por meio da agregação de valor às informações	47

2.5 O compartilhamento das informações e a adaptação organizacional para o comércio eletrônico.....	49
2.6 Considerações finais da revisão da literatura.....	53
CAPÍTULO III – Proposição da sistemática para melhoria da performance das empresas no comércio eletrônico	55
Introdução ao capítulo	55
3.1 A evolução do comércio eletrônico nos últimos anos.....	56
3.2 Elementos essenciais dos processos de negócio para o desenvolvimento da sistemática	60
3.2.1 Estrutura do site	62
3.2.1.1 Análise dos componentes classificados como informacionais e promocionais	64
3.2.1.2 Análise dos componentes classificados como relacionais e transacionais	70
3.2.2 Reestruturação dos processos de negócio: a adaptação organizacional com relação aos aspectos estruturais, ao perfil dos colaboradores, à cultura e ao fluxo das informações.....	73
3.2.2.1 Resultado da aplicação do questionário do Apêndice A – perfil das empresas	74
3.2.2.2 Resultado da aplicação do questionário, Apêndice A – compras on-line.....	78
3.2.2.3 Resultado da aplicação do questionário Apêndice A – vendas on-line	83
3.2.2.4 Resultado da aplicação do questionário, Apêndice A – adaptação interna	90
3.3 Proposta da sistemática para a melhoria da performance das empresas no comércio eletrônico.....	94
CAPÍTULO IV – Estudos de casos e análise dos resultados	100
Introdução ao capítulo	100
4.3 Estudo de Caso	100
4.3.1 Estudo de caso – empresa do segmento de serviços	101
4.3.2 Estudo de caso – empresa do segmento industrial	108
4.3.3 Estudo de caso – empresa do segmento industrial	117
4.3.4 Estudo de caso – análise comparativa.....	124
CAPÍTULO V – Conclusões e recomendações	134
5.1 Conclusões – objetivo geral.....	134
5.2 Conclusões – objetivos específicos.....	135
5.3 Recomendações para trabalhos futuros.....	137
REFERÊNCIAS.....	138
BIBLIOGRAFIA	141
ANEXO I – Grade de análise do conteúdo dos sites WEB	143
APÊNDICE A – Questionário preliminar (aplicação sistemática).....	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Classificação de sites conforme as funções do site Web.....	25
Figura 2: Características dos sites agressivos e dos sites confiáveis	34
Figura 3: Relação entre fornecedor e cliente em conexão.....	38
Figura 4: Fluxo horizontal de trabalho versus organização vertical	41
Figura 5: Evolução da estrutura tradicional para a estrutura por processos	42
Figura 6: Mudando para o foco dos processos	44
Figura 7: A roda da fortuna de Harrington.....	46
Figura 8: Modelo do processo de gerenciamento da informação.	48
Figura 9: Três níveis de integração	50
Figura 10: Definição das funções que compõem o site	52
Figura 12: Sistemática proposta para adaptação organizacional das empresas que atuam com comércio eletrônico	95
Figura 11: Evolução da estrutura tradicional para estrutura por processos	97
Figura 13: Resultado da análise do site – estudo de caso do segmento serviço	102
Figura 14: Componentes informacionais e promocionais incorporados ao site.....	103
Figura 15: Componentes relacionais e transacionais incorporados ao site.....	104
Figura 16: Resultado da análise do site – estudo de caso do segmento confecções	110
Figura 17: Componentes informacionais e promocionais incorporados ao site.....	111
Figura 18: Componentes relacionais e transacionais que serão incorporados ao site....	113
Figura 19: Resultado da análise do site – estudo de caso do segmento serviço	118
Figura 20: Componentes informacionais e promocionais incorporados ao site.....	119
Figura 21: Comparativo dos objetivos dos sites estudados.....	124
Figura 22: Componentes informacionais e promocionais que serão incluídos no site ...	126
Figura 23: Componentes relacional e transacional que serão incluídos no site	127
Figura 24: Componentes informacionais e promocionais que não foram incluídos no site	128
Figura 25: Componentes relacionais e transacionais não incluídos no site.....	129

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1: Percentual da freqüência dos componentes informacionais de navegabilidade..</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 2: Percentual da freqüência dos componentes informacionais de identificação, imagem e realizações.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 3: Percentual da freqüência dos componentes informacionais de investidores.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 4: Percentual de freqüência dos componentes promocionais de política de informações e parceiros e promoção externa</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 5: Percentual da freqüência dos componentes promocionais de produtos.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 6: Percentual da freqüência dos componentes relacionais de contato, serviço aos clientes, aspectos internos, fidelização e acreditação</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 7: Percentual da freqüência dos componentes transacionais de segurança e transação.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 8: Alterações nos processos internos</i>	<i>106</i>
<i>Tabela 9: Adaptação dos colaboradores para os processos</i>	<i>107</i>
<i>Tabela 10: Mudanças no fluxo da informação</i>	<i>108</i>
<i>Tabela 11: Alterações nos processos internos</i>	<i>114</i>
<i>Tabela 12: Adaptação dos colaboradores para os processos</i>	<i>115</i>
<i>Tabela 13: Mudanças no fluxo da informação</i>	<i>115</i>
<i>Tabela 14: Alterações nos processos internos</i>	<i>120</i>
<i>Tabela 15: Adaptação dos colaboradores para os processos</i>	<i>121</i>
<i>Tabela 16: Mudanças no fluxo da informação</i>	<i>123</i>

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Usuários da internet nos principais mercados mundiais, período 2000 a 2002 – em milhões</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 2: Usuários da internet no Brasil – em milhões</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 3: Número de páginas de internet no Brasil – em milhões</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 4: Vendas on-line nos mercados da América Latina – em milhões de dólares.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 5: Valor estimado das vendas no comércio eletrônico – em milhões de dólares</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 6: Divisão das vendas on-line nos principais mercados da América Latina em 2001 – em milhões de dólares</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 7: Segmentação dos negócios realizados pela internet em 2001 – em milhões de dólares.....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 8: Finalidade para a qual os sites foram desenvolvidos.....</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 9: Finalidade para a qual os sites foram desenvolvidos.....</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 10: Classificação segundo o ramo de atividade.....</i>	<i>75</i>
<i>Gráfico 11: Classificação segundo o setor de atividade</i>	<i>75</i>
<i>Gráfico 12: Faturamento mensal em R\$.....</i>	<i>76</i>
<i>Gráfico 13: Há quanto tempo a organização possui página na internet.....</i>	<i>76</i>
<i>Gráfico 14: Porcentagem de microcomputadores da organização com acesso à internet....</i>	<i>77</i>
<i>Gráfico 15: Tempo estimado de resposta aos e-mails recebidos.....</i>	<i>78</i>
<i>Gráfico 16: Percentual de compras realizadas on-line</i>	<i>79</i>
<i>Gráfico 17: Qual motivo levou a organização a realizar suas compras pela internet</i>	<i>79</i>
<i>Gráfico 18: O processo de compras sofreu muitas mudanças?</i>	<i>80</i>
<i>Gráfico 19: O processo de produtivo sofreu muitas mudanças?</i>	<i>80</i>
<i>Gráfico 20: É possível pelo site dos fornecedores acompanhar os pedidos de compra on-line?</i>	<i>81</i>
<i>Gráfico 21: Os fornecedores cumprem os prazos de entrega previstos?</i>	<i>82</i>
<i>Gráfico 22: Itens previstos no atendimento pós-venda dos fornecedores.....</i>	<i>82</i>
<i>Gráfico 23: Percentual de vendas realizadas on-line</i>	<i>84</i>
<i>Gráfico 24: O processo de vendas sofreu mudanças significativas?</i>	<i>85</i>

<i>Gráfico 25: O preço dos produtos comercializado pela internet sofreu mudanças significativas?.....</i>	<i>85</i>
<i>Gráfico 26: Os clientes podem obter informações sobre os pedidos pelo site?</i>	<i>86</i>
<i>Gráfico 27: Os produtos comercializados pela internet são entregues na data prevista?</i>	<i>87</i>
<i>Gráfico 28: Como ocorre a entrega dos produtos comercializados pela internet?</i>	<i>88</i>
<i>Gráfico 29: Os clientes que realizaram compras pela internet voltaram a fazer novas transações?</i>	<i>89</i>
<i>Gráfico 30: Itens previstos no atendimento pós-venda dos sites das empresas pesquisadas</i>	<i>89</i>
<i>Gráfico 31: Treinamento disponibilizado aos colaboradores para o uso da internet</i>	<i>91</i>
<i>Gráfico 32: A estrutura organizacional passou por adaptações.....</i>	<i>92</i>
<i>Gráfico 33: Foram eliminadas atividades que não agregam valor, tais como conferência, correção, conciliação</i>	<i>92</i>
<i>Gráfico 34: Houve redução no fluxo de papel da organização</i>	<i>93</i>
<i>Gráfico 35: Comparativo das alterações nos processos internos nas empresas Alfa, Beta e Gama</i>	<i>131</i>
<i>Gráfico 36: Comparativo da adaptação dos colaboradores nas empresas Alfa, Beta e Gama</i>	<i>132</i>
<i>Gráfico 37: Comparativo da mudança do fluxo das informações nas empresas Alfa, Beta e Gama</i>	<i>133</i>

LISTA DE SIGLAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

AIE – American Institute of Industrial Engineering

B2B – Business to business

B2C – Business to customer

CV – Curriculum vitae

ETDBW – Easy to do business with

FAQ – Frequently Asked Questions

ISO – International Organization for Standardization

GLOSSÁRIO

Banners – imagem gráfica contendo anúncio animado ou estático. Geralmente são imagens do tipo "GIF" ou "JPG", equivalentes aos boxes de anúncios existentes em jornais e revistas. É a forma de divulgação preferida na internet; são chamados de "os outdoors do mundo virtual".

Business to business – comercialização de produtos e serviços entre empresas.

Business to customer – comercialização de produtos e serviços entre uma empresa e o consumidor final.

Cookies – arquivo que um site envia para o browser de um usuário contendo um número, o qual servirá para identificar o usuário nas próximas visitas ao site.

E-commerce – comércio de produtos e serviços realizados pela rede (internet).

E-mail – permite que pessoas troquem mensagens sem ter contato direto ou mesmo conhecer o local onde cada pessoa encontra-se, independentemente de hora ou lugar.

Extranet – site que possui áreas de acesso restrito. Em uma extranet é possível disponibilizar documentos, informações e conteúdos administrativos, com acesso disponível somente para quem possuir a senha de acesso, agilizando a distribuição de documentos.

Feedback – elemento que proporciona a retroalimentação ao sistema visando aperfeiçoar a performance do processo, de modo que os resultados estejam sempre sendo adequados às necessidades dos clientes e da organização.

Internet – rede desenvolvida visando facilitar, num primeiro momento, o livre fluxo de informações entre as universidades. Contudo, com o aumento da variedade de informações disponibilizadas na rede, despertou o interesse da comunidade, inclusive de empresas, visando tanto a troca de informações quanto transações comerciais.

Intranet – página empresarial interna, ou seja, internet particular dentro da organização, a qual evita a entrada de intrusos do mundo exterior. Funciona de forma semelhante à internet, e o acesso e a distribuição do conteúdo são feitos internamente. Tudo o que é possível fazer na internet.

Link – vínculo com o qual se acessam rapidamente outras páginas Web. Este vínculo pode ser predefinido ou personalizado por meio da barra seus vínculos favoritos.

Marketing – refere-se à orientação da empresa para o cliente, de maneira que toda decisão tomada na organização esteja direcionada ao atendimento das necessidades e desejos dos clientes.

On-line – termo utilizado para indicar que os dados podem ser acessados direta e imediatamente por um microcomputador ou estação de trabalho.

Site – coleção de páginas Web, que possuem um endereço único que identifica sua localização.

Site informativo – site que disponibiliza informações das organizações focando apenas aspectos gerais e a descrição do que elas fazem.

Site promocional – site que além de contemplar as informações descritas nos sites informativos foca também os produtos e serviços por meio de descrições fotos, imagens ou catálogos.

Site relacional – site que contempla todas as informações descritas no site promocional e também exibe informações corporativas, contendo ainda formulário de pedido *on-line* ou formulário para proposta.

Site transacional – apresenta todos os elementos descritos no site relacional e também contempla a possibilidade de realizar pagamento *on-line*.

Software – sistema operacional cujos recursos permitem que as aplicações sejam processadas com eficiência.

Web – caracterizada como a tentativa de organizar todas as informações disponibilizadas na internet como um conjunto de documentos em hipertexto.

RESUMO

IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa. **Sistemática de adaptação dos processos de negócio para melhoria da performance das empresas no comércio eletrônico**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este estudo propõe uma sistemática de adaptação organizacional dos processos de negócio, no intuito de melhorar a performance das empresas que atuam com o comércio eletrônico. Enfoca a necessidade de mudança tanto nos processos quanto nos colaboradores, a fim de que estejam estruturados de modo a proporcionar maior agilidade e flexibilidade para a organização, bem como acompanhar o fluxo das informações. O trabalho inicia-se com a revisão da literatura, destacando o reflexo da *internet* nas organizações e a fidelidade do cliente por meio da agregação do valor desejado. Aborda os processos organizacionais focando a adaptação da estrutura vertical para horizontal, o perfil dos colaboradores orientados para os processos e o compartilhamento das informações. Destaca também a descrição da sistemática proposta para a adaptação organizacional. Finalmente, apresenta os estudos de casos, nos quais se aplicam a sistemática proposta bem como um comparativo entre os resultados obtidos na aplicação, realizados em empresas do Estado de Santa Catarina. Conclui demonstrando que os objetivos gerais e específicos foram atingidos, visto que a sistemática proposta melhorou a performance das empresas que atuam no comércio eletrônico e demonstrou ser uma ferramenta de suporte para as organizações que estão passando pela adaptação dos processos de negócio.

Palavras-chaves: adaptação organizacional, processos, performance, comércio eletrônico.

ABSTRACT

IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa. **Sistemática de adaptação dos processos de negócio para melhoria da performance das empresas no comércio eletrônico**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

This study proposes a systematic of organizational adaptation of the business processes, in order to improve the performance of the companies that act with e-commerce. It focuses on the necessity for change as much in the processes as in the collaborators; aiming to be structured and provide more agility and flexibility for the organization, as well as to follow the information flow. The study initiates with a literary revision, highlighting the impact of the internet inside organizations and the customer's fidelity by means of the aggregation of its expected value. It approaches the organizational processes focusing on: the adaptation from a vertical to a horizontal structure, the profile of the collaborators oriented by the processes, and the sharing of the information. It also emphasizes the description of the proposed systematic for the organizational adaptation. Finally, it presents case studies in which the proposed systematic is applied, as well as a comparative study using the obtained results among companies from the State of Santa Catarina. It concludes demonstrating that the general and specific objectives were achieved, considering that the proposed systematic improved the performance of the companies who act in e-commerce and it demonstrated to be a support tool to the organizations that are adapting their business processes.

Key Words: organizational adaptation, processes, performance, e-commerce

CAPÍTULO I – Delineamento da pesquisa

1.1 Contextualização

Devido ao contexto econômico de integração dos mercados e à diminuição das restrições alfandegárias, aliados à tecnologia da informação e ao aumento da velocidade com que as informações têm se propagado, as empresas estão presentes nos ambientes onde seus produtos tenham demanda, fato viabilizado principalmente levando-se em consideração o aumento do uso da *internet*.

Entre as vantagens proporcionadas pela *internet* destaca-se a característica da comunicação tecnológica, a qual promove a interdependência entre tempo e distância, com o uso de correio eletrônico e teleconferência, contribuindo para a disseminação das informações. A *internet* também impulsiona a intensificação do conhecimento tecnológico por meio do desenvolvimento de ferramentas inteligentes e especialização técnica, as quais favoreceram a melhoria dos sistemas aumentando a automação e extração de informações mais eficientes dos bancos de dados.

Percebe-se que uma das principais funções da *internet* não está sendo valorizada. Essa função refere-se à transferência de informações que

proporcionam a integração dos sistemas, de processos mais eficientes e a agregação de valor na relação entre clientes e fornecedores.

1.2 Problematização

A *internet* está sendo utilizada como ferramenta comercial. Entretanto, muitas empresas estão se limitando a focar aspectos como a divulgação da empresa e a propaganda dos produtos comercializados por ela, fazendo com que as funções de compra e venda sejam pouco difundidas e utilizadas.

Apesar da função de *marketing* atribuída à *internet*, percebe-se que nos últimos anos tem aumentado o número de empresas que fazem uso do comércio eletrônico, devido à possibilidade de combinar e interligar as organizações. Desse modo, Hammer (2002, p. 23) destaca que “as novas tecnologias podem funcionar como cola [...]”, pois têm conduzido as organizações na busca por processos integrados, produzindo e fornecendo produtos ou serviços de qualidade, com custos reduzidos, de forma a proporcionar a agregação do valor desejado aos clientes.

Essa agregação de valor proporcionada pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais exige que as organizações passem por um processo de adaptação, a fim de obterem alta performance que conduza ao desenvolvimento de uma sociedade focada na informação. Por isso, ao se compararem as informações e as estruturas utilizadas há vinte anos para se tomar uma decisão e as necessárias no século XXI, percebe-se como o processo para a tomada de decisão era então moroso. Esse aspecto vem ao encontro das

características da estrutura funcional, por ser repleta de níveis hierárquicos, aumentando o controle e a burocracia.

Albrecht (1994) destaca que a tecnologia da informação fará desaparecer a burocracia, os controles e os níveis intermediários das organizações. Por isso, existe a necessidade de se projetar uma estrutura organizacional que permita o fluxo contínuo das informações, bem como a integração entre os departamentos e entre as organizações, promovendo a performance organizacional por meio da redução dos níveis hierárquicos e do controle. Drucker (1996, p. 25) salienta que:

[...] estamos ingressando no terceiro período de transformação: a conversão da organização de comando e controle, da organização de departamentos e divisões, em organizações baseadas em informações, em organização de especialistas do conhecimento. Somos capazes de perceber, ainda que de maneira pouco nítida, como será essa organização. Conseguimos identificar algumas de suas principais características e exigências. Temos condições de apontar para os problemas básicos de valores, estruturas e comportamentos.

Considerando o contexto exposto por Albrecht (1994) e Drucker (1996), verifica-se a necessidade de mudanças nas empresas que atuam com o comércio eletrônico. Esse processo de adaptação deve focar elementos tais como a estrutura organizacional, os colaboradores e o fluxo das informações. Entretanto, verifica-se que nem sempre as empresas o fazem, e por isso é importante o desenvolvimento de uma sistemática que as oriente no processo de adaptação, surgindo assim o problema da pesquisa.

Como desenvolver uma sistemática de adaptação organizacional capaz de proporcionar melhor performance às empresas que utilizam a *internet* para o comércio eletrônico?

1.3 Objetivo geral

Propor uma sistemática de adaptação organizacional dos processos de negócio, a fim de melhorar a performance das empresas que atuam com o comércio eletrônico.

1.4 Objetivos específicos

Para a consecução do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- ü propor uma sistemática de estruturação das informações necessárias com o propósito de organizar o comércio eletrônico, viabilizando a transição para a gestão horizontal dos processos de negócio;
- ü contribuir para que as pessoas envolvidas na transição para a gestão horizontal sejam habilitadas após reestruturação a atuar de modo eficaz e a exercer o autocontrole;

- ü analisar a possibilidade de implementar melhorias nos processos das empresas que estão fazendo uso do comércio eletrônico;
- ü aplicar a sistemática desenvolvida em empresas do Estado de Santa Catarina na forma de estudo de caso visando melhorar sua performance no comércio eletrônico.

1.5 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi realizada no Estado de Santa Catarina e focou mais especificamente empresas que utilizam a *internet* para fins comerciais, pois essas organizações encontram-se inseridas no processo de transição para a organização baseada na informação. A pesquisa foi desenvolvida no período de janeiro/2003 a dezembro/2003.

1.6 Co-relação entre o tema proposto e a Engenharia de Produção

Com relação à adequação entre o problema de pesquisa proposto e foco de pesquisa abordado pela Engenharia de Produção, cabe destacar o entendimento comum tanto do *American Institute of Industrial Engineering* (AIIE) quanto da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), o quais

destacam a necessidade de se implementarem melhorias aos sistemas produtivos buscando integrar os colaboradores e os meios de produção.

Desse modo, o tema de pesquisa proposto encontra-se intimamente relacionado aos objetivos da Engenharia de Produção, visto que a proposição de uma sistemática visando à adaptação organizacional dos processos de negócio auxiliará no processo de integração entre os colaboradores e os sistemas produtivos.

1.7 Metodologia

A metodologia desempenha papel fundamental no desenvolvimento da pesquisa. Lakatos (1990, p. 82) destaca que

[...] o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objeto – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões [...].

Portanto, cabe à metodologia delinear como e onde a pesquisa é realizada, pois nesta etapa são definidos os critérios e os instrumentos utilizados para o desenvolvimento do estudo.

1.8 Definição do tipo de pesquisa

A pesquisa realizada é de caráter exploratório, pois busca agregar maior conhecimento sobre o tema, desenvolvendo hipóteses a serem testadas e aprofundadas. Gil (1991, p. 45) destaca que a pesquisa exploratória visa “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explicativo ou a construir hipóteses. [...] tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Assim, além de possuir caráter exploratório, a presente pesquisa é de natureza qualitativa, pois se preocupa com a identificação da presença ou da ausência dos fatores analisados. Com relação aos aspectos qualitativos, Lakatos (1990, p. 103) destaca que “[...] a mudança qualitativa seria a passagem de uma qualidade ou de um estado para outro. O importante é lembrar que a mudança qualitativa não é obra do acaso, pois decorre necessariamente da mudança quantitativa [...]”, por isso, nas pesquisas qualitativas são encontrados fatores quantitativos. Contudo, Fachin (1993) salienta que cabem às pesquisas qualitativas não apenas aspectos mensuráveis, mas principalmente a análise descritiva desses aspectos.

Ainda com relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa enquadra-se no método de estudo de caso, o qual, segundo Gil (1994, p. 78), “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite o seu amplo e detalhado conhecimento”, proporcionando condições de reunir detalhes e contribuindo para a obtenção de resultados amplos.

1.9 Método da coleta de dados

Inicialmente aplicou-se um projeto piloto na disciplina de controle estratégico de gestão do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, em parceria com estudos realizados pela *Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires* – Canadá. Cabe destacar que, além do Canadá, cuja pesquisa foi aplicada pelo terceiro ano consecutivo, fizeram parte do projeto piloto, realizado no ano de 2002, o Brasil, representado pelo Estado de Santa Catarina, a França e a Alemanha, países estes onde a pesquisa foi realizada pela primeira vez.

A aplicação da pesquisa foi realizada por meio de uma grade com questões padronizadas, composta de 91 (noventa e um) itens, conforme o Anexo I. Os elementos descritos na grade podem ser observados sintetizadamente na Figura 1.

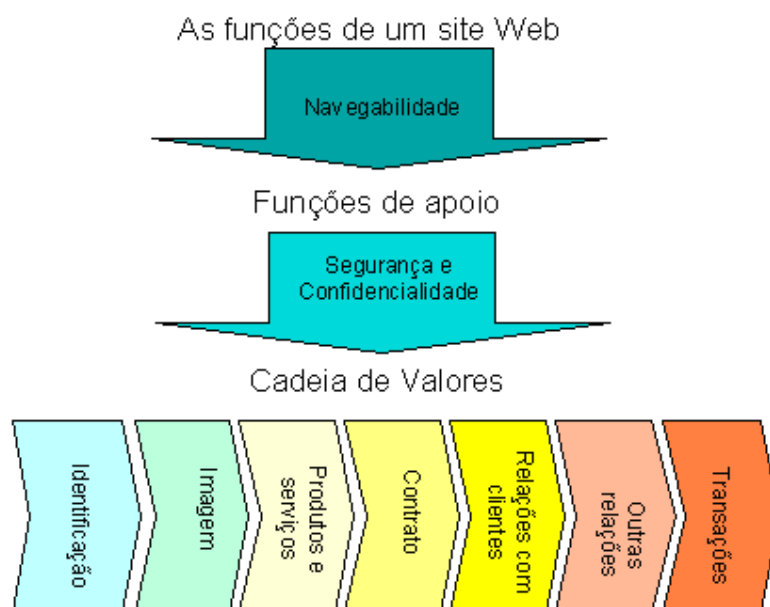


Figura 1: Classificação de *sites* conforme as funções do *site* Web.

Fonte: Adaptado de BOISVERT (2003) – Seminário Internacional, o impacto da *internet* sobre os processos de negócio.

Na cadeia de valores da Figura 1 estão contempladas as seguintes funções: (a) **comunicação**, descrita pela identificação, imagem e pelos produtos e serviços; visa obter maior rapidez no relacionamento entre os clientes e os fornecedores potenciais; (b) **melhoria nos processos**, representada pelo contato e pelas relações com clientes; seu objetivo é automatizar e melhorar o atendimento aos clientes, parceiros e fornecedores, tanto no que diz respeito ao fluxo de dados quanto às transações de negócio; (c) **gerenciamento de serviços**, descrita como outras relações, refere-se a serviços de apoio, como, por exemplo, garantia ou atendimento às dúvidas; (d) **capacitação de transações**, relativa às transações, trata da disponibilização de recursos de compra e venda dos produtos compatíveis com o comércio *on-line*.

A grade de pesquisa no Brasil foi aplicada no período de outubro a dezembro de 2002 (dois mil e dois) e foram examinados 506 (quinhentos e seis) *sites* de empresas com sede no Estado de Santa Catarina. A amostragem selecionada para o estudo foi realizada intencionalmente. Segundo Gil (1994), esse tipo de amostragem é não probabilístico, pois consiste em selecionar um subgrupo da população considerado representativo ao julgamento adequado a toda a população.

Para o desenvolvimento da revisão da literatura, os meios utilizados na coleta dos dados foram informações publicadas em forma de artigos, livros, revistas, dissertações, teses, jornais e dados disponibilizados eletronicamente na *internet*.

Com relação à coleta dos dados da pesquisa, em um primeiro momento esta foi realizada através da análise dos *sites*, por meio de questionários,

os quais, segundo Lakatos (1990, p. 195), são um “[...] instrumento de coleta de dados, [...] que devem ser respondidas por escrito [...]”.

Num segundo momento os dados foram coletados por meio de entrevistas não estruturadas ou despadronizadas. Com relação a esse tipo de entrevista, Richardson (1989, p. 161) salienta que ela “procura saber como, e por que algo ocorre”, e o entrevistado pode conduzir a entrevista para a direção que for considerada mais adequada. Por isso, Lakatos (1990) destaca que uma questão pode ser explorada mais amplamente.

1.10 Análise dos resultados

Para a análise dos resultados foram considerados a fundamentação teórica realizada na revisão da literatura bem como os dados obtidos junto às empresas pesquisadas, por meio da realização de entrevistas e aplicação de questionários. Lakatos (1990, p. 165) destaca que “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas o núcleo central da pesquisa”.

Por meio da integração entre os conceitos apresentados na revisão da literatura e da análise dos dados coletados junto às empresas, foram obtidos os resultados da pesquisa.

1.11 Limitação da pesquisa

A primeira limitação é relativa à modalidade na qual a pesquisa foi desenvolvida, visto que o estudo de caso restringe-se a um grupo reduzido de empresas.

A segunda limitação refere-se à seleção das empresas que foram objeto de estudo, pois essa seleção foi realizada de forma intencional e não probabilística. O universo estudado também não é abrangente – três empresas, se considerado o número de organizações no Estado de Santa Catarina.

1.12 Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, conforme a disposição a seguir.

No primeiro capítulo são apresentados a problematização, os objetivos gerais, os objetivos específicos, os procedimentos metodológicos utilizados, as delimitações do trabalho, as limitações para a realização da pesquisa, bem como a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo são definidos sumariamente os principais conceitos da revisão da literatura, os quais buscam garantir a confiabilidade à análise realizada contemplando: (a) o reflexo da *internet* nas organizações; (b) a fidelidade do cliente por meio da agregação do valor desejado; (c) os processos organizacionais, abordando a adaptação da estrutura vertical para horizontal e a

adaptação do perfil dos colaboradores orientados para os processos; (d) a detenção do poder por meio da agregação de valor às informações; e (e) o compartilhamento das informações e a adaptação organizacional para o comércio eletrônico. Esses conceitos servirão como base para a proposição da sistemática de adaptação organizacional para as empresas de comércio eletrônico.

No terceiro capítulo encontra-se desenvolvida a sistemática proposta, visando à adaptação organizacional. Essa sistemática foi estruturada considerando a análise e a classificação dos *sites* de empresas do Estado de Santa Catarina, realizadas em 2002 por meio da parceria entre a *Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires* – Canadá, e o Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – Brasil.

No quarto capítulo a sistemática foi aplicada em empresas brasileiras, na forma de estudo de caso. Nesse capítulo consta a análise, a interpretação dos dados e as conclusões inerentes aos problemas da pesquisa, bem como algumas recomendações e sugestões para a melhoria dos processos.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões da dissertação e as recomendações, com sugestão para futuros trabalhos.

1.13 Campo de atuação e resultados esperados

Em um primeiro momento, esta pesquisa está focada em empresas que possuem *sites* na *internet* de caráter comercial, uma vez que busca analisar quais mudanças ocorreram nos processos organizacionais, a fim de

viabilizar o uso de uma estrutura organizacional que propicie o fluxo das informações de modo a melhorar a performance.

Em um segundo momento a pesquisa proporciona aos gestores das empresas que foram objeto de estudo deste trabalho a possibilidade de refletirem se a estrutura organizacional da qual a empresa faz uso propicia o fluxo das informações, bem como se tal estrutura é ideal para garantir a performance da empresa com relação ao uso da *internet*.

Em um terceiro momento a pesquisa contribui para os estudiosos de maneira geral, como mais um referencial para estudo, tanto em relação ao levantamento do material bibliográfico como no tocante à análise dos fatores identificados nos estudos de casos.

CAPÍTULO II – Fundamentação teórica

Introdução ao capítulo

Este capítulo tem por finalidade garantir a sustentação teórica da pesquisa, bem como a confiabilidade da análise realizada. Dessa forma, a revisão da literatura contempla: (a) o reflexo da *internet* nas organizações; (b) a fidelidade do cliente por meio da agregação do valor desejado; (c) a reestruturação dos processos organizacionais, abordando a adaptação da estrutura vertical para horizontal e a adaptação do perfil dos colaboradores orientados para os processos; (d) a detenção do poder por meio da agregação de valor às informações; e (e) o compartilhamento das informações e a adaptação organizacional para o comércio eletrônico.

2.1 O reflexo da *internet* nas organizações

A *internet* popularizou-se rapidamente devido à imensurável capacidade de disseminar informações a um custo reduzido, atingindo expressivo número de pessoas. Isso foi percebido rapidamente pelas empresas, as quais

começaram a utilizá-la de forma arrojada visando à divulgação e à comercialização de produtos.

Esse perfil agressivo é verificado no cotidiano das empresas de forma clara em dois momentos: (a) devido à quantidade de *e-mails* recebidos com oferta de produtos; e (b) ao se acessarem as páginas da *internet*, abrem-se automaticamente pequenas janelas com propagandas de produtos. Contudo, Urban (2001) destaca que a política de *sites* arrojados não atingiu os resultados esperados, pois esses *e-mails* com propagandas geralmente são apagados sem que o destinatário os tenha lido, e as páginas de *internet* que abrem automaticamente muitas vezes são fechadas antes que se abram totalmente.

Além de essa política causar incômodo às pessoas que utilizam o correio eletrônico e a *internet*, auxiliou também no surgimento de algumas barreiras no uso da rede, conforme destaca Hammond (2002): (a) receio quanto à segurança dos dados pessoais, (b) dúvidas quanto ao uso não autorizado dos dados pessoais; (c) medo de a segurança tecnológica não estar desenvolvida o suficiente; (d) falta de proteção legal; e (e) dificuldade na navegação.

As experiências com *sites* arrojados deixaram claro que os clientes necessitam de informações que os ajudem a tomar decisões de compra e que essas decisões estão intimamente relacionadas à confiança depositada no *site*. Com relação à confiança, Urban (2001, p. 135) destaca que para o *site* “[...] ter credibilidade precisa fornecer informações completas e imparciais sobre seus produtos e serviços e se possível também sobre os produtos da concorrência”.

Para adquirir a confiança do cliente, é imprescindível disponibilizar no *site* informações que demonstrem a sua existência e solidez, tais como (a) razão social, (b) endereço completo, (c) telefone para contato, (d) endereço

de correio eletrônico, (e) segmento de atuação, (f) missão e valores da empresa e (g) dados históricos sobre sua fundação e seu desenvolvimento. Essas informações devem estar disponíveis no *site*, em locais com fácil acesso. Siegel (1998, p. 26) salienta que

Muitos *sites* não são dirigidos para os consumidores. No campo das informações, os *sites* precisam satisfazer visitantes impacientes. Estes *sites* não podem dar-se ao luxo de colocar muitos enfeites à frente da informação.

Ao acessar rapidamente as informações das quais necessita, o cliente sente-se mais seguro, e isso não apenas o auxilia a tomar decisões sobre as compras *on-line* como também é de fundamental importância para demonstrar a existência e a solidez da empresa.

Além dos dados cadastrais é importante que o *site* da empresa seja simples e acessível. Esse aspecto vem ao encontro do pensamento de Hammer (2001, p. 34) sobre manter relações comerciais fortes com empresas denominadas “[...] ETDBW: Fácil de Fazer Negócios (*Easy To Do Business With*)”, essa terminologia do ponto de vista do cliente significa que “[...] a interação com o fornecedor envolve o mínimo de custo e esforço”.

Também é importante que o *site* seja implementado com outros recursos, os quais reduzam o esforço, como, por exemplo, o ícone de retorno à página principal, pois este facilita o uso do *site* e agiliza o processo de busca, viabilizando um acesso rápido. É válido destacar a importância de uma lista com o nome dos clientes que já comercializaram com a empresa bem como seus depoimentos. Isso demonstra a confiabilidade das informações fornecidas ao *site*. Siegel (1998, p. 30) também destaca que

Sites baseados em informação devem oferecer recursos de navegação e de busca. Clientes regulares precisam de uma página que possam marcar como favorita, preferencialmente listando as características do *site* e oferecendo o caminho mais curto para qualquer outra página.

Isso pode ser otimizado disponibilizando-se *links* com páginas de outras empresas, sendo elas parceiras ou até mesmo concorrentes. Dessa forma, os clientes podem comparar (a) modelos, (b) prazo para a entrega, (c) tempo de garantia e (d) preço do produto. Ao disponibilizar no *site* informações sobre a empresa, contemplando elementos de suporte à tomada de decisão de modo claro, objetivo e acessível, o *site* será considerado, segundo Hammer (2001), ETDBW e confiável.

Além dos elementos destacados anteriormente, a Figura 2, adaptada de Urban (2001), relaciona algumas das características que distinguem as ações entre *sites* considerados agressivos e dos que estabelecem relação confiável.

Itens comparados	Venda agressiva	Estabelecimento da confiança	Relacionamento confiável
Abordagem de venda	* Ganhar o negócio * Fechar a venda	* Atender às necessidades do cliente, assessorar as vendas	* Defensor dos interesses do cliente
Produtos	* Oferece os produtos que fabrica * Altas margens de lucro	* Produtos do fabricante com <i>links</i> para <i>sites</i> de concorrentes	* Todos os produtos com <i>links</i> para <i>sites</i> concorrentes
Informações	* Parciais do fabricante * Opinião parcial sobre produtos concorrentes	* Opinião imparcial sobre a linha completa de produtos do fabricante	* Opinião imparcial sobre os produtos concorrentes. * Assessoria confiável
Publicidade	* Anúncios do tipo <i>banner</i> em <i>site</i> atravancado, com slogan "compre agora!"	* Os anúncios são inseridos, mas o cliente tem a opção de removê-los de sua tela	* Os anúncios são enviados a pedido do cliente, o qual tem controle total sobre eles
Preços	* Preços baixos, promoções com preços abaixo da lista, orientação para acordos	* Ofertas claras e baseadas no valor	* Oferece características e serviços que agregam valor e cobra preços mais altos
Serviços	* Serviços e assistência técnica mínimos	* Oferece garantias para assegurar a satisfação do cliente	* Garante os benefícios prometidos durante todo o ciclo de vida do produto
Prazo	* Visão de curto prazo, orientada para a transação e alta rotatividade de clientes	* Prazo intermediário com foco na oferta de valor extra para o cliente	* Visão de longo prazo que ganha e retém clientes, aumentando a participação da clientela

Figura 2: Características dos *sites* agressivos e dos *sites* confiáveis
 Fonte: Adaptado de Urban (2001, p. 142) – A confiança na WEB

Na Figura 2 percebe-se que os *sites* de venda agressivos têm apenas o objetivo de fechar o negócio, enquanto os *sites* que buscam estabelecer relações de confiança estão focados na satisfação do cliente, visando à construção de relações duradouras.

Ainda no tocante à confiança e ao foco no cliente, Urban (2001, p. 137) destaca que “o elemento mais importante da confiança é o cumprimento das promessas. [...] À medida que as pequenas promessas são cumpridas, os clientes passam a acreditar que a empresa também satisfará suas mais altas expectativas”. Portanto, ao atender às expectativas do cliente cumprindo as promessas feitas, a empresa obtém a sua fidelidade e, conseqüentemente, uma relação duradoura.

A obtenção de clientes fiéis é fundamental no *e-commerce*, pois, segundo Reichheld (2001, p. 78), “além de comprar mais, os clientes fiéis costumam recomendar seus fornecedores a outros clientes potenciais, o que gera uma fonte adicional de receitas para esses fornecedores”. Contudo, obter novos relacionamentos duradouros e rentáveis, segundo Reichheld (2001), está relacionado a regras clássicas de atendimento ao cliente, e entre esses fatores destacam-se: (a) atenção, (b) suporte, (c) entrega pontual, (d) custos de remessa, (e) preços razoáveis, (f) políticas claras e (g) privacidade da informação.

É imprescindível destacar que conseguir a fidelidade do cliente é difícil, porém é muito fácil perdê-la, visto que a menor falha abala a confiança. Para minimizar esse risco, é fundamental perceber que o comércio eletrônico não é apenas mais uma ferramenta para transações comerciais. Por isso, Hammer (2001, p. 212) destaca que “[...] o verdadeiro poder da *internet* está em sua capacidade de integrar processos de negócio entre diferentes empresas e os respectivos sistemas

de informação”. Todavia, para que a integração entre as empresas ocorra é necessária uma relação de confiança entre clientes e fornecedores.

2.2 A fidelidade do cliente por meio da agregação do valor desejado

A busca pela fidelidade dos clientes intensificou-se após 1990, quando produtos de marca com preços elevados foram substituídos por produtos com preço moderado, mas com qualidade compatível. Essa atitude dos clientes em buscar produtos de qualidade, entretanto, com preços acessíveis, fez com que as empresas percebessem, segundo Hammer (2001, p. 207), que

Verificar, registrar, transferir, priorizar, programar, auditar e controlar são apenas algumas das atividades que não agregam valor e consomem tempo [...]. As conseqüências de tanto trabalho que não agregam valor eram demoras maciças, alta incidência de erros, custos excessivos e insensibilidade às necessidades do cliente.

Na busca por soluções as organizações perceberam a necessidade de se aproximarem dos clientes, pois, conforme destaca Albrecht (1994, p. 129), “como podemos gerar valor para o cliente de uma forma lucrativa e efetiva [...], se não sabemos o que o cliente valoriza?”.

Assim, as organizações não produzem apenas mais um produto para ser comercializado, mas um produto capaz de refletir as expectativas dos clientes, as quais são compatíveis com seu destino. Isso despertou nas empresas a percepção de que para atuar de forma incisiva junto aos clientes é necessário ter o mesmo relacionamento com os fornecedores. Nesse sentido, Lewis (1997, p. 47) destaca que “para cada empresa em uma cadeia entregar o valor

máximo para os seus próprios clientes, é preciso receber o valor máximo de seus fornecedores”.

Contudo, a agregação de valor não está no que é oferecido aos clientes, mas no resultado percebido por eles. Albrecht (1994), em estudo aprofundado sobre o valor percebido pelo cliente, considera que existe uma progressão gradual, a qual possui quatro níveis: (a) básico – relativo aos valores exigidos pelos clientes para atuar no negócio; (b) esperado – refere-se ao valor que os clientes consideram normal; (c) desejado – faz menção aos valores adicionais que os clientes conhecem e gostariam de ter, mas não esperam; (d) inesperado – relativo aos valores que vão além das expectativas dos clientes ao fazer negócios.

Cabe ressaltar que o valor percebido pelos clientes inicia a partir do valor desejado, pois este é o primeiro nível no qual um fornecedor se destaca de outro e a sua oferta fica mais atraente. Todavia, atingir os níveis de valor desejado envolve a reestruturação na maneira de se fazer negócio. Nesse sentido, Nadler (2000, p. 58) destaca que

O desafio atual é administrar de forma eficaz negócios diferentes que se sobrepõem – e até mesmo concorrem entre si – [...]. Mais do que isso haverá uma necessidade cada vez maior de integrar padrões – joint ventures, alianças, etc. – que ultrapassem as fronteiras empresariais tradicionais.

Dessa forma, o modelo de relação entre clientes e fornecedores no qual as fronteiras são bem definidas e a relação ocorre apenas devido à transação deixou de atender às necessidades das empresas. Por isso, o modelo que promove o isolamento entre o cliente e o fornecedor começou a ser suprimido por um modelo que promove a interação e a integração, reduzindo as fronteiras entre as empresas. Ohmae (1998, p. 23) destaca que

As fronteiras tradicionais eram muito claras. As empresas norte-americanas se impulsionavam pelo senso de propriedade, por exemplo, as japonesas pelos relacionamentos e as alemãs pelo contrato social. A primeiras tinham como principal interesse maximizar os lucros dos acionistas. As segundas visavam a participação das pessoas e a harmonia familiar. As terceiras se mostravam conscientes de sua responsabilidade social e também com o meio ambiente; eram integradoras. Esses foram os grandes modelos empresariais tradicionais e todos estão mudando para a nova sociedade ligada em rede.

Essa sociedade conectada, entretanto, requer forte mudança nas organizações, que, para eliminar suas fronteiras, segundo Hammer (2001, p. 211) precisarão “[...] integrar, simplificar e redesenhar seus processos de negócios entre organizações”. Desse modo, estão conseguindo fazer parte da sociedade conectada as organizações que utilizam o modelo apresentado na Figura 3.

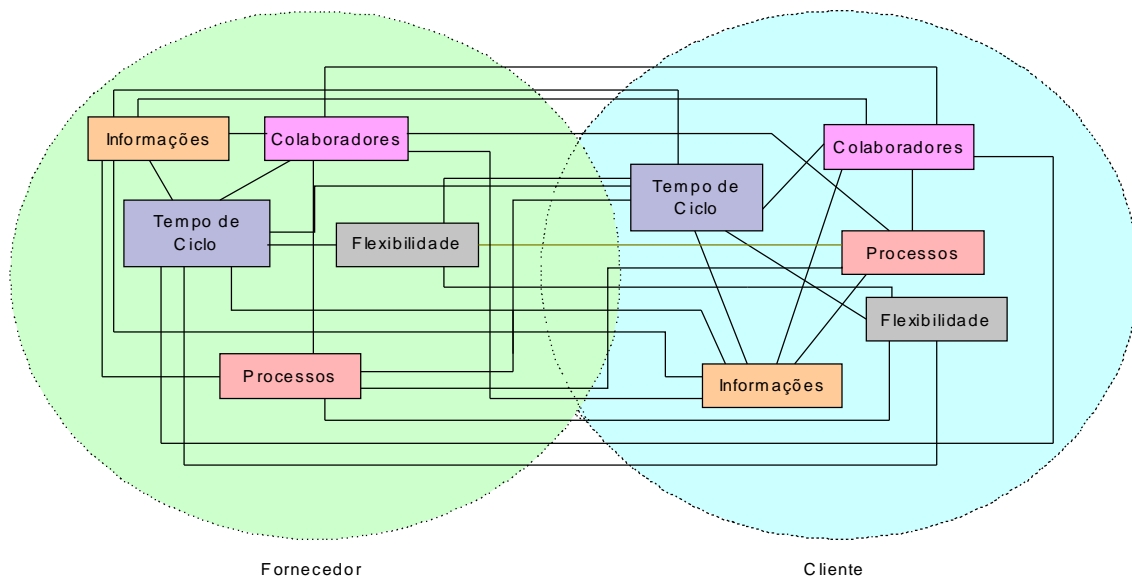


Figura 3: Relação entre fornecedor e cliente em conexão

Fonte: Adaptado de Lewis (1997, p. 116) – A empresa conectada

Para que o modelo proposto na Figura 3 alcance os objetivos esperados, Gerstein (1993, p. 17) destaca a importância da “[...] criação de

processos de trabalho apoiados na tecnologia que atravessam as fronteiras organizacionais, e o projeto de processos de trabalho baseado em equipe ajudado por ferramentas baseadas em sistemas”. Assim, pode-se afirmar que a melhoria da performance está mais relacionada às mudanças sociais, organizacionais e econômicas do que à tecnologia.

Por isso, as empresas devem estar preparadas tanto com relação aos aspectos culturais quanto aos aspectos tecnológicos e humanos, pois, segundo Davenport (1994, p. 19), com a conexão,

Processos como administração de pedidos e atendimento ao cliente estendem-se além das fronteiras da própria empresa e vão até a empresa do cliente, nesses processos, o cliente não é um convidado à atividade de planejamento do projeto, mas um dos donos dela.

Assim, para que as empresas trabalhem de modo integrado é imprescindível mudar a forma de realização do trabalho individual e a redefinição na maneira como os grupos de pessoas realizam suas tarefas. Para isso, é necessário que a empresa esteja disposta a reestruturar seus processos.

2.3 A reestruturação dos processos organizacionais

A reestruturação organizacional focada no processo significa dar menos ênfase à estrutura hierárquica da empresa. Assim, esforços antes voltados aos aspectos internos passaram a destinar-se ao atendimento das necessidades dos clientes. Hammer (2001, p. 75) destaca que “por meio dos

processos, a meta abstrata de pôr os clientes em primeiro lugar transforma-se em conseqüências práticas”.

Entretanto, para que a abordagem dos processos esteja focada nos clientes devem ocorrer profundas mudanças nas empresas, as quais contemplam (a) transição de uma estrutura verticalizada para uma estrutura horizontalizada e (b) plena compreensão da representatividade dos processos por parte de todos os membros da empresa.

2.3.1 Adaptação da estrutura vertical para a horizontal

Rever a estrutura organizacional a fim de se adotar uma estrutura orientada para processos é pré-requisito para que as empresas sejam mais ágeis e flexíveis. Por isso, algumas medidas para a superação do modelo hierárquico começam a ser percebidas. Nas empresas estruturadas por processos não se projeta mais de cima para baixo, mas se projeta do centro para os lados, começando pelas unidades de microempresa. Gonçalves (2000b, p. 9) destaca que “[...] é virtualmente impossível mudar de uma organização por tarefas para uma organização orientada por processos sem um claro entendimento do que exatamente faz a empresa funcionar bem e ter ritmo [...]”.

Desse modo, na estrutura baseada nos processos, abolem-se as inspeções ou as reconciliações posteriores, pois cada etapa assegura-se da não existência de erros, de maneira que esses não sejam transferidos ao longo das atividades. Assim, a lógica do funcionamento da estrutura acompanha a lógica dos

processos, e não o raciocínio da abordagem funcional. Com isso, as organizações passam a executar as suas operações seguindo dois fluxos, conforme demonstra a Figura 4.

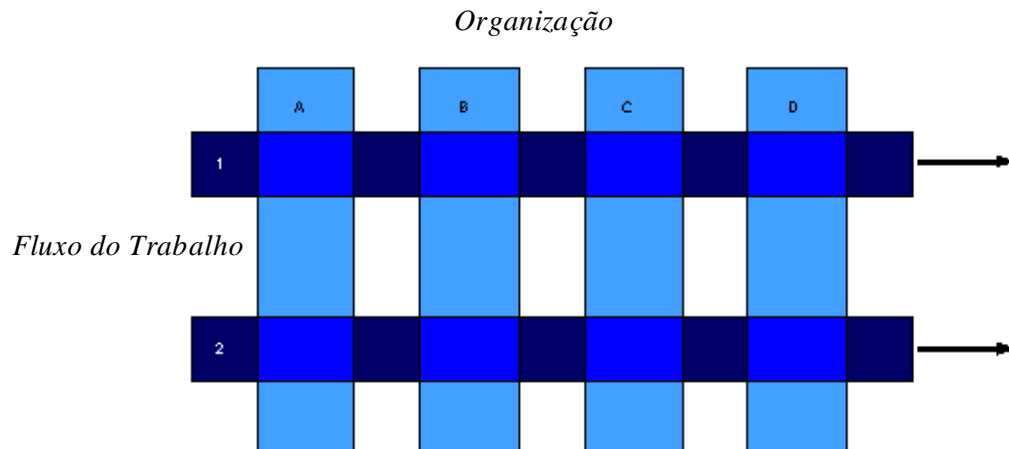


Figura 4: Fluxo horizontal de trabalho versus organização vertical

Fonte: Harrington (1993, p. 16) – Aperfeiçoando processos empresariais

Na Figura 4 pode-se perceber que o fluxo hierárquico começa a ser substituído pelo fluxo dos processos. Um dos fatores que alavanca essa mudança é o uso da tecnologia, visto que os computadores mostram-se úteis e utilizáveis nos processos organizacionais por gerar o rápido fluxo das informações. Assim, a tecnologia ultrapassou não apenas a fronteira entre os processos como também reduziu distâncias e proporcionou a integração das informações geradas nas diversas etapas dos processos.

Cabe salientar que a tecnologia é uma das ferramentas primordiais nas estruturas organizacionais modernas. Segundo Gonçalves (2000a, p. 17), “a tecnologia tem um papel fundamental no estudo dos processos empresariais. Ela influencia tanto a forma de realizar o trabalho como a maneira de gerenciá-lo”. Essa mudança no modo de trabalho faz com que diversos setores atuem de forma

integrada, rompendo as barreiras da estrutura funcional, além de proporcionar aos colaboradores a oportunidade de atuarem em funções distintas, melhorando a eficiência, a flexibilidade e a agilidade do processo.

O reflexo dessa mudança é imediato, pois os clientes ficam mais satisfeitos com o atendimento ágil, preciso e oportuno. Esses aspectos fazem com que as organizações percebam a necessidade de evoluírem da estrutura tradicional para a estrutura por processo. Essa transição passa por diversas fases de adaptação, conforme demonstra a Figura 5.

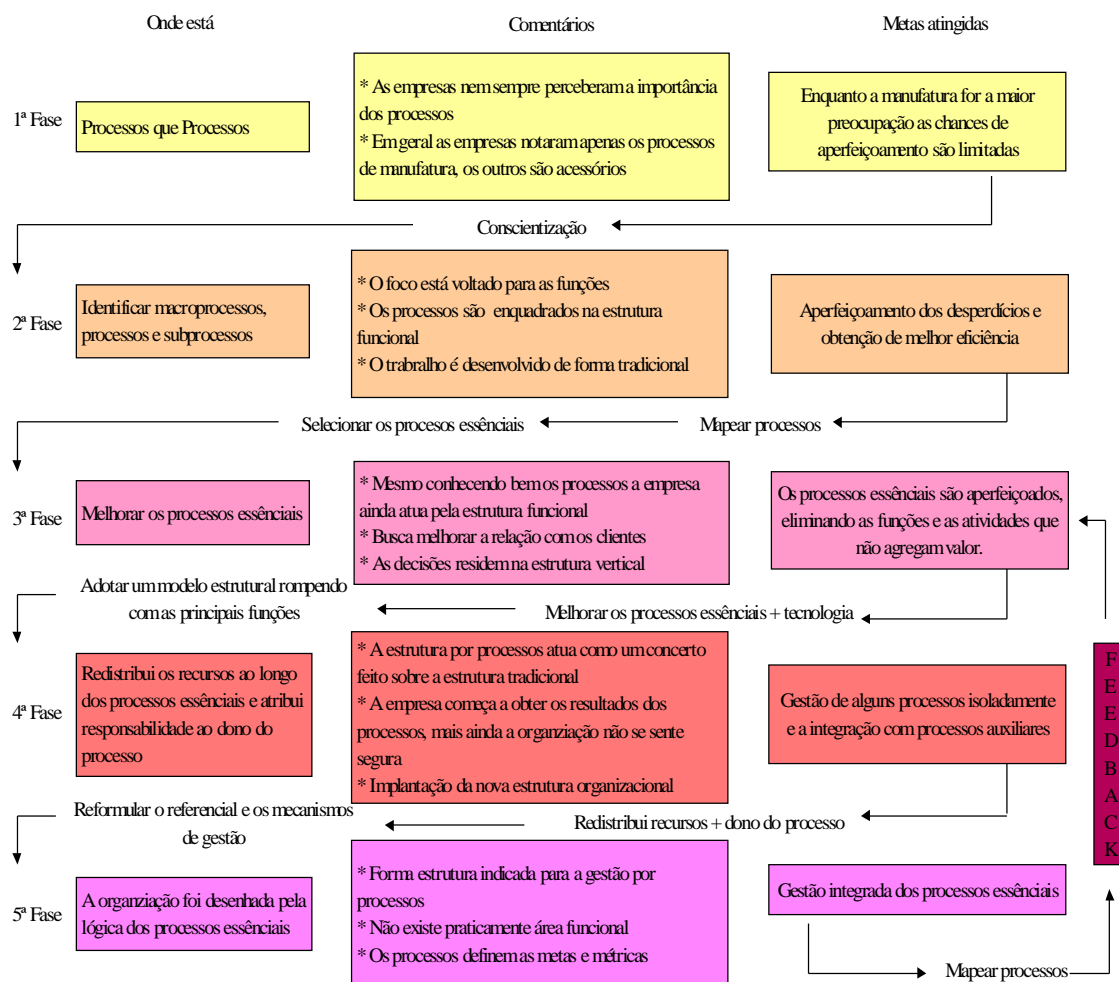


Figura 5: Evolução da estrutura tradicional para a estrutura por processos

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000b, 14 –16) – Processo que processo?

Ao adotar a estrutura focada nos processos, conforme a Figura 5, é importante salientar o *feedback*, pois qualquer mudança nos valores dos clientes, da empresa ou das pessoas envolvidas nos processos gera a necessidade da revisão desses processos. Overholt (2000, p. 68) destaca que

As organizações flexíveis desenvolvem continuamente novas estratégias e se adaptam às novas realidades do mercado [...]. Elas são compostas de pessoas que entendem a necessidade de transformar estruturas, processos e comportamentos para atender às necessidades dos diferentes clientes e que mudam o desempenho organizacional à medida que o mercado e os clientes mudam.

Para que isso ocorra é fundamental que os envolvidos nos processos compreendam a importância de cada tarefa executada, uma vez que os processos seguintes incorporam as deficiências dos processos anteriores.

2.3.2 Adaptação do perfil dos colaboradores orientados para os processos

Para que as empresas trabalhem como equipes administrando seus processos e seus fluxos, é imprescindível que cada membro tenha consciência e responsabilidade das atividades que exercem. Desse modo, haverá uma mudança no comportamento filosófico da empresa e dos seus colaboradores, os quais deixarão de se preocupar com a busca por culpados e direcionarão seus esforços em busca de soluções. Algumas dessas mudanças estão elencadas na Figura 6, adaptada de Harrington (1993).

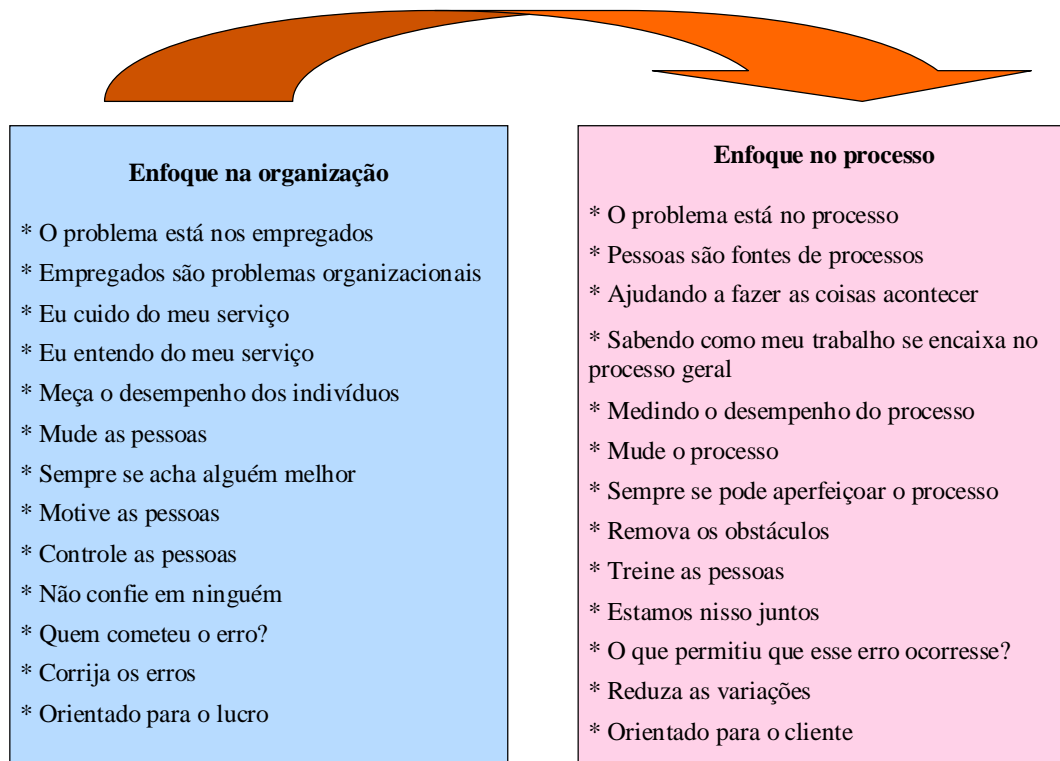


Figura 6: Mudando para o foco dos processos

Fonte: Adaptado de Harrington (1993, p. 06) – Aperfeiçoando processos empresariais

A partir do momento em que a empresa adota o enfoque nos processos, conforme a Figura 6, passa a existir maior delegação, participação nas decisões, comunicação mais aberta e uma redução dos níveis hierárquicos.

Contudo, para que se possa atingir os objetivos esperados, Hammer (2001, p. 87) destaca que “a mentalidade de processos é necessária para todos os tipos de trabalho e de pessoas. Não se trata de conceito aplicável aos escalões superiores da organização ou a quem desempenha o etéreo ‘trabalho do conhecimento’”. Assim, a partir do momento que todos os colaboradores compreenderem a importância dos processos, eles percebem que: (a) são responsáveis pelo processo por inteiro e não somente por sua atividade; (b) cada

empregado conhece o processo inteiro; e (c) as melhorias no processo são constantes.

Além disso, a seqüência de operações, dependendo do tipo do bem ou serviço produzido, pode ser reorganizada sempre que necessário. Para auxiliar nessa reorganização existe o líder do processo, o qual é responsável por ele. Harrington (1993, p. 52) destaca que esse líder também é denominado dono do processo e ele “é o indivíduo designado pela administração para ser o responsável por assegurar que o processo total seja eficaz e eficiente”. Desse modo, os processos organizacionais garantem que os objetivos específicos sejam alcançados sem perder de vista os objetivos finais da empresa.

Todavia, para os processos estarem em conformidade com os objetivos gerais da empresa, é imprescindível que o dono do processo tenha claro o entendimento do foco dos negócios e como estes afetam os processos. Por isso, Davenport (1994, p. 213) salienta que o dono do processo

[...] tem a responsabilidade final pelo processo. A natureza interfuncional de muitos processos-chave determina que o dono do processo esteja em um nível elevado o bastante para assegurar a autoridade sobre o processo e todas as suas interfaces,

principalmente porque os processos muitas vezes se sobrepõem, e um mesmo colaborador atua em processos diferenciados.

Com a reestruturação dos processos organizacionais, a participação efetiva dos colaboradores e do dono do processo, a empresa encontra-se estruturada horizontalmente. Essa estrutura foca a criação de valor para o cliente e uma maior flexibilidade. Assim, a organização pode avaliar se as expectativas dos clientes serão atingidas bem como adotar medidas visando atender a especificações e exigências. Isso conduz a organização em direção ao aprimoramento contínuo,

conforme Harrington (1993, p. 307) descreve na “roda da fortuna”, apresentada na Figura 7.



Figura 7: A roda da fortuna de Harrington

Fonte: Harrington (1993, p. 307) – Aperfeiçoando processos empresariais

Para que a Figura 7 promova o processo de aprimoramento contínuo focado no cliente, é imprescindível considerar o *feedback* proveniente desse cliente, pois é por meio dele que o processo é mantido em contínuo aprimoramento, de forma a agregar o valor desejado pelo cliente.

O aprimoramento contínuo não poderá ser exercido pela empresa se ela não disponibilizar informações para tomar as medidas necessárias. Essas informações, entretanto, são estruturadas com base nos dados armazenados. Todavia, Harrington (1993, p. 238) destaca que “a armazenagem de dados constituem atividades que não agregam nenhum valor, até que os dados sejam usados para controlar, informar ou melhorar um processo”.

Assim, a importância das informações não está centrada no volume disponibilizado, mas no uso eficiente do que for disponibilizado. Além disso, Davenport (1998, p. 18) destaca que “[...] a informação tem um lado humano, comportamental [...]”, o qual tem sido denominado como conhecimento. Segundo o autor, (1998, p. 19)

[...] é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas.

Portanto, a detenção da informação agregada de um contexto e interpretada proporciona o conhecimento. Este desempenha papel fundamental na mudança de paradigma da detenção do poder, o qual não é mais exercido pelo controle, mas pelo conhecimento.

2.4 A detenção do poder por meio da agregação de valor às informações

As informações desempenham função de sustentação aos processos, visto que os tornam mais eficientes e eficazes. Entretanto, Davenport (1998, p. 67) salienta que “quando os ambientes internos e externos se modificam, o ambiente informacional de uma empresa também muda”. Por isso, após a verificação da mudança nos processos empresariais, os quais passam a focar-se nos clientes e na utilização da tecnologia e informação, na qual se destaca a *internet*, verifica-se que em muitas empresas os ambientes informacionais ainda não estão adaptados.

Isso é percebido devido ao grande volume de informações que trafegam pela organização sem que se tenha consciência de seu valor. Portanto, organizar um modelo para o gerenciamento da informação requer a análise dos interesses e dos problemas de cada setor. Desse modo, a organização estabelece perspectivas comuns que auxiliam no pleno aproveitamento das informações. Drucker (1996, p. 218) ainda destaca que a informação

[...] precisa se estruturar ao redor de metas que definam claramente as expectativas e objetivos, tanto para a empresa como para cada especialista. É preciso haver um *feedback* fortemente organizado, para que cada membro possa exercer autocontrole.

Isso proporcionará o processo de gerenciamento da informação, o qual, segundo Davenport (1998), possui três ambientes: (a) o informacional, (b) o organizacional e o (c) externo. Esses ambientes estão destacados na Figura 8.

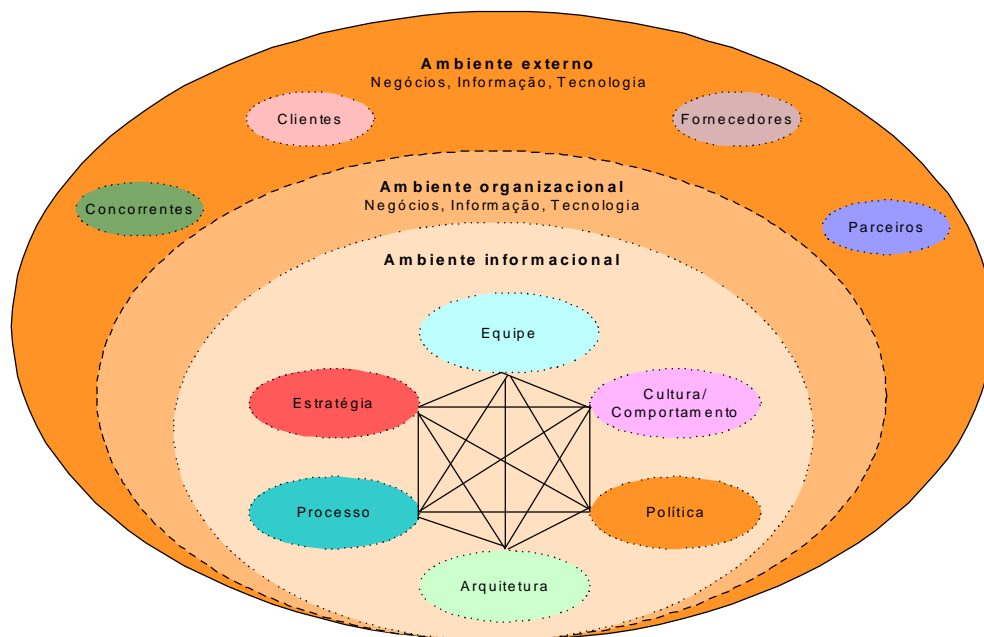


Figura 8: Modelo do processo de gerenciamento da informação.

Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 51) – Ecologia da informação.

A Figura 8 salienta a redução das fronteiras entre os três ambientes e proporciona maior mobilidade à informação, a qual flui do ambiente informacional para toda a organização bem como para o ambiente externo.

A redução das barreiras organizacionais propicia o fluxo das informações. Contudo, as organizações devem estabelecer em quais quantidades, para quem e quais informações serão disseminadas, de modo que informações estratégicas não sejam divulgadas aos seus concorrentes. Além disso, cabe salientar a importância da seleção do meio mais adequado para o compartilhamento, visto que esse representa uma das formas de se agregar valor.

2.5 O compartilhamento das informações e a adaptação organizacional para o comércio eletrônico

Com relação à seleção do compartilhamento, Oliveira (1999, p. 214) destaca que “o *e-commerce* tem um lado tecnológico muito importante, mas, antes de tudo, é um empreendimento comercial. Envolve tecnologia, mas principalmente impõe uma verdadeira mudança nos processos internos e até mesmo na cultura [...]”. Por isso, é necessário que a organização defina qual será o nível de compartilhamento pretendido, a fim de que possa promover a integração dos sistemas e da organização.

Desse modo, Bégin, Tchokogué e Boisvert (2001) destacam que a organização precisa compreender que o comércio eletrônico não se trata de um novo processo de negócio, mas da utilização da tecnologia organizacional. Por

isso, as empresas devem decidir se a adequação do *e-commerce* será integral ou em parte dos negócios, pois nesse momento será feita a opção pela estratégia de atuação no *e-commerce*, conforme os níveis de integração apresentados na Figura 9.

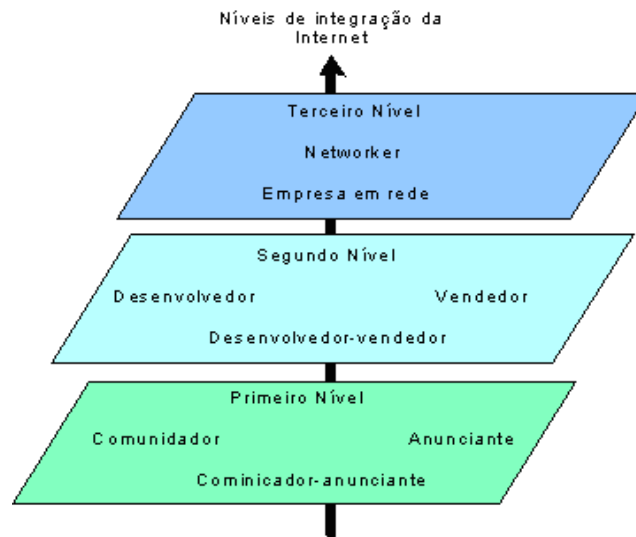


Figura 9: Três níveis de integração

Fonte: Boisvert (2003) – Seminário Internacional, o impacto da *internet* sobre os processos de negócio

Com relação aos níveis de integração apresentados na Figura 9, é importante destacar que, apesar de a classificação inicial de primeiro ou segundo nível ser unidirecional, as organizações podem passar pelo processo de evolução das configurações até atingirem o terceiro nível, o qual é bidirecional e permite que tanto as organizações como as pessoas estejam interligadas.

A classificação dos níveis de integração, segundo Bégin, Tchokogué, Boisvert (2001), é realizada por meio da avaliação dos *sites* organizacionais, os quais podem ser distribuídos em: (a) **informacional** - limitado à informação geral da empresa e à descrição do que ela faz; (b) **promocional** - além

das informações gerais sobre a empresa, focalizam os produtos e serviços por meio de descrições, fotos e imagens ou catálogo dos produtos; (c) **relacional** - exibe informações promocionais e corporativas, mesmo não tendo pagamento *on-line*, e deve ao menos conter um formulário de pedido *on-line* ou formulário para proposta; (d) **transacional** - apresenta todos os elementos descritos nas categorias informacional e promocional, contudo distingue-se da relacional, visto que nesta deve contemplar o pagamento *on-line*. A Figura 10 apresenta os quatro níveis de classificação, as funções que formam cada um deles, bem como os componentes descritos na grade de pesquisa, conforme o Anexo I, que compõem cada função.

Classificação	Funções	Componentes descritos na grade
Informacional	Navegabilidade	1 - Mapa do <i>site</i> ; 2 - Menu de navegação; 3 - Posicionador; 4 - Retorno à página principal; 5 - Caminho de acesso; 6 - Ajuda <i>on-line</i> com relação à utilização do <i>site</i> ; 8 - Ferramenta de busca no próprio <i>site</i> ; 9 - Outro componente de ajuda à navegação; 91 - Arquitetura do <i>site</i>
	Identificação	20 - Logomarca da empresa; 21 - Endereço cívico; 22 - Número de telefone; 23 - Endereço eletrônico; 24 - Quem somos nós; 25 - História da empresa; 29 - Localização das fábricas, divisões e filiais
	Imagem	26 - Palavra do presidente; 27 - Missão e valores; 28 - Artigos na imprensa; 30 - Comunicados de imprensa; 31 - Membro de associações; 32 - Parceiros de negócios; 33 - <i>Links</i> para os parceiros; 34 - Causa sociais, ecológicas, ambientais; 36 - Patrocínio
	Realizações	37 - Portfólio de realizações; 38 - Testemunho dos clientes; 39 - Prêmios ou distinções; 40 - Certificações ISO ou outras; 42 - Marcas comerciais
	Investidores	80 - Demonstrativos financeiros; 81 - Indicadores financeiros; 82 - Análises financeiras feitas por terceiros; 83 - Compras de ações
Promocional	Política de informações	7 - Presença de <i>cookies</i> ; 10 - Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio; 11 - Possibilidade de se retirar de uma lista de envio; 12 - Política de informações pessoais
	Produtos	41 - Catálogo eletrônico; 43 - Imagem dos produtos da empresa; 45 - Disponibilidade dos produtos; 46 - Informações sobre a segurança dos produtos; 47 - Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos; 48 - Informações sobre a utilização dos produtos; 49 - Anúncio de novos produtos; 50 - Produtos ofertados em promoção; 51 - Amostras gratuitas; 52 - Pontos de venda dos produtos
	Parceiros e promoção externa	15 - Acesso à <i>extranet</i> ; 35 - <i>Banners</i> publicitários de outras empresas; 84 - Recrutamento de distribuidores
Relacional	Contrato	44 - Lista de preços dos produtos disponíveis <i>on-line</i> ; 57 - Moeda utilizada para o faturamento; 58 - Escolha da moeda; 59 - <i>Link</i> para consultar a taxa de câmbio da moeda; 60 - Há confirmação antes do pagamento; 64 - Informação sobre os gastos com expedição; 65 - Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras; 66 - Condições relativas à entrega; 67 - Condições relativas à política de pagamento; 68 - Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria; 69 - Condições relativas ao financiamento
	Serviços aos clientes	53 - Pedido <i>on-line</i> ; 61 - Histórico das compras; 62 - Acompanhamento das compras; 70 - Serviços ofertados; 71 - Pontos de serviço; 72 - Propostas <i>on-line</i> ; 73 - Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais; 74 - Suporte técnico; 75 - Serviço aos clientes; 78 - Anúncios classificados
	Aspectos internos	14 - Acesso à <i>intranet</i> dos colaboradores; 85 - Seção empregos, perfis de competências procurados; 86 - Condições relativas ao emprego; 87 - Formulário de candidatura; 88 - Apresentação de empregados
	Fidelização	19 - Criação de um perfil; 76 - Pesquisa de opinião junto aos clientes; 77 - Concursos e sorteios; 79 - Jogos e outros divertimentos; 89 - Perguntas mais frequentes (FAQ); 90 - Fórum de discussão sobre os produtos e serviços
	Acreditação	16 - Selo de classificação do conteúdo; 17 - Selo de satisfação da clientela; 18 - Selo de conformidade
Transacional	Segurança	13 - Entrada em uma zona segura do <i>site</i> ; 55 - Segurança dos pagamentos; 56 - Selo de securização das transações
	Transação	54 - Caso afirmativo, é possível pagar <i>on-line</i> ?; 63 - Impressão da nota de pedido

Figura 10: Definição das funções que compõem o *site*

Fonte: Adaptado de Boisvert (2003) – *Le site Web: un outil pour améliorer la performance de l'entreprise*

As funções apresentadas na Figura 10 auxiliam na classificação dos *sites*. Cabe destacar que, a partir do momento em que o usuário identifica a maioria desses elementos, ele se sente mais seguro para interagir com o *site*, seja para obtenção de informações ou para efetuar transações *on-line*. Isso ocorre porque todas as políticas da organização estão claramente apresentadas. Vale ressaltar que a classificação do *site* está intimamente relacionada aos níveis de integração demonstrados na Figura 9.

O primeiro nível de integração refere-se aos *sites* informacionais e promocionais, os quais executam as atividades de comunicação e promoção, além de serem unidirecionais. No segundo nível de integração estão os *sites* classificados como relacionais e transacionais; neste nível os *sites* são de caráter bidirecional. O terceiro nível por sua vez se apóia na existência da *intranet* e da *extranet*, ou seja, na empresa em rede. Este nível requer a adaptação dos processos de negócios. Contudo, para atender às expectativas dos clientes é necessário verificar se o ambiente organizacional oferece sustentação para uso da *internet*.

2.6 Considerações finais da revisão da literatura

As organizações que fazem uso da *internet* para fins transacionais estão passando por um processo de adaptação. Esse processo possui graus de necessidade de mudança diferenciados, visto que as organizações podem optar por níveis de integração, conforme apresentado na Figura 9. Entretanto, como a integração organizacional pode evoluir até atingir o último nível, o qual afeta até

mesmo as relações de poder, é imprescindível que a evolução tecnológica, independentemente do nível de integração que a empresa esteja utilizando, seja acompanhada pela evolução da estrutura organizacional. Assim, é necessário que tanto os processos quanto os colaboradores estejam estruturados a fim de proporcionarem maior agilidade e flexibilidade às organizações.

Considera-se, portanto, que a revisão da literatura apresentada neste capítulo contempla os conceitos necessários para auxiliar no processo de mudança, visando desenvolver a sistemática para a adaptação dos processos de negócio, apresentada no Capítulo III, a fim de melhorar a performance das empresas que atuam com o comércio eletrônico.

CAPÍTULO III – Proposição da sistemática para melhoria da performance das empresas no comércio eletrônico

Introdução ao capítulo

Neste capítulo é apresentada a sistemática proposta visando auxiliar na adaptação organizacional dos processos bem como na melhoria da performance das empresas que atuam com o comércio eletrônico. Para o desenvolvimento da sistemática são abordados os seguintes aspectos: (a) a evolução do comércio eletrônico nos últimos anos; (b) os elementos essenciais dos processos de negócio para o desenvolvimento da sistemática, incluindo a estrutura do *site*, a qual contempla a análise dos elementos das classificações informacional, promocional, relacional e transacional, a reestruturação dos processos de negócio, a adaptação organizacional com relação aos aspectos estruturais, ao perfil dos colaboradores, à cultura e ao fluxo das informações; e (c) a proposta da sistemática para a melhoria da performance das empresas no comércio eletrônico.

3.1 A evolução do comércio eletrônico nos últimos anos

A *internet* mostra-se uma poderosa ferramenta de suporte, visto que reduz o tempo de comunicação, apresenta informações sobre bens e serviços, e pode ser acessada a qualquer momento. Isso tem proporcionado o aumento do número de usuários, conforme apresentado no Gráfico 1, do qual o Brasil fez parte nos anos de 2001 e 2002, juntamente com países como EUA, Japão, Alemanha e Canadá.

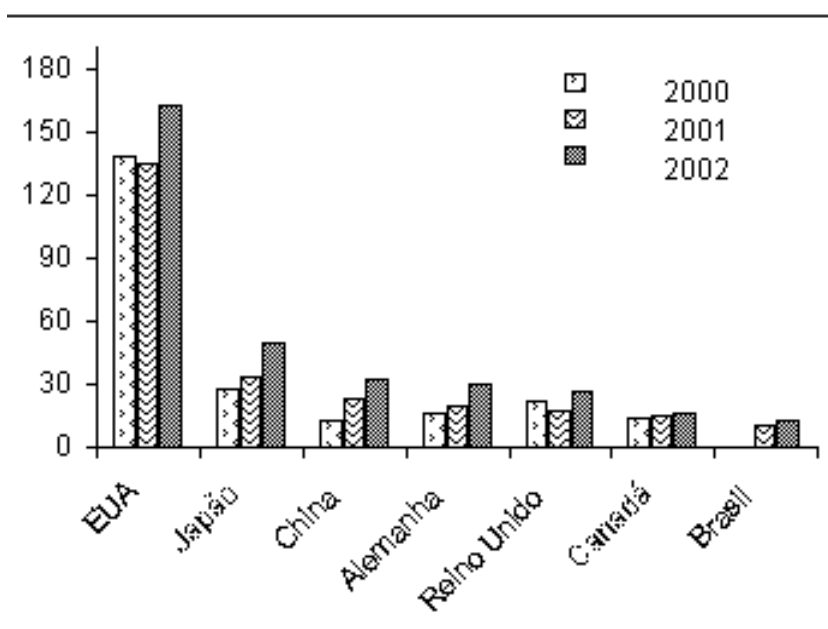


Gráfico 1: Usuários da *internet* nos principais mercados mundiais, período 2000 a 2002 – em milhões

Fonte: Revista Exame (2000, p. 52) (2001, p. 58) (2002, p. 51)

Apesar de o número de usuários da *internet* no Brasil ainda ser baixo quando comparado a outros países, ao se fazer uma retrospectiva nos últimos anos verifica-se a crescente expansão tanto do número de usuários, conforme

apresentado no Gráfico 2, quanto em relação ao número de páginas de *internet*, Gráfico 3.

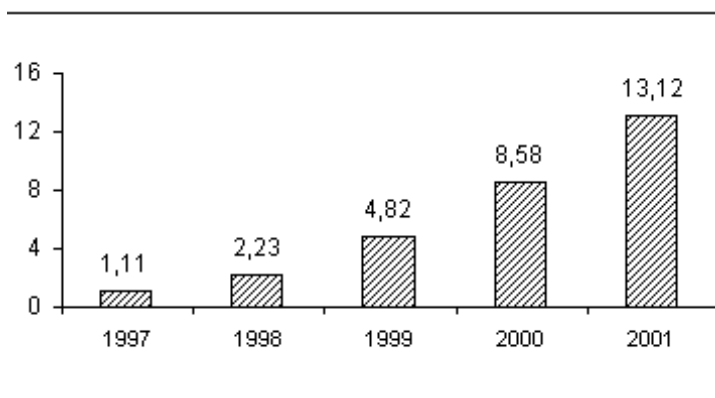


Gráfico 2: Usuários da *internet* no Brasil – em milhões

Fonte: Revista Exame (2002, p. 59)

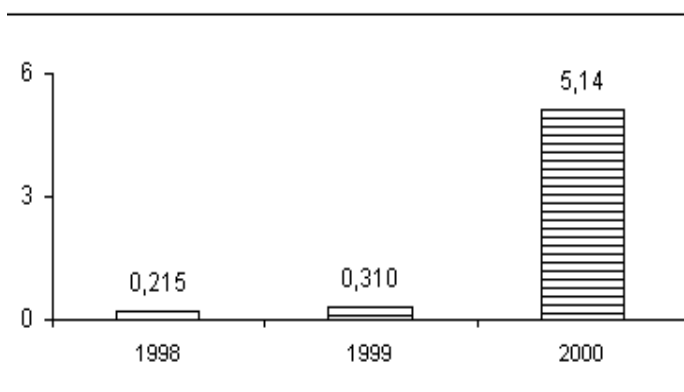


Gráfico 3: Número de páginas de *internet* no Brasil – em milhões

Fonte: Revista Exame (1998, p.69) (1999, p. 62) (2001, p. 59)

A expressiva expansão pela qual o país está passando com relação ao número de *sites* é acompanhada pelo aumento do comércio realizado *on-line*, conforme o Gráfico 4, sendo o Brasil o país da América Latina que realizou o maior número de vendas pela rede, tanto em relação ao volume das vendas quanto em relação aos valores comercializados pela *internet*, Gráfico 5.

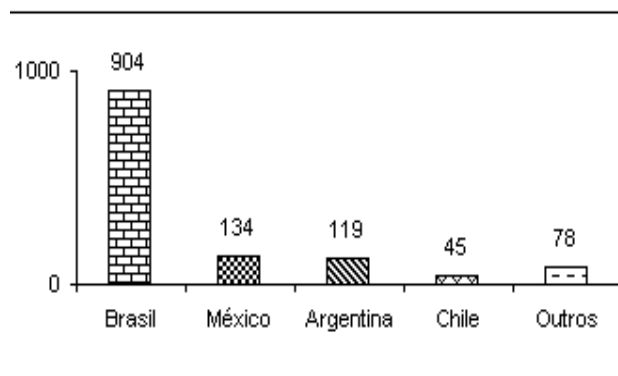


Gráfico 4: Vendas *on-line* nos mercados da América Latina – em milhões de dólares

Fonte: Revista Exame (2002, p. 52)

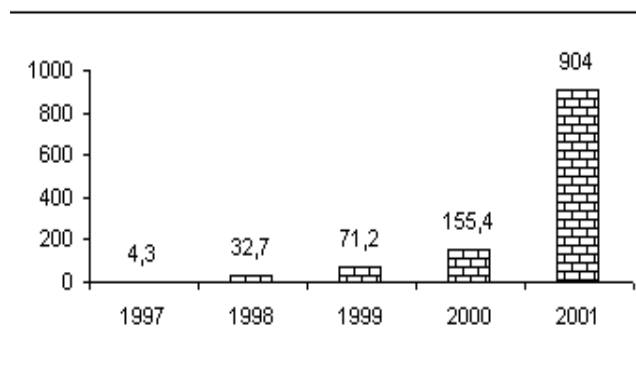


Gráfico 5: Valor estimado das vendas no comércio eletrônico – em milhões de dólares

Fonte: Revista Exame (2002, p. 52)

É importante destacar que as vendas realizadas *on-line* na América Latina estão concentradas em alguns nichos de mercado, segundo o Gráfico 6, e a indústria automotiva e os leilões são responsáveis juntos por 55% (cinquenta e cinco por cento) das vendas realizadas *on-line*.

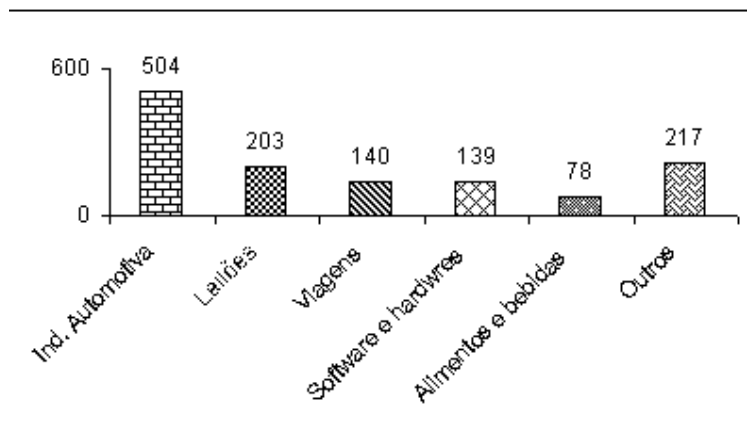


Gráfico 6: Divisão das vendas *on-line* nos principais mercados da América Latina em 2001 – em milhões de dólares

Fonte: Revista Exame (2002, p. 52)

Ainda com relação ao comércio eletrônico é importante destacar que o business to business (B2B) é o segmento de negócios responsável pela maior movimentação do comércio realizado *on-line*, conforme apresentado no Gráfico 7, visto que por meio dele são movimentados 73% (setenta e três por cento) do total de vendas realizadas pela rede.

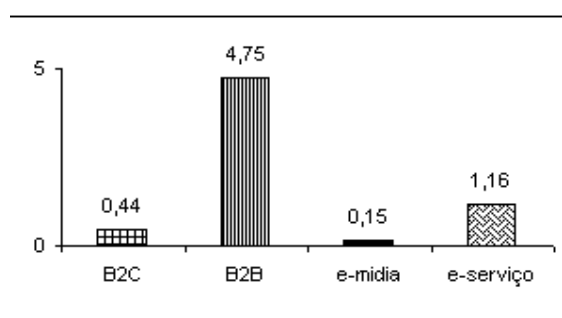


Gráfico 7: Segmentação dos negócios realizados pela *internet* em 2001 – em milhões de dólares

Fonte: Revista Exame (2002, p. 52)

A consolidação do uso da rede para fins comerciais fez com que nos últimos anos ocorresse a explosão no número de páginas de *internet*, principalmente das empresas. Buscando auxiliar as empresas na transição para o *e-commerce*, a seguir será proposta a sistemática para a adaptação organizacional, a qual contempla tanto aspectos relativos à estruturação do *site* como as mudanças nos processos organizacionais.

3.2 Elementos essenciais dos processos de negócio para o desenvolvimento da sistemática

A revisão da literatura realizada no Capítulo II demonstra que para as organizações atuarem na *internet* com sucesso é necessário que elas passem por um processo de adaptação, de modo que as informações fluam através dos sistemas naturalmente, buscando agregar o maior valor possível tanto aos fornecedores quanto aos clientes. Para que isso ocorra, é necessário primeiramente que a organização esteja disposta a atuar *on-line*.

O uso da *internet* para disseminar informações entre clientes, fornecedores e parceiros agiliza o tempo de ciclo, proporcionando muitas vezes redução dos custos. Contudo, é necessário identificar primeiramente qual a necessidade das organizações bem como seus objetivos ao desenvolver o *site*.

Assim, para que a *internet* seja utilizada visando à agregação de valor nas relações entre os fornecedores e os clientes, bem como para agilizar o fluxo das informações, ou mesmo a divulgação da empresa e de seus produtos ou serviços, alguns elementos são considerados essenciais para a melhoria da

performance. Entre estes destacam-se: (a) **estrutura do site** – visando identificar o objetivo da organização ao desenvolver o *site* bem como sua classificação em informacional, promocional, relacional e transacional; (b) **reestruturação dos processos de negócio** – abordando os processos de compra, venda e produtivo; (c) **estrutura organizacional** – atribuindo maior ênfase aos processos e menor ênfase aos aspectos hierárquicos; (d) **perfil dos colaboradores** – conscientizando-os de que são responsáveis pelo processo, e não apenas pelas atividades que exercem; (e) **cultura organizacional** – passando a atuar focada na agregação de valor aos clientes; (f) **fluxo das informações** – visando o fluxo contínuo das informações de forma a melhorar a performance organizacional.

Considerando-se os itens destacados anteriormente, foi utilizada a grade de pesquisa apresentada no Anexo I, visando identificar os elementos que compõem os *sites*, e também o questionário do Apêndice A, o qual tinha os seguintes objetivos: (a) salientar aspectos gerais das organizações, a fim de identificar o perfil das empresas do Estado de Santa Catarina que possuem *sites* na *internet*; (b) identificar o objetivo dos *sites* segundo a organização; (c) verificar a adaptação dos processos, da estrutura, do perfil dos colaboradores, da cultura e do fluxo das informações.

O questionário do Apêndice A deveria inicialmente ser encaminhado para as 506 (quinhentas e seis) empresas que participaram da primeira etapa da pesquisa realizada em parceria com o Canadá. Contudo, como algumas organizações não disponibilizavam nos *sites* o endereço eletrônico (*e-mail*), o questionário foi encaminhado para 458 (quatrocentas e cinquenta e oito) empresas no dia 8 de julho de 2003. Foi aguardado retorno dos *e-mails* enviados até o dia 8 de agosto de 2003. Com relação aos *e-mails* encaminhados, 14 (quatorze) retornaram

por problemas com o endereço eletrônico descrito nas páginas da Web e 49 (quarenta e nove) foram respondidos. Ainda 8 (oito) empresas devolveram o questionário em branco e 41 (quarenta e uma) apresentaram-no efetivamente respondido.

Ao relacionar a grade de pesquisa desenvolvida pela *Chair* (Anexo I) com o questionário do Apêndice A foi possível avaliar os elementos que compõem os *sites*, relacionando-os com a finalidade para os quais eles foram desenvolvidos, conforme apontado pelas organizações. Assim, a grade de pesquisa aplicada em parceria com o Canadá contribuiu para a primeira etapa da sistemática desenvolvida, que visa identificar o objetivo do *site*, avaliar se os *sites* contemplam elementos que atendem aos objetivos especificados, bem como apontar elementos capazes de garantir a melhoria dos *sites*, adequando-os aos objetivos indicados pelas organizações.

3.2.1 Estrutura do *site*

Antes de se estudarem os elementos que compõem a estrutura do *site* das 41 (quarenta e uma) empresas que responderam ao questionário, é de fundamental importância verificar para qual finalidade os *sites* foram desenvolvidos, segundo as perspectivas das organizações pesquisadas, as quais se encontram apresentadas no Gráfico 8.

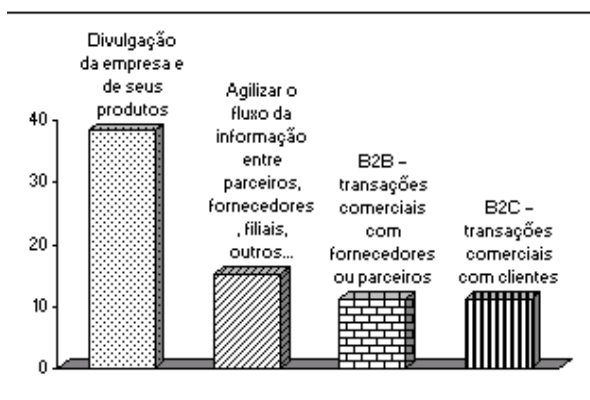


Gráfico 8: Finalidade para a qual os sites foram desenvolvidos

Com relação à finalidade para a qual os sites foram desenvolvidos (Gráfico 8), verificou-se que a divulgação da empresa e de seus produtos corresponde a 51% (cinquenta e um por cento) da amostragem pesquisada. É necessário salientar que, ao desenvolver o site visando apenas à divulgação, ou seja, no formato de folder, a organização não sofre nenhum tipo de adaptação interna, visto que estaria focada apenas nos benefícios provenientes do *marketing* de baixo custo proporcionado pela *internet*. Entretanto, uma análise mais detalhada sobre o foco para o qual o site foi desenvolvido, conforme o Gráfico 9, permite identificar que as empresas utilizam seus sites para mais de uma finalidade.

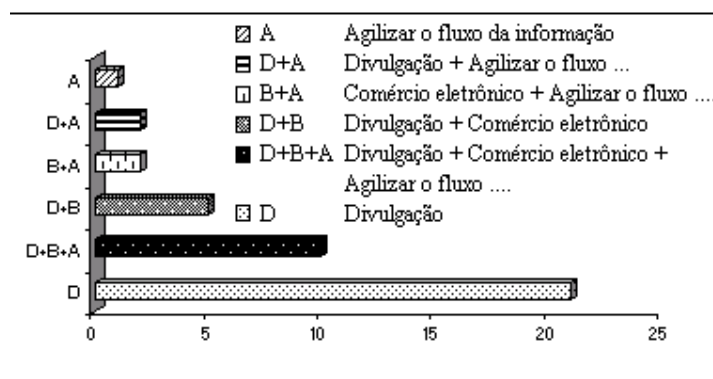


Gráfico 9: Finalidade para a qual os sites foram desenvolvidos

A análise do Gráfico 34 demonstra que 21 (vinte e uma) empresas, ou seja, mais da metade da amostragem estudada, visam apenas à sua divulgação e de seus produtos. Essa classificação é de suma importância, visto que fornecerá os subsídios para classificar os *sites* segundo as nomenclaturas desenvolvidas por Bégin, Tchokogué, Boisvert (2001) em informacional, promocional, relacional e transacional, de modo a sugerir melhorias aos *sites* considerando as perspectivas das organizações.

A seguir, apresenta-se o resultado da aplicação da grade de pesquisa, conforme o Anexo I. Contudo, cabe destacar que esses resultados limitam-se às organizações que responderam ao questionário do Apêndice A.

3.2.1.1 Análise dos componentes classificados como informacionais e promocionais

Na análise dos componentes classificados como informacionais foram consideradas as funções relativas a (a) navegabilidade, (b) identificação, (c) imagem, (d) realizações e (e) investidores. Os componentes classificados como promocionais são compostos das seguintes funções: (a) política de informações, (b) produtos e (c) parceiros e promoção externa.

Cabe destacar que apesar de esses componentes serem imprescindíveis na determinação das relações entre os usuários potenciais do *site* e as organizações pesquisadas, os componentes informacionais e promocionais estão limitados à informação geral da empresa e à descrição do que ela faz. Assim, as 41

(quarenta e uma) empresas que participaram da pesquisa foram contempladas nessa classificação, visto que ela se refere ao primeiro nível de integração.

Na Tabela 1 encontra-se descrita a função de navegabilidade, seus componentes bem como o percentual da freqüência desses itens na pesquisa realizada.

Tabela 1: Percentual da freqüência dos componentes informacionais de navegabilidade

Função	Número grade Anexo I	Componentes descritos na grade de pesquisa descrita no Anexo I, aplicada no Estado de Santa Catarina	% Freqüência dos componentes analisados
Navegabilidade	01	Mapa do <i>site</i>	22
	02	Menu de navegação	100
	03	Posicionador	46
	04	Retorno à página principal	85
	05	Caminho de acesso	68
	06	Ajuda <i>on-line</i> com relação à utilização do <i>site</i>	12
	08	Ferramenta de busca no próprio <i>site</i>	12
	09	Outro componente de ajuda à navegação	12
	91	Arquitetura do <i>site</i>	10

Com relação à função de navegabilidade apresentada na Tabela 1, cabe destacar a necessidade de melhorias nos seguintes componentes: (a) mapa do *site*; (b) ajuda *on-line* com relação à utilização do *site*; (c) ferramenta de busca no próprio *site*; (c) outro componente de ajuda à navegação e (d) arquitetura do *site*. A melhoria dos componentes de navegação faz com que o *site* fique mais acessível, auxiliando na relação com os seus usuários, visto estes têm maior facilidade para acessar as informações de que necessitam.

Além dos aspectos relativos à navegação, os quais dão suporte aos usuários, é necessário que estes encontrem de modo claro e ordenado as informações de identificação da organização. Será por meio dos componentes da função de identificação que os usuários dos *sites* terão contato com a organização, visto que nesta etapa eles poderão verificar a existência da organização. Na Tabela 2 encontram-se descritos os componentes das funções de identificação, imagem e

realizações, pois essas funções visam assegurar aspectos relativos à confiabilidade da organização.

Tabela 2: Percentual da frequência dos componentes informacionais de identificação, imagem e realizações

Função	Número grade Anexo I	Componentes descritos na grade de pesquisa descritivo Anexo I, aplicada no Estado de Santa Catarina	% Frequência dos componentes analisados
Identificação	20	Logomarca da empresa	100
	21	Endereço físico	90
	22	Número de telefone	90
	23	Endereço eletrônico	90
	24	Quem somos nós	71
	25	História da empresa	80
Imagem	29	Localização das fábricas, divisões e filiais	80
	26	Palavra do presidente	2
	27	Missão e valores	37
	28	Artigos na imprensa	24
	30	Comunicados de imprensa	7
	31	Membro de associações	7
	32	Parceiros de negócios	32
	33	Links para os parceiros	20
Realizações	34	Causa sociais, ecológicas, ambientais	29
	36	Patrocínio	12
	37	Portfólio de realizações	22
	38	Testemunho dos clientes	2
	39	Prêmios ou distinções	24
	40	Certificações ISSO ou outras	29
	42	Marcas comerciais	41

Com relação aos componentes de identificação descritos na Tabela 2, as empresas pesquisadas apresentaram resultados satisfatórios, com exceção do item quem somos nós, o qual esteve presente em 71% (setenta e um por cento) das organizações. Os demais componentes estiveram presentes em mais de 80% (oitenta por cento) da amostragem.

Contudo, tanto os componentes da função imagem quanto da função realizações apresentaram índices de frequência nas empresas pesquisadas inferiores a 40% (quarenta por cento) em todos os componentes avaliados. Os itens (a) palavra do presidente, (b) comunicados de imprensa, (c) membros de associações, (d) testemunho dos clientes estiveram presentes em menos de 10% (dez por cento) da amostragem. Isso demonstra que a maioria das organizações pesquisadas já verificaram a importância da função de identificação, pois os usuários

do *site* podem estabelecer uma relação de confiança. Entretanto, não perceberam ainda que será por meio das funções de imagem que essa relação será afirmada, bem como os elementos descritos na função de realizações, especialmente o item testemunho dos clientes, que consolidará essa confiança.

Além das funções descritas anteriormente, compõe a classificação informacional a função investidores, conforme a Tabela 3. Essa função tem por objetivo informar a solidez da organização.

Tabela 3: Percentual da freqüência dos componentes informacionais de investidores

Função	Número grade Anexo I	Componentes descritos na grade de pesquisa descrita no Anexo I, aplicada no Estado de Santa Catarina	% Freqüência dos componentes analisados
Investidores	80	Demonstrativos financeiros	10
	81	Indicadores financeiros	2
	82	Análise financeiras feitas por terceiros	-
	83	Compras de ações	-

Para a função de investidores descrita na Tabela 3, com exceção do item demonstrativos financeiros, presentes em 10% (dez por cento) da amostragem, pode-se considerar que os demais elementos estiveram ausentes. Com relação à função investidores na amostragem pesquisada é imprescindível destacar que as organizações estudadas caracterizam-se principalmente por serem organizações de capital fechado.

A análise dos componentes informacionais descritos nas Tabelas 1, 2 e 3 auxiliam as organizações a promoverem o desenvolvimento de seus *sites*, visando principalmente aos aspectos relativos à apresentação da empresa.

Os componentes classificados como promocionais começam a delinear a relação entre a organização e seus clientes potenciais, pois mesmo caracterizados como unidirecionais, além das informações gerais sobre a empresa, eles disponibilizam informações sobre os produtos e serviços por meio de

descrições, fotos e imagens ou catálogos. Conforme descrito anteriormente, os *sites* promocionais possuem três funções. Na Tabela 4 são apresentados os percentuais de frequência dos componentes relativos à política de informações e aos parceiros e promoção externa

Tabela 4: Percentual de frequência dos componentes promocionais de política de informações e parceiros e promoção externa

Função	Número grade Anexo I	Componentes descritos na grade de pesquisa descrita no Anexo I, aplicada no Estado de Santa Catarina	% Frequência dos componentes analisados
Política de informações	07	Presença de <i>cookies</i>	24
	10	Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio	24
	11	Possibilidade de se retirar de uma lista de envio	10
	12	Política de informações pessoais	10
Parceiros e promoção externa	15	Acesso à <i>extranet</i>	12
	35	<i>Banners</i> publicitários de outras empresas	10
	84	Recrutamento de distribuidores	10

Com relação aos elementos que compõem a função de política de informações, apresentada na Tabela 4, é importante destacar que em 90% (noventa por cento) dos *sites* pesquisados não existe a opção para os usuários se retirarem das listas de envio. Também não é mostrado de modo claro e objetivo nos *sites* como são utilizadas as informações disponibilizadas pelos usuários. Com relação aos 10% (dez por cento) dos *sites* nos quais estiveram presentes a política de informações pessoais, é necessário destacar que essas informações estavam dispostas de modo quase imperceptível. Na avaliação dos componentes parceiros e na promoção externa apresentada é importante destacar que em apenas 10% (dez por cento) das empresas estiveram presentes tanto os *banners* dos parceiros quanto elementos relativos à seleção de representantes.

Apesar de os elementos promocionais apresentados na Tabela 4 serem importantes, é a função apresentada na Tabela 5 que distingue o *site* informacional do promocional. Essa distinção é realizada por meio das informações relativas aos produtos.

Tabela 5: Percentual da freqüência dos componentes promocionais de produtos

Função	Número grade Apêndice A	Componentes descritos na grade de pesquisa descrita no Anexo I, aplicada no Estado de Santa Catarina	% Freqüência dos componentes analisados
Produtos	41	Catálogo eletrônico	76
	43	Imagem dos produtos da empresa	88
	45	Disponibilidade dos produtos	5
	46	Informações sobre a segurança dos produtos	12
	47	Informações dos cuidados que o cliente deve observar com os produtos	12
	48	Informações sobre a utilização dos produtos	27
	49	Anúncio de novos produtos	22
	50	Produtos ofertados em promoção	10
	51	Amostras gratuitas	-
	52	Pontos de venda dos produtos	46

A análise da função produtos, considerando-se o percentual de freqüência apresentado na Tabela 5, demonstrou que os componentes imagem dos produtos da empresa e catálogo eletrônico estiveram presentes em mais de 50% (cinquenta por cento) da amostragem pesquisada. Contudo, os demais componentes da função produto apontados na grade apresentaram-se na pesquisa de modo rudimentar, ou seja, estiveram presentes em menos de 30% (trinta por cento) da amostragem e representam os elementos que precisam ser desenvolvidos a fim de garantir informações necessárias aos usuários dos *sites*. Entre esses elementos merecem destaque os seguintes: (a) informações sobre a utilização dos produtos; (b) informações sobre a segurança dos produtos; (c) informações dos cuidados que o cliente deve observar com os produtos; (d) disponibilidade dos produtos; (e) anúncio de novos produtos; (f) produtos ofertados em promoção; e (g) amostras gratuitas.

É necessário destacar que na análise dos componentes classificados como informacionais e promocionais estiveram presentes os dados de todas as empresas da amostragem, inclusive das organizações apontadas no Gráfico 33 como B2B ou B2C, pois, conforme já mencionado anteriormente, a

classificação dos *sites* de primeiro nível é acumulativa e pode atingir até o terceiro nível.

3.2.1.2 Análise dos componentes classificados como relacionais e transacionais

Na análise dos componentes classificados como relacionais foram consideradas as funções referentes a: (a) contrato, (b) serviços aos clientes, (c) aspectos internos, (d) fidelização e (e) acreditação. Os componentes classificados como transacionais são compostos das seguintes funções: (a) segurança e (b) transação. Nesta etapa do estudo foram consideradas apenas as empresas da amostragem apontadas no Gráfico 33 como B2B e B2C.

Com relação aos *sites* classificados como relacionais, é necessário salientar que exibem informações promocionais e corporativas. Mesmo não apresentando o componente de pagamento *on-line*, devem ao menos conter um formulário de pedido *on-line* ou formulário para proposta. Na Tabela 6 encontram-se os componentes descritos como relacionais bem como seus percentuais de frequência na pesquisa.

Tabela 6: Percentual da frequência dos componentes relacionais de contato, serviço aos clientes, aspectos internos, fidelização e acreditação

Função	Número grade Apêndice A	Componentes descritos na grade de pesquisa descrita no Anexo I, aplicada no Estado de Santa Catarina	% Frequência dos componentes analisados
Contrato	44	Lista de preços dos produtos disponíveis <i>on-line</i>	20
	57	Moeda utilizada para o faturamento	13
	58	Escolha da moeda	-
	59	<i>Link</i> para consultar a taxa de câmbio da moeda	-
	60	Há confirmação antes do pagamento	-
	64	Informação sobre os gastos com expedição	-
	65	Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras	-
	66	Condições relativas à entrega	-
	67	Condições relativas à política de pagamento	-
	68	Condições relativas a garantias, anulação da venda, troca da mercadoria	-
	69	Condições relativas ao financiamento	-
Serviços aos clientes	53	Pedido <i>on-line</i>	40
	61	Histórico das compras	-
	62	Acompanhamento das compras	-
	70	Serviços ofertados	47
	71	Pontos de serviço	33
	72	Propostas <i>on-line</i>	13
	73	Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais	7
	74	Suporte técnico	-
	75	Serviço aos clientes	33
	78	Anúncios classificados	67
Aspectos internos	14	Acesso à <i>internet</i> dos funcionários	-
	85	Seção empregos, perfis de competências procurados	-
	86	Condições relativas ao emprego	7
	87	Formulário de candidatura	27
	88	Apresentação de empregados	13
Fidelização	19	Criação de um perfil	-
	76	Pesquisa de opinião junto aos clientes	13
	77	Concursos e sorteios	-
	79	Jogos e outros divertimentos	-
	89	Perguntas mais frequentes (FAQ)	13
	90	Fórum de discussão sobre os produtos e serviços	-
Acreditação	16	Selo de classificação do conteúdo	-
	17	Selo de satisfação da clientela	-
	18	Selo de conformidade	-

Com relação aos componentes classificados como relacionais apresentados na Tabela 6, apesar de apresentarem-se pouco desenvolvidos, visto que os elementos mais frequentes da amostra encontram-se dispostos na função serviços aos clientes e são representados pelos itens (a) serviços aos clientes, presente em 67% (sessenta e sete por cento) da amostragem; (b) serviços ofertados frequente em 47% (quarenta e sete por cento); e (c) postos de serviços e (d) suporte técnico, presentes em 33% (trinta e três por cento) da amostragem.

Ainda com relação à Tabela 6 é imprescindível destacar que o elemento que fundamentalmente classifica os *sites* em relacionais refere-se aos itens pedidos *on-line* e propostas *on-line*, os quais estiveram presentes em 40% (quarenta por cento) e 13% (treze por cento) da amostragem, respectivamente, das organizações que mantêm transações do tipo B2B e B2C.

No tocante aos *sites* classificados como transacionais, é necessário frisar que eles apresentam todos os elementos descritos nas categorias informacionais, promocionais e relacionais. Contudo, distingue-se da última classificação por contemplarem o item pagamento *on-line*. Na Tabela 7 encontram-se discriminadas as funções que compõem os *sites* classificados como transacionais

Tabela 7: Percentual da frequência dos componentes transacionais de segurança e transação

Função	Número grade Apêndice A	Componentes descritos na grade de pesquisa descrita no Anexo I, aplicada no Estado de Santa Catarina	% Frequência dos componentes analisados
Segurança	13	Entrada em uma zona segura do <i>site</i>	13
	55	Segurança dos pagamentos	7
	56	Selo de securização das transações	-
Transação	54	Caso afirmativo, é possível pagar <i>on-line</i> ?	13
	63	Impressão da nota de pedido	-

Com relação à Tabela 7, é necessário acentuar que a função de pagamento *on-line*, a qual caracteriza os *sites* classificados neste nível, esteve presente em 13% (treze por cento) da amostragem das organizações que mantêm transações do tipo B2B e B2C. Comparado à amostragem analisada de 41 (quarenta e uma) empresas, este percentual refere-se apenas a 01 (uma) organização, a qual faz uso da *internet* visando aos aspectos transacionais descritos na pesquisa.

De modo geral, a análise da grade de pesquisa aplicada, conforme o Apêndice A, demonstra que os *sites* estudados na amostragem

encontram-se desenvolvidos de maneira rudimentar, especialmente os classificados como relacionais e transacionais.

Ainda com relação aos *sites*, cabe salientar que eles representam o primeiro contato que os usuários têm com as empresas e por isso é necessário que disponibilizem informações capazes de auxiliar na decisão das compras dos produtos. Por isso, o *site* deve facilitar o acesso às informações bem como o processo de transação, por meio de etapas ordenadas logicamente, contemplando os valores desejados pelos clientes.

3.2.2 Reestruturação dos processos de negócio: a adaptação organizacional com relação aos aspectos estruturais, ao perfil dos colaboradores, à cultura e ao fluxo das informações

A reestruturação dos processos de negócio, segundo as expectativas dos clientes, possibilita a melhoria da performance. Isso se deve principalmente à eliminação do retrabalho, visto que cada atividade é executada focando aspectos da agregação de valor.

Por isso, é necessário que os colaboradores conscientizem-se de que são responsáveis pelos processos, e não apenas pelas atividades que exercem. A partir do momento em que começa a existir essa conscientização, os colaboradores passam a exercer o autocontrole e a focar os clientes. Assim, desenvolve-se um ambiente no qual os clientes sentem-se seguros, de modo que as promessas realizadas via *internet* sejam cumpridas.

Entretanto, estabelecer relações baseadas na confiança requer que as organizações estejam aptas a melhorar a eficiência. Por isso, os processos essenciais devem ser mapeados, a fim de que possam sofrer melhorias, contemplando tanto aspectos transacionais contidos no *site* quanto aspectos da comercialização tradicional. Dessa forma, este estudo foi aplicado em organizações que utilizam a *internet* mas que não abandonaram as práticas comerciais tradicionais.

A fim de obter mais informações relativas ao processo da adaptação organizacional descrito até este momento, foi realizada a análise do questionário apresentado no Apêndice A, relativo às 41 (quarenta e uma) empresas do Estado de Santa Catarina que participaram efetivamente da pesquisa contemplando os seguintes elementos: (a) perfil das empresas que fazem uso do comércio eletrônico, (b) aspectos relativos às compras *on-line*, (c) aspectos relativos às vendas *on-line* e (d) adaptação interna.

3.2.2.1 Resultado da aplicação do questionário do Apêndice A – perfil das empresas

Por meio da aplicação do questionário foi possível classificar as organizações segundo o seu ramo de atividade, conforme o Gráfico 10, bem como por setor, de acordo com o Gráfico 11.

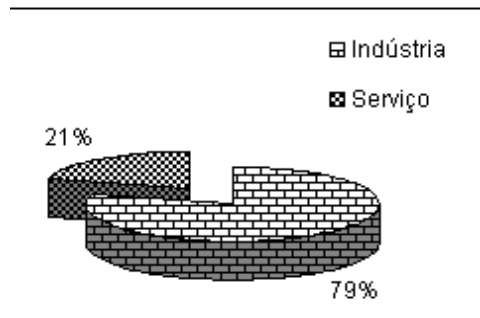


Gráfico 10: Classificação segundo o ramo de atividade

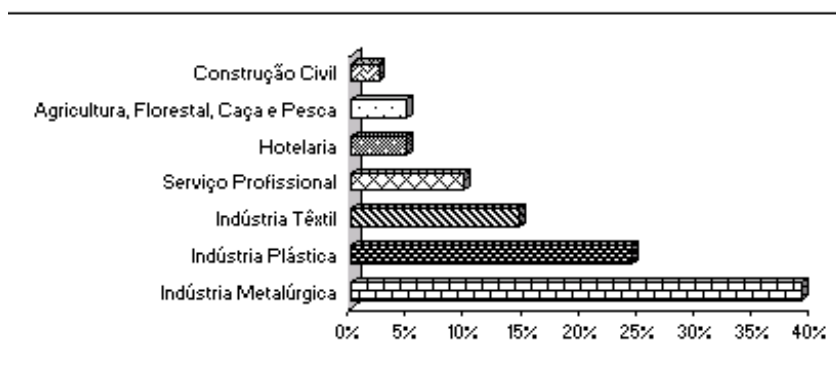


Gráfico 11: Classificação segundo o setor de atividade

Dessa forma, pode-se verificar que 79% (setenta e nove por cento) das empresas que responderam ao questionário são indústrias, principalmente dos setores metalúrgico, plástico e têxtil. Constatou-se também que na amostragem, o setor de serviços é representado por 21% (vinte e um por cento) e essas empresas estão distribuídas entre os segmentos tecnológico e hotelaria.

Outro aspecto que merece destaque é o faturamento anual apontado pelas organizações, pois segundo o Art. 2º da Lei nº 10.034/2000, alterado pelo Art. 24 da Lei nº 10.684/2003, 50% (cinquenta por cento) das organizações que participaram da pesquisa, conforme demonstrado no Gráfico 12, são consideradas empresas do regime normal, pois seu faturamento anual está acima de R\$ 1,2

milhão (um milhão e duzentos mil reais), enquanto que 43% das empresas são de pequeno porte, pois auferem um faturamento mensal avaliado entre R\$ 120 mil (cento e vinte mil reais) e R\$ 1,2 milhão (um milhão e duzentos mil reais).

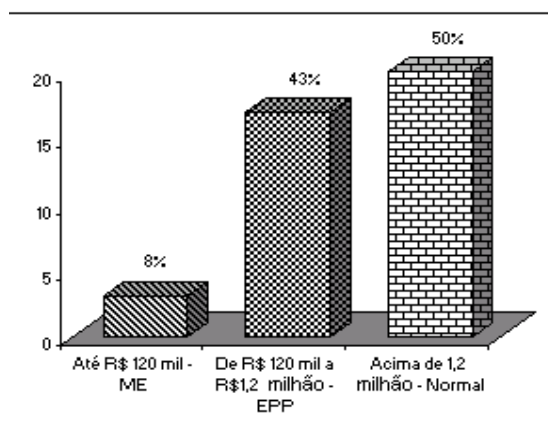


Gráfico 12: Faturamento mensal em R\$

O questionário aplicado também forneceu subsídios para classificar os *sites* das empresas segundo o seu tempo de vida. No Gráfico 13 pode-se verificar que 69% (sessenta e nove por cento) dos *sites* existem há mais de quatro anos e que apenas 2% (dois por cento) das empresas possuem *sites* há menos de dois anos.

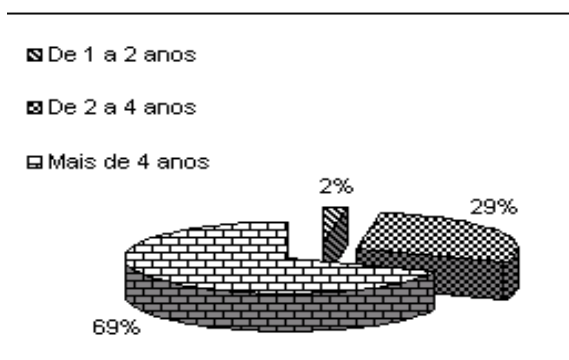


Gráfico 13: Há quanto tempo a organização possui página na internet

Outro aspecto que merece destaque refere-se à quantidade de microcomputadores da organização que se encontram conectados à Web. Conforme o Gráfico 14, 58% (cinquenta e oito por cento) das empresas pesquisadas têm mais de 90% de seus computadores com acesso à *internet*.

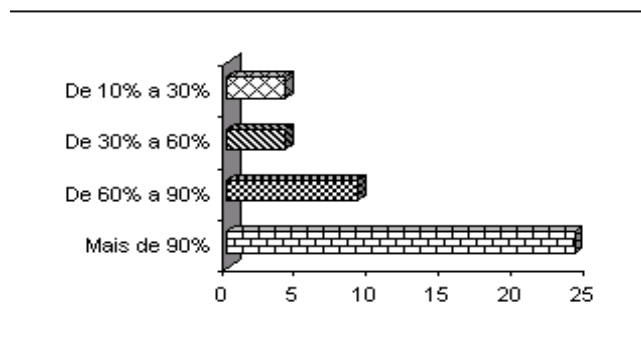


Gráfico 14: Porcentagem de microcomputadores da organização com acesso à *internet*

O questionário aplicado considerou também o tempo estimado para a resposta dos *e-mails* recebidos, conforme demonstrado no Gráfico 15. Cabe salientar que 71% (setenta e um por cento) das organizações respondem aos *e-mails* em até vinte e quatro horas, e que outros 7% (sete por cento) respondem instantaneamente. O tempo de resposta aos *e-mails* pode ser verificado também na aplicação do questionário, visto que a maioria das empresas pesquisadas entraram em contato via *e-mail* no prazo indicado no questionário.

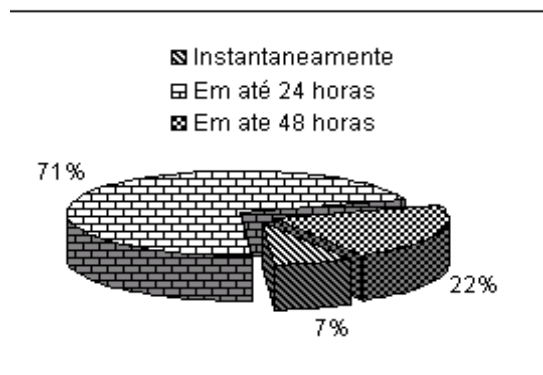


Gráfico 15: Tempo estimado de resposta aos e-mails recebidos

Desse modo, pode-se verificar que a amostragem que foi objeto de estudo deste trabalho é composta de 79% (setenta e nove por cento) de indústrias, dos quais apenas 8% (oito por cento) correspondem a microempresas. É importante destacar que 69% (sessenta e nove por cento) das empresas da amostragem possuem *sites* há mais de quatro anos e têm mais de 90% (noventa por cento) dos microcomputadores com acesso à *internet*, e 71% (setenta e um por cento) dos casos correspondem aos e-mails instantaneamente.

3.2.2.2 Resultado da aplicação do questionário, Apêndice A – compras *on-line*

Com relação ao processo de compras via *internet*, o questionário abordou os seguintes aspectos: (a) o percentual de compras, (b) o motivo pelo qual a organização passou a utilizar a *internet* para realizar suas compras, (c) as mudanças ocorridas nos processos de compras, (d) as mudanças nos processos produtivos (e) a possibilidade de a organização acompanhar os

pedidos de compras, (f) o cumprimento dos prazos de entrega e (g) a pós-venda do fornecedor.

Pode-se verificar que das compras realizadas pela *internet* apenas 9% (nove por cento) das empresas estudadas efetuam mais de 30% de suas compras via *internet*, e 61% (sessenta e um por cento) realizam menos de 5% (cinco por cento) das compras pela *internet*, conforme pode ser verificado no Gráfico 16.

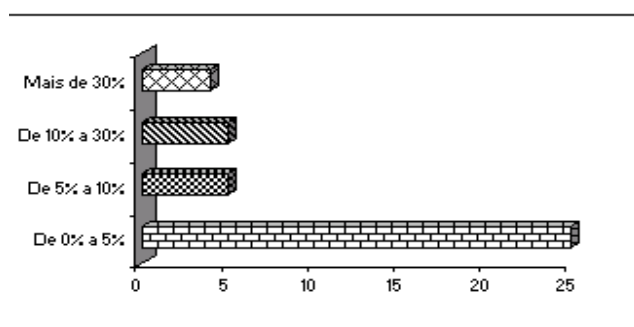


Gráfico 16: Percentual de compras realizadas on-line

A aplicação do questionário demonstrou que a *internet* tem sido utilizada para fins transacionais, visto que agiliza o processo de compras, conforme apresentado no Gráfico 17.

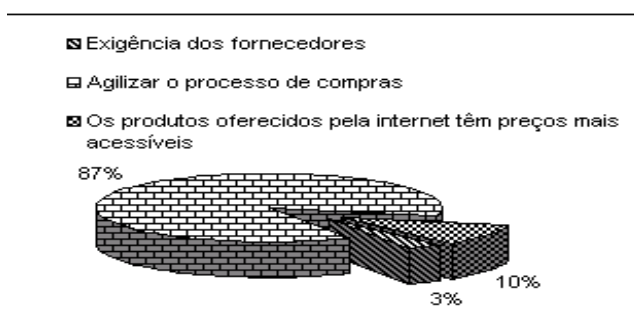


Gráfico 17: Qual motivo levou a organização a realizar suas compras pela internet

Entretanto, ao comparar o montante das compras totais com as compras *on-line*, verifica-se que estas representam menos de 5% (cinco por cento), do montante total, conforme consta no Gráfico 16. Como as empresas pesquisadas estão começando a utilizar a *internet* para realizar as compras *on-line*, não houve mudanças significativas nos processos de compras na maioria das empresas, conforme o Gráfico 18, e tampouco no processo produtivo, de acordo com o Gráfico 19.

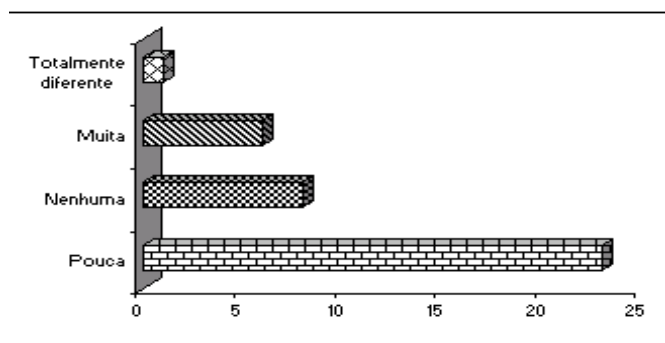


Gráfico 18: O processo de compras sofreu muitas mudanças?

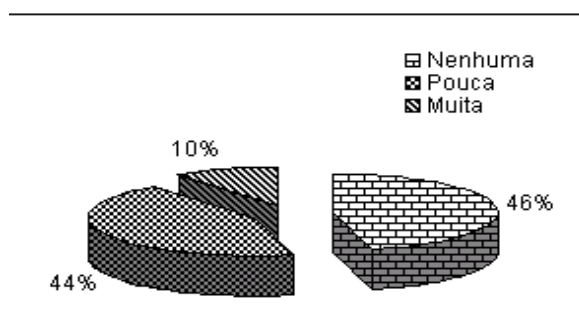


Gráfico 19: O processo de produtivo sofreu muitas mudanças?

Com a análise das questões relativas às compras realizadas via *internet*, foi possível identificar que os *sites* dos fornecedores das empresas pesquisadas disponibilizam ferramentas permitindo às organizações acompanharem

o atendimento de seus pedidos. Contudo, conforme apresentado no Gráfico 20, observou-se que esse recurso é pouco utilizado, visto que 36% (trinta e seis por cento) dos fornecedores não o utilizam e que 46% (quarenta e seis por cento) o utilizam pouco.

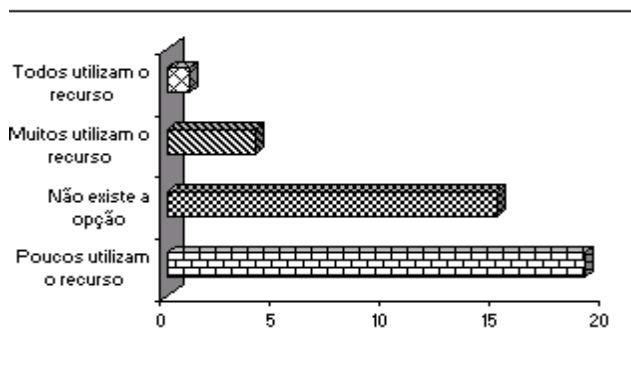


Gráfico 20: É possível pelo site dos fornecedores acompanhar os pedidos de compra on-line?

A falta desse recurso é minimizada pelo cumprimento dos prazos de entrega previstos, conforme o Gráfico 21. O prazo é cumprido por 77% (setenta e sete por cento) dos fornecedores. Desse modo, seus clientes (as empresas pesquisadas) cumprem os prazos do processo produtivo previstos sem incorrer na ociosidade. Isso também auxilia no desenvolvimento de uma relação focada na confiança, pois uma vez cumpridos os prazos de entrega, os estoques excedentes são eliminados e os recursos financeiros antes disponibilizados aos estoques são redirecionados.

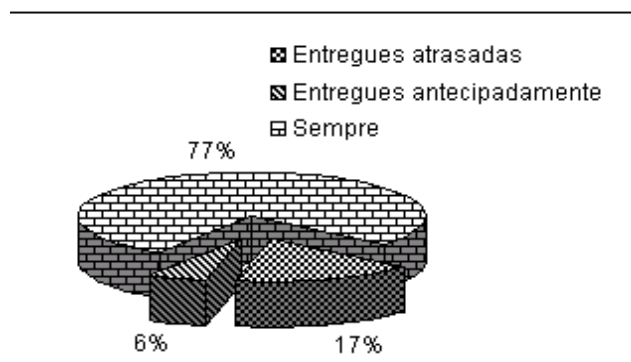


Gráfico 21: Os fornecedores cumprem os prazos de entrega previstos?

O último item do questionário relativo aos fornecedores abordou aspectos do atendimento pós-venda, conforme demonstrado no Gráfico 22.

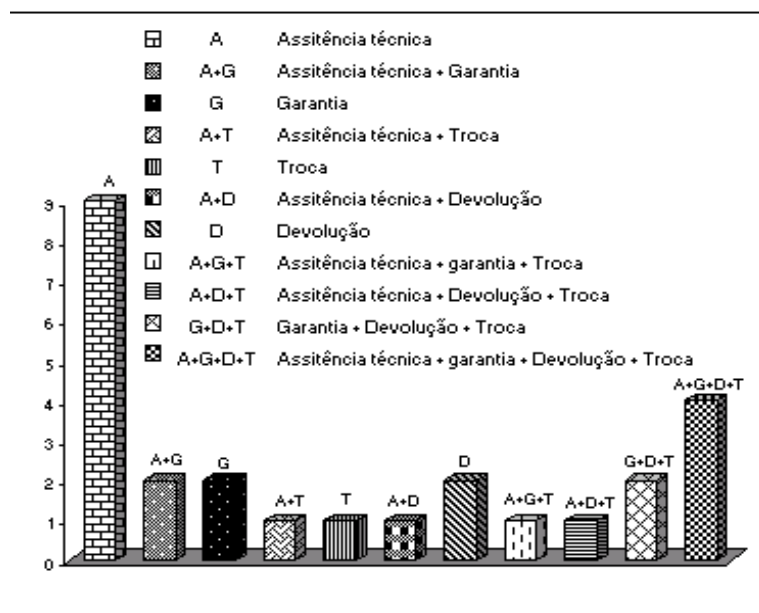


Gráfico 22: Itens previstos no atendimento pós-venda dos fornecedores

Pode-se verificar que o atendimento pós-venda dos fornecedores prevê informações sobre a assistência técnica. Contudo, outros elementos como garantia, troca das mercadorias ou devoluções foram encontrados

de modo limitado. Ainda no Gráfico 22 verifica-se que os elementos de pós-venda combinados estiveram presentes em poucos *sites* dos fornecedores.

A falta dos elementos de atendimento no pós-venda gera nos clientes potenciais que acessam o *site* insegurança e desconfiança com relação à qualidade dos produtos oferecidos. Isso ocorre principalmente por não estarem dispostas de modo claro as informações relativas às políticas de troca, devoluções, garantias e assistências técnicas. É necessário salientar que a maioria dos *sites* dos fornecedores com os quais as empresas pesquisadas mantêm relacionamento apresentaram problemas nesse sentido.

Cabe destacar que apesar da falta de transparência nas políticas de atendimento pós-venda as empresas pesquisadas realizam transações comerciais com esses fornecedores via *internet*, pois essas organizações já realizavam transações pelos moldes tradicionais de comércio, ou seja, por meio de representantes comerciais ou mesmo por telefone. Essa falta de transparência tem prejudicado o aumento das vendas *on-line* para novos clientes.

3.2.2.3 Resultado da aplicação do questionário Apêndice A – vendas *on-line*

O questionário encaminhado às organizações auxiliou também a delinear o processo de vendas via *internet*, o qual abordou os seguintes aspectos: (a) percentual de vendas realizadas *on-line*, (b) uso da *internet* para vendas, (c) mudanças nos processos de vendas, (d) mudanças no preço dos produtos, (e) acompanhamento do pedido, (f) prazos de entrega e (g) atendimento pós-venda.

A análise das questões aplicadas nas organizações que foram objeto de estudo no Estado de Santa Catarina demonstra que das 41 (quarenta e uma) empresas que responderam ao questionário aplicado apenas 35 (trinta e cinco) utilizam a *internet* para comercializar seus produtos ou serviços com os clientes. Destas, 54% (cinquenta e quatro por cento) movimentam pela *internet* menos de 5% (cinco por cento) de suas vendas totais, enquanto 28% (vinte e oito por cento) movimentam de cinco a dez por cento do total de seu faturamento, conforme pode ser verificado no Gráfico 23.

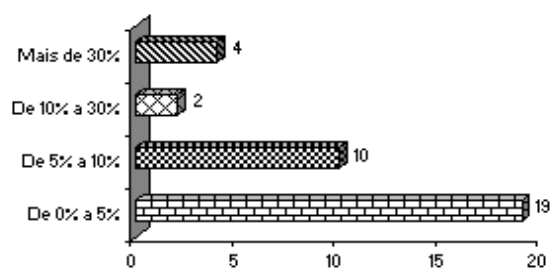


Gráfico 23: Percentual de vendas realizadas *on-line*

Apesar de as vendas *on-line* nas organizações estudadas terem pouca relevância quando comparadas ao faturamento total, constatou-se que no Estado de Santa Catarina essas vendas são mais representativas do que as compras *on-line*, visto que tais compras são praticadas por 61% (sessenta e um por cento) das empresas selecionadas; contudo, estas compõem apenas 5% (cinco por cento) do montante total das compras.

Embora a movimentação pela *internet* nas organizações pesquisadas tenha maior representatividade nas vendas, pode-se observar que o processo de vendas passou por poucas mudanças. Essa característica pode ser

verificada no Gráfico 24, o qual é muito semelhante ao gráfico apresentado sobre o processo de compras.

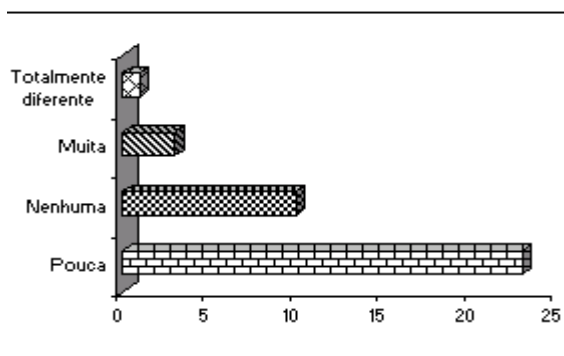


Gráfico 24: O processo de vendas sofreu mudanças significativas?

O questionário aplicado possibilitou também a análise do preço dos produtos oferecidos pela *internet*. Nessa análise, verificou-se que 88% (oitenta e oito por cento) dos produtos comercializados não sofreram alterações de preço. Contudo, a pesquisa apontou que existem produtos que são mais acessíveis pela *internet*, bem como produtos com valores mais elevados, sendo respectivamente 9% (nove por cento) e 3% (três por cento), conforme o Gráfico 25.

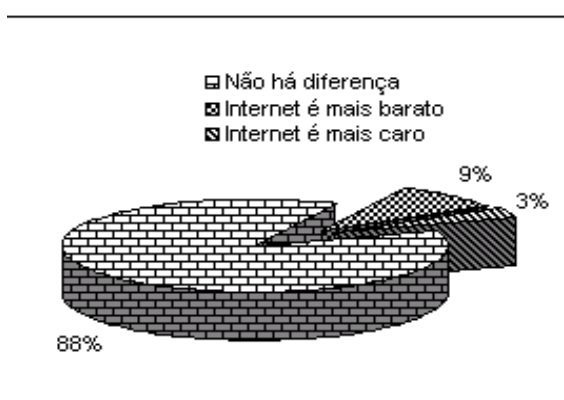


Gráfico 25: O preço dos produtos comercializado pela internet sofreu mudanças significativas?

Outro aspecto que merece destaque com relação às vendas realizadas pela *internet* refere-se ao fato de o *site* das empresas pesquisadas não disponibilizar recursos capazes de fornecer aos clientes informações sobre seus pedidos (Gráfico 26), visto que 86% (oitenta e seis por cento) das empresas não tornam disponível o recurso nos *sites* ou este encontra-se em desenvolvimento.

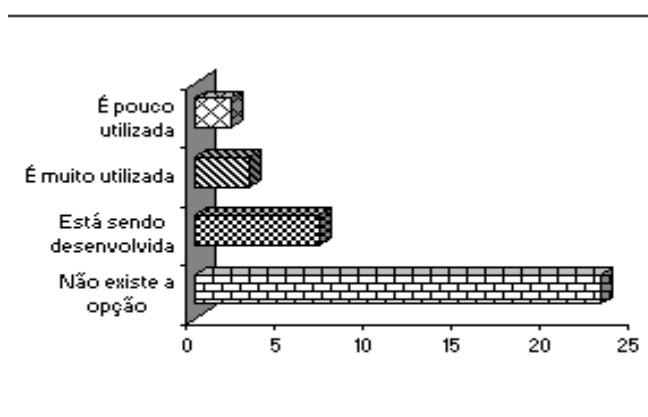


Gráfico 26: Os clientes podem obter informações sobre os pedidos pelo site?

A falta do recurso é minimizada ao passo que 84% (oitenta e quatro por cento) das vendas são entregues no período previsto, conforme observado no Gráfico 27. Contudo, cabe destacar que 8% (oito por cento) das empresas pesquisadas entregam com atraso aos clientes os produtos comprados pela *internet*.

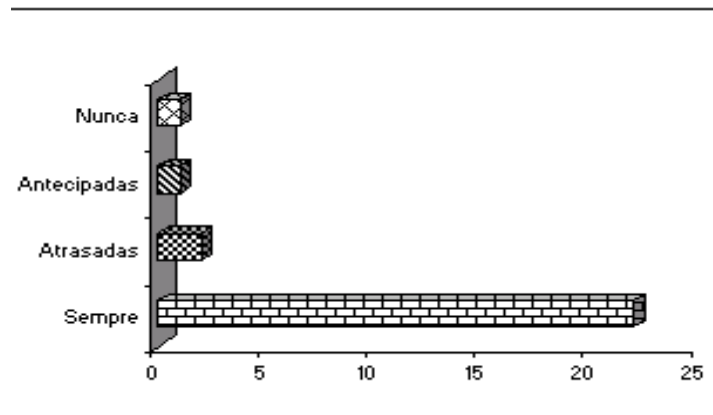


Gráfico 27: Os produtos comercializados pela *internet* são entregues na data prevista?

Esse problema torna-se mais grave nas vendas realizadas *on-line*, pois minimiza a confiabilidade entre os clientes e fornecedores. Observou-se que muitas vezes os transtornos causados pelo atraso na entrega dos produtos vendidos deve-se ao fato de os serviços de entrega dos produtos nas empresas pesquisadas em 86% (oitenta e seis por cento) dos casos não serem executados pelas próprias empresas, conforme o Gráfico 28. Por isso, é necessário que as organizações que trabalham com serviços de entrega contratados ou terceirizados estejam atentas ao cumprimento dos prazos. Esse aspecto é um dos fatores decisivos para que os clientes voltem a comercializar com seus fornecedores pela *internet*, visto que tal forma de comércio fundamenta-se basicamente na confiança.

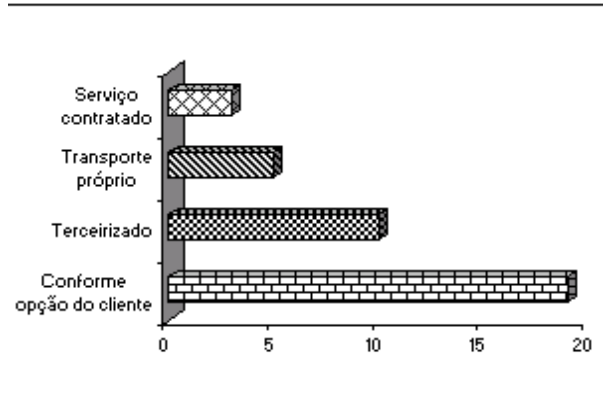


Gráfico 28: Como ocorre a entrega dos produtos comercializados pela *internet*?

Buscando analisar a satisfação dos clientes que comercializaram pela *internet* com as empresas pesquisadas, o questionário aplicado apresenta uma questão que verifica se os clientes que efetuaram compras pela *internet* voltaram a fazer novas transações. Conforme resultado apresentado no Gráfico 29, pode-se observar que em 45% (quarenta e cinco por cento) dos casos, os clientes continuam realizando transações pela *internet* com frequência. Contudo, em 48% (quarenta e oito por cento) observou-se resistência com relação a voltar a utilizar a *internet* para fins comerciais. Cabe destacar que 7% (sete por cento) dos que não voltaram a realizar novas transações adquiriram bens de longa duração. É imprescindível salientar que no tocante aos clientes que apresentaram resistência em voltar a realizar novas transações, não foi efetuado qualquer tipo de contato, a fim de verificar quais foram as suas maiores dificuldades, ou mesmo se houve algum tipo de insatisfação.

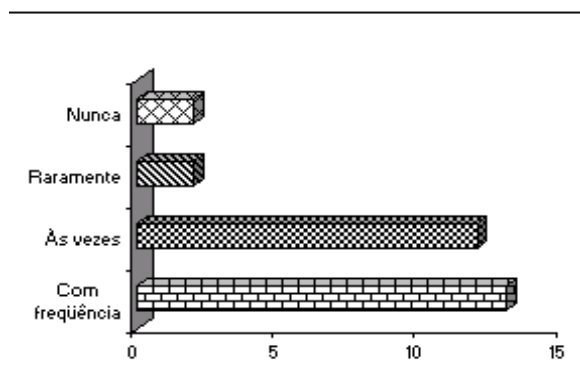


Gráfico 29: Os clientes que realizaram compras pela *internet* voltaram a fazer novas transações?

O último elemento contemplado na pesquisa com relação às vendas realizadas *on-line* refere-se à política de atendimento pós-venda descrita nos *sites* das empresas pesquisadas, conforme apresentado no Gráfico 30.

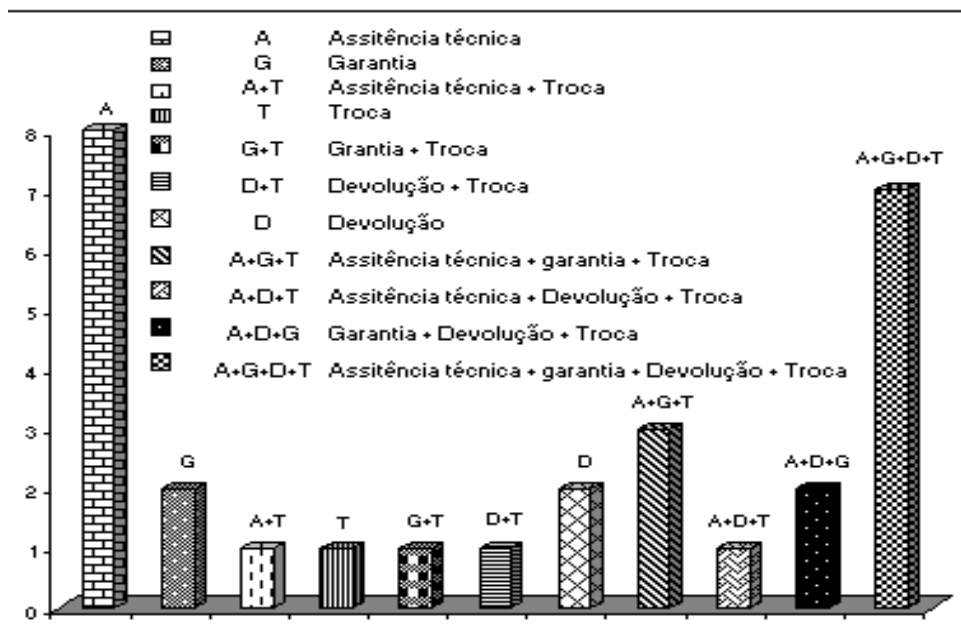


Gráfico 30: Itens previstos no atendimento pós-venda dos sites das empresas pesquisadas

Neste item, pode-se observar que 30% (trinta por cento) das empresas contemplam nos *sites* esclarecimentos a respeito apenas da assistência técnica e 26% (vinte e seis por cento) abrangem informações sobre assistências técnicas, garantias, devoluções e trocas. De modo geral, as empresas que compõem a amostragem apresentaram na política de atendimento pós-venda um melhor desempenho do que os seus fornecedores.

Considerando-se os resultados obtidos através da aplicação do questionário, tanto em relação às vendas quanto em relação às compras, a seguir serão apresentadas as mudanças internas pelas quais as organizações que utilizam a *internet* para fins comerciais estão passando. É válido destacar que, apesar de utilizarem a *internet* para fins comerciais, as empresas estudadas estão iniciando o processo de transição, visto que a grande maioria movimentou em torno de 5% (cinco por cento) tanto das compras quanto das vendas.

3.2.2.4 Resultado da aplicação do questionário, Apêndice A – adaptação interna

As questões do questionário aplicado nas organizações que focavam a adaptação interna abordaram principalmente os seguintes aspectos: (a) o tipo de treinamento pelo qual os colaboradores passaram visando ao uso da *internet* em suas atividades; (b) a existência de mudanças na estrutura organizacional; (c) a eliminação de atividades que não agregam valor aos clientes, por exemplo, correção, conciliação, conferência, entre outras; e (d) a redução do fluxo de papel na organização.

Com relação ao treinamento pelo qual os colaboradores passaram, verificou-se que 25% (vinte e cinco por cento) das empresas pesquisadas não disponibilizaram nenhum tipo de treinamento. Entretanto, a grande maioria, (60% - sessenta por cento) disponibilizou aos seus funcionários um treinamento rápido, conforme o Gráfico 31.

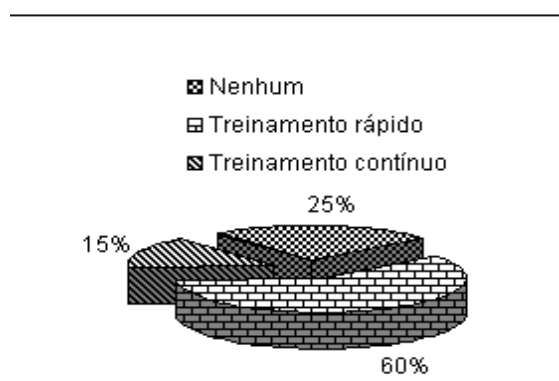


Gráfico 31: Treinamento disponibilizado aos colaboradores para o uso da *internet*

Verificou-se também que as organizações estudadas não passaram por mudanças radicais em suas estruturas organizacionais, visto que 41% (quarenta e um por cento) não sofreram nenhuma alteração e 54% (cinquenta e quatro por cento) passaram por poucas mudanças. Segundo o Gráfico 32, apenas 5% das empresas sofreram alterações mais profundas em sua estrutura organizacional.

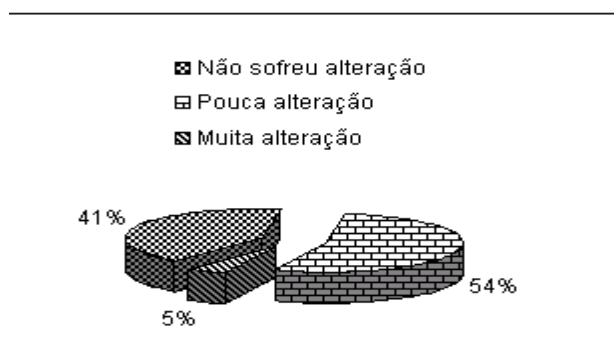


Gráfico 32: A estrutura organizacional passou por adaptações

O questionário aplicado abordou também a eliminação de atividades que não agregam valor, conforme o Gráfico 33, e a redução no fluxo de papel da organização, de acordo com o Gráfico 34. Nesses itens, pode-se observar que 22% (vinte e dois por cento) das empresas pesquisadas conseguiram eliminar muitas das atividades que não agregavam valor. Além disso, 29% (vinte e nove por cento) reduziram o fluxo de papel pela organização. Essas organizações passaram a agregar maior valor não apenas pela eliminação de atividades mas também pela economia de recursos antes gastos com materiais de expediente, tais como papel, tinta, impressos, entre outros.

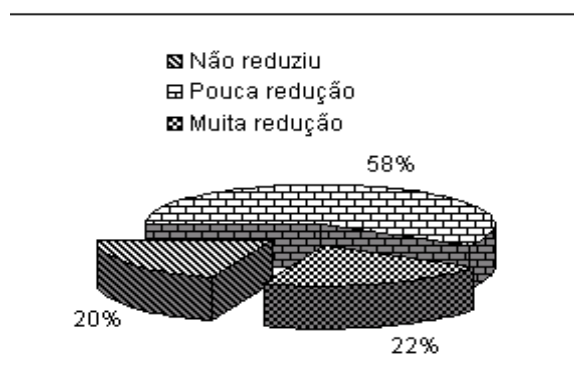


Gráfico 33: Foram eliminadas atividades que não agregam valor, tais como conferência, correção, conciliação

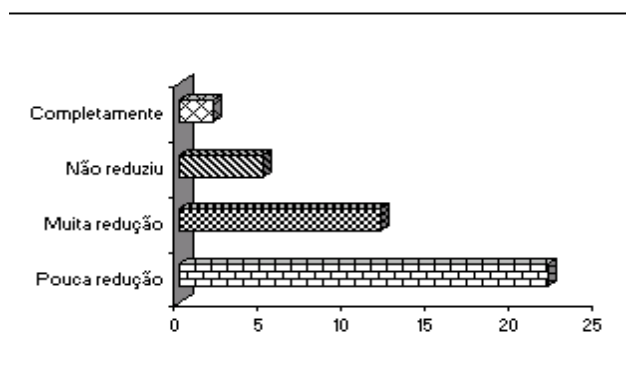


Gráfico 34: Houve redução no fluxo de papel da organização

Levando-se em consideração os resultados obtidos por meio da aplicação da grade de pesquisa (Anexo I) bem como do questionário (Apêndice A), pode-se verificar que as organizações do Estado de Santa Catarina começaram a fazer uso do comércio eletrônico. A maioria das empresas da amostragem, 80% (oitenta por cento), encontra-se nas fases iniciais de desenvolvimento com *sites* classificados como informacionais e promocionais, e têm sofrido adaptações no ambiente organizacional. Desse modo, considera-se que a proposição de uma sistemática para a adaptação organizacional dos processos de negócio visando melhorar a performance das empresas que atuam no comércio eletrônico será uma ferramenta de suporte capaz de auxiliar nessa fase.

3.3 Proposta da sistemática para a melhoria da performance das empresas no comércio eletrônico

A sistemática proposta encontra-se apresentada na Figura 12, que contempla a classificação do *site* segundo o objetivo da organização em quatro categorias, as quais são estruturadas por meio das funções e dos elementos que as compõem. É imprescindível destacar que o *site* deve ser objetivo, claro e dispor de todas as informações necessárias para a identificação da empresa.

Além de apresentar os elementos relativos à estrutura do *site*, a sistemática aborda também o ambiente organizacional, o qual deve passar por uma fase de adaptação, contemplando especialmente os processos, a estrutura, os colaboradores, a cultura e as informações necessárias, a fim de que a organização passe a atuar de maneira integrada e obtenha o fluxo contínuo e ininterrupto do trabalho e das informações, melhorando sua performance.

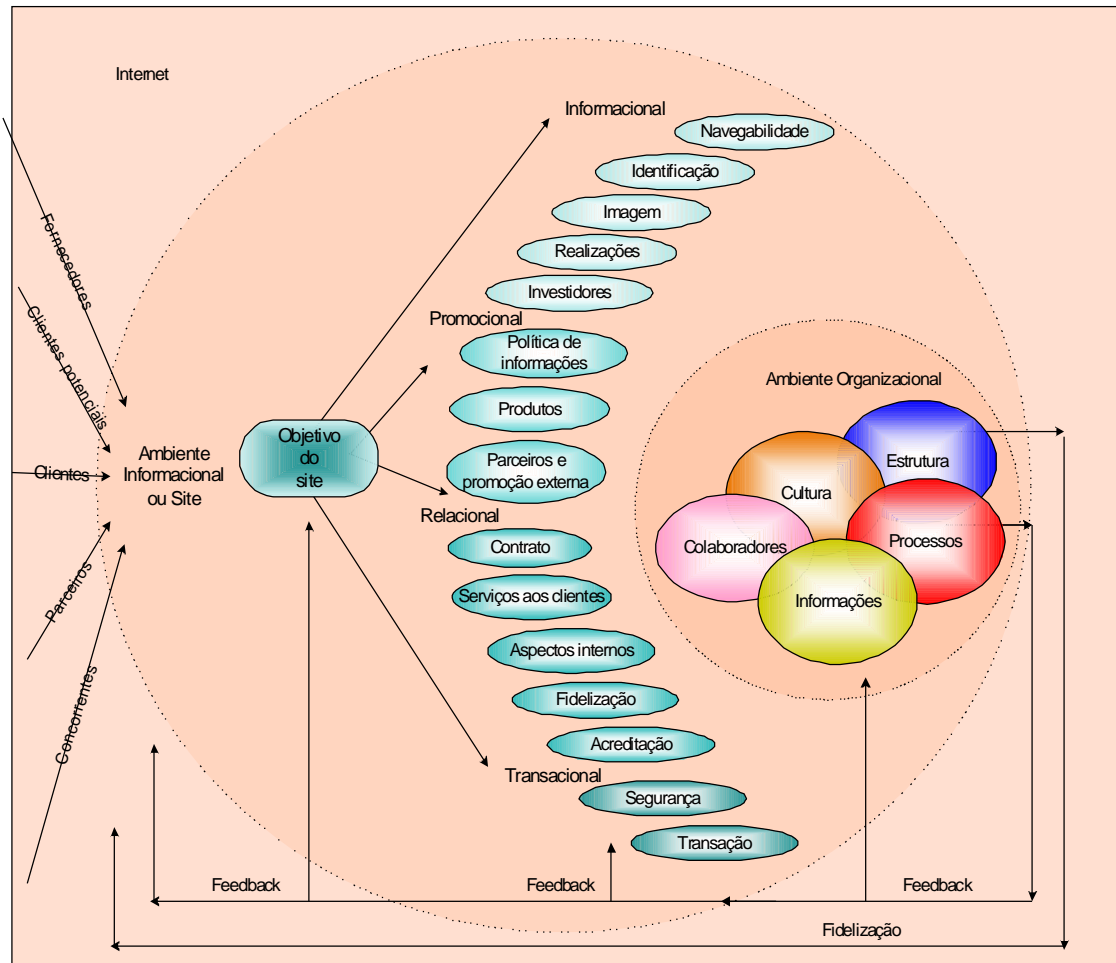


Figura 12: Sistematização proposta para adaptação organizacional das empresas que atuam com comércio eletrônico

A sistematização proposta na Figura 12 visa melhorar a performance das empresas que atuam no comércio eletrônico. Para isso, compreende aspectos relativos à estrutura do *site*, os quais se referem aos elementos apresentados no ambiente informacional, bem como a adaptação organizacional, na qual são contemplados os elementos descritos no ambiente organizacional. Para que isso ocorra, a sistematização é composta das seguintes etapas:

a) **Ambiente informacional** – nesta etapa far-se-á uso da grade de pesquisa, conforme o Anexo I.

ü **objetivo do site** – tem por finalidade identificar qual o objetivo da organização ao desenvolver o *site*, segundo a classificação informacional, promocional, relacional, transacional;

ü **identificação dos elementos que compõem o site** – por meio da aplicação da grade de pesquisa (Anexo I), verificam-se quais elementos estão presentes no *site*, considerando-se as funções que compõem cada classificação, conforme apresentado na Figura 10 do Capítulo II;

ü **melhoria do site** – relaciona o objetivo do *site* com os elementos identificados por meio da aplicação da grade. Nesta etapa são sugeridas as inclusões de elementos que estiveram ausentes na avaliação do *site* e que vão ao encontro dos objetivos da organização.

b) **Ambiente Organizacional** – nesta fase será utilizado o questionário do Apêndice A.

ü **processos** – avalia os processos de negócio focando nos processos de compra, venda e produtivo, visando proporcionar maior agilidade e flexibilidade às empresas. Para auxiliar na reestruturação dos processos de negócio foi utilizada a Figura 11, adaptada da Figura 4 do Capítulo II, desenvolvida por Gonçalves (2000b), iniciando pela terceira fase;

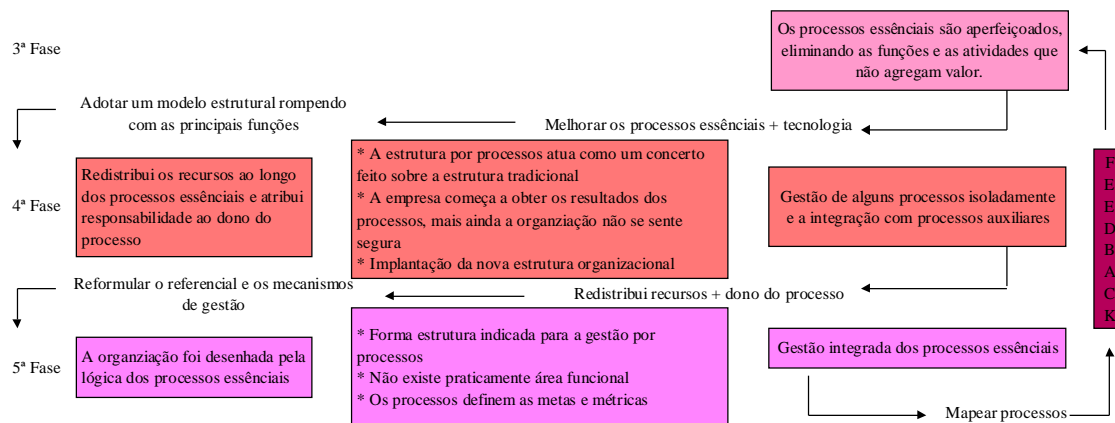


Figura 11: Evolução da estrutura tradicional para estrutura por processos

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000b, 14 –16) – Processo que processo?

A Figura 11 será aplicada a partir da terceira fase, visto que a busca do aperfeiçoamento de desperdícios e a obtenção de melhor eficiência devem ser considerados pelas organizações que utilizam a *internet* visando ao comércio eletrônico, principalmente devido à elevada competitividade e à necessidade de agregar valor aos clientes.

ü estrutura – visa auxiliar a transição da estrutura hierárquica (vertical) para a estrutura focada nos processos (horizontal), de modo a abolir atividades que não agregam valor, tais como inspeções e integração entre as informações geradas nas diversas etapas dos processos;

ü colaboradores – conscientizá-los da importância de cada tarefa, visto que os processos seguintes incorporam as deficiências dos processos anteriores. Assim, os colaboradores começaram a verificar que são responsáveis pelo processo por inteiro, e não somente por sua atividade, bem como são capazes de exercer o autocontrole das atividades que executam;

ü **cultura** – verifica a transição da cultura organizacional que a empresa enfoca: redução das fronteiras organizacionais e o foco nos clientes, visando agregar-lhes o valor desejado;

ü **informações** – avalia o fluxo das informações considerando tanto a relação com os fornecedores como com os clientes, e também a velocidade com que estas fluem pela organização.

c) *Feedback* e fidelização – visa manter o contínuo aprimoramento tanto do ambiente informacional quanto do ambiente organizacional. Este elemento é essencial no processo de aperfeiçoamento. Todavia, para que ele atue de maneira eficaz, é necessário que todos na organização estejam dispostos a executar suas atividades focando o aperfeiçoamento dos processos. Assim, as medidas corretivas provenientes do *feedback* não estão focadas em quem cometeu o erro, mas no motivo pelo qual o erro ocorreu. Essa mudança na adoção de medidas corretivas gera um *feedback* positivo, o qual procura reduzir as variações, remover os obstáculos e melhorar continuamente os processos. Desse modo, a armazenagem das informações que auxiliam nesse processo constituem atividades que agregam forte valor, visto que estarão sendo utilizadas para aperfeiçoar os processos e melhorá-los. Assim, as expectativas dos clientes são atingidas, visando à sua fidelização, de modo que venham a manter relações duradouras com as empresas.

Ao contemplar todas as etapas descritas na sistemática proposta, as empresas obtêm melhor performance na atuação no comércio eletrônico, visto que dispõem de *sites* estruturados capazes de fornecer as

informações necessárias aos usuários, de modo a auxiliá-los na tomada de decisão, bem como proporcionar-lhes um ambiente organizacional estruturado pela lógica dos processos, no qual a tecnologia, os colaboradores e as informações atuam de modo integrado com foco no cliente.

CAPÍTULO IV – Estudos de casos e análise dos resultados

Introdução ao capítulo

No Capítulo IV são apresentados os estudos de casos que foram estruturados por meio da aplicação da grade de pesquisa do Anexo I bem como do questionário contido no Apêndice A. Esses estudos de casos contemplam os elementos descritos na sistemática proposta no Capítulo III.

4.3 Estudo de Caso

Os estudos de casos apresentados a seguir visam fazer uso da sistemática proposta, buscando melhorar a performance das organizações que utilizam a *internet* no intuito de otimizarem suas transações comerciais. Com relação à sistemática apresentada no Capítulo III, na Figura 12, cabe destacar que ela avalia os elementos que compõem o *site* da organização, considerando primeiramente os elementos para a classificação do *site* e em segundo os aspectos relativos ao ambiente organizacional, destacando os seguintes itens: (a) os processos, (b) a estrutura, (c) os colaboradores, (d) a cultura e (e) o fluxo das informações.

4.3.1 Estudo de caso – empresa do segmento de serviços

A empresa do segmento de serviços, que atua no ramo de software, tem sede estabelecida em Florianópolis. Fundada há quatorze anos, possui *site* na *internet* há mais de quatro anos. Devido ao segmento em que atua, todos os microcomputadores da organização possuem acesso à *internet*. A organização considera que seu *site* tem o objetivo de divulgar a empresa e seus produtos, bem como efetuar transações comerciais com clientes.

Considerando a finalidade para a qual o *site* foi desenvolvido, elemento que consiste da primeira etapa da sistemática, a seguir foi feita a análise dos componentes da grade de pesquisa apresentada no Anexo I. No caso desta organização, o *site* deveria apresentar todas as funções descritas na grade de pesquisa, visto que um dos objetivos apresentados pela empresa é o B2C. Na Figura 13, os elementos em **negrito** foram identificados na análise do *site*.

Classificação	Funções	Componentes descritos na grade
Informacional	Navegabilidade	1 - Mapa do <i>site</i> ; 2 - Menu de navegação ; 3 - Posicionador ; 4 - Retorno à página principal ; 5 - Caminho de acesso ; 6 - Ajuda <i>on-line</i> com relação à utilização do <i>site</i> ; 8 - Ferramenta de busca no próprio <i>site</i> ; 9 - Outro componente de ajuda à navegação; 91 - Arquitetura do <i>site</i>
	Identificação	20 - Logomarca da empresa ; 21 - Endereço cívico ; 22 - Número de telefone ; 23 - Endereço eletrônico ; 24 - Quem somos nós ; 25 - História da empresa ; 29 - Localização das fábricas, divisões e filiais
	Imagem	26 - Palavra do presidente; 27 - Missão e valores; 28 - Artigos na imprensa ; 30 - Comunicados de imprensa; 31 - Membro de associações; 32 - Parceiros de negócios ; 33 - Links para os parceiros ; 34 - Causa sociais, ecológicas, ambientais; 36 - Patrocínio
	Realizações	37 - Portfólio de realizações; 38 - Testemunho dos clientes; 39 - Prêmios ou distinções ; 40 - Certificações ISO ou outras; 42 - Marcas comerciais
	Investidores	80 - Demonstrativos financeiros; 81 - Indicadores financeiros; 82 - Análises financeiras feitas por terceiros; 83 - Compras de ações
Promocional	Política de informações	7 - Presença de <i>cookies</i> ; 10 - Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio ; 11 - Possibilidade de se retirar de uma lista de envio; 12 - Política de informações pessoais
	Produtos	41 - Catálogo eletrônico ; 43 - Imagem dos produtos da empresa ; 45 - Disponibilidade dos produtos ; 46 - Informações sobre a segurança dos produtos ; 47 - Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos ; 48 - Informações sobre a utilização dos produtos ; 49 - Anúncio de novos produtos ; 50 - Produtos ofertados em promoção ; 51 - Amostras gratuitas ; 52 - Pontos de venda dos produtos
	Parceiros e promoção externa	15 - Acesso à <i>extranet</i> ; 35 - <i>Banners</i> publicitários de outras empresas; 84 - Recrutamento de distribuidores
Relacional	Contrato	44 - Lista de preços dos produtos disponíveis <i>on-line</i> ; 57 - Moeda utilizada para o faturamento ; 58 - Escolha da moeda; 59 - <i>Link</i> para consultar a taxa de câmbio da moeda; 60 - Há confirmação antes do pagamento; 64 - Informação sobre os gastos com expedição; 65 - Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras; 66 - Condições relativas à entrega ; 67 - Condições relativas à política de pagamento; 68 - Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria; 69 - Condições relativas ao financiamento
	Serviços aos clientes	53 - Pedido <i>on-line</i> ; 61 - Histórico das compras; 62 - Acompanhamento das compras; 70 - Serviços ofertados ; 71 - Pontos de serviço; 72 - Propostas <i>on-line</i> ; 73 - Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais; 74 - Suporte técnico ; 75 - Serviço aos clientes ; 78 - Anúncios classificados
	Aspectos internos	14 - Acesso à <i>intranet</i> dos colaboradores; 85 - Seção empregos, perfis de competências procurados; 86 - Condições relativas ao emprego; 87 - Formulário de candidatura ; 88 - Apresentação de empregados
	Fidelização	19 - Criação de um perfil; 76 - Pesquisa de opinião junto aos clientes; 77 - Concursos e sorteios; 79 - Jogos e outros divertimentos; 89 - Perguntas mais frequentes (FAQ) ; 90 - Fórum de discussão sobre os produtos e serviços
	Acreditação	16 - Selo de classificação do conteúdo; 17 - Selo de satisfação da clientela; 18 - Selo de conformidade
Transacional	Segurança	13 - Entrada em uma zona segura do <i>site</i> ; 55 - Segurança dos pagamentos; 56 - Selo de securização das transações
	Transação	54 - Caso afirmativo, é possível pagar <i>on-line</i> ?; 63 - Impressão da nota de pedido

Figura 13: Resultado da análise do *site* – estudo de caso do segmento serviço

Com relação aos elementos identificados junto ao *site* da empresa, na Figura 13, verificou-se a presença de elementos classificados como informacionais, promocionais e relacionais. Nesse último esteve presente o elemento 53 (cinquenta e três) da grade de pesquisa, denominado pedido *on-line*, o qual é caracterizado como elemento principal para a classificação do *site* como relacional.

A aplicação da grade de pesquisa possibilitou à organização condições de melhorar alguns aspectos do *site*. Na Figura 14 estão contemplados os elementos das classificações informacionais e promocionais que não estiveram presentes no *site*. Cabe salientar que os itens em negrito representam os elementos considerados relevantes pela organização que foram acrescentados ao *site*.

Classificação	Funções	Componentes descritos na grade
Informacional	Navegabilidade	1 - Mapa do site; 8 - Ferramenta de busca no próprio site; 9 - Outro componente de ajuda para a navegação; 91 - Arquitetura do site
	Identificação	29 - Localização das fábricas, divisões e filiais
	Imagem	26 - Palavra do presidente; 27 - Missão e valores; 30 - Comunicados de imprensa; 31 - Membro de associações; 34 - Causa sociais, ecológicas, ambientais; 36 - Patrocínio
	Realizações	37 - Portfólio de realizações; 38 - Testemunho dos clientes; 40 - Certificações ISO ou outras; 42 - Marcas comerciais
	Investidores	80 - Demonstrativos financeiros; 81 - Indicadores financeiros; 82 - Análises financeiras feitas por terceiros; 83 - Compras de ações
Promocional	Política de informações	7 - Presença de <i>cookies</i> ; 11 - Possibilidade de se retirar de uma lista de envio; 12 - Política de informações pessoais
	Produtos	52 - Pontos de venda dos produtos
	Parceiros e promoção externa	15 - Acesso à <i>extranet</i> ; 35 - Banners publicitários de outras empresas; 84 - Recrutamento de distribuidores

Figura 14: Componentes informacionais e promocionais incorporados ao site

A análise da grade de pesquisa da Figura 14 foi aplicada focando as seguintes funções: navegabilidade, identificação, imagem, realizações, investidores, política de informações, produtos e parceiros e promoção externa. Demonstra que alguns elementos poderiam ser disponibilizados no *site* de modo a agilizar a navegação dos usuários, melhorando aspectos da confiabilidade da organização bem como de seus produtos e garantindo aos usuários do *site* a seguridade das informações. Entre esses itens destacam-se: (a) Mapa do *site*, (b) Ferramenta de busca no próprio *site*, (c) Arquitetura do *site*, (d) Palavra do presidente, (e) Missão e valores, (f) Comunicados de imprensa, (g) Membro de associações; (h) Portfólio de realizações, (i) Testemunho dos clientes, (j) Política de informações pessoais e (k) *Banners* publicitários de outras empresas.

Os demais itens informacionais e promocionais não identificados com a aplicação da grade, apesar de relevantes, não foram incorporados ao *site*. Isso se deve ao fato de serem elementos que necessitam de análise tanto no plano estratégico quanto nos planos de ação da organização. Entre esses elementos, pode-se destacar: (a) Causa sociais, ecológicas, ambientais; (b) Patrocínio, (c) Certificações ISO ou outras; e (d) Marcas comerciais.

Com relação aos elementos que compõem a classificação relacional e transacional, a organização pretende acrescentar os elementos destacados conforme apresentado na Figura 15.

Classificação	Funções	Componentes descritos na grade
Relacional	Contrato	58 - Escolha da moeda; 59 - <i>Link</i> para consultar a taxa de câmbio da moeda; 60 - Há confirmação antes do pagamento; 64 - Informação sobre os gastos com expedição ; 65 - Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras; 67 - Condições relativas à política de pagamento; 68 - Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria; 69 - Condições relativas ao financiamento
	Serviços aos clientes	61 - Histórico das compras; 62 - Acompanhamento das compras; 71 - Pontos de serviço; 72 - Propostas <i>on-line</i> ; 73 - Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais; 78 - Anúncios classificados
	Aspectos internos	14 - Acesso à <i>intranet</i> dos colaboradores; 85 - Seção empregos, perfis de competências procurados; 86 - Condições relativas ao emprego; 88 - Apresentação de empregados
	Fidelização	19 - Criação de um perfil; 76 - Pesquisa de opinião junto aos clientes ; 77 - Concursos e sorteios; 79 - Jogos e outros divertimentos; 90 - Fórum de discussão sobre os produtos e serviços
	Acreditação	16 - Selo de classificação do conteúdo; 17 - Selo de satisfação da clientela; 18 - Selo de conformidade
Transacional	Segurança	13 - Entrada em uma zona segura do <i>site</i> ; 55 - Segurança dos pagamentos; 56 - Selo de securização das transações
	Transação	54 - Caso afirmativo, é possível pagar <i>on-line</i> ?; 63 - Impressão da nota de pedido

Figura 15: Componentes relacionais e transacionais incorporados ao *site*

A Figura 15 demonstra que a organização estudada considera essencial melhorar a função aspectos internos, especialmente nos seguintes itens: (a) seção empregos, perfis de competências procurados; (b) condições relativas ao emprego; e (c) apresentação de empregados. Esses elementos refletem o respeito, o compromisso e a relevância que a organização atribui aos seus funcionários. A

empresa também considera relevante a função de fidelização e tem o objetivo de acrescentar ao *site* os seguintes elementos: (a) pesquisa de opinião junto aos clientes; e (b) fórum de discussão sobre os produtos e serviços. Tais elementos demonstram a satisfação de seus clientes atuais com os produtos adquiridos, além de fornecer subsídios para que a organização reveja aspectos que podem ser melhorados visando satisfazer às necessidades dos clientes, agregando-lhes maior valor. Por fim, a empresa considerou importante acrescentar ao *site* o elemento Informação sobre os gastos com expedição, visto que as informações disponibilizadas no *site* são superficiais.

Com relação aos demais elementos apresentados na Figura 15, o estudo demonstrou que esses itens, apesar de essenciais para as empresas que realizam o B2C, não são pertinentes ao perfil da organização estudada, uma vez que ela não disponibiliza informações de caráter transacional em seu *site*. Cabe destacar que essa característica pode ser comprovada, pois menos de 10% (dez por cento) do faturamento provém da *internet*. Além disso, o estudo demonstrou que o preço do produto oferecido pela *internet* não é vantajoso, visto que os produtos comercializados diretamente com a empresa têm preços mais acessíveis.

Após a análise dos elementos que compõem o *site*, o segundo passo da sistemática prevê o estudo dos aspectos internos nos quais foram abordados os processos e a estrutura, os colaboradores e a cultura, bem como o fluxo das informações. A Tabela 8 apresenta as alterações nos processos internos.

Tabela 8: Alterações nos processos internos

Processos	Não	Pouco	Muito	Sempre
Houve alterações na estrutura organizacional da empresa?			X	
Foram eliminadas atividades como conferência, conciliação, correção?	X			
Houve alterações no processo de compra?		X		
A empresa realiza compras pela <i>internet</i> freqüentemente?	X			
Houve alterações no processo de venda?		X		
A empresa comercializa produtos pela <i>internet</i> com freqüência?		X		
A utilização da <i>internet</i> provocou alterações no processo produtivo?			X	
Os clientes que utilizam a <i>internet</i> voltam a realizar novos contatos?				X

Com relação à Tabela 8, pode-se verificar que não houve mudanças significativas nos processos organizacionais, tanto relacionados à compra de insumos quanto à venda dos produtos. Contudo, é necessário salientar que essa organização não realiza transações comerciais pela *internet* com freqüência.

O estudo dos processos organizacionais possibilitou identificar que os itens (a) alterações na estrutura organizacional da empresa, (b) alterações no processo produtivo e (c) clientes que utilizam a *internet* voltam a realizar novos contatos estiveram fortemente presentes na aplicação da pesquisa. Essas mudanças originam-se dos serviços de suporte aos clientes que a organização oferece, os quais são prestados tanto por telefone quanto pela *internet*. Neste último recurso estão concentrados mais de 80% (oitenta por cento) dos atendimentos.

Isso gerou a necessidade da organização em agilizar os processos que estão relacionados ao suporte fornecido ao cliente. Desse modo, foi necessário rever a estrutura organizacional e torná-la mais ágil e flexível, a fim de que os clientes obtenham rapidamente o retorno de suas solicitações. Essa mudança tem agregado forte valor na perspectiva dos clientes, os quais são atendidos em até 24 (vinte e quatro) horas. Isso gerou a necessidade da adaptação

dos colaboradores, e os elementos abordados nesta pesquisa encontram-se discriminados na Tabela 9.

Tabela 9: Adaptação dos colaboradores para os processos

	Não	Pouco	Muito	Sempre
Colaboradores				
Os colaboradores aceitaram e apoiaram a adoção de estrutura orientada aos processos?				X
Foi necessário oferecer treinamento aos colaboradores para o uso das novas ferramentas utilizadas no comércio eletrônico?				X
Os treinamentos oferecidos são importantes para auxiliar no desenvolvimento das atividades?			X	
Os colaboradores trabalham pela lógica dos processos?				X
Os serviços oferecidos aos clientes melhoram após os treinamentos?			X	
Os colaboradores exercem autocontrole das atividades que executam?			X	

A Tabela 9 foca a adaptação dos colaboradores e demonstra que a organização tem alcançado resultados satisfatórios com o uso da *internet* no processo de transição, pois seus colaboradores estão envolvidos e compreendem a necessidade das mudanças. Esse envolvimento pode ser comprovado devido aos seguintes fatores: (a) aceitaram e apoiaram a adoção de estrutura orientada aos processos; e (b) exercem autocontrole das atividades que executam. Além dos itens destacados anteriormente, é necessário salientar que a organização disponibiliza cursos e treinamentos contínuos aos colaboradores, considerando-os importantes para melhorar tanto o desempenho nas suas atividades como o atendimento aos clientes.

Assim, verifica-se, ao passar pela adaptação dos processos, da estrutura e dos colaboradores, que a cultura da organização também sofreu mudanças, visto que as atividades encontram-se focadas no cliente, visando atender às suas expectativas e necessidades de forma a agregar-lhe maior valor. Além dos elementos descritos, a sistemática contempla também mudanças no fluxo das informações, as quais estão elencadas na Tabela 10.

Tabela 10: Mudanças no fluxo da informação

	Não	Pouco	Muito	Sempre
Informações				
O uso da <i>internet</i> reduziu o fluxo de papel na organização?		X		
Os clientes podem consultar o <i>site</i> para obter informações sobre os pedidos?	X			
Os produtos comprados cumprem os prazos de entrega?		X		
Os produtos vendidos cumprem os prazos de entrega?		X		
Os <i>e-mails</i> recebidos são respondidos instantaneamente?				X
As informações fluem mais rapidamente pela organização?				X

Com relação aos itens contemplados na Tabela 10, cabe destacar os seguintes: (a) os *e-mails* recebidos são respondidos instantaneamente e (b) as informações fluem mais rapidamente pela organização. Esses elementos estão intimamente ligados às atividades para as quais a empresa utiliza a *internet* de modo mais constante. Tal atividade refere-se ao suporte aos clientes, visto que as operações relativas às transações comerciais não são efetuadas normalmente pela *internet*.

Deve-se considerar que o elemento *feedback*, no caso desta organização, deverá contemplar a satisfação dos clientes que utilizam o suporte de atendimento. Ao atender às expectativas dos clientes, estes serão fiéis à organização.

4.3.2 Estudo de caso – empresa do segmento industrial

A empresa do segmento industrial que atua no ramo de confecções, com sede estabelecida em Rio do Sul, iniciou suas atividades em 1998 (mil novecentos e noventa e oito). Contudo, em 1999 (mil novecentos e noventa e

nove), a empresa lançou seu primeiro *site* na *internet* e ainda no mesmo ano efetivou o primeiro negócio *on-line*, que consistia na comercialização de etiquetas tags, sendo 98% (noventa e oito por cento) através da *internet* e 2% (dois por cento) através do telefone.

Devido a essa característica, a empresa pesquisada considera-se uma das precursoras da *internet* no Estado de Santa Catarina, especialmente em sua região. Com a expansão da rede por todo o país em 2001 (dois mil e um), os primeiros contatos pela *internet* foram feitos por clientes potenciais, os quais solicitavam visitas dos representantes. Em 2002 (dois mil e dois) a empresa começou efetivamente a fazer uso do B2B, comercializando seus produtos com São Paulo, Rio de Janeiro e até mesmo com Estados mais afastados, tais como Amazonas e Acre.

A empresa conta com 12 (doze) colaboradores, dos quais onze estão alocados no processo produtivo, sendo o proprietário da organização responsável pelas funções administrativas, contato com fornecedores, representantes e clientes. A organização considera que seu *site* tem por objetivo divulgar a empresa e seus produtos, bem como o B2B e transações comerciais com clientes.

Considerando-se a finalidade para a qual o *site* foi desenvolvido, a seguir foi feita uma análise dos componentes da grade de pesquisa apresentada no Apêndice A, o qual representa a primeira etapa da sistemática. No caso desta organização, o *site* deveria apresentar todas as funções descritas na grade, visto que um dos objetivos apresentados pela empresa é o B2B. Na Figura 16 os elementos salientados foram identificados na análise realizada junto ao *site*.

Classificação	Funções	Componentes descritos na grade	
Informacional	Navegabilidade	1 - Mapa do <i>site</i> ; 2 - Menu de navegação ; 3 - Posicionador; 4 - Retorno à página principal ; 5 - Caminho de acesso ; 6 - Ajuda <i>on-line</i> com relação à utilização do <i>site</i> ; 8 - Ferramenta de busca no próprio <i>site</i> ; 9 - Outro componente de ajuda à navegação; 91 - Arquitetura do <i>site</i>	
	Identificação	20 - Logomarca da empresa ; 21 - Endereço cívico ; 22 - Número de telefone ; 23 - Endereço eletrônico ; 24 - Quem somos nós ; 25 - História da empresa; 29 - Localização das fábricas, divisões e filiais	
	Imagem	26 - Palavra do presidente; 27 - Missão e valores; 28 - Artigos na imprensa; 30 - Comunicados de imprensa; 31 - Membro de associações; 32 - Parceiros de negócios; 33 - <i>Links</i> para os parceiros; 34 - Causa sociais, ecológicas, ambientais; 36 - Patrocínio	
	Realizações	37 - Portfólio de realizações; 38 - Testemunho dos clientes; 39 - Prêmios ou distinções; 40 - Certificações ISO ou outras; 42 - Marcas comerciais	
	Investidores	80 - Demonstrativos financeiros; 81 - Indicadores financeiros; 82 - Análises financeiras feitas por terceiros; 83 - Compras de ações	
Promocional	Política de informações	7 - Presença de <i>cookies</i> ; 10 - Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio; 11 - Possibilidade de se retirar de uma lista de envio; 12 - Política de informações pessoais	
	Produtos	41 - Catálogo eletrônico; 43 - Imagem dos produtos da empresa ; 45 - Disponibilidade dos produtos; 46 - Informações sobre a segurança dos produtos; 47 - Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos; 48 - Informações sobre a utilização dos produtos; 49 - Anúncio de novos produtos; 50 - Produtos ofertados em promoção; 51 - Amostras gratuitas; 52 - Pontos de venda dos produtos	
	Relacional	Parceiros e promoção externa	15 - Acesso à <i>extranet</i> ; 35 - <i>Banners</i> publicitários de outras empresas; 84 - Recrutamento de distribuidores
		Contrato	44 - Lista de preços dos produtos disponíveis <i>on-line</i> ; 57 - Moeda utilizada para o faturamento; 58 - Escolha da moeda; 59 - <i>Link</i> para consultar a taxa de câmbio da moeda; 60 - Há confirmação antes do pagamento; 64 - Informação sobre os gastos com expedição; 65 - Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras; 66 - Condições relativas à entrega; 67 - Condições relativas à política de pagamento; 68 - Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria; 69 - Condições relativas ao financiamento
		Serviços aos clientes	53 - Pedido <i>on-line</i> ; 61 - Histórico das compras; 62 - Acompanhamento das compras; 70 - Serviços ofertados; 71 - Pontos de serviço; 72 - Propostas <i>on-line</i> ; 73 - Informação genérica, incluindo consultorias técnicas e profissionais; 74 - Suporte técnico; 75 - Serviço aos clientes; 78 - Anúncios classificados
		Aspectos internos	14 - Acesso à <i>intranet</i> dos colaboradores; 85 - Seção empregos, perfis de competências procurados; 86 - Condições relativas ao emprego; 87 - Formulário de candidatura; 88 - Apresentação de empregados
		Fidelização	19 - Criação de um perfil; 76 - Pesquisa de opinião junto aos clientes; 77 - Concursos e sorteios; 79 - Jogos e outros divertimentos; 89 - Perguntas mais frequentes (FAQ); 90 - Fórum de discussão sobre os produtos e serviços
	Acreditação	16 - Selo de classificação do conteúdo; 17 - Selo de satisfação da clientela; 18 - Selo de conformidade	
Transacional	Segurança	13 - Entrada em uma zona segura do <i>site</i> ; 55 - Segurança dos pagamentos; 56 - Selo de securização das transações	
	Transação	54 - Caso afirmativo, é possível pagar <i>on-line</i> ?; 63 - Impressão da nota de pedido	

Figura 16: Resultado da análise do *site* – estudo de caso do segmento confecções

Com relação aos elementos analisados junto ao *site* da empresa, apresentados na Figura 16, verificou-se a presença de elementos classificados como informacionais e promocionais, estando ausentes os componentes que caracterizam o comércio eletrônico.

A aplicação da grade de pesquisa possibilitou à organização condições de melhorar alguns aspectos do *site*. A Figura 17 apresenta os elementos informacionais e promocionais que não foram identificados, e os grifados representam os itens considerados relevantes e que foram acrescentados ao *site* da organização.

Classificação	Funções	Componentes descritos na grade
Informacional	Navegabilidade	1 - Mapa do <i>site</i> ; 3 - Posicionador ; 6 - Ajuda <i>on-line</i> com relação à utilização do <i>site</i> ; 8 - Ferramenta de busca no próprio <i>site</i> ; 9 - Outro componente de ajuda à navegação; 91 - Arquitetura do <i>site</i>
	Identificação	25 - História da empresa ; 29 - Localização das fábricas, divisões e filiais
	Imagem	26 - Palavra do presidente ; 27 - Missão e valores ; 28 - Artigos na imprensa; 30 - Comunicados de imprensa; 31 - Membro de associações; 32 - Parceiros de negócios; 33 - <i>Links</i> para os parceiros; 34 - Causa sociais, ecológicas, ambientais; 36 - Patrocínio
	Realizações	37 - Portfólio de realizações; 38 - Testemunho dos clientes ; 39 - Prêmios ou distinções; 40 - Certificações ISO ou outras; 42 - Marcas comerciais
	Investidores	80 - Demonstrativos financeiros; 81 - Indicadores financeiros; 82 - Análises financeiras feitas por terceiros; 83 - Compras de ações
Promocional	Política de informações	7 - Presença de <i>cookies</i> ; 10 - Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio; 11 - Possibilidade de se retirar de uma lista de envio; 12 - Política de informações pessoais
	Produtos	41 - Catálogo eletrônico ; 45 - Disponibilidade dos produtos ; 46 - Informações sobre a segurança dos produtos ; 47 - Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos ; 48 - Informações sobre a utilização dos produtos ; 49 - Anúncio de novos produtos ; 50 - Produtos ofertados em promoção ; 51 - Amostras gratuitas; 52 - Pontos de venda dos produtos
	Parceiros e promoção externa	15 - Acesso à <i>extranet</i> ; 35 - <i>Banners</i> publicitários de outras empresas; 84 - Recrutamento de distribuidores

Figura 17: Componentes informacionais e promocionais incorporados ao *site*

A análise da grade de pesquisa aplicada focando as funções de navegabilidade, identificação, imagem, realizações, investidores, política de informações, produtos e parceiros e promoção externa, conforme apresentado na Figura 17, demonstrou que alguns elementos poderiam ser disponibilizados no *site*. Esses itens agilizam a navegação dos usuários, melhoram aspectos da confiabilidade da organização bem como dos produtos e garantem aos usuários a seguridade das informações. Entre estes itens destacam-se: (a) posicionador, (b) histórico da empresa, (c) palavra do presidente, (d) missão e valores, (e) testemunho

dos clientes, (f) catálogo eletrônico; (g) disponibilidade dos produtos; (h) informações sobre a segurança dos produtos; (i) informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos; (j) informações sobre a utilização dos produtos; (k) anúncio de novos produtos; e (l) produtos ofertados em promoção.

Os demais itens informacionais e promocionais não identificados com a aplicação da grade, apesar de relevantes, não foram incorporados ao *site*. Isso ocorreu devido ao fato de esses elementos não serem significativos para a organização pesquisada, por se tratar de uma empresa de pequeno porte que não dispõe de recursos financeiros para investir em (a) patrocínio, (b) certificações ISO ou outras e em (c) marcas comerciais.

Com relação aos elementos que compõem a classificação relacional e transacional, a organização não pretende acrescentar qualquer desses elementos. Contudo, apesar de o *site* encontrar-se estruturado de modo rudimentar, a empresa efetua transações denominadas por ela como B2B. Cabe ressaltar que as informações descritas no *site* não garantem subsídios aos clientes que auxiliam a organização na tomada de decisão, tanto em relação à empresa quanto em relação aos produtos. Por isso, o comércio eletrônico efetuado pela empresa em questão consiste, primeiramente, da apresentação do produto por meio do representante comercial, e, num segundo momento, a *internet* é utilizada para a troca de informações, tais como catálogo eletrônico e pedidos, os quais são enviados por *e-mail*. Assim, verificou-se que o *site* da organização tem apenas a função de apresentar a empresa e o estilo das roupas que produz.

Como o método utilizado pela organização até o momento atende à demanda e tem proporcionado resultados satisfatórios, ela não pretende investir no *site* de modo a disponibilizar elementos classificados como relacionais e

transacionais. Contudo, devido ao interesse em expandir as transações realizadas pela *internet*, na Figura 18 os elementos destacados foram apontados pela organização como relevantes para melhorar o *site* em médio prazo.

Classificação	Funções	Componentes descritos na grade
Relacional	Contrato	44 - Lista de preços dos produtos disponíveis <i>on-line</i>; 57 - Moeda utilizada para o faturamento; 58 - Escolha da moeda; 59 - <i>Link</i> para consultar a taxa de câmbio da moeda; 60 - Há confirmação antes do pagamento; 64 - Informação sobre os gastos com expedição; 65 - Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras; 66 - Condições relativas à entrega; 67 - Condições relativas à política de pagamento; 68 - Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria; 69 - Condições relativas ao financiamento
	Serviços aos clientes	53 - Pedido <i>on-line</i>; 61 - Histórico das compras; 62 - Acompanhamento das compras; 70 - Serviços ofertados; 71 - Pontos de serviço; 72 - Propostas <i>on-line</i>; 73 - Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais; 74 - Suporte técnico; 75 - Serviço aos clientes; 78 - Anúncios classificados
	Aspectos internos	14 - Acesso à <i>intranet</i> dos colaboradores; 85 - Seção empregos, perfis de competências procurados; 86 - Condições relativas ao emprego; 87 - Formulário de candidatura; 88 - Apresentação de empregados
	Fidelização	19 - Criação de um perfil; 76 - Pesquisa de opinião junto aos clientes; 77 - Concursos e sorteios; 79 - Jogos e outros divertimentos; 89 - Perguntas mais frequentes (FAQ); 90 - Fórum de discussão sobre os produtos e serviços
	Acreditação	16 - Selo de classificação do conteúdo; 17 - Selo de satisfação da clientela; 18 - Selo de conformidade
Transacional	Segurança	13 - Entrada em uma zona segura do <i>site</i>; 55 - Segurança dos pagamentos; 56 - Selo de securização das transações
	Transação	54 - Caso afirmativo, é possível pagar <i>on-line</i>?; 63 - Impressão da nota de pedido

Figura 18: Componentes relacionais e transacionais que serão incorporados ao *site*

Os itens destacados na Figura 18 representam os elementos que a organização pretende incorporar ao *site*, visto que ela tem interesse em aumentar as vendas realizadas *on-line* para o ano de 2004 (dois mil e quatro), lançando-se também no mercado internacional.

O estudo demonstrou que o preço do produto oferecido pela *internet* não é vantajoso, pois os produtos comercializados diretamente com a empresa têm preços e prazos mais acessíveis. Após a análise dos elementos que compõem o *site*, o segundo passo da sistemática prevê o estudo dos aspectos internos, apresentados na Tabela 11.

Tabela 11: Alterações nos processos internos

	Não	Pouco	Muito	Sempre
Processos				
Houve alterações na estrutura organizacional da empresa?	X			
Foram eliminadas atividades como conferência, conciliação, correção?	X			
Houve alterações no processo de compra?		X		
A empresa realiza compras pela <i>internet</i> freqüentemente?		X		
Houve alterações no processo de venda?			X	
A empresa comercializa produtos pela <i>internet</i> com freqüência?			X	
A utilização da <i>internet</i> provocou alterações no processo produtivo?		X		
Os clientes que utilizam a <i>internet</i> voltam a realizar novos contatos?				X

Com relação à Tabela 11, pode-se verificar que apenas o processo de vendas sofreu mudanças significativas, as quais estão relacionadas ao fluxo da informação entre os clientes e a empresa. Contudo, é necessário salientar que, apesar de essa organização realizar transações comerciais pela *internet* com freqüência, ela não utiliza o *site*, visto que o contato é efetuado por *e-mail*.

O estudo dos processos organizacionais demonstrou que não houve alterações na estrutura organizacional da empresa. Entretanto, por ser uma organização de pequeno porte, verificou-se a existência da estrutura organizacional pouco desenvolvida, e até o momento a relação de comando é exercida apenas pelo proprietário.

Ainda com relação ao estudo dos processos, observou-se que os clientes que utilizam a *internet* para efetuar suas compras voltaram a realizar novos contatos. Cabe destacar que, apesar das práticas de comércio eletrônico adotadas pela organização serem estruturadas de modo primário, elas atendem às expectativas dos clientes, os quais deixam de utilizar os serviços dos representantes comerciais. Outro elemento avaliado na sistemática refere-se à necessidade da adaptação dos colaboradores, discriminados na Tabela 12.

Tabela 12: Adaptação dos colaboradores para os processos

	Não	Pouco	Muito	Sempre
Colaboradores				
Os colaboradores aceitaram e apoiaram a adoção de estrutura orientada aos processos?				
Foi necessário oferecer treinamento aos colaboradores para o uso das novas ferramentas utilizadas no comércio eletrônico?	X			
Os treinamentos oferecidos são importantes para auxiliar no desenvolvimento das atividades?				
Os colaboradores trabalham pela lógica dos processos?				
Os serviços oferecidos aos clientes melhoram após os treinamentos?				
Os colaboradores exercem autocontrole das atividades que executam?		X		

Na Tabela 12, observa-se que não houve mudanças no perfil dos colaboradores. Entretanto, é necessário destacar que os colaboradores desta organização estão abocados no processo produtivo, e as atividades administrativas estão centradas no proprietário da organização. Por isso, esses colaboradores não sofrem influência das adaptações proporcionadas pela *internet*, visto que o processo produtivo também não sofreu qualquer mudança.

É necessário destacar que, devido ao fato de a estrutura da organização apresentar-se de modo rudimentar e todas as funções relativas à gestão e ao controle estarem relacionadas ao proprietário da organização, não foram observadas mudanças na cultura desta empresa. Por fim, a sistemática contempla a mudança no fluxo das informações, as quais estão elencadas na Tabela 13.

Tabela 13: Mudanças no fluxo da informação

	Não	Pouco	Muito	Sempre
Informações				
O uso da <i>internet</i> reduziu o fluxo de papel na organização?			X	
Os clientes podem consultar o <i>site</i> para obter informações sobre os pedidos?	X			
Os produtos comprados cumprem os prazos de entrega?		X		
Os produtos vendidos cumprem os prazos de entrega?			X	
Os <i>e-mails</i> recebidos são respondidos instantaneamente?				X
As informações fluem mais rapidamente pela organização?				X

Com relação aos itens contemplados na Tabela 13, cabe destacar que os elementos (a) uso da *internet* reduziu o fluxo de papel na organização, (b) produtos vendidos cumprem os prazos de entrega, (c) os *e-mails* recebidos são respondidos instantaneamente e (d) as informações fluem mais rapidamente pela organização obtiveram desempenho significativo, mas não no que se refere à utilização do *site*, e sim devido ao uso da *internet* para transmissão de informações.

O fluxo de papel na organização foi reduzido, pois as informações relativas aos produtos e aos pedidos fluem via *e-mail*. Como o faturamento da organização depende da comunicação por *e-mail*, estes são respondidos instantaneamente definindo os detalhes da venda do produto, tais como prazo de entrega da mercadoria, condições e prazos de pagamento, e forma de entrega.

Desse modo, ao considerar o elemento *feedback* no caso desta organização, estará sendo contemplada principalmente a satisfação dos clientes, tanto em relação à transação da venda quanto aos aspectos relativos ao pós-venda, visto que o uso da *internet* proporcionou o fluxo de informações mais ágeis no processo de comercialização de mercadorias. Cabe destacar que esta organização tem mantido a fidelidade dos clientes adotando políticas de vendas claras e por atender às expectativas dos clientes, tanto em relação à qualidade dos produtos quanto aos prazos de entrega.

É necessário salientar que a organização compreende que ao expandir seus negócios será preciso utilizar-se de um *site* mais desenvolvido, bem como rever aspectos internos. Nesse sentido, a aplicação do estudo de caso foi

considerada relevante pela organização, visto que muitos aspectos contemplados no estudo serão considerados no processo de expansão.

4.3.3 Estudo de caso – empresa do segmento industrial

A empresa do segmento industrial que atua no ramo tecnológico, com sede estabelecida em São José, possui *site* na *internet* há mais de quatro anos. A organização considera que seu *site* tem por objetivo divulgar a empresa e seus produtos.

Considerando a finalidade para a qual o *site* foi desenvolvido, foi realizada a análise dos componentes da grade de pesquisa apresentada no Anexo I, o qual representa a primeira etapa da sistemática. No caso desta organização, o *site* deveria apresentar as funções descritas nas classificações informacional e promocional, visto que possui a finalidade de apresentar seus produtos e serviços. Na Figura 19, os elementos destacados foram identificados na análise realizada junto ao *site*.

Classificação	Funções	Componentes descritos na grade
Informacional	Navegabilidade	1 - Mapa do <i>site</i> ; 2 - Menu de navegação ; 3 - Posicionador; 4 - Retorno à página principal ; 5 - Caminho de acesso ; 6 - Ajuda <i>on-line</i> com relação à utilização do <i>site</i> ; 8 - Ferramenta de busca no próprio <i>site</i> ; 9 - Outro componente de ajuda à navegação; 91 - Arquitetura do <i>site</i>
	Identificação	20 - Logomarca da empresa ; 21 - Endereço cívico ; 22 - Número de telefone ; 23 - Endereço eletrônico; 24 - Quem somos nós ; 25 - História da empresa ; 29 - Localização das fábricas, divisões e filiais
	Imagem	26 - Palavra do presidente; 27 - Missão e valores; 28 - Artigos na imprensa ; 30 - Comunicados de imprensa; 31 - Membro de associações; 32 - Parceiros de negócios ; 33 - <i>Links</i> para os parceiros; 34 - Causa sociais, ecológicas, ambientais ; 36 - Patrocínio
	Realizações	37 - Portfólio de realizações; 38 - Testemunho dos clientes; 39 - Prêmios ou distinções; 40 - Certificações ISO ou outras ; 42 - Marcas comerciais
	Investidores	80 - Demonstrativos financeiros; 81 - Indicadores financeiros; 82 - Análises financeiras feitas por terceiros; 83 - Compras de ações
Promocional	Política de informações	7 - Presença de <i>cookies</i> ; 10 - Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio ; 11 - Possibilidade de se retirar de uma lista de envio ; 12 - Política de informações pessoais
	Produtos	41 - Catálogo eletrônico ; 43 - Imagem dos produtos da empresa ; 45 - Disponibilidade dos produtos; 46 - Informações sobre a segurança dos produtos ; 47 - Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos ; 48 - Informações sobre a utilização dos produtos ; 49 - Anúncio de novos produtos ; 50 - Produtos ofertados em promoção ; 51 - Amostras gratuitas; 52 - Pontos de venda dos produtos
	Parceiros e promoção externa	15 - Acesso à <i>extranet</i> ; 35 - <i>Banners</i> publicitários de outras empresas; 84 - Recrutamento de distribuidores
Relacional	Contrato	44 - Lista de preços dos produtos disponíveis <i>on-line</i> ; 57 - Moeda utilizada para o faturamento; 58 - Escolha da moeda; 59 - <i>Link</i> para consultar a taxa de câmbio da moeda; 60 - Há confirmação antes do pagamento; 64 - Informação sobre os gastos com expedição; 65 - Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras; 66 - Condições relativas à entrega; 67 - Condições relativas à política de pagamento; 68 - Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria; 69 - Condições relativas ao financiamento
	Serviços aos clientes	53 - Pedido <i>on-line</i> ; 61 - Histórico das compras; 62 - Acompanhamento das compras; 70 - Serviços ofertados ; 71 - Pontos de serviço ; 72 - Propostas <i>on-line</i> ; 73 - Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais; 74 - Suporte técnico ; 75 - Serviço aos clientes ; 78 - Anúncios classificados
	Aspectos internos	14 - Acesso à <i>intranet</i> dos colaboradores; 85 - Seção empregos, perfis de competências procurados; 86 - Condições relativas ao emprego; 87 - Formulário de candidatura ; 88 - Apresentação de empregados
	Fidelização	19 - Criação de um perfil; 76 - Pesquisa de opinião junto aos clientes; 77 - Concursos e sorteios; 79 - Jogos e outros divertimentos; 89 - Perguntas mais freqüentes (FAQ) ; 90 - Fórum de discussão sobre os produtos e serviços
	Acreditação	16 - Selo de classificação do conteúdo; 17 - Selo de satisfação da clientela; 18 - Selo de conformidade
Transacional	Segurança	13 - Entrada em uma zona segura do <i>site</i> ; 55 - Segurança dos pagamentos; 56 - Selo de securização das transações
	Transação	54 - Caso afirmativo, é possível pagar <i>on-line</i> ?; 63 - Impressão da nota de pedido

Figura 19: Resultado da análise do *site* – estudo de caso do segmento serviço

Com relação aos elementos analisados no *site* da empresa apresentados na Figura 19, verificou-se que este está bem estruturado quanto comparado aos objetivos da organização, pois contempla a maioria dos elementos classificados como informacionais e promocionais. Além disso, apresenta também

alguns elementos classificados como relacionais, por serem itens que garantem aos usuários do *site* descrições mais detalhadas dos produtos oferecidos.

A aplicação da grade de pesquisa possibilitou à organização condições de melhorar alguns aspectos do *site*. A Figura 20 apresenta os elementos informacionais e promocionais que não foram identificados. Cabe destacar que os itens salientados representam os elementos considerados relevantes, os quais serão acrescentados ao *site* da organização.

Classificação	Funções	Componentes descritos na grade
Informacional	Navegabilidade	1 - Mapa do site; 3 - Posicionador; 6 - Ajuda on-line com relação à utilização do site; 9 - Outro componente de ajuda à navegação; 91 - Arquitetura do <i>site</i>
	Identificação	23 - Endereço eletrônico
	Imagem	26 - Palavra do presidente; 27 - Missão e valores; 30 - Comunicados de imprensa; 31 - Membro de associações; 33 - Links para os parceiros; 36 – Patrocínio
	Realizações	37 - Portfólio de realizações; 38 - Testemunho dos clientes; 39 - Prêmios ou distinções
	Investidores	80 - Demonstrativos financeiros; 81 - Indicadores financeiros; 82 - Análises financeiras feitas por terceiros; 83 - Compras de ações
Promocional	Política de informações	7 - Presença de <i>cookies</i> ; 12 - Política de informações pessoais
	Produtos	45 - Disponibilidade dos produtos; 51 - Amostras gratuitas
	Parceiros e promoção externa	15 - Acesso à <i>extranet</i> ; 35 - <i>Banners</i> publicitários de outras empresas; 84 - Recrutamento de distribuidores

Figura 20: Componentes informacionais e promocionais incorporados ao *site*

A Figura 20 demonstra que alguns elementos poderiam ser disponibilizados no *site* de modo a melhorar os aspectos da confiabilidade da organização bem como de seus produtos, agilizar a navegação dos usuários do *site* e garantir-lhes a seguridade das informações. Entre esses itens destacam-se os seguintes: (a) mapa do *site*; (b) posicionador; (c) ajuda *on-line* com relação à utilização do *site*, (d) endereço eletrônico, (e) palavra do presidente, (f) missão e valores, (g) *links* para parceiros, (h) portfólio de realizações; (i) testemunho dos

clientes; (j) prêmios ou distinções, (k) política de informações pessoais e (l) disponibilidade dos produtos.

Os demais itens informacionais e promocionais não identificados com a aplicação da grade não foram incorporados ao *site*, pois a organização pesquisada considera que esses elementos não são relevantes aos usuários.

Com relação aos elementos que compõem a classificação relacional e transacional, a organização não pretende acrescentá-los ao *site*. Primeiramente porque esses itens não vão ao encontro do objetivo da organização, e em segundo momento devido ao fato de a empresa considerar que os elementos identificados na classificação relacional são suficientes para garantir aos usuários todas as informações relativas aos seus produtos. Após a análise dos elementos que compõem o *site*, o segundo passo da sistemática prevê o estudo dos aspectos internos, os quais estão apresentados na Tabela 14.

Tabela 14: Alterações nos processos internos

	Não	Pouco	Muito	Sempre
Processos				
Houve alterações na estrutura organizacional da empresa?			X	
Foram eliminadas atividades como conferência, conciliação, correção?			X	
Houve alterações no processo de compra?		X		
A empresa realiza compras pela <i>internet</i> freqüentemente?			X	
Houve alterações no processo de venda?	X			
A empresa comercializa produtos pela <i>internet</i> com freqüência?				
A utilização da <i>internet</i> provocou alterações no processo produtivo?		X		
Os clientes que utilizam a <i>internet</i> voltam a realizar novos contatos?				

Com relação à Tabela 14, pode-se verificar que houve mudanças significativas nos seguintes elementos: (a) estrutura organizacional da empresa – começou a demonstrar mudanças desde o processo de implantação da *intranet*, passando a exigir da organização respostas mais rápidas e ágeis; (b)

eliminação das atividades como conferência, conciliação, correção – a adoção da estrutura organizacional orientada para processos automaticamente reduziu essas atividades. Por fim, o último elemento destacado refere-se a (c) compras realizadas pela *internet* – esta organização realiza mais de 30% de suas compras pela *internet*.

A adoção do uso da *internet* para as compras deve-se à necessidade da organização em agilizar o fluxo das informações entre seus parceiros e fornecedores. Cabe salientar que mesmo utilizando a *internet* o processo de compras não sofreu fortes mudanças, pois a organização, ao implantar este recurso, passou pela adaptação dos seus processos, a qual auxiliou na transição da estrutura focada no comando e controle para uma estrutura mais flexível, em que os colaboradores exercem o autocontrole de suas atividades. Essas mudanças foram compatíveis com a adaptação dos colaboradores. Os elementos contemplados na pesquisa que tratam desta etapa da sistemática podem ser observados na Tabela 15.

Tabela 15: Adaptação dos colaboradores para os processos

	Não	Pouco	Muito	Sempre
Colaboradores				
Os colaboradores aceitaram e apoiaram a adoção de estrutura orientada aos processos?			X	
Foi necessário oferecer treinamento aos colaboradores para o uso das novas ferramentas utilizadas no comércio eletrônico?		X		
Os treinamentos oferecidos são importantes para auxiliar no desenvolvimento das atividades?			X	
Os colaboradores trabalham pela lógica dos processos?				X
Os serviços oferecidos aos clientes melhoram após os treinamentos?			X	
Os colaboradores exercem autocontrole das atividades que executam			X	

A Tabela 15 foca a adaptação dos colaboradores que sofreram mudanças expressivas, especialmente nos seguintes elementos: (a) os colaboradores aceitaram e apoiaram a adoção de estrutura orientada aos processos; (b) os treinamentos oferecidos são importantes para auxiliar no desenvolvimento das

atividades; (c) os serviços oferecidos aos clientes melhoram após os treinamentos; (d) os colaboradores exercem autocontrole das atividades que executam; e (e) os colaboradores trabalham pela lógica dos processos.

Todos os elementos destacados anteriormente começaram a sofrer adaptação com a implantação da *intranet*. Cabe salientar que nesse processo os colaboradores participaram de modo ativo com contribuições valiosas. Essa característica deve-se à política que a organização adotou visando manter sempre seus colaboradores a par das mudanças e aceitando suas sugestões. Ainda com relação aos colaboradores, é válido destacar que eles compreendem a necessidade da reestruturação e da adoção da estrutura orientada aos processos.

A organização considera que, após essas mudanças, os colaboradores passaram a agregar maior valor aos clientes, visto que puderam compreender melhor a inter-relação das atividades que executam, bem como tiveram a oportunidade de compreender o processo do qual faziam parte. Cabe ainda salientar que a empresa considera que para atingir seus objetivos com relação ao processo de adaptação não foi necessário disponibilizar muitos cursos ou treinamentos; contudo, pode-se verificar que na empresa em questão existe a cultura de proporcionar aos seus colaboradores cursos e treinamentos contínuos.

Além do estudo da adaptação dos processos e dos colaboradores, a sistemática contempla a mudança no fluxo das informações, as quais estão elencadas na Tabela 16.

Tabela 16: Mudanças no fluxo da informação

	Não	Pouco	Muito	Sempre
Informações				
O uso da <i>internet</i> reduziu o fluxo de papel na organização?			X	
Os clientes podem consultar o <i>site</i> para obter informações sobre os pedidos?	X			
Os produtos comprados cumprem os prazos de entrega?				X
Os produtos vendidos cumprem os prazos de entrega?				
Os <i>e-mails</i> recebidos são respondidos instantaneamente?				X
As informações fluem mais rapidamente pela organização?			X	

Com relação aos itens contemplados na Tabela 16, cabe destacar a importância dos seguintes: (a) o uso da *internet* reduziu o fluxo de papel na organização, (b) os produtos comprados cumprem os prazos de entrega, (c) os *e-mails* recebidos são respondidos instantaneamente e (d) as informações fluem mais rapidamente pela organização. Esses itens estão intimamente ligados às atividades para a qual a empresa utiliza a *internet* de modo constante.

Cabe salientar que o fluxo de papel na organização foi reduzido, em um primeiro momento, porque as informações fluem mais rapidamente devido à *intranet*, e, num segundo momento, devido à eliminação de atividades como conciliação e correção. Com relação aos *e-mails*, a organização adotou a política de respondê-los instantaneamente, visando demonstrar aos seus clientes, parceiros, fornecedores e demais contatos que a empresa encontra-se estruturada e com foco no atendimento das necessidades de seus clientes potenciais, bem como valoriza a relação estabelecida entre eles, garantindo assim sua fidelização.

Por fim, foi considerado o elemento *feedback*. A organização em questão contempla principalmente os usuários do *site*, sendo um de seus principais objetivos garantir informações que dêem suporte à tomada de decisão, bem como aos usuários internos via *intranet*. Cabe salientar que a organização considera que o processo de adaptação pela qual passou garante maior satisfação

dos clientes, fluxo de informações mais ágil e oportuno, eliminação de atividades que não agregam valor, bem como a fidelização dos usuários dos *site*.

4.3.4 Estudo de caso – análise comparativa

Por meio da análise comparativa dos estudos de casos, pode-se verificar que as organizações que foram objeto de estudos possuíam os objetivos destacados na Figura 21 ao estruturar o *site*.

Estudo de Caso	Denominação	Descrição dos objetivos
Estudo 4.3.1	Alfa	Divulgar a empresa, seus produtos e B2C
Estudo 4.3.2	Beta	Divulgar a empresa, seus produtos e B2B
Estudo 4.3.3	Gama	Divulgar a empresa e seus produtos

Figura 21: Comparativo dos objetivos dos *sites* estudados

Os elementos apresentados na Figura 21 demonstram que existem pontos em comum nos objetivos das organizações Alfa, Beta e Gama, relativos à divulgação da empresa e de seus produtos. Além desses elementos da classificação informacional e promocional, verificou-se a existência de objetivos específicos, visto que Alfa enfoca o B2C ao passo que Beta, o B2B. Desse modo nessas organizações o *site* deveria contemplar também os elementos da classificação relacional e transacional.

Após considerar as premissas do objetivo do *site*, passou-se à segunda etapa da sistemática, a qual consiste da aplicação da grade de pesquisa conforme o Anexo I e tem a finalidade de identificar os elementos que compõem os

sites, considerando a seguinte classificação: informacional, promocional, relacional ou transacional.

Nesta etapa identificou-se que as organizações Alfa e Beta não dispunham de elementos capazes de classificar seus *sites* como transacionais, visto que esses *sites* não contemplavam o elemento 54 (cinquenta e quatro) da grade de pesquisa, o qual verifica a possibilidade de realizar pagamento *on-line* e é considerado fator determinante para a classificação transacional. É necessário salientar que a organização Beta também não contemplou o elemento 53 (cinquenta e três) da grade e tampouco o 72 (setenta e dois), os quais avaliam a presença dos itens pedido *on-line* e proposta *on-line*, respectivamente. Tratam-se de elementos determinantes para a classificação relacional.

No que tange à empresa Gama, é necessário destacar que apesar de o *site* visar apenas divulgá-la bem como seus produtos, ela apresentou o *site* mais desenvolvido do que as empresas Alfa e Beta, pois no *site* da Gama estavam contemplados alguns elementos da classificação relacional.

A análise da estrutura do *site* no tocante aos objetivos organizacionais, bem como a aplicação da primeira etapa da sistemática, visava identificar os elementos e as funções que compõem o *site* segundo as quatro categorias de classificações desenvolvidas por Boisvert (2000). Nesta etapa, a sistemática proporcionou às organizações que foram objeto de estudo a possibilidade de identificarem os elementos que não estavam presentes em seus *sites*, bem como sugestões de melhorá-los por meio da inserção desses elementos. Na Figura 22, pode-se visualizar os elementos que serão incluídos nos *sites* das empresas estudadas no que se refere às classificações informacional e promocional.

	Componentes descritos na grade – Empresa Alfa	Componentes descritos na grade – Empresa Beta	Componentes descritos na grade – Empresa Gama
I N F O R M A C I O N A L	1 - Mapa do <i>site</i> 8 - Ferramenta de busca no próprio <i>site</i> 91 - Arquitetura do <i>site</i> 26 - Palavra do presidente 27 - Missão e valores 30 - Comunicados de imprensa 31 - Membro de associações 37 - Portfólio de realizações; 38 - Testemunho dos clientes	3 - Posicionador 25 - História da empresa 26 - Palavra do presidente 27 - Missão e valores 38 - Testemunho dos clientes	1 - Mapa do <i>site</i> 3 - Posicionador 6 - Ajuda <i>on-line</i> com relação à utilização do <i>site</i> 23 - Endereço eletrônico 26 - Palavra do presidente 27 - Missão e valores 33 - <i>Links</i> para os parceiros 37 - Portfólio de realizações 38 - Testemunho dos clientes 39 - Prêmios ou distinções
P R O M O C I O N A L	12 - Política de informações pessoais 35 - <i>Banners</i> publicitários de outras empresas	41 - Catálogo eletrônico 45 - Disponibilidade dos produtos 46 - Informações sobre a segurança dos produtos 47 - Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos 48 - Informações sobre a utilização dos produtos 49 - Anúncio de novos produtos; 50 - Produtos ofertados em promoção	12 - Política de informações pessoais 45 - Disponibilidade dos produtos

Figura 22: Componentes informacionais e promocionais que serão incluídos no *site*

Com relação à Figura 22, ao analisar os elementos informacionais, é necessário destacar os seguintes itens: (a) palavra do presidente; (b) missão e valores; e (c) testemunho dos clientes. Esses itens estiveram ausentes nos *sites* das três organizações pesquisadas, mesmo sendo considerados importantes por essas organizações para melhorar a apresentação da empresa e garantir aos usuários mais elementos para auxiliá-los na tomada de decisão. Além desses itens, foram aceitas sugestões pelas empresas Alfa e Beta para a inclusão de elementos classificados como relacionais e transacionais, os quais estão elencados na Figura 23.

	Componentes descritos na grade – Empresa Alfa	Componentes descritos na grade – Empresa Beta	Componentes descritos na grade – Empresa Gama
R E L A C I O N A L	<p>64 - Informação sobre os gastos com expedição</p> <p>85 - Seção empregos, perfis de competências procurados</p> <p>86 - Condições relativas ao emprego</p> <p>88 - Apresentação de empregados</p> <p>76 - Pesquisa de opinião junto aos clientes</p> <p>90 - Fórum de discussão sobre os produtos e serviços</p>	<p>44 - Lista de preços dos produtos disponíveis <i>on-line</i></p> <p>57 - Moeda utilizada para o faturamento</p> <p>60 - Há confirmação antes do pagamento</p> <p>64 - Informação sobre os gastos com expedição</p> <p>65 - Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras</p> <p>66 - Condições relativas à entrega</p> <p>53 - Pedido <i>on-line</i></p> <p>61 - Histórico das compras</p> <p>72 - Propostas <i>on-line</i></p> <p>76 - Pesquisa de opinião junto aos clientes</p> <p>89 - Perguntas mais freqüentes (FAQ)</p>	
T R A N S A C I O N A L		<p>13 - Entrada em uma zona segura do <i>site</i></p> <p>55 - Segurança dos pagamentos</p> <p>54 - Caso afirmativo, é possível pagar <i>on-line</i>?</p> <p>63 - Impressão da nota de pedido</p>	

Figura 23: Componentes relacional e transacional que serão incluídos no *site*

Com relação aos elementos destacados na Figura 23, é necessário salientar que ambas as empresas inseriram os elementos (a) informação sobre os gastos com expedição e (b) pesquisa de opinião junto aos clientes. Na aplicação da pesquisa coincidiram apenas esses elementos, pois se verificou que o *site* da empresa Beta não contempla elementos da classificação relacional e transacional, os quais serão inseridos ao *site* em médio prazo.

Além da avaliação dos elementos que compõem o *site* e da proposição de sugestões, visando adequar os objetivos organizacionais, a

sistemática também identificou elementos da grade de pesquisa cujas organizações estudadas não consideram relevantes para compor o *site*. Esses elementos, classificados como informacional e promocional, podem ser verificados na Figura 24.

	Componentes descritos na grade – Empresa Alfa	Componentes descritos na grade – Empresa Beta	Componentes descritos na grade – Empresa Gama
Informacional	<p>9 – Outro componente de ajuda à navegação</p> <p>29 - Localização das fábricas, divisões e filiais</p> <p>34 - Causa sociais, ecológicas, ambientais; 36 - Patrocínio</p> <p>40 - Certificações ISO ou outras 42 - Marcas comerciais 80 - Demonstrativos financeiros 81 - Indicadores financeiros 82 - Análises financeiras feitas por terceiros; 83 - Compras de ações</p>	<p>1 - Mapa do <i>site</i> 6 - Ajuda <i>on-line</i> com relação à utilização do <i>site</i> 8 - Ferramenta de busca no próprio <i>site</i> 9 - Outro componente de ajuda à navegação 91 - Arquitetura do <i>site</i> 29 - Localização das fábricas, divisões e filiais 28 - Artigos na imprensa 30 - Comunicados de imprensa 31 - Membro de associações 32 - Parceiros de negócios 33 - <i>Links</i> para os parceiros 34 - Causa sociais, ecológicas, ambientais 36 - Patrocínio 37 - Portfólio de realizações 39 - Prêmios ou distinções 40 - Certificações ISO ou outras 42 - Marcas comerciais 80 - Demonstrativos financeiros 81 - Indicadores financeiros 82 - Análises financeiras feitas por terceiros 83 - Compras de ações</p>	<p>9 - Outro componente de ajuda à navegação 91 - Arquitetura do <i>site</i> 30 - Comunicados de imprensa 31 - Membro de associações 36 - Patrocínio 80 - Demonstrativos financeiros 81 - Indicadores financeiros; 82 - Análises financeiras feitas por terceiros 83 - Compras de ações</p>
Promocional	<p>7 - Presença de <i>cookies</i></p> <p>11 - Possibilidade de se retirar de uma lista de envio</p> <p>52 - Pontos de venda dos produtos 15 - Acesso à <i>extranet</i></p> <p>84 - Recrutamento de distribuidores</p>	<p>7 - Presença de <i>cookies</i> 10 - Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio 11 - Possibilidade de se retirar de uma lista de envio 12 - Política de informações pessoais 51 - Amostras gratuitas; 52 - Pontos de venda dos produtos 15 - Acesso à <i>extranet</i> 35 - <i>Banners</i> publicitários de outras empresas 84 - Recrutamento de distribuidores</p>	<p>7 - Presença de <i>cookies</i> 51 - Amostras gratuitas 15 - Acesso à <i>extranet</i> 35 - <i>Banners</i> publicitários de outras empresas 84 - Recrutamento de distribuidores</p>

Figura 24: Componentes informacionais e promocionais que não foram incluídos no *site*

A Figura 24 demonstra que alguns elementos não foram considerados relevantes por nenhuma das empresas estudadas, sendo os

seguintes: (a) outro componente de ajuda à navegação (b) patrocínio; (c) demonstrativos financeiros; (d) indicadores financeiros; (e) análises financeiras feitas por terceiros; (f) compras de ações; (g) presença de *cookies*; (h) acesso à *extranet*; (i) recrutamento de distribuidores. Foi realizado também o comparativo dos componentes relacionais e transacionais ausentes, os quais estão descritos na Figura 25.

	Componentes descritos na grade - Empresa Alfa	Componentes descritos na grade - Empresa Beta	Componentes descritos na grade - Empresa Gama
Relacional	58 - Escolha da moeda 59 - <i>Link</i> para consultar a taxa de câmbio da moeda 60 - Há confirmação antes do pagamento 65 - Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras 67 - Condições relativas à política de pagamento 68 - Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria 69 - Condições relativas ao financiamento 61 - Histórico das compras 62 - Acompanhamento das compras 71 - Pontos de serviço 72 - Propostas <i>on-line</i> 73 - Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais 78 - Anúncios classificados 14 - Acesso à <i>intranet</i> dos colaboradores; 19 - Criação de um perfil 77 - Concursos e sorteios 79 - Jogos e outros divertimentos 16 - Selo de classificação do conteúdo 17 - Selo de satisfação da clientela 18 - Selo de conformidade	58 - Escolha da moeda 59 - <i>Link</i> para consultar a taxa de câmbio da moeda 67 - Condições relativas à política de pagamento 68 - Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria 69 - Condições relativas ao financiamento 62 - Acompanhamento das compras 70 - Serviços ofertados 71 - Pontos de serviço 73 - Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais 74 - Suporte técnico 75 - Serviço aos clientes 78 - Anúncios classificados 14 - Acesso à <i>intranet</i> dos colaboradores 85 - Seção empregos, perfis de competências procurados 86 - Condições relativas ao emprego 87 - Formulário de candidatura 88 - Apresentação de empregados 19 - Criação de um perfil 77 - Concursos e sorteios 79 - Jogos e outros divertimentos 90 - Fórum de discussão sobre os produtos e serviços 16 - Selo de classificação do conteúdo 17 - Selo de satisfação da clientela 18 - Selo de conformidade	
Transacional	13 - Entrada em uma zona segura do <i>site</i> 55 - Segurança dos pagamentos 56 - Selo de securização das transações 54 - Caso afirmativo, é possível pagar <i>on-line</i> ? 63 - Impressão da nota de pedido	56 - Selo de securização das transações	

Figura 25: Componentes relacionais e transacionais não incluídos no *site*

A Figura 25 demonstra que alguns elementos não foram considerados relevantes pelas empresas Alfa e Beta, sendo os seguintes: (a) escolha da moeda; (b) *link* para consultar a taxa de câmbio da moeda; (c) condições relativas à política de pagamento; (d) condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria; (e) condições relativas ao financiamento; (f) acompanhamento das compras; (g) pontos de serviço; (h) propostas *on-line*; (i) informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais; (j) anúncios classificados; (k) acesso à *intranet* dos colaboradores; (l) criação de um perfil; (m) concursos e sorteios; (n) jogos e outros divertimentos; (o) selo de classificação do conteúdo; (p) selo de satisfação da clientela; (q) selo de conformidade; e (r) selo de securização das transações.

Os elementos que estiveram ausentes nos estudos realizados, conforme apresentado nas Figuras 24 e 25, foram considerados nesta pesquisa como elementos ausentes em comum. Entretanto, para afirmar que esses itens não são relevantes para as empresas do Estado de Santa Catarina, seria necessário aplicar a grade de pesquisa em uma quantidade mais expressiva de empresas, a fim de classificá-los como irrelevantes no contexto do Estado.

Além dos elementos relativos à avaliação do *site*, a aplicação da sistemática nos estudos de casos contemplou mudanças nos aspectos internos com relação aos processos e à estrutura, aos colaboradores e à cultura, bem como ao fluxo das informações. No Gráfico 35 está exposto o comparativo das alterações nos processos internos das empresas Alfa, Beta e Gama.

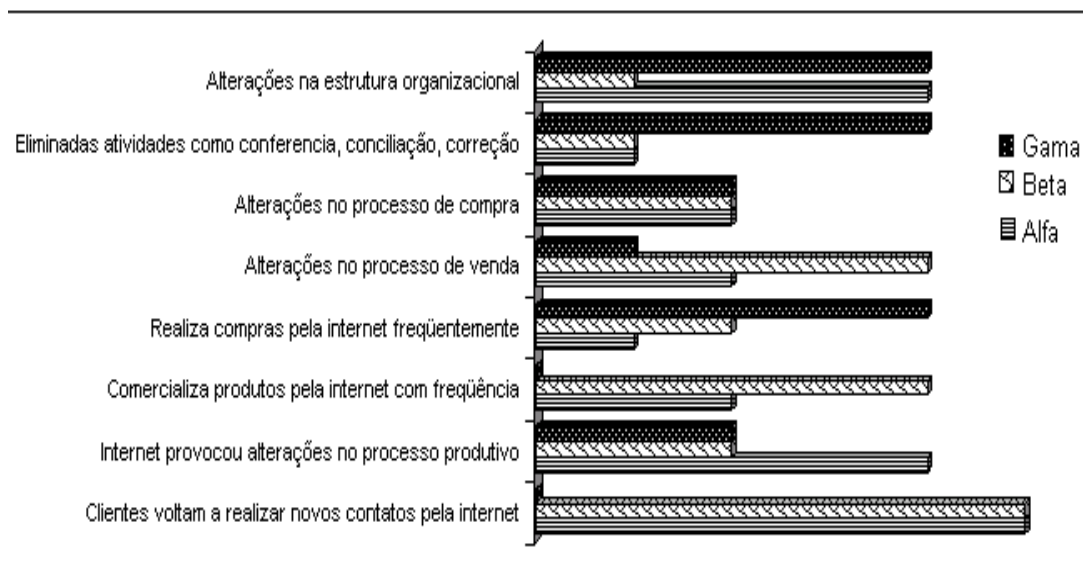


Gráfico 35: Comparativo das alterações nos processos internos nas empresas Alfa, Beta e Gama

No Gráfico 35, pode-se verificar que a estrutura organizacional da empresa Beta praticamente não sofreu alterações quando comparada às empresas Alfa e Gama. Com relação à eliminação das atividades que não agregam valor e às compras realizadas pela *internet*, cabe lembrar que a empresa Gama destacou-se quando comparada às outras duas. No gráfico pode ser observado que a empresa que mais sofreu alterações no processo de venda e também comercializa produtos pela *internet* com maior frequência é a empresa Beta. Ainda no que diz respeito ao Gráfico 35, as três organizações apresentaram a mesma performance no processo de compra; contudo, apenas a empresa Alfa incorreu em alterações no processo produtivo. Por fim, com relação ao item os clientes voltaram a realizar novos contatos pela *internet*, este esteve ausente apenas na empresa Gama, pois ela visa apenas à divulgação da empresa e de seus produtos.

O estudo de caso também abordou a adaptação dos colaboradores, conforme pode ser verificado no Gráfico 36.

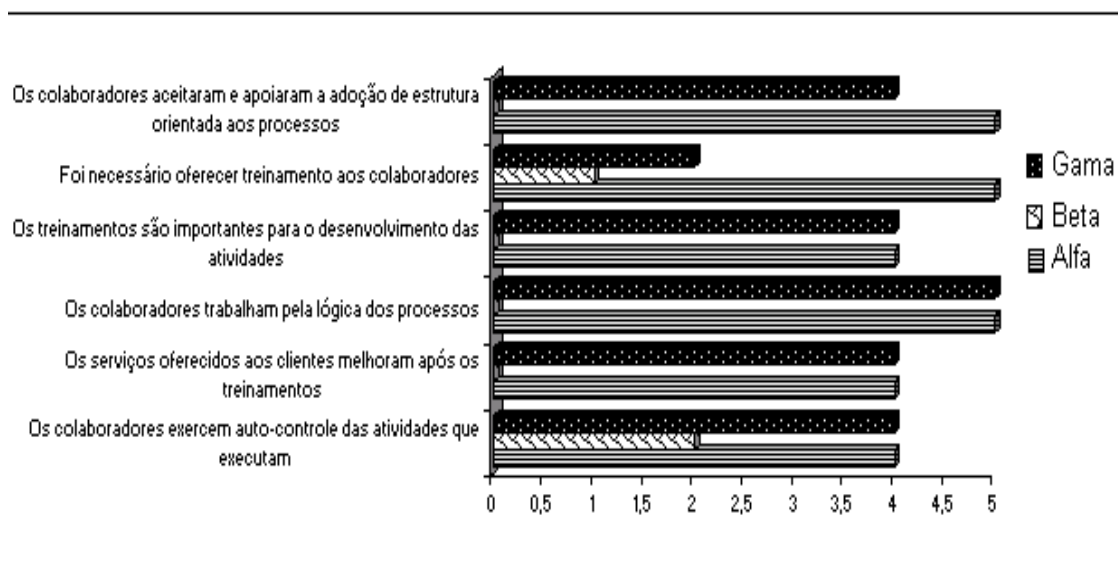


Gráfico 36: Comparativo da adaptação dos colaboradores nas empresas Alfa, Beta e Gama

Com relação ao Gráfico 36, é necessário destacar que os colaboradores da empresa Beta praticamente não passaram por adaptações, contudo, cabe destacar que nesta organização os colaboradores exercem apenas atividades relacionadas ao processo produtivo. Ainda no tocante ao Gráfico 36 é necessário frisar que na empresa Alfa os colaboradores aceitaram e apoiaram a adoção da estrutura orientada para os processos e também receberam maior carga de treinamentos no processo de adaptação do que os colaboradores da empresa Gama.

Por fim, o comparativo entre os estudos de casos aborda a mudança no fluxo das informações, as quais podem ser verificadas no Gráfico 37.

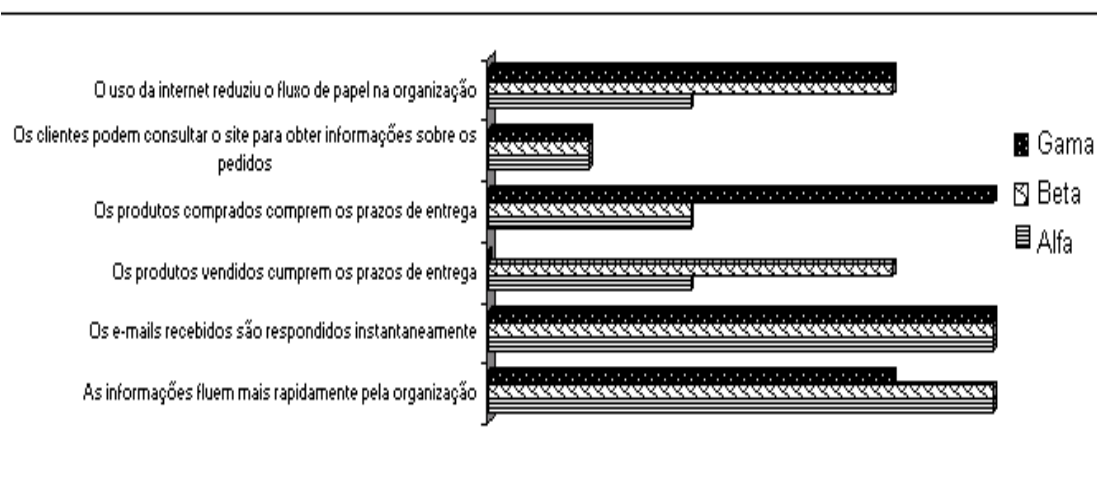


Gráfico 37: Comparativo da mudança do fluxo das informações nas empresas Alfa, Beta e Gama

No Gráfico 37 é necessário destacar que nos itens os clientes podem consultar o *site* para obter informações sobre os pedidos e tempo de resposta aos *e-mails*, as três organizações apresentaram desempenhos semelhantes. Já a redução do fluxo de papel na organização foi mais expressiva apenas nas empresas Gama e Beta.

Apesar de a sistemática ter sido aplicada em três estudos de casos distintos e ter demonstrado resultados satisfatórios – visto que auxiliou tanto as organizações a adequarem os elementos dos *sites* aos objetivos organizacionais, bem como na adaptação dos processos e da estrutura, dos colaboradores e da cultura e também no fluxo das informações – é necessário destacar que, para a sistemática ser considerada um modelo, será necessária a realização de novas aplicações, as quais não deveriam limitar-se apenas ao Estado de Santa Catarina.

CAPÍTULO V – Conclusões e recomendações

O estudo desenvolvido durante a elaboração desta dissertação bem como o contato com as empresas pesquisadas permite apresentar as conclusões e as recomendações relacionadas a seguir.

5.1 Conclusões – objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação de **propor uma sistemática de adaptação organizacional dos processos de negócio, a fim de melhorar a performance das empresas que atuam com o comércio eletrônico** foi plenamente atingido.

Por meio da fundamentação teórica, da aplicação da grade de pesquisa (Anexo I) e do questionário (Apêndice A) foi estruturada a sistemática proposta, a qual foi devidamente aplicada nos estudos de casos. Tal aplicação demonstrou a necessidade da adaptação organizacional, focando a adequação dos objetivos organizacionais com relação ao *site*, bem como as mudanças nos processos, na estrutura, no perfil dos colaboradores, na cultura e no fluxo das informações, de modo a agilizar a troca de informações entre as organizações e seus clientes, parceiros e fornecedores.

5.2 Conclusões – objetivos específicos

Com relação aos objetivos específicos delineados no Capítulo I durante o desenvolvimento deste estudo, cabe destacar que eles foram plenamente atingidos, como apresentado a seguir.

(a) Propor uma sistemática de estruturação das informações necessárias a fim de organizar o comércio eletrônico, viabilizando a transição para a gestão horizontal dos processos de negócio – por meio do delineamento da sistemática e sua proposição apresentada no Capítulo III, bem como de sua aplicação no Capítulo IV, foram identificadas empresas que utilizam a *internet* tanto para o atendimento aos clientes e suporte no pós-venda quanto para o comércio eletrônico, disponibilizando apenas informações sobre a empresa e seus produtos. Assim, uma das contribuições desta dissertação refere-se à classificação dos *sites* pesquisados no Estado de Santa Catarina, os quais foram enquadrados como informacionais e relacionais. A análise realizada contribuiu também para a identificação de elementos que necessitam de maior atenção, visando garantir aos usuários do *site* maior confiabilidade e segurança.

(b) Contribuir para que as pessoas envolvidas na transição para a gestão horizontal sejam habilitadas após reestruturação a atuar de modo eficaz e a exercer o autocontrole – por meio do elemento da sistemática que contempla o ambiente organizacional, pode-se verificar como os colaboradores estão se adaptando à estrutura organizacional focada nos processos, bem como cultura organizacional e fluxo mais ágil e contínuo das informações. A aplicação dos

estudos de casos mostrou que o perfil dos colaboradores tem se adaptado rapidamente a mudanças pelas quais as organizações têm passado. Contudo, cabe destacar que as empresas que foram objeto deste estudo fornecem cursos e treinamentos para auxiliar nesse processo.

(c) Analisar a possibilidade de implementar melhorias nos processos das empresas que estão fazendo uso do comércio eletrônico – como as organizações que foram objeto de estudo deste trabalho estão começando a fazer uso da *internet*, visando ao comércio eletrônico tanto em relação à compra de mercadorias quanto à venda, bem como ao fluxo das informações, verificou-se que as mudanças internas nos processos até o momento não foram significativas. Contudo, pode-se identificar a tendência e a necessidade das adaptações internas, pois estas conduzem a uma maior eficiência dos processos, integrando, primeiramente, as atividades e os colaboradores e, em um segundo momento, clientes, parceiros, fornecedores, de forma a melhorar a performance das empresas pesquisadas junto ao comércio eletrônico.

(d) Aplicar a sistemática desenvolvida em empresas do Estado de Santa Catarina na forma de estudo de caso, visando melhorar sua performance no comércio eletrônico – os estudos de casos forneceram subsídios às organizações, de modo que elas pudessem avaliar os elementos que compõem os seus *sites*, bem como a possibilidade de aperfeiçoá-los. Com a aplicação da grade de pesquisa, verificou-se que diversos elementos poderiam ser acrescentados aos *sites*, garantindo aos usuários informações objetivas e capazes de lhes auxiliarem na tomada de decisão.

5.3 Recomendações para trabalhos futuros

Em continuidade ao desenvolvimento deste estudo, sugere-se:

- ampliar os estudos buscando alternativas para a melhoria da performance organizacional, tanto com relação ao desenvolvimento do *site* quanto fornecendo subsídios para adaptação dos processos;
- aprofundar os estudos com o envolvimento de analistas de sistemas, visando integrar o *site* à *intranet*;
- ampliar a pesquisa focando os processos específicos descritos na sistemática, realizando deste modo análises mais detalhadas de cada processo;
- aplicar a sistemática em outras regiões do país, visando identificar como estão estruturados os *sites* brasileiros e como as organizações estão passando pelo processo de adaptação;
- testar a sistemática em outras amostragens visando validá-la como modelo.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 1994.

BÉGIN, Lucie; TCHOKOGUÉ, André; BOISVERT, Hugues. **Strategic Deployment of e-commerce**. Toronto: Isabelle Quentin éditeur, 2001.

BOISVERT, Hugues. **Seminário Internacional**, o impacto da *internet* sobre os processos de negócio, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos**: um estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. Tradução Nivaldo Montigelli Jr. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

GERSTEIN, Marc S ; NADLER, David A.; SHAW, Robert B. **A arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

HAMMER, Michael. **A agenda**: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAMMER, Michael. A empresa supereficiente. **Revista Exame**, Cidade, v. , n. , p. 19-29, abr. 2002. Edição especial.

HAMMOND, Kathy. O comércio eletrônico até 2010. **HSM Management**, São Paulo, v. 32, ano 6, p. 38-46, maio/jun. 2002.

HARMON, Frederick; DRUCKER, Peter F. Foundation (Org.). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEWIS, Jordan D. **A empresa conectada**: como as empresas líderes vencem através da aliança cliente-fornecedor. Tradução Antonio T. Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1997.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. A organização do futuro. **HSM Management**, São Paulo, v. 18, ano 3, p. 58-66, jan./fev. 2000.

OHMAE, Kenichi. Os novos limites da empresa. **HSM Management**, São Paulo, v. 8, ano 4, p. 22-26, maio /jun. 1998.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Uma reflexão dos impactos da tecnologia da informação no Brasil**: a visão da sociedade, das empresas e dos sindicatos. São Paulo: Érica, 1999.

OVERHOLT, Miles H. Flexibilidade e vantagem competitiva. **HSM Management**, São Paulo, v. 18, ano 5, p. 68-72, jan./fev. 2001.

REICHHELD, Frederick F.; SCHEFTER, Phil. A fidelidade na *Internet*. **HSM Management**, São Paulo, v. 28, ano 4, p. 76 – 84, set /out. 2001.

Revista Exame, Edição especial 367, ano 33, número 22. **Brasil.com**: como a *internet* está mudando o país, p.60-66, 1999.

Revista Exame, Edição especial 391, ano 34, número 23. **O que é preciso para um novo ciclo de crescimento**, p.66-73, 2000.

Revista Exame, Edição especial 391, ano 35, número 21. **O que é preciso fazer num cenário de crise global, para aumentar a competitividade dos produtos brasileiros lá fora**, p.56-63, 2001.

Revista Exame, Edição especial 392, ano 36, número 27. **Como administrar**. 2003, p.49-56, 2002.

SEIGEL, David. **Criando sites arrasadores na WEB II**. Tradução Túlio Camargo Silva. São Paulo: Quark Books, 1998.

URBAN, Glen L.; SULTAN, Fareena; QUALLS, Willian J. A confiança na WEB. **HSM Management**, São Paulo, v. 25, ano 5, p. 134-142, mar./abr. 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo. Atlas,1989.

BIBLIOGRAFIA

ALVERTIN, Alberto Luiz; MOURA, Rosa Maria. Comércio eletrônico: mais evolução, menos revolução. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 3, p. 114-117, jul./set., 2002.

BAHL, Romil; LIVINGSTON, Jimmy. Alianças eletrônicas. **HSM Management**, São Paulo, v. 28, ano 5, p. 46-52, set./out. 2001.

COHAN, Peter S. **Liderança tecnológica**: como as empresas de alta tecnologia inovam para obter sucesso. Tradução Joel Donadoni. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. Tradução Nivaldo Montingelli. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FLECK, Mario. Do ERP à *Internet* um novo retrato das empresas brasileiras. **HSM Management**, São Paulo, v. 27, ano 5, p. 8-13, jul./ago. 2001.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que sustenta crescimento, lucro e valor. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SEFERTZI, Elena. Os novos desenhos. **HSM Management**, São Paulo, v. 18, ano 3, p. 74-78, jan./fev. 2000.

SEFERTZI, Elena. Os diversos níveis. **HSM Management**, São Paulo, v. 18, ano 3, p. 75-83, jan./fev. 2000.

SILVA, Paula A. G.; ALVES, Paulo A. P. As novas tecnologias como veículo de transmissão da informação financeira. **Revista Contabilidade & Finanças FIECAFI – FEA – USP**. São Paulo, v. 16, n. 27, p. 24-32, set./dez., 2001.

SILVA, Andréa Lago; ALCANTARA, Rosane Chicarelli. Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. **RAE – Revista de Administração**. São Paulo. v. 36, n. 3, p. 49-58, jul./set., 2001.

SHAPIRO, Ben. Velocidade para fechar a venda. **HSM Management**, São Paulo, v. 28, ano 5, p. 106-114, set./out. 2001.

STARLIN, Gorki; NOVO, Rafael. **Segurança na Internet** – um guia de tecnologia e produtos contra os hackers. Petrópolis: Vozes, 1998.

STROUT, Erin. Um e-business para a sua empresa. **HSM Management**, São Paulo, v. 25, ano 5, p. 18-22, mar./abr. 2001.

ANEXO I – Grade de análise do conteúdo dos sites WEB

Projeto sobre o comércio eletrônico – Chaire CMA/HEC e UFSC

Grade de análise do conteúdo dos sites WEB – 2002/2003

Nome da empresa: _____ Htt://www. _____
 Site WEB, se diferente: _____

Os campos a seguir só aparecerão na grade se eles estiverem vazios. Neste caso, é necessário, se possível, completá-los.

Rua: _____ Cidade: _____
 Estado: _____ Código Postal: _____
 Telefone: _____ Fax: _____
 e-mail da empresa ou contato: _____

Nº	Denominação do Componente	Descrição do conteúdo
1	Mapa do <i>site</i>	Uma mapa do <i>site</i> está disponível, representando a cartografia a arquitetura, permitindo visualizar o conjunto das seções e subseções do <i>site</i> ?
2	Menu de navegação	Índice permitindo ir diretamente a uma outra página do <i>site</i> ou menu que direciona a outras páginas.
3	Posicionador	Elemento que permite direcionar os visitantes do <i>site</i> segundo categoria, (por exemplo: clientes, fornecedores, acionistas, empregados, etc.) para a seção do <i>site</i> específica a eles. A escolha da língua não faz parte desta funcionalidade?
4	Retomo à página principal	É possível retomar à página principal a partir de todas as páginas do <i>site</i> (clicando sobre a logomarca da empresa ou sobre um <i>link</i> específico)?
5	Caminho de acesso	É possível saber todo o tempo em qual seção ou subseção do <i>site</i> o usuário se localiza?
6	Ajuda <i>on-line</i> com relação à utilização do <i>site</i>	Há ajuda <i>on-line</i> com hints sobre certas palavras visando fornecer explicações adicionais? Ou qualquer outra forma de ajuda relacionada à utilização do <i>site</i> , por exemplo, ajuda para o pedido <i>on-line</i> ?
7	Presença de <i>cookies</i>	Pode-se detectar <i>cookies</i> no <i>site</i> ? (verificar se o navegador está configurado de modo a visualizá-los)
8	Ferramenta de busca no próprio <i>site</i>	Janela onde se digita uma palavra para ir diretamente na informação desejada no <i>site</i> . Os <i>links</i> para <i>sites</i> de busca externos como Yahoo ou Altavista não são considerados
9	Outro componente de ajuda à navegação	Há outro componente não enumerado anteriormente, uma categoria que facilita a navegação como um índice, por exemplo?
10	Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio	Possibilidade de se inscrever numa lista de envio como um boletim periódico ou outro (por <i>e-mail</i> , formulário, etc.)

11	Possibilidade de se retirar de uma lista de envio	Você pode retirar-se de uma lista de envio, não importando a maneira de fazer?
12	Política de informações pessoais	Enunciado das políticas relacionadas à utilização, pela empresa, de informações pessoais do internauta, incluindo a utilização de informações coletadas com a ajuda de <i>cookies</i> .
13	Entrada em uma zona segura do <i>site</i>	Há uma zona segura (geralmente com aparição do cadeado, nome do usuário, senha, etc.)?
14	Acesso a uma <i>intranet</i> de empregados	Presença de uma janela de acesso a uma <i>intranet</i> onde seja necessário um número de usuário para os empregados.
15	Acesso a uma <i>extranet</i>	Presença de uma página para uma <i>extranet</i> onde seja necessário um número de usuário para os clientes, fornecedores ou outros parceiros externos.
16	Selo de classificação do conteúdo	Presença de selos ICRA, SAFESURF, ICCS, etc.
17	Selo de satisfação da clientela	Presença de selos BizRate com: EpublicEye, CityXpress, WEBwatchdog, etc.
18	Selo de conformidade	Presença de selos BBBOnline, TRUSTe, ISCA, WEBTrust, BetterWEB, etc.
19	Criação de um perfil	É possível personalizar o <i>site</i> segundo a vontade do internauta?
20	Logomarca da empresa	Presença da logomarca da empresa, que pode ser simplesmente seu nome ou uma letra em particular.
21	Endereço cívico	Endereço postal da empresa ou da sede social.
22	Número de telefone	Número do telefone da empresa.
23	Endereço eletrônico	Endereço eletrônico geral para contatar a empresa.
24	Quem somos nós	Informações gerais sobre a empresa e/ou setor industrial, da empresa, seus domínios de atividades, etc.
25	História da empresa	Fatos e datas indicando a evolução da empresa, não se limitando apenas à data de fundação, mas podendo ser somente as grandes linhas de sua história ou da história de suas entidades.
26	Palavra do presidente	Uma palavra do presidente.
27	Missão e valores	Enunciado da missão, dos valores e/ou a apresentação dos membros do conselho de administração, perfil dos líderes, etc.
28	Artigos na imprensa	Os artigos de jornal/revistas em que a empresa aparece.
29	Localização das fábricas, divisões e filiais	Possibilidade de conhecer os endereços das fábricas, divisões e filiais.
30	Comunicados de imprensa	Os comunicados emitidos pela empresa.
31	Membro de associações	As associações das quais a empresa é membro.
32	Parceiros de negócios	Apresentação de fornecedores, clientes ou empresas afiliadas
33	<i>Links</i> para os parceiros	Quando existe parceiro de negócios, se existe um <i>link</i> para os seus <i>sites</i> .
34	Causa sociais, ecológicas, ambientais	As causas sociais, ecológicas e ambientais às quais a empresa esta associada.
35	<i>Banners</i> publicitários de outras empresas	Publicidade de outras empresas no <i>site</i> .
36	Patrocínio	Os eventos patrocinados pela empresa.
37	Portfólio de realizações	Apresentação dos projetos realizados.
38	Testemunho dos clientes	Apresentação de testemunho de clientes.
39	Prêmios ou distinções	Os prêmios ganhos pela empresa.
40	Certificações ISSO ou outras	Certificações mencionadas no <i>site</i> .
41	Catálogo eletrônico	Lista de catálogos oferecidos por categoria ou gama de descrição técnica, especificações, cores, etc.
42	Marcas comerciais	Apresentação das diferentes marcas comerciais associadas aos produtos.
43	Imagem dos produtos da empresa	Visualização dos produtos (desenhos, fotos, etc).

44	Lista de preços dos produtos disponíveis <i>on-line</i>	Os preços dos produtos estão disponíveis <i>on-line</i> ? É importante observar que apenas um preço apresentado para um produto em promoção não é considerado como suficiente.
45	Disponibilidade dos produtos	Informações sobre os estoques disponíveis em cada ponto de venda ou ainda indicação do prazo (em dias) da disponibilidade dos produtos.
46	Informações sobre a segurança dos produtos	Informação sobre a segurança na utilização do produto (contra-indicações) e sua adequação às normas ecológicas.
47	Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos	Informação sobre as condições de guarda, manutenção, transporte, etc. a serem observadas após a aquisição dos produtos.
48	Informações sobre a utilização dos produtos	Informação sobre a utilização geral dos produtos.
49	Anúncio de novos produtos	Seção com conteúdo evolutivo (novidades, novos produtos, etc.).
50	Produtos ofertados em promoção	Artigos em promoção (saldo dos produtos, promoção do dia, semana, mês, etc.).
51	Amostras gratuitas	Ofertas de amostras e de informações sobre a maneira de obtê-las.
52	Pontos de venda dos produtos	Lista dos pontos de venda dos produtos ou dos distribuidores por região geográfica.
53	Pedido <i>on-line</i>	Formulário de identificação dos clientes e registro do pedido (quantidade, tamanho, cor, formatos, etc.).
54	Caso afirmativo, é possível pagar <i>on-line</i> ?	Possibilidade de pagar <i>on-line</i> .
55	Segurança dos pagamentos	Janela sinalizando que se entre em uma zona de segurança e que o pagamento é securizado.
56	Selo de securização das transações	Presença de selos Visa, Mastercard, Americanexpress, Cybercash, etc.
57	Moeda utilizada para o faturamento	Você está certo da moeda utilizada para o faturamento?
58	Escolha da moeda	Caso contrário, você pode escolher a moeda desejada?
59	<i>Link</i> para consultar a taxa de câmbio da moeda	<i>Link</i> para obter a taxa de câmbio da moeda <i>on-line</i> ou para conversão da moeda.
60	Há confirmação antes do pagamento	Você é solicitado a confirmar o pedido antes do pagamento?
61	Histórico das compras	Você tem a possibilidade de consultar suas compras anteriores ou de indicar seus gostos, necessidades, preferências?
62	Acompanhamento das compras	Existe a possibilidade de seguir o trajeto das compras quando envolvido em uma transação (<i>link</i> com um serviço postal com o UPS, Post Express, etc.)?
63	Impressão da nota de pedido	Possibilidade de imprimir o comprovante de pedido para guardar e/ou receber por fax.
64	Informação sobre os gastos com expedição	Informações relativas aos gastos de expedição.
65	Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras	Informações sobre os impostos e taxas aduaneiras.
66	Condições relativas à entrega	Informação sobre o território de atendimento, os prazos de entrega e o acompanhamento da entrega.
67	Condições relativas à política de pagamento	Explicações sobre o método de pagamento, se não for o caso dos procedimentos de abertura de uma conta-cliente.
68	Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria	Informação sobre os procedimentos a seguir em caso de descontentamento com o produto ou serviço recebido (encaminhamento da garantia, política de devolução, etc.).
69	Condições relativas ao financiamento	Informações relativas ao financiamento (taxas de juros, garantias exigidas e cauções, se houver).
70	Serviços ofertados	Descrição dos serviços ofertados.
71	Pontos de serviço	Listas dos pontos de serviço.
72	Propostas <i>on-line</i>	Possibilidade de solicitar e de transmitir informações sobre as especificações de um produto feito sob medida.
73	Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais	Informações genéricas e consultorias técnicas de interesse geral, testemunhando as competências da empresa em certo domínio.

74	Suporte técnico	Manual de utilização dos produtos/serviços em rede, possibilidade de comunicar-se de modo interativo para ser socorrido ou orientado (presença de um número de telefone gratuito, por exemplo).
75	Serviço aos clientes	E-mail ou número de telefone permitindo entrar em contacto como os serviços aos clientes.
	Pesquisa de opinião junto aos clientes	Possibilidade de responder à pesquisa de opinião relativa aos produtos, aos serviços e aos seus gostos e necessidades na condição de cliente.
77	Concursos e sorteios	Formulário de participação, condições e participação, etc.
78	Anúncios classificados	Apresentação de anúncios classificados.
79	Jogos e outros divertimentos	Presença de atrativos particulares com os formulários de participação em jogos, descanso de tela com download gratuito no <i>site</i> , etc.
80	Demonstrativos financeiros	Demonstrativos financeiros trimestrais ou anuais (mesmo que sejam apenas relatórios sintéticos selecionados).
81	Indicadores financeiros	Indicadores financeiros como o valor da ação na bolsa, com as informações sobre a hora e os prazos entre a cotação e sua aparição no <i>site</i> bem como comparações com outras empresas.
82	Análises financeiras feitas por terceiros	Apresentação de análises realizadas por firmas externas relacionadas aos títulos de empresa.
83	Compras de ações	É possível comprar ações da empresa?
84	Recrutamento de distribuidores	Funcionalidade objetivando o recrutamento de distribuidores em geral por região geográfica.
85	Seção empregos, perfis de competências procurados	Descrição dos perfis de competência dos empregados procurados pela empresa.
86	Condições relativas ao emprego	Oportunidade de emprego ou carreira, publicação dos cargos e das condições de trabalho.
87	Formulário de candidatura	Possibilidade de preencher um formulário de candidatura ou de enviar seu CV por <i>e-mail</i> .
88	Apresentação de empregados	Apresentação (eventualmente com fotografias) de empregados, visando demonstrar uma organização com imagem humana e detentora de certa competência.
89	Perguntas mais freqüentes (FAQ)	Respostas às perguntas mais freqüentes, em geral representado pela sigla FAQ (Frequent Asked Questions)
90	Fórum de discussão sobre os produtos e serviços	Existe um grupo de discussão dos utilizadores dos produtos?
91	Arquitetura do <i>site</i>	Navega-se sobre vários <i>sites</i> , contendo endereços WEB ou nomes de diferentes domínios?

APÊNDICE A – Questionário preliminar (aplicação sistemática)

Prezado (a) Senhor (a)

Meu nome é Deisy Cristina Corrêa Igarashi, sou mestranda em gestão da qualidade e produtividade, pela Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC – Universidade federal de Santa Catarina, sob a orientação do professor Antônio Diomário de Queiroz (Dr).

Minha dissertação tem como projeto de pesquisa propor uma sistemática de adaptação organizacional dos processos de negócio, a fim de melhorar a performance das empresas que atuam com o comércio eletrônico.

Gostaria de salientar que as informações fornecidas pelo Sr.(a) não serão disponibilizadas para outros fins, uma vez que elas serão consideradas confidenciais. Ao final da pesquisa, os resultados obtidos serão enviados para V.Sa.

Para o preenchimento do questionário basta marcar um “X” nas alternativas que melhor condizerem com a realidade de sua empresa.

OBS.: nas questões marcadas com o asterisco (*) poderá ser respondida mais de uma alternativa.

Razão Social (opcional):

Setor:

Site: (opcional)

	Indústria		Comércio
			Serviço

1 – Enquadramento do porte da organização segundo faturamento.

- Até R\$ 100 mil
 De R\$ 100 mil a R\$700 mil
 De R\$ 700 mil a 2,5 milhões
 Acima de 2,5 milhões

2 – Há quanto tempo a organização possui *site* na *internet*?

- Menos de 1 ano
 De 1 a 2 anos
 De 2 a 4 anos
 Mais de 4 anos

3 – Os *e-mails* recebidos são respondidos em quanto tempo?

- Instantaneamente
 Em até 24 horas
 Em até 48 horas
 Após 48 horas

4 – Qual o percentual de microcomputadores da organização que tem acesso à *internet*?

- De 10% a 30%

- De 30% a 60%
- De 60% a 90%
- Mais de 90%

5 – Qual quantidade média de microcomputadores a empresa possui?

- De 1 a 10
- De 10 a 30
- De 30 a 60
- Mais de 60

(* 6 – A organização utiliza o *site* visando:

- Agilizar o fluxo da informação entre parceiros, fornecedores, filiais, outros.
- B2B – transações comerciais com fornecedores ou parceiros
- B2C – transações comerciais com clientes
- Divulgação da empresa e de seus produtos

7 – O uso da *internet* reduziu o fluxo de papel na organização?

- Não reduziu
- Pouca redução
- Muita redução
- Completamente

8 – Foram eliminadas atividades como conferência, conciliação e correção?

- Não reduziu
- Pouca redução
- Muita redução
- Completamente

9 – Foi necessário oferecer treinamento aos colaboradores para o uso das novas ferramentas utilizadas no comércio eletrônico?

- Nenhum
- Treinamento rápido
- Treinamento prolongado
- Treinamento contínuo

10 – Houve alterações na estrutura organizacional da empresa?

- Não sofreu alteração
- Pouca alteração
- Muita alteração
- Completamente alterada

(* 11 – No atendimento pós-venda do fornecedor está previsto:

- Devolução da mercadoria
- Informações assistência técnica
- Garantia
- Troca por outra mercadoria

12 – As compras realizadas pela *internet* representam quantos % das compras totais?

- De 0% a 5%
- De 5% a 10%
- De 10% a 30%

Mais de 30%

(*) 13 – Qual motivo levou a organização a utilizar a *internet* para negociar com os fornecedores?

- Exigência dos fornecedores
 Agilizar o processo de compras
 Os produtos oferecidos pela *internet* têm preços mais acessíveis

14 – Houve alguma alteração no processo de compras?

- Nenhuma
 Pouca
 Muita
 Totalmente diferente

15 – A utilização da *internet* para aquisição de mercadorias provocou alguma alteração no processo produtivo?

- Nenhuma
 Pouca
 Muita
 Totalmente diferente

16 – A organização pode consultar o *site* dos fornecedores, para obter informações sobre seu pedido?

- Não existe a opção
 Poucos fornecedores utilizam este recurso
 Muitos fornecedores utilizam o recurso
 Todos os fornecedores utilizam o recurso

17 – As compras efetuadas pela *internet* são recebidas na data prevista?

- Nunca
 Entregues atrasadas
 Entregues antecipadamente
 Sempre

18 – O percentual das vendas por comércio eletrônico representam quantos % do total das vendas?

- De 0% a 5%
 De 5% a 10%
 De 10% a 30%
 Mais de 30%

19 – O preço do produto oferecido pelo *site* é equivalente ao preço na loja?

- Não há diferença
 Internet é mais barato
 Internet é mais caro

20 – A utilização da *internet* proporcionou alterações nos processos de venda?

- Nenhuma
 Pouca
 Muita
 Totalmente diferente

21 – Os clientes que realizaram compras via *internet* voltaram a realizar novas transações?

- Nunca
 Raramente

- Às vezes
 Com frequência

(*) 22 – Como se encontra estruturado o processo de entrega dos produtos comercializados?

- Transporte próprio
 Terceirizado
 Serviço contratado
 Conforme opção do cliente

23 – Os clientes podem consultar o *site* para obter informações sobre os pedidos?

- Não existe a opção
 A opção está sendo desenvolvida
 Existe a opção e é muito utilizada
 Existe a opção e é pouco utilizada

24 – O processo de entrega dos produtos vendidos pela *internet* cumprem a data prevista?

- Nunca
 Entregues atrasadas
 Entregues antecipadamente
 Sempre

(*) 25– No atendimento pós-venda da organização está previsto:

- Devolução da mercadoria
 Informações assistência técnica
 Garantia
 Troca por outra mercadoria

Comentários e sugestões

Obrigada por sua colaboração

Deisy Cristina Corrêa Igarashi
 Mestranda Engenharia de produção e sistemas
 UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
 CRC-SC 023985/P-0