

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

MARCELO LAMPKOWSKI

O IMPACTO DA ADOÇÃO E INCORPORAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NAS
EMPRESAS DE BAURU

SÃO PAULO
JULHO - 2009

MARCELO LAMPKOWSKI

O IMPACTO DA ADOÇÃO E INCORPORAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NAS
EMPRESAS DE BAURU

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do Título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão Desenvolvimento e Formação, sob orientação da Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo

SÃO PAULO
JULHO – 2009

MARCELO LAMPKOWSKI

O IMPACTO DA ADOÇÃO E INCORPORAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NAS
EMPRESAS DE BAURU

PROF^a. DR^a. MARÍLIA MACORIN DE AZEVEDO

PROF^a. DR^a. MAURÍCIO AMARAL DE ALMEIDA

PROF. LIVRE DOCENTE ANGELO CATANEO

São Paulo, ____ de _____ de ____

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Francisco José Lampkowski e Ivete Pietro Antonio Lampkowski, que sempre me apoiaram e me fortaleceram em todos os momentos de minha vida. A vocês que me deram o dom da vida e que hoje celebram junto comigo a alegria de mais esta conquista, o meu muito obrigado.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por iluminar e guiar todos os meus passos e por me abençoar durante todos estes anos de estudo, que direcionaram a obtenção deste título.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Marília Macorin de Azevedo, pelos ensinamentos, pela dedicação e pelo profissionalismo.

Aos professores e professoras: Prof. Dr. Alfredo Colenci Júnior; Prof. Dr. Aristides Novelli Filho; Prof^a. Dr^a. Elisabeth Pelosi Teixeira; Prof^a. Dr^a. Esméria Rovai; Prof. Dr. Marcelo Duduchi Feitosa; Profa. Dra. Márcia Ito; Prof^a. Dr^a. Maria Lucia Pereira da Silva; Prof. Dr. Maurício Amaral de Almeida; Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale; Prof^a. Dr^a. Silvia Pierre Irazusta.

À minha família.

“O homem progride, estranhamente, somente perante um ambiente desafiador”.

Lafayette Ronald Hubbard

Resumo

LAMPKOWSKI, M. **O impacto da adoção e incorporação do Comércio Eletrônico nas empresas de Bauru**. 2009. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2009.

Atualmente, a Tecnologia da Informação (TI) é utilizada de maneira cada vez mais intensa e ampla pelas organizações, como uma poderosa ferramenta, que afeta as bases da competitividade e estratégias empresariais. Um dos aspectos mais importantes deste novo contexto é o surgimento do ambiente digital que passou a permitir a realização de negócios pelo Comércio Eletrônico (CE). Na história da humanidade, poucas inovações reúnem tantos benefícios potenciais quanto o CE. A natureza global da tecnologia, a possibilidade de atingir milhões de pessoas, a sua natureza interativa, suas diferentes possibilidades de utilização, recursos e a rápida expansão da infra-estrutura que lhe dá suporte resultam em inúmeros benefícios para as empresas. Contudo, apesar da importância do CE no cenário econômico atual, nota-se uma carência de estudos e pesquisas no que se refere ao impacto causado pela sua adoção e incorporação nas atividades empresariais. Buscar o preenchimento desta lacuna foi o fator que motivou a elaboração deste trabalho, que objetivou identificar como o processo de adoção e implantação do CE afeta as principais funções e atividades empresariais. Este trabalho se justifica pela necessidade de adaptação e de adequação das empresas no ambiente do CE para garantir a competitividade no mercado, a continuidade do negócio e sucesso no novo cenário. A perspectiva de contribuição dá-se pela necessidade de conscientização do planejamento para a realização do CE. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa e qualitativa que se serviu de um instrumento de coleta de dados estruturado baseado em um questionário, o qual foi aplicado a uma amostra composta por 26 empresas selecionadas por conveniência. Os resultados da pesquisa possibilitaram identificar que as áreas de marketing e produção de uma empresa foram as que sofreram maior impacto após a implantação do CE, bem como propor relações para serem investigadas em estudos futuros.

Palavras-chave: Adoção; Incorporação; Comércio Eletrônico.

Abstract

LAMPKOWSKI, M. **O impacto da adoção e incorporação do Comércio Eletrônico nas empresas de Bauru**. 2009. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2009.

Nowadays, the Information Technology (IT) is used in an intense way by the companies as a powerful tool that affects its competitiveness and strategies. One of the most important aspects of this new context is the arising of a digital environment that allows business transactions by the Electronic Commerce (EC). In the history of mankind, just a few innovations has so many benefits as the EC. The global nature of the technology, the possibility to reach millions of people, the interactive nature, different possibilities of use, resources and quick infrastructure expansion that supports it results in a large number of benefits to the companies. However, despite the importance of the EC in the actual economic scenario, has been noticed a lack of studies and papers when it comes to identify the impact caused by its adoption and incorporation in the companies activities. With the objective to contribute to fulfill this gap, this paper sought to identify how the process of adoption and implantation of the Electronic Commerce affects the main activities and functions of companies. This paper is justified by the need of adaptation and adequacy of the companies at the Electronic Commerce environment to ensure the market competitiveness, the business continuation and success in this new scenario. The contribution perspective is given by the necessity of consciousness of planning to realize the Electronic Commerce. It is a descriptive, quantitative and qualitative research that used a questionnaire, applied to a sample made up of 26 companies, selected by convenience. The results allowed showing that marketing and manufacturing were the activities that suffered most impact after the implementation of Electronic Commerce, as well to propose relations to be investigated in future studies.

Keywords: Adoption; Incorporation; Electronic Commerce.

Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura do referencial teórico	23
Figura 2 – O uso comercial da Internet	27
Figura 3 – Os três níveis organizacionais	46

Lista de Quadros

Quadro 1 – Os vinte países com o maior número de usuários de Internet ..	25
Quadro 2 – Diferenças entre Web 1.0 e Web 2.0	32
Quadro 3 – Corte de despesas graças ao CE	40
Quadro 4 – Principais funções empresariais	47
Quadro 5 – Funções da administração financeira	65

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Quantidade de pessoas conectadas à Internet no Brasil	26
Tabela 2 – Porte das empresas pesquisadas	76
Tabela 3 – Segmento de atuação das empresas pesquisadas	76
Tabela 4 – Tempo de existência das empresas pesquisadas	77
Tabela 5 – Tempo de atuação dos respondentes nas empresas pesquisadas	77
Tabela 6 – Nível de interação dos respondentes com o Comércio Eletrônico	78
Tabela 7 – Mudanças causadas pelo CE na maneira da empresa se relacionar ou interagir com os clientes	80
Tabela 8 – Mudanças causadas pelo CE na maneira da empresa se relacionar ou interagir com os clientes (escala otimizada)	80
Tabela 9 – Mudanças causadas pelo CE no posicionamento do produto ou serviço comercializado pela empresa em relação ao público-alvo	81
Tabela 10 – Mudanças causadas pelo CE no posicionamento do produto ou serviço comercializado pela empresa em relação ao público-alvo (escala otimizada)	81
Tabela 11 – Mudanças causadas pelo CE na imagem da empresa em relação ao público-alvo	82
Tabela 12 – Mudanças causadas pelo CE na imagem da empresa em relação ao público-alvo (escala otimizada)	82
Tabela 13 – Mudanças causadas pelo CE nos serviços de pós-venda oferecidos pela empresa	83
Tabela 14 – Mudanças causadas pelo CE nos serviços de pós-venda oferecidos pela empresa (escala otimizada)	83
Tabela 15 – Mudanças causadas pelo CE no relacionamento da empresa com seus parceiros de negócios	84
Tabela 16 – Mudanças causadas pelo CE no relacionamento da empresa com seus parceiros de negócios (escala otimizada)	84
Tabela 17 – Mudanças causadas pelo CE na forma de comunicação, propaganda ou divulgação dos produtos e da empresa	85

Tabela 18 – Mudanças causadas pelo CE na forma de comunicação, propaganda ou divulgação dos produtos e da empresa (escala otimizada).	85
Tabela 19 – O impacto do CE nas atividades e funções da área funcional de marketing	86
Tabela 20 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à qualidade no processo de produção	89
Tabela 21 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à qualidade no processo de produção (escala otimizada)	89
Tabela 22 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à velocidade no processo de produção	90
Tabela 23 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à velocidade no processo de produção (escala otimizada)	90
Tabela 24 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à confiabilidade no processo de produção	91
Tabela 25 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à confiabilidade no processo de produção (escala otimizada)	91
Tabela 26 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à flexibilidade no processo de produção	92
Tabela 27 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à flexibilidade no processo de produção (escala otimizada)	92
Tabela 28 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere aos custos no processo de produção	93
Tabela 29 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere aos custos no processo de produção (escala otimizada)	93
Tabela 30 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa gerencia seus estoques de matérias-primas ou de produtos acabados	94
Tabela 31 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa gerencia seus estoques de matérias-primas ou de produtos acabados (escala otimizada)	94
Tabela 32 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa gerencia a cadeia de suprimentos	95
Tabela 33 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa gerencia a cadeia de suprimentos (escala otimizada)	95

Tabela 34 – Com a adoção do CE pela empresa, houve a necessidade de implantação de um programa de gestão da qualidade	96
Tabela 35 – Com a adoção do CE pela empresa, houve a necessidade de implantação de um programa de gestão da qualidade (escala otimizada) ..	96
Tabela 36 – O impacto do CE nas atividades e funções da área funcional de produção	98
Tabela 37 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa recruta funcionários	99
Tabela 38 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa recruta funcionários (escala otimizada)	100
Tabela 39 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa seleciona funcionários	100
Tabela 40 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa seleciona funcionários (escala otimizada)	101
Tabela 41 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa integra os novos funcionários ao ambiente interno da organização	101
Tabela 42 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa integra os novos funcionários ao ambiente interno da organização (escala otimizada)	102
Tabela 43 – Mudanças causadas pelo CE na política de reposicionamento de pessoal dentro da empresa	102
Tabela 44 – Mudanças causadas pelo CE na política de reposicionamento de pessoal dentro da empresa (escala otimizada)	103
Tabela 45 – A implantação do CE exigiu um treinamento específico para a equipe envolvida	103
Tabela 46 – A implantação do CE exigiu um treinamento específico para a equipe envolvida (escala otimizada)	104
Tabela 47 – O impacto do CE nas atividades e funções da área de recursos humanos	105
Tabela 48 – Mudanças causadas pelo CE no relacionamento da empresa com os bancos	106
Tabela 49 – Mudanças causadas pelo CE no relacionamento da empresa com os bancos (escala otimizada)	107

Tabela 50 – Mudanças causadas pelo CE na política de pagamento de fornecedores	107
Tabela 51 – Mudanças causadas pelo CE na política de pagamento de fornecedores (escala otimizada)	108
Tabela 52 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere ao recebimento dos clientes (vendas)	108
Tabela 53 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere ao recebimento dos clientes (vendas) (escala otimizada)	109
Tabela 54 – Necessidade de captação externa de recursos para a implantação do Comércio Eletrônico	109
Tabela 55 – Necessidade de captação externa de recursos para a implantação do Comércio Eletrônico (escala otimizada)	110
Tabela 56 – O impacto do CE nas atividades e funções da área de finanças	110

Lista de Abreviaturas e Siglas

ARPANET	Advanced Research Projects Agency Network
B2B	Business to Business
B2B2C	Business to Business to Consumer
B2C	Business to Consumer
B2E	Business to Employees
C2B	Consumer to Business
C2C	Consumer to Consumer
CE	Comércio Eletrônico
CRM	Customer Relationship Management
E2E	Exchange to Exchange
EAD	Educação a distância
FAQs	Frequently Asked Questions
FTP	File Transfer Protocol
G2C	Government to Consumer
HTML	Hypertext Markup Language
IP	Internet Protocol
NSFNET	National Science Foundation Network
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
VoIP	Voz sobre IP
VPN	Virtual Private Network
WAN	Wide Area Network
WWW	World Wide Web

Sumário

Introdução	18
1. Referencial teórico	23
1.1. Internet e Comércio Eletrônico	24
1.1.1. O uso comercial da Internet	27
1.1.2. Recursos da Internet utilizados pelas organizações	28
1.1.2.1. E-mail (correio eletrônico)	28
1.1.2.2. Grupos de discussão (fóruns)	29
1.1.2.3. Bate-papo (chats)	29
1.1.2.4. Telnet	31
1.1.2.5. FTP (File Transfer Protocol)	31
1.1.2.6. World Wide Web (WWW)	31
1.1.3. Benefícios da Internet para as organizações	34
1.1.4. Comércio Eletrônico	36
1.1.5. Classificação do Comércio Eletrônico	37
1.1.6. Benefícios do Comércio Eletrônico	38
1.1.6.1. Benefícios do Comércio Eletrônico para as organizações	39
1.1.6.2. Benefícios do Comércio Eletrônico para os indivíduos	41
1.1.6.3. Benefícios do Comércio Eletrônico para a sociedade	43
1.1.7. Limitações do Comércio Eletrônico	43
1.2. Entendendo uma organização e suas principais funções e atividades .	44
1.2.1. Principais funções e atividades da administração de marketing	49
1.2.1.1. Desenvolvimento da estratégia e dos planos de marketing	50
1.2.1.2. Conexão com os clientes	50
1.2.1.3. Construção de marcas fortes	51
1.2.1.4. Desenvolvimento das ofertas ao mercado	52
1.2.1.5. Entrega e comunicação do valor	53
1.2.1.6. Captura de oportunidades de marketing e do desempenho	54
1.2.1.7. Obtenção de um crescimento de longo prazo bem-sucedido	55
1.2.2. Principais funções e atividades da administração da produção	55
1.2.3. Principais funções e atividades da administração de recursos humanos	59
1.2.3.1. Provisão de recursos humanos (quem irá trabalhar na empresa?) .	60
1.2.3.2. Aplicação de recursos humanos (o que as pessoas farão na organização?)	61
1.2.3.3. Manutenção de recursos humanos (como manter as pessoas trabalhando na organização?)	61
1.2.3.4. Desenvolvimento de recursos humanos (como preparar e desenvolver as pessoas na organização?)	62
1.2.3.5. Monitoração de recursos humanos (como saber o que são e que fazem as pessoas?)	62
1.2.4. Principais funções e atividades da administração financeira	62
2. Metodologia	67
2.1. Problema de pesquisa e objetivos	67
2.2. Justificativa e perspectiva de contribuição	67
2.3. Classificação da pesquisa quanto ao objetivo	68
2.4. Classificação da pesquisa quanto ao método	69
2.5. Instrumento de pesquisa	70

2.5.1. Estrutura do instrumento de pesquisa	71
2.6. Amostra	73
3. Resultados	75
3.1. Caracterização das empresas pesquisadas	76
3.2. Caracterização dos respondentes	77
3.3. O impacto do Comércio Eletrônico nas atividades empresariais	79
4. Conclusão	114
4.1. Considerações finais	114
4.2. Limites do estudo e sugestões para futuras pesquisas	117
Referências	118
Anexos	123

INTRODUÇÃO

O uso da Tecnologia da Informação (TI) faz com que vários processos de negócios mudem nas organizações. A TI aparece como elemento integrador e alimentador das atividades desde os níveis mais altos de decisão até as mais simples tarefas operacionais cotidianas e repetitivas. Através do seu exercício, tem-se o domínio dos mais variados parâmetros que regem a dinâmica de uma organização e possibilitam aos agentes das empresas a fixação de estratégias competitivas (ALBERTIN, 2002).

As organizações têm procurado usar cada vez mais intensamente a TI, devido a seus impactos sociais e empresariais. A TI constitui-se em uma poderosa ferramenta que altera as bases da competitividade e estratégias empresariais, possibilitando às empresas realizarem seus planejamentos e criarem estratégias voltadas para o futuro (ALBERTIN, 2002).

Entre outros fatores que afetam as condições dos negócios hoje, destaca-se a tecnologia avançada dos processos operacionais, quer nas transformações de materiais quanto para as informações e comunicações (GAITHER; FRAZIER, 2001).

O ambiente empresarial cada vez mais globalizado e competitivo, a necessidade de informações mais confiáveis e atuais para auxiliar nas atividades que envolvem tomadas de decisões, a rápida evolução tecnológica e a adaptação à nova realidade econômica são adotados como fontes de pressões para gerar a inovação e a modernização das empresas.

As mudanças pelas quais o cenário empresarial vem passando nos últimos anos estão diretamente relacionadas com as novas tecnologias. Um dos aspectos mais importantes deste novo contexto é o surgimento do ambiente digital que passou a permitir a realização de negócios pelo Comércio Eletrônico (CE).

Albertin (2002) conceitua o CE como a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos do negócio.

Na história da humanidade, poucas inovações reúnem tantos benefícios potenciais quanto o CE. A natureza global da tecnologia, a possibilidade de atingir milhões de pessoas, a sua natureza interativa, suas diferentes possibilidades de utilização, recursos e a rápida expansão da infra-estrutura que lhe dá suporte

resultam em inúmeros benefícios para as organizações, para os indivíduos e para a sociedade. Não é sem razão que muitos dizem que a revolução do CE é tão profunda quanto as mudanças que acompanharam a Revolução Industrial (CLINTON; GORE *apud* TURBAN; KING, 2004).

O Comércio Eletrônico permite às organizações definir novas estratégias e oportunidades de negócios, tanto internamente, através da redução de custos e melhoria de processos, como no relacionamento externo, através de novos canais de vendas, novos produtos e serviços, novas formas de relacionamento e novas oportunidades em novos escopos de negócios (KALAKOTA; WHINSTON, 1997).

Entretanto, a adoção e implementação de Tecnologia da Informação, onde se insere o Comércio Eletrônico, pode mudar, fundamentalmente, o modo como o negócio é administrado. Para utilizá-la de maneira bem sucedida, as organizações podem ter que redefinir os seus modelos empresariais, reinventar processos, mudar culturas corporativas e criar relações muito mais íntimas com seus clientes e fornecedores.

Segundo Andrade (2001), as empresas precisam reconhecer que, para explorar as oportunidades criadas por essas novas tecnologias, é necessário um replanejamento radical de suas práticas atuais de comércio.

Empresas digitais implicam novas estruturas organizacionais e processos gerenciais. Para implementar o comércio e os negócios eletrônicos com sucesso, as empresas devem rever e talvez redesenhar processos de negócios inteiros, e não tentar enxertar tecnologias novas em práticas empresariais já existentes. Elas devem considerar uma estrutura organizacional diferente, mudanças na cultura organizacional, uma nova estrutura de suporte para sistemas de informação, procedimentos diferentes para o gerenciamento de funcionários e funções de processamento em rede e talvez uma estratégia empresarial diferente. O CE requer estratégias diferentes das estratégias empresariais tradicionais (CHAUDHURY; MALICK; RAO *apud* LAUDON; LAUDON, 2004).

O Comércio Eletrônico é um tema que tem sido amplamente pesquisado no meio acadêmico e científico. Eis alguns exemplos de trabalhos já elaborados:

- a) Um novo paradigma de marketing para o Comércio Eletrônico (HOFFMAN; NOVAK, 1996). O trabalho aborda certas características da *World Wide Web* que a distingue de outros meios de comunicação de valor e defende a idéia de que as atividades convencionais de marketing estão se transformando

frente a esse novo cenário. Segundo os autores, essas mudanças podem ser consideradas uma evolução no conceito de marketing e argumentam que, para que os esforços da área de marketing sejam bem sucedidos nesse meio, um novo paradigma de negócios é necessário. Ressalta-se que, quando existe Comércio Eletrônico, as funções do marketing dentro de uma organização necessitam ser repensadas.

- b) Adoção do Comércio Eletrônico pelo setor bancário no Brasil (ALBERTIN, 1999). O trabalho apresenta um modelo integrado de Comércio Eletrônico e os principais resultados de uma pesquisa realizada no setor bancário brasileiro, por meio de estudos de múltiplos casos, enfatizando as tendências desta tecnologia e o seu relacionamento com algumas das principais características do ambiente empresarial;
- c) A utilização da Internet pelas empresas de Maringá (SARTORI, 2001). O trabalho teve como objetivo verificar se as empresas da cidade de Maringá-PR utilizam os recursos oferecidos pela *World Wide Web*, a parte gráfica da Internet, com vistas ao Comércio Eletrônico. A pesquisa teve enfoque exploratório, descritivo, qualitativo e quantitativo. Adotou-se o método de estudo de caso, sendo a pesquisa realizada em uma amostra de empresas da cidade citada. Os resultados evidenciaram que a quase totalidade das empresas pesquisadas utiliza a Internet apenas para apresentar seus produtos ou serviços, sem tirar vantagem de toda a gama de possibilidades interativas que esta tecnologia oferece. Através dos sites destas empresas não é possível efetuar pedidos ou concluir transações on-line, não realizando, desta forma, o Comércio Eletrônico. O trabalho demonstra também que as empresas pesquisadas deixam de se concentrar na construção de relacionamentos duradouros com os seus clientes, o que poderia conduzir à realização do *e-business*.
- d) O desenvolvimento do Comércio Eletrônico em pequenas e médias empresas: um modelo de estágios e suas implicações (RAO; METTS; MONGE, 2003). O estudo analisa os estágios de desenvolvimento do Comércio Eletrônico e identifica aspectos facilitadores e dificultantes para as pequenas e médias organizações em cada um desses estágios. Os quatro estágios apresentados são: presença; portais; integração de transações; e integração de empresas. No que se refere ao estágio presença, os aspectos

tidos como facilitadores relacionam-se com criação do site, com a utilização da Internet como modo de atingir algum objetivo estratégico, com o oferecimento de conteúdo, preços flexíveis e possibilidade de atingir um mercado maior com custos reduzidos. Já as barreiras que uma organização pode encontrar nesse estágio, segundo o estudo, são: resistência à tecnologia, aceitação do crescimento pelos gestores, investimento financeiro e desenvolvimento da infra-estrutura de telecomunicações na empresa. Sobre os portais, os fatores facilitadores levantados na pesquisa foram: mudanças no ambiente interno da organização, investimentos e utilidade. Já sobre as barreiras, os resultados mostram que, além das mesmas já citadas no caso da presença, aparecem o desenvolvimento de interações B2B (entre empresas) e questões culturais ou relacionadas à linguagem ou idioma. Quanto à integração de transações, a pesquisa identificou cinco aspectos facilitadores: a habilidade de estender a tecnologia nos pequenos e médios empreendimentos da perspectiva de investimentos financeiros; a habilidade de adquirir a competência interna em TI necessária; parcerias para B2B e oportunidades; desenvolvimento de uma cultura ligada ao CE e a seleção de sistemas de pagamentos corretos. As barreiras, nesse caso, são também cinco: sistemas financeiros; impostos e taxas governamentais; segurança e privacidade; leis e tratamento da propriedade intelectual. No caso da integração de empresas, os fatores facilitadores são: a competência da equipe envolvida; integração e controle dos processos de negócios e integração do *back office*. As barreiras nesse estágio incluem disponibilidade de tecnologia, difusão da tecnologia, padrões internacionais para processamento de transações, desenvolvimento de mercados eletrônicos e complexidade da rede.

- e) Os desafios enfrentados pelas empresas indianas no processo adoção do Comércio Eletrônico (TARAFDAR; VAIDYA, 2006). O trabalho propõe um esquema que explica a influência de fatores organizacionais no processo de adoção do Comércio Eletrônico. O esquema apresentado é baseado em dados apurados em quatro empresas do setor de serviços financeiro atuantes na Índia. O estudo explica a razão da grande variação na tendência das empresas em adotarem o Comércio Eletrônico e destaca o papel da alta administração, os aspectos culturais da organização, as características e

preferências dos profissionais atuantes na área de Sistemas de Informação e estrutura organizacional como os principais fatores que influenciam esse processo.

Contudo, apesar da importância do Comércio Eletrônico no cenário econômico atual, nota-se uma carência de estudos e pesquisas no que se refere ao impacto causado pela sua adoção e incorporação nas várias atividades de uma empresa. Dado o interesse pelo tema, buscar o preenchimento desta lacuna foi o fator que motivou a elaboração deste trabalho.

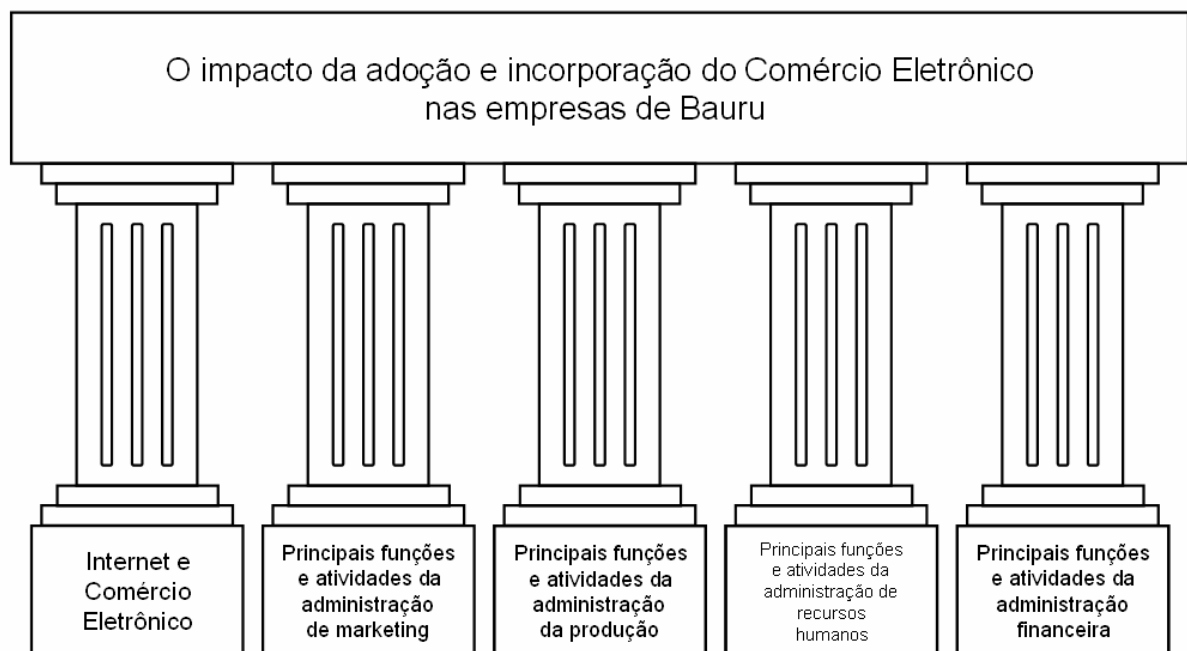
Espera-se que os resultados apresentados no final do trabalho contribuam para o avanço do conhecimento sobre o tema.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de fundamentar teoricamente o trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os diversos temas relacionados ao problema de pesquisa. Uma vez que a pesquisa objetiva identificar como o processo de adoção e implantação do Comércio Eletrônico afeta as principais funções e atividades empresariais, a pesquisa bibliográfica iniciou-se pelo levantamento das teorias relacionadas à Internet e ao Comércio Eletrônico, visando o entendimento de suas características e benefícios proporcionados para as organizações e sociedade. Como o problema de pesquisa envolve as funções e atividades de uma empresa, a literatura sobre organizações, como elas estão estruturadas e suas principais áreas funcionais foi pesquisada, a fim de se obter um melhor entendimento sobre as principais atividades que compõem as quatro funções empresariais definidas nos objetivos específicos da pesquisa: marketing, produção, financeiro e recursos humanos.

A figura 1 ilustra os tópicos levantados na bibliografia a fim de subsidiar a pesquisa realizada.

FIGURA 1 – Estrutura do referencial teórico



FONTE: O autor

1.1 Internet e Comércio Eletrônico

A criação e o desenvolvimento da Internet mostram a capacidade humana em transcender as regras institucionais, superar barreiras burocráticas e subverter os valores estabelecidos no processo de criação de um novo mundo. Serve também para reafirmar a idéia de que a cooperação e a liberdade de informação podem favorecer mais a inovação do que a concorrência e os direitos de propriedade (CASTELLS, 2004).

A Internet surgiu nos Estados Unidos na década de 60, em plena Guerra Fria, como um projeto de rede de comunicação entre computadores totalmente flexível, sem nenhum computador central ou autoridade governante. O objetivo era garantir a continuidade da comunicação entre os membros das forças armadas americanas em caso de um ataque nuclear. Nessa rede, denominada ARPANET – nome derivado de *Advanced Research Projects Agency* ou Agência de Projetos de Pesquisas Avançadas –, se um ou mais computadores fossem destruídos, ainda seria possível a troca de informações entre aqueles restantes (MCKEOWN; WATSON, 1996).

No início dos anos 70, pesquisadores de universidades e faculdades demonstraram interesse em utilizar a rede para auxiliar na realização de seus trabalhos, como uma forma barata de comunicação (MCKEOWN; WATSON, 1996). Trabalhando com a ARPANET, começaram a considerar as redes de computadores de alta velocidade como uma ferramenta indispensável para a pesquisa acadêmica em todos os campos e, em meados da década de 80, a *American National Science Foundation* criou a NSFNET, uma rede de telecomunicação a partir da qual outras redes poderiam ser ligadas, aumentando assim o número de instituições conectadas e a cooperação com a rede internacional (FALK, 1995).

Somente na década de 90, a rede, agora denominada Internet, deixou de ser de uso restrito do meio acadêmico e científico para oferecer tanto acesso à informação, quanto um meio de comunicação rápido e barato ao público em geral (FALK, 1995). Foi liberada para uso comercial nos Estados Unidos em 1991. No Brasil, a sua exploração comercial se deu em 1995 (FONSECA; SAMPAIO, 1996).

Hoje, a Internet é a maior e mais utilizada rede do mundo. Conecta centenas de milhares de diferentes redes em mais de duzentos países no mundo inteiro (LAUDON; LAUDON, 2004).

O número de pessoas com acesso à Internet aumenta em escala vertiginosa. São mais de 1,4 bilhão de pessoas conectadas à rede em todo o mundo, sendo que aproximadamente 220 milhões estão no Estados Unidos, país onde a rede mundial de computadores surgiu. Até 2006, os americanos ocupavam a primeira posição entre os países com o maior número de usuários da Internet no mundo. Porém, foram recentemente ultrapassados pela China: os internautas chineses representam, hoje, 19% do total mundial (E-COMMERCE, 2008). O quadro 1 abaixo apresenta os vinte países com o maior número de usuários de Internet.

QUADRO 1 – Os vinte países com o maior número de usuários de Internet

#	País ou Região	Usuários	Adoção da Internet	% de usuários	População (2008)	Crescimento dos Usuários (2000 - 2008)
1	China	253.000.000	19,0%	17,3%	1.330.044.605	1024,4%
2	Estados Unidos	220.141.969	72,5%	15,0%	303.824.646	130,9%
3	Japão	94.000.000	73,8%	6,4%	127.288.419	99,7%
4	Índia	60.000.000	5,2%	4,1%	1.147.995.898	1100,0%
5	Alemanha	52.533.914	63,8%	3,6%	82.369.548	118,9%
6	Brasil	50.000.000	26,1%	3,4%	191.908.598	900,0%
7	Reino Unido	41.817.847	68,6%	2,9%	60.943.912	171,5%
8	França	36.153.327	58,1%	2,5%	62.177.676	325,3%
9	Korea do Sul	34.820.000	70,7%	2,4%	49.232.844	82,9%
10	Itália	34.708.144	59,7%	2,4%	58.145.321	162,9%
11	Rússia	32.700.000	23,2%	2,2%	140.702.094	954,8%
12	Canadá	28.000.000	84,3%	1,9%	33.212.696	120,5%
13	Turquia	26.500.000	36,9%	1,8%	71.892.807	1225,0%
14	Espanha	25.623.329	63,3%	1,8%	40.491.051	375,6%
15	Indonésia	25.000.000	10,5%	1,7%	237.512.355	1150,0%
16	México	23.700.000	21,6%	1,6%	109.955.400	773,8%
17	Irã	23.000.000	34,9%	1,6%	65.875.223	9100,0%
18	Vietnã	20.159.615	23,4%	1,4%	86.116.559	9979,8%
19	Paquistão	17.500.000	10,4%	1,2%	167.762.040	12969,5%
20	Austrália	16.355.388	79,4%	1,1%	20.600.856	147,8%
Os 20 Mais		1.115.713.572	25,4%	76,2%	4.388.052.548	284,5%
Resto do Mundo		347.918.789	15,2%	23,8%	2.288.067.740	391,2%
Total - Usuários Mundo		1.463.632.361	21,9%	100,0%	6.676.120.288	305,5%

FONTE: E-COMMERCE, 2008

No Brasil, cerca de 50 milhões de pessoas dizem utilizar a Internet diariamente. Em 1997, esse número era de 1,15 milhão. O aumento foi de 4.248% em 133 meses, conforme mostra a tabela 1.

TABELA 1 – Quantidade de pessoas conectadas à Internet no Brasil

Data da Pesquisa	População total IBGE	Internautas (milhões)	% da População Brasileira	Nº de Meses (base=jan/96)	Crescimento Acumulado (base=jul/97)	Fontes de pesquisa Internautas
2008 / mar	191,9	50,00	26,1%	133	4.248%	InternetWorldStats
2007 / dez	188,6	42,60	22,8%	130	3.604%	InternetWorldStats
2006 / dez	186,7	30,01	17,2%	118	2.508%	InternetWorldStats
2005 / jan	185,6	25,90	13,9%	106	2.152%	InternetWorldStats
2004 / jan	178,4	20,05	11,5%	95	1.686%	Nielsen NetRatings
2003 / jan	176,0	14,32	8,1%	83	1.143%	Nielsen NetRatings
2002 / ago	175,0	13,98	7,9%	78	1.115%	Nielsen NetRatings
2001 / set	172,3	12,04	7,0%	67	947%	Nielsen NetRatings
2000 / nov	169,7	9,84	5,8%	59	756%	Nielsen NetRatings
1999 / dez	166,4	6,79	7,1%	48	490%	Computer Ind. Almanac
1998 / dez	163,2	2,35	1,4%	36	104%	IDC
1997 / dez	160,1	1,30	0,8%	24	13%	Brazilian ISC
1997 / jul	160,1	1,15	0,7%	18	-	Brazilian ISC

FONTES: E-COMMERCE, 2008

A Internet se converteu na maior e mais importante rede das redes. O número de empresas, usuários, computadores e redes que aderem a esse fenômeno revolucionário em computação e telecomunicações cresce rapidamente. Milhares de redes comerciais, educacionais e de pesquisa agora conectam entre si milhões de sistemas e usuários de computadores em todo o mundo (O'BRIEN, 2004).

Muito da popularização da Internet se deve às facilidades e recursos que ela oferece aos seus usuários. Dizer que a Internet fornece acesso à informação e comunicação não descreve tudo que ela proporciona (FALK, 1995). Laudon e Laudon (2004) destacam como capacidades da Internet: comunicar e colaborar; enviar mensagens por correio eletrônico; transmitir documentos e dados; participar de conferências eletrônicas; acessar informações; pesquisar documentos, bancos de dados e catálogos de bibliotecas; ler folhetos, manuais livros e anúncios eletrônicos; participar de discussões através de grupos de discussão interativos; realizar transmissão de voz; fornecer informações; transferir arquivos de texto, programas de computador, elementos gráficos, animações, som ou vídeos; participar de videojogos interativos; ver clipes de vídeo de curta duração; ouvir clipes sonoros e de música; ler revistas e livros ilustrados e até mesmo animados; realizar transações de negócios; anunciar, vender e comprar bens e serviços.

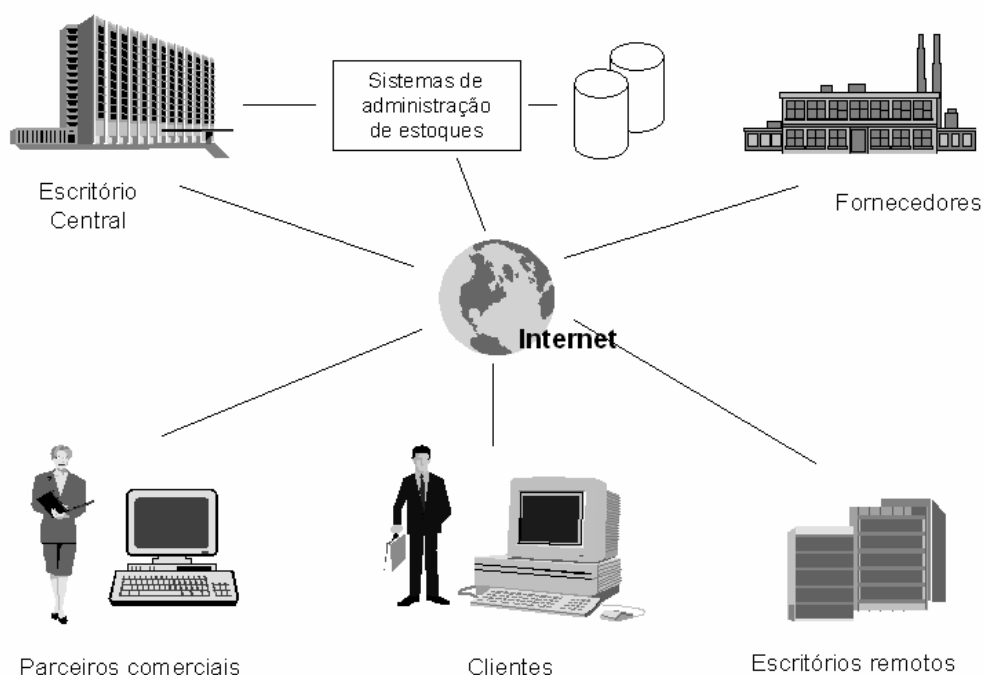
1.1.1 O uso comercial da Internet

Após ser liberada para uso comercial, a Internet tornou-se uma área de grande interesse para muitas companhias que procuravam oportunidades de negócios (MCKEOWN; WATSON, 1996).

O uso comercial da rede se expande da troca de informações eletrônicas para uma plataforma ampla para aplicações empresariais estratégicas. A colaboração entre parceiros empresariais, o fornecimento de suporte a clientes e vendedores, e compra e venda de produtos e serviços são exemplos de usos comerciais da Internet. Além disso, as organizações utilizam essa tecnologia para um melhor gerenciamento do relacionamento com o cliente – CRM –, para aplicações empresariais de funcionalidade cruzada e aplicações em engenharia, produção, recursos humanos e contabilidade (O'BRIEN, 2004).

A figura 2 demonstra como a Internet pode ser utilizada para fins comerciais, auxiliando a empresa e interligando clientes, fornecedores e parceiros de negócios.

FIGURA 2 – O uso comercial da Internet



Os sites na Internet permitem marketing e Comércio Eletrônico interativo e colaboração com clientes atuais, potenciais e parceiros de negócios. Extranets para o Comércio Eletrônico permitem aos fornecedores fazer inventário, reabastecer estoque e enviar documentos por meios eletrônicos. Os parceiros comerciais podem utilizar a Internet para envio e recebimento de e-mails, transferência de arquivos, fóruns de discussão e acesso extranet a recursos intranet. Os clientes podem comprar em sites de Comércio Eletrônico de produtos e serviços com atendimento e suporte interativos. Por escritórios remotos, entendem-se os *links* intranet com sites remotos de funcionários, que conectam equipes virtuais para comunicação, colaboração e computação interativas (O'BRIEN, 2004).

1.1.2 Recursos da Internet utilizados pelas organizações

Para Laudon e Laudon (2004), a Internet talvez seja a mais conhecida e a maior implementação de um trabalho em rede, interligando centenas de milhares de redes individuais em todo o mundo. Dispõe de uma gama de recursos que as organizações estão utilizando para trocar informações internamente ou para se comunicar externamente com outras organizações. Os autores destacam os seguintes recursos como os mais importantes: e-mail, grupos de discussão, ferramentas de bate-papo, Telnet, FTP e *World Wide Web*.

1.1.2.1 E-mail (correio eletrônico)

A Internet tornou-se um importante sistema de comunicação, pois conecta um grande número de pessoas ao redor do mundo, criando um ganho de produtividade nas empresas. As organizações utilizam o e-mail para facilitar a comunicação entre funcionários e escritórios. e para agilizar o contato com clientes e fornecedores. Os indivíduos usam esse instrumento para compartilhar idéias, informações e, até mesmo, documentos. O e-mail possibilitou muitas pesquisas nas quais os participantes estavam separados por milhares de quilômetros. Este recurso possibilita o anexo e envio de arquivos para alguém e difusão de uma mensagem para um grupo pré-definido (LAUDON; LAUDON, 2004).

1.1.2.2 Grupos de discussão (fóruns)

São os grupos mundiais de discussão nos quais pessoas compartilham informações e idéias sobre um tópico definido (LAUDON; LAUDON, 2004).

Através dos grupos de discussão, pode-se trocar idéias, experiências, conselhos ou pontos de vista, abolindo as barreiras hierárquicas, geográficas ou temporais. Assim, é gerado um novo tipo de relação entre pessoas com interesses comuns. Qualquer usuário que tenha acesso ao grupo de discussão pode consultar as mensagens publicadas, além de inserir no sistema sua própria mensagem para que outros utilizadores tenham acesso. Existem grupos sobre os mais diversos assuntos, como, por exemplo, pesquisa científica, informática, cinema, cultura, sociedade, entre outros (DUFOUR, 1997).

Os grupos de discussão podem ser moderados ou não-moderados. Se for moderado, significa que uma mensagem, ao ser inserida no sistema, passará pela análise de uma pessoa denominada “moderador”, que julgará o seu conteúdo e decidirá se a mensagem deve ou não circular entre os demais usuários, a seu critério ou segundo um conjunto de regras. Esse procedimento evita mensagens fora do objetivo do grupo de discussão ou mensagens espúrias. No caso de listas não-moderadas, procedimentos como esse não são adotados (DAMSKI; VALENTE, 1995).

1.1.2.3 Bate-papo (*chats*)

Permite conversações interativas entre duas ou mais pessoas conectadas simultaneamente à Internet. Os grupos de bate-papo são divididos em canais, cada qual com um tópico de conversação pré-definido. A primeira geração de ferramentas de bate-papo tratava de conversações por escrito nas quais os participantes digitavam suas observações utilizando o teclado e liam as respostas na tela do computador. Um aprimoramento do serviço de bate-papo, conhecido como mensagem instantânea, permite que os participantes criem os próprios canais de conversação e alerta o usuário quando uma pessoa particular está on-line, de modo que ela possa iniciar uma conversa com aquele indivíduo em particular. Muitos varejistas on-line estão aperfeiçoando seus sites *Web* com serviços de bate-papo para atrair visitantes, incentivar compras regulares e aprimorar o serviço de

atendimento. Bate-papo e mensagem instantânea podem constituir ferramentas de negócios efetivas se as pessoas marcarem um horário determinado para se reunir e interagir sobre determinado tópico. Algumas ferramentas de mensagem instantânea oferecem serviços de comunicação com voz (áudio) e vídeo. (LAUDON; LAUDON, 2004).

A melhoria da qualidade e da velocidade das redes de computadores capacitou-as para dar suporte ao tráfego de áudio e vídeo em tempo real, o que viabilizou o desenvolvimento de aplicações avançadas, tais como a videoconferência (LEOPOLDINO; MOREIRA, 2001).

Uma videoconferência, em sua forma mais básica, é a transmissão de imagem e voz entre dois ou mais locais separados fisicamente, utilizando câmeras de vídeo, microfones, monitores de vídeo e caixas de som (COOKBOOK, 2000).

A videoconferência é uma forma de comunicação interativa que permite que duas ou mais pessoas que estejam em locais diferentes possam se encontrar face a face através da comunicação visual e áudio em tempo real. Reuniões, cursos, conferências, debates e palestras são conduzidas como se todos os participantes estivessem juntos no mesmo local. Com os recursos da videoconferência, pode-se conversar com os participantes e ao mesmo tempo visualizá-los na tela do monitor (telão ou televisão, dependendo dos recursos utilizados), trocando informações como se fosse pessoalmente. Além disso, é possível compartilhar programas de computador, dialogar através de canais de bate-papo, apresentar slides, vídeos, desenhos e fazer anotações em um quadro-branco compartilhado (LEOPOLDINO; MOREIRA, 2001, p. 2).

A videoconferência pode, por exemplo, ser usada como uma ferramenta alternativa para o ensino e aprendizagem, através de programas para o ensino a distância (EAD): escolas, universidades e bibliotecas podem compartilhar dados e interagir através do intercâmbio de informações, como na realização remota de aulas e palestras. A troca de experiência entre professores e alunos a grandes distâncias pode ser realizada como se estivessem presentes em um mesmo local (LEOPOLDINO; MOREIRA, 2001).

Outro exemplo é a tele-medicina, que possibilita diagnosticar doenças e monitorar pacientes remotamente, representando não apenas uma alternativa de comunicação entre as partes envolvidas, mas também um meio de participação de profissionais da área, sem que estejam no mesmo local, podendo um paciente ter a sua doença diagnosticada rapidamente (LEOPOLDINO; MOREIRA, 2001).

1.1.2.4 Telnet

Permite que uma pessoa esteja ligada a um sistema de computador enquanto trabalha em outro. *Telnet* é um protocolo que estabelece um *link* rápido, livre de erros, entre dois computadores, possibilitando, por exemplo, que o usuário se conecte com seu computador de trabalho a partir de um computador remoto quando estiver em trânsito ou trabalhando em casa (LAUDON; LAUDON, 2004).

Este recurso permite o acesso a outros sistemas dentro da Internet. Alguns requerem que se tenha uma conta com uma identificação (nome de usuário) e senha, enquanto outros permitem um acesso temporário para que o usuário se familiarize com os serviços oferecidos e depois faça uma assinatura. Uma vez o acesso seja permitido, pode-se usar todas as informações disponíveis como banco de dados, arquivos, entre outros (CALIRI, 1997).

1.1.2.5 FTP (File Transfer Protocol)

O FTP – *File Transfer Protocol* ou Protocolo de Transferência de Arquivos – possibilita ao usuário copiar arquivos de outros computadores ou servidores (remotos) para o computador de sua mesa (local), ou vice-versa (LAUDON; LAUDON, 2004).

Permite estabelecer uma conexão temporária entre as duas máquinas para transferir arquivos entre si. O termo transferência refere-se tanto ao recolhimento (download), quanto ao envio (upload) de arquivos. Uma vez concluída(s) a(s) transferência(s), o usuário deve terminar a conexão. Isso é o que difere esse processo do compartilhamento de arquivos em uma rede local (DUFOR, 1997).

O FTP pode ser de acesso restrito, onde só quem possui uma conta, com nome de usuário e senha, está apto a transferir arquivos, ou, então, anônimo. Esse recurso é admitido apenas por certas máquinas, que permitem que os arquivos sejam transferidos anonimamente por qualquer usuário (DAMSKI; VALENTE, 1995).

1.1.2.6 World Wide Web (WWW)

É um sistema com padrões universalmente aceitos para armazenar, recuperar, formatar e apresentar informações. Combina texto, hipermídia, elementos

gráficos e som. Este recurso tornou a utilização da *Internet* mais fácil e intuitiva para seus usuários e ao mesmo tempo transformou-se em uma mídia com infinitas possibilidades de exploração. É baseada sobre um padrão de linguagem de hipertexto chamada de *Hypertext Markup Language* (HTML), que formata documentos e incorpora *links* dinâmicos a outros documentos armazenados no mesmo computador ou em computadores remotos. O software de navegação (*browser*) Web é programado de acordo com padrões HTML, de modo que qualquer um usando um navegador pode acessar qualquer *Website*. A *World Wide Web*, ou simplesmente Web está no núcleo da explosão da utilização da Internet pelas empresas (LAUDON; LAUDON, 2004).

Segundo Bax e Leal (2001), o recurso WWW, junto com flexibilização dos órgãos controladores da rede para que se desenvolvesse seu uso comercial, foram fatores decisivos para a popularização do uso da Internet.

Recentemente, a *World Wide Web* entrou em sua segunda fase, fenômeno que recebe o nome de Web 2.0. De acordo com Coutinho e Bottentuit Junior (2007), a primeira geração da Web teve como principal característica a enorme quantidade de informação disponível e a que todos podiam acessar. O papel do usuário nesse cenário era o de mero espectador, não tendo autorização para alterar ou reeditar o conteúdo das páginas que visitava. Isso muda completamente com a nova geração da Internet – a Web 2.0. Algumas diferenças entre a Web 1.0 e a Web 2.0 podem ser observadas no quadro 2:

QUADRO 2 – Diferenças entre a Web 1.0 e a Web 2.0

Web 1.0	Web 2.0
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizador é consumidor da informação; ▪ Dificuldades inerentes à programação e à aquisição de software específico para criação de páginas na <i>Web</i>; ▪ Para ter um espaço na rede, na maioria dos servidores, é preciso pagar; ▪ Menor número de ferramentas e possibilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizador é consumidor e produtor da informação; ▪ Facilidade de criação e edição de páginas on-line; ▪ O utilizador tem vários servidores para disponibilizar suas páginas de forma gratuita; ▪ Número de ferramentas e possibilidades ilimitadas.

FONTE: COUTINHO; BOTTENTUIT JUNIOR, 2007, p. 200.

O'Reilly (2005) define Web 2.0 como a mudança para uma Internet como plataforma e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver ferramentas que

aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são utilizadas pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva. Ainda segundo o autor, as principais características da Web 2.0 são:

- a) Interfaces ricas e de fácil utilização;
- b) O sucesso da ferramenta depende do número de usuários, pois os mesmos podem ajudar a tornar o aplicativo melhor;
- c) A maioria das ferramentas é gratuita;
- d) Maior facilidade de armazenamento de dados e criação de páginas on-line;
- e) Vários usuários podem acessar e editar as informações de uma página;
- f) As informações são atualizadas quase que instantaneamente;
- g) Os sites ou softwares estão associados a outros aplicativos tornando-os mais ricos e produtivos e trabalhando na forma de plataforma (união de vários aplicativos);
- h) Os softwares funcionam basicamente on-line ou podem utilizar sistemas off-line com opção para exportar informações de forma rápida e fácil para a *Web*;
- i) Os sistemas param de ter versões e passam a ser atualizados e corrigidos a todo instante, trazendo grandes benefícios para os usuários;
- j) Os softwares da Web 2.0 geralmente criam comunidades de pessoas interessadas em um determinado assunto;
- k) A atualização da informação é feita de forma colaborativa e torna-se mais confiável;
- l) Com a utilização de *tags* em quase todos os aplicativos, ocorre um dos primeiros passos para a *web* semântica e a indexação correta dos conteúdos disponibilizados.

Termos como *blog*, *Wikipedia*, *Orkut* e *Youtube* são apenas alguns exemplos das ferramentas que fazem parte da variedade de sistemas disponíveis atualmente na Web 2.0 (COUTINHO; BOTTENTUIT JUNIOR, 2007).

As organizações estão aprendendo (e devem aprender) a tirar proveito desse novo paradigma da Web.

No caso dos *blogs*, as empresas podem utilizá-los, por exemplo, para melhorar o relacionamento com seus clientes ou ainda para fortalecer a imagem da empresa. Existe ainda a opção de montar um *blog* na *intranet* da empresa, onde os funcionários podem trocar informações, opiniões ou desenvolver trabalhos de maneira colaborativa (CIPRIANI, 2006).

1.1.3 Benefícios da Internet para as organizações

“A Internet fornece uma síntese da capacidade de computação e comunicação que adicionam valor a cada parte do ciclo empresarial” (CRONIN *apud* O'BRIEN, 2004, p. 171).

As empresas estão extraindo valor comercial da Internet: capacidades estratégicas que as habilitam a disseminar informações em escala mundial, comunicar-se interativamente, oferecer serviços personalizados para clientes individuais e fomentar a colaboração de pessoas e a integração de processos de negócios dentro da empresa e com parceiros comerciais. Essas capacidades permitem redução de custos, aumentos de receita, melhor atendimento e relações com clientes por meio do marketing interativo, entre outros benefícios (O'BRIEN, 2004).

Laudon e Laudon (2004), de uma maneira mais detalhada, citam os seguintes benefícios que a Internet pode trazer às organizações:

- a) Conectividade e alcance global. O valor da Internet está em sua capacidade de conectar, com facilidade e baixo custo, tantas pessoas em tantos lugares do globo. A Internet oferece às empresas acesso a negócios ou a pessoas que normalmente estariam fora do seu alcance. As organizações podem conectar-se diretamente com fornecedores, parceiros ou clientes individuais a um custo relativamente baixo. A rede mundial de computadores também provê um meio para formar novos mercados no exterior, facilitar a criação de alianças virtuais globais, permitir que as empresas coordenem equipes em novos mercados ou trabalhem em lugares isolados. Pequenas empresas irão considerar a Internet valiosa no auxílio a entrada em mercados no exterior;
- b) Custos de comunicação reduzidos. A Internet torna mais fácil e mais barato para as empresas coordenar seu pessoal quando abrem novos mercados ou trabalham em lugares isolados, pois não têm de montar redes próprias. Ajuda a reduzir custos operacionais e/ou a minimizar as despesas operacionais ao mesmo tempo em que estende suas atividades. O custo de se enviar um e-mail para clientes é bem menor que as tradicionais malas diretas e fax. A telefonia Internet e a tecnologia de voz sobre IP – VoIP – permite que as empresas utilizem a Internet para transmissão de voz por telefone, evitando

as tarifas cobradas pelas redes de telefonia usuais. A tecnologia da Internet também pode reduzir os custos de comunicação, permitindo que as empresas criem redes virtuais privadas (*virtual private network* – VPN) como alternativa de baixo custo às WANs – *Wide Area Network* privadas. A VPN provê muitas características de uma rede privada a um custo muito mais baixo do que o de utilização de linhas telefônicas privadas alugadas ou outros tipos de conexão. As empresas podem poupar custos de comunicação a longa distância porque o acesso a localidades remotas sai pelo custo de uma chamada local ao provedor de acesso à Internet;

- c) Custos de transação mais baixos. Realizar transações eletronicamente pode custar uma fração do custo dos processos baseados em papel. Esses custos são reduzidos mais ainda quando utilizada a tecnologia de Internet;
- d) Custos de agência reduzidos. À medida que as organizações se expandem e a globalização contínua, a necessidade de coordenar atividades em localidades remotas está tornando-se mais crítica. A Internet reduz custos de agência – o custo de gerenciar funcionários e coordenar seu trabalho -, provendo redes de baixo custo e comunicação barata, e ferramentas de colaboração que podem ser utilizadas em escala global;
- e) Interatividade, flexibilidade e customização. A Internet possibilita a criação de aplicativos interativos que podem ser personalizados para múltiplos propósitos. As páginas Web possuem recursos para interagir com o usuário que a mídia tradicional não possui. Os visitantes podem ser seduzidos por textos, imagens, vídeo e som. As empresas podem usar o e-mail, salas de bate-papo ou lista de discussão para criar diálogo contínuo com seus clientes, utilizando as informações que colhem para modelar comunicações que se ajustem precisamente às necessidades de cada indivíduo. Ao mesmo tempo, pode-se aumentar ou reduzir a escala das aplicações de Internet conforme mudam o tamanho dos públicos, porque a tecnologia trabalha com a infraestrutura de rede existente na empresa;
- f) Distribuição acelerada de conhecimento. Na economia da informação de hoje, o rápido acesso à informação tornou-se vital para o sucesso de muitas empresas. Organizações estão utilizando a Internet para obter acesso imediato a recursos de informação em áreas-chave como negócios, ciência,

legislação e governo. Além disso, as empresas podem criar seus próprios *Web sites* internos como repositórios do próprio conhecimento organizacional.

1.1.4 Comércio Eletrônico

Além de transformar a forma como as pessoas e as organizações se comunicam, procuram e distribuem informações e adquirem conhecimentos, a Internet provê fundamentos tecnológicos para um novo modo de comercializar produtos e serviços (FELIPINI, 2005).

Bens e serviços são anunciados, comprados e trocados no mundo inteiro utilizando a Internet como *marketplace* global (LAUDON; LAUDON, 2004).

A disponibilidade global da Internet para a realização de transações entre compradores e vendedores alimentou o crescimento do Comércio Eletrônico (CE), definido por Albertin (2002) como a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos do negócio.

Para Kalakota e Whinston (1997), poucos conceitos revolucionaram tão profundamente os negócios como o CE. Ele está mudando a forma de concorrer, a velocidade da atuação e a natureza da liderança. A facilitação das interações, do acesso a produtos e serviços, e dos pagamentos dos clientes para as empresas e destas para os fornecedores afeta radicalmente as decisões dentro das empresas. Os autores definem o CE a partir de quatro perspectivas. Da perspectiva da comunicação, o CE é a distribuição de produtos, serviços, informação ou pagamentos por meio de redes de computadores ou outros meios eletrônicos. Da perspectiva do processo comercial, o CE é a aplicação da tecnologia para a automação de transações e do fluxo de trabalho. Da perspectiva de serviços, o CE é uma ferramenta que satisfaz a necessidade de empresas, consumidores e administradores quanto à diminuição de custos e à elevação nos níveis de qualidade e agilidade de atendimento. Da perspectiva on-line, o CE é a possibilidade de compra e venda de produtos e informação pela Internet e por outros serviços on-line.

Turban e King (2004) adicionam duas definições de CE, baseados em outras duas perspectivas: da perspectiva da cooperação, o CE é um instrumento de medição inter e intracooperativa dentro de uma organização. Da perspectiva

comunitária, o CE é um ponto de encontro para os membros de uma comunidade poderem aprender, realizar negócios e cooperar uns com os outros.

O CE é mais que a mera compra e venda *online* de produtos. Ele engloba a o processo *online* de desenvolvimento, marketing, venda, entrega, atendimento e pagamento de produtos e serviços negociados com clientes do mundo global interconectados, com o apoio de uma rede mundial de parceiros de negócios (O'BRIEN, 2004, p. 242).

1.1.5 Classificação do Comércio Eletrônico

Uma classificação bastante comum do CE é feita pela natureza da transação ou pelo relacionamento entre os participantes. Albertin (2002) apresenta as classificações encontradas com maior frequência:

- a) B2B (*business-to-business* ou empresa-empresa). Trata-se da conexão entre organizações de maneira virtual, de forma colaborativa, principalmente entre fornecedores e empresas, buscando continuidade no processo produtivo;
- b) B2C (*business-to-consumer* ou empresa-consumidor). É caracterizado pela disponibilidade dada pelas organizações do seu cliente final adquirir produtos e serviços diretamente, sem intermediações, através de seu *site* ou portal;
- c) C2B (*consumer-to-business* ou consumidor-empresa). Caracterizado pelas transações realizadas entre uma pessoa física e uma pessoa jurídica, sendo o fornecedor a pessoa física e o consumidor a pessoa jurídica. Este segmento é composto por *sites* que disponibilizam informações provenientes de pessoas físicas, destinadas à pessoas jurídicas. Os serviços denominados como bolsas de empregos, nos quais pessoas que desejam conseguir uma nova ocupação disponibilizam suas informações para possíveis empresas interessadas em contratá-las, são exemplos;
- d) C2C (*consumer-to-consumer* ou consumidor-consumidor). É caracterizado pela oferta de produtos e serviços, feita por qualquer pessoa, através do meio virtual, para o mercado consumidor. Sites de leilão e de trocas são exemplos desse tipo de aplicação.

Turban e King (2004) citam outras classificações, também de acordo com a natureza da transação:

- a) B2B2C (*business-to-business-to-consumer* ou empresa-empresa-consumidor). Uma empresa oferece produtos ou serviços a uma empresa que

- seja sua cliente, a qual, por sua vez, mantém seus próprios clientes, para os quais o serviço ou produto é repassado;
- b) *M-commerce (mobile commerce* ou comércio móvel). Atividades e transações de CE realizadas em ambientes sem fio. Para se destinar a indivíduos em locais e horários específicos, esse tipo de CE é chamado de comércio baseado na localização (*location-based commerce* ou *l-commerce*);
 - c) CE intranegócios (intraorganizacional). Abrange todas as atividades internas que envolvem a troca de produtos, serviços ou informações entre diferentes unidades e indivíduos de uma organização. As atividades vão desde a venda de produtos corporativos a funcionários até treinamento on-line ou os projetos de colaboração. Ocorre freqüentemente em *intranets* e portais corporativos.
 - d) B2E (*business-to-employees* ou empresa-funcionário). É uma subcategoria do CE intranegócios na qual a organização oferece serviços, informações ou produtos a funcionários;
 - e) C-commerce (comércio colaborativo). Ocorre quando indivíduos ou grupos se comunicam ou colaboram uns com os outros on-line. Por exemplo: parceiros de negócios que estejam em locais diferentes podem, juntos, desenvolver um produto por meio de telas compartilhadas, ou criar previsão de demanda de mercado;
 - f) CE *nonbusiness*. Utilização do CE por instituições não comerciais – acadêmicas, sem fins lucrativos, religiosas sociais e agências do governo – para reduzir despesas e aprimorar suas operações e serviços;
 - g) *E-government – G2C (government-to-citizen* ou governo-cidadão). Ocorre quando uma entidade governamental adquire produtos, serviços ou informação de empresas ou de cidadãos, ou ainda, oferece esses bens à tais empresas e cidadãos;
 - h) E2E (*exchange-to-exchange*). É um mercado eletrônico com diversos compradores e vendedores; um sistema formal que estabelece a conexão de trocas. À medida que o número de participantes aumenta, ocorrem mais trocas.

1.1.6 Benefícios do Comércio Eletrônico

Na história da humanidade, poucas inovações reúnem tantos benefícios potenciais quanto o CE. A natureza global da tecnologia, a possibilidade de atingir milhões de pessoas, a sua natureza interativa, suas diferentes possibilidades de utilização, recursos e a rápida expansão da infra-estrutura que lhe dá suporte, especialmente a Internet, resultam em inúmeros benefícios para as organizações, para os indivíduos e para a sociedade. Não é sem razão que muitos dizem que a revolução do CE é tão profunda quanto as mudanças que acompanharam a Revolução Industrial (CLINTON; GORE *apud* TURBAN; KING, 2004).

1.1.6.1 Benefícios do Comércio Eletrônico para as organizações

O CE permite à organização expandir o seu mercado. Com um dispêndio mínimo de capital, uma empresa pode, fácil e rapidamente, obter mais clientes, melhores fornecedores e parceiros em âmbito global (TURBAN; KING, 2004). Mesmo pequenas e médias empresas podem alcançar seus clientes de imediato, em todo o mundo, a uma fração de custo da infra-estrutura necessária para montar lojas ou escritórios de vendas. Essencialmente, isso torna a Internet o método mais barato per capita de alcançar um maior número de consumidores, permitindo que qualquer empresa crie, promova e venda seus produtos eletronicamente (ANDRADE, 2001).

Através da prática do CE, é possível uma melhor interação com os consumidores e, conseqüentemente, um melhor gerenciamento de relacionamento com o cliente – *Customer Relationship Management* ou CRM – resultando em aumento da fidelidade (TURBAN; KING, 2004). Para Andrade (2001), isso é possível graças ao contato direto com o cliente, sem a necessidade de intermediários. O cliente em perspectiva pode obter informações sobre um produto ou serviço diretamente da fonte, enquanto a empresa pode saber os gostos e preferências do consumidor diretamente do mercado. A localização do consumidor também não representa mais uma barreira física, possibilitando à organização proporcionar o mesmo nível de serviço a cada um dos compradores em potencial. O contato direto também significa que a empresa pode reagir mais rapidamente a mudanças de tendências e necessidades do consumidor.

As técnicas de pesquisa de marketing convencionais são substituídas pela utilização de formas interativas e muito mais baratas de reunir informações sobre os consumidores. A taxa de respostas obtidas também é muito maior. Essa economia ocorre com o consumidor preenchendo diretamente todos os campos necessários para fazer seu pedido com dados relevantes e sem erros de digitação. O departamento de marketing terá muito mais informações sobre o comprador do que seria possível coletando dados do modo convencional, permitindo uma análise de dados e segmentação de mercado bem mais profunda (ANDRADE, 2001).

A redução de custos é citada por Turban e King (2004) como outro benefício importante que o CE proporciona às organizações. As empresas não precisam mais arcar com despesas de criação, processamento, distribuição, armazenamento e recuperação de informações armazenadas em papel. Os custos com telecomunicação também são reduzidos significativamente. O quadro 3 descreve alguns exemplos específicos da economia obtida com o CE.

QUADRO 3 – Corte de despesas graças ao CE

Corte de despesas graças ao CE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um banco gasta 1,08 dólar para efetuar uma simples transação numa agência. Na Web, a mesma transação custa algo entre 0,02 e 0,10 dólar. ▪ O custo de emissão e processamento de uma passagem aérea na Web é de 1 dólar. Já em uma transação pelo sistema físico o custo seria de 8 dólares. ▪ Marcar uma consulta médica, incluindo despesas de laboratório e tempo gasto ao telefone (incluindo o tempo dos funcionários), custa 70 dólares; pela Internet o processo sai por apenas 10 dólares. ▪ Cada transação para processar o pedido de um eletrodoméstico ou outros itens caros custa a um varejista tradicional de 12 a 20 dólares; vender pela Internet reduz esse custo a apenas 2 dólares. ▪ Um fornecedor paga entre 3 e 15 dólares para atender um pedido de serviço. Se os próprios clientes realizam a operação (por exemplo, acompanhando o pedido ou utilizando FAQs para lidar com questões rotineiras) o custo cai a até 1 dólar por operação. ▪ Fazer um grande pedido em uma empresa pode custar entre 100 e 140 dólares por operação. Com o e-procurement o custo varia de 7 a 10 dólares. ▪ O custo administrativo para enviar uma conta (fatura) é de 1,60 dólar. Esse valor pode cair pela metade se as contas forem enviadas eletronicamente. ▪ O governo dos EUA gasta 0,43 dólar para emitir um cheque em papel, contra 0,02 dólar gasto na emissão eletrônica do mesmo pagamento.

FONTE: TURBAN; KING, 2004, p. 14

As organizações também podem se beneficiar da nova estrutura de distribuição de produtos, resultado da adoção do CE. Ao utilizar os canais

convencionais de distribuição, um fabricante deve confiar nas vendas por atacado e varejo para atender clientes e vender grandes volumes ao mercado de massa. O CE pode eliminar a necessidade de intermediários, não sendo mais necessário que o fabricante compartilhe seus lucros com outros participantes da cadeia de suprimentos, possibilitando a venda direta ao consumidor final (ANDRADE, 2001).

O CE também proporciona melhorias nos processos de negócios. Permite criar modelos diferentes e inovadores, que oferecem vantagens estratégicas e/ou aumentam os lucros. Um processo de produção como o utilizado pela Dell, por exemplo, permite a personalização barata de produtos e serviços, o que traz uma vantagem competitiva às empresas que o utilizam. Deficiências na cadeia de suprimentos, como excesso de estoque e atraso na entrega, podem ser minimizados (TURBAN; KING, 2004). Em suma, o CE oferece às organizações um controle estratégico sem precedentes e uma imensa vantagem competitiva (EVANS; WESTER, 2000; SLYWOTZKY; MORRISON, 2001 *apud* TURBAN; KING, 2004).

Turban e King (2004) citam ainda outros benefícios do CE às organizações: melhor imagem corporativa; processos comerciais simplificados; redução do *time-to-market* (intervalo entre a concepção de uma idéia e sua execução); aumento significativo da produtividade; ampliação do acesso à informação; e maior flexibilidade.

1.1.6.2 Benefícios do Comércio Eletrônico para os indivíduos

Os benefícios do CE para os indivíduos, ou consumidores, são, principalmente, a conveniência, a velocidade e o custo. Pode-se efetuar compras ou transações durante todo o ano, 24 horas por dia em quase todas as partes do planeta. Há mais opções de produtos e de lojas. É possível localizar informações importantes e detalhadas sobre produtos e serviços e fazer comparações rapidamente, o que estimula a competitividade e resulta em preços substancialmente mais baixos. Outra vantagem é a possibilidade de se obter produtos e serviços personalizados (TURBAN; KING, 2004).

Para Andrade (2001), o acesso eletrônico ao mercado global pode proporcionar compras mais eficientes, oferecendo um maior leque de escolha, preços mais baixos e um alto nível de serviços personalizados. Também oferece

novos tipos de produtos e serviços com novas maneiras de adquiri-los. O autor apresenta mais detalhes sobre as vantagens do CE para os indivíduos:

- a) Compras mais eficientes. O consumidor pode escapar das muitas limitações associadas às compras em lojas. A tecnologia do CE oferece um acesso maior e mais flexível à informação e os compradores podem fazer um uso mais eficiente do tempo na busca da informação antes de realizar a compra. Essa informação será sempre a mais atualizada em virtude da facilidade e do baixo custo de mudar e adaptar informações on-line. Uma variedade muito maior de detalhes pode ser enviada eletronicamente do que se poderia fazer em outras mídias. É possível a interação entre o comprador e o material audiovisual disponível, possibilitando ao indivíduo, por exemplo, mudar a cor de um produto com apenas um clique. O CE permite ainda que o consumidor receba respostas às suas perguntas e complete pedidos mais sofisticados, sem nem mesmo falar com um vendedor. Também é possível a conexão de informações entre fornecedores. Uma tela que descreve um produto, por exemplo, pode incluir referências a produtos e serviços de terceiros, o que permite que o consumidor adquira bens ou serviços relacionados de diferentes consumidores;
- b) Novos tipos de produtos e informações. O CE dá a oportunidade ao consumidor de comprar um produto mais personalizado, enquanto possibilita ao fabricante desenvolver as características dos produtos baseado nas escolhas e na interação que tem com os consumidores. A tecnologia torna o consumidor uma parte essencial do desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- c) Aumento da concorrência. Eliminando barreiras geográficas, o CE coloca um mercado global ao alcance de cada organização. O baixo custo de comunicar informações e de processar as transações eletronicamente permite que esse mercado inclua tanto as pequenas companhias quanto aquelas mais dispersas geograficamente.
- d) Preços mais baixos. Dando aos consumidores acesso às organizações de todo o mundo, cria-se uma concorrência global de preços. Os baixos custos de transações eletrônicas também contribuem para diminuir os preços ao consumidor final;

- e) Conveniência. Se os clientes souberem o que procuram e onde encontrar, podem adquirir produtos ou utilizar serviços mais rapidamente, de acordo com sua conveniência. Evitam filas nos pontos de venda e a frustração de andar por uma loja para descobrir que o produto que procura não está disponível no estoque. Os indivíduos podem procurar o que querem, quando querem, em um número de lojas virtuais muito maior do que seria fisicamente possível.

1.1.6.3 Benefícios do Comércio Eletrônico para a sociedade

Os benefícios do CE para a sociedade estão relacionados com as melhorias no padrão de vida e na oferta de serviços públicos. Permite que as pessoas trabalhem em casa ou que tenham que viajar menos a trabalho ou para fazer compras, o que resulta em menos trânsito nas ruas e na redução da poluição. Serviços públicos como saúde, educação e assistência social podem ser oferecidos pelo CE com custos menores e/ou melhor qualidade. Médicos de regiões rurais, por exemplo, podem ter acesso a informações e tecnologia para tratar melhor seus pacientes (TURBAN; KING, 2004).

1.1.7 Limitações do Comércio Eletrônico

Segundo Turban e King (2004), o CE apresenta limitações que podem ser de ordem tecnológica ou não. Como exemplos de limitações de ordem tecnológica, os autores citam: a inexistência de um conjunto de padrões de qualidade, segurança e confiança universal estabelecidos; a insuficiência da banda de telecomunicações; o fato de as ferramentas de desenvolvimento de software ainda estarem em evolução; dificuldade na integração do software de Internet e de CE com determinadas aplicações e bases de dados, especialmente as de sistemas legados; necessidade de servidores especiais para a Web, além dos servidores de rede, o que representa maior custo; o fato de o acesso à Internet ainda ser caro e/ou nada simples.

Já como exemplos de limitações de ordem não tecnológicas, são apresentados os seguintes: a preocupação com segurança e privacidade pode ser um obstáculo para o consumo; a falta de confiança no CE e em fontes

desconhecidas de vendas pode inibir as compras; leis nacionais e internacionais podem atrapalhar os negócios; dificuldade em mensurar os benefícios do CE, como a eficácia da propaganda on-line, por exemplo. Não existe ainda uma metodologia estabelecida; o fato de alguns consumidores gostarem de tocar nos produtos e senti-los; resistência em trocar lojas reais por virtuais; a falta de confiança nas transações efetuadas sem documentos e sem a presença física das pessoas; um número insuficiente (não há massa crítica) de vendedores e compradores para se estabelecerem operações lucrativas no CE.

Verificou-se neste capítulo como a literatura descreve a Internet e o Comércio Eletrônico, em especial, o impacto destas duas tecnologias nas organizações. Foram ressaltados os conceitos que servem de base para o presente trabalho, destacando-se a importância do Comércio Eletrônico em geral e suas implicações para as organizações, para os indivíduos e para a sociedade, assim como suas limitações, sejam elas de ordem tecnológica ou não.

O levantamento das teorias relacionadas a estes temas teve como objetivo criar uma base de referência para o estudo sobre o impacto do Comércio Eletrônico nas atividades e funções das organizações, apresentado adiante.

1.2 Entendendo uma organização e suas principais funções e atividades

Daft (1999) define organizações como entidades sociais que são dirigidas por metas, são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são interligadas ao ambiente externo. O mesmo autor resume as contribuições que as organizações trazem e sua importância para a sociedade em sete itens, sendo: reúnem recursos para cumprir metas específicas; produzem bens e serviços de forma eficiente; facilitam a inovação; utilizam métodos modernos de fabricação e tecnologia baseada em computadores; adaptam-se e influenciam um ambiente mutável; criam valor para proprietários, clientes e empregados; e acomodam os atuais desafios de diversidade, ética, padrões de carreira e a motivação e coordenação dos empregados.

Segundo Laudon e Laudon (2004), uma organização é uma estrutura social estável e formal que retira recursos do ambiente e os processa para produzir

resultados. Capital e trabalho são os fatores primários de produção fornecidos pelo ambiente. A organização transforma essas entradas em produtos e serviços por meio de uma função de produção e, posteriormente, esses produtos e serviços são consumidos pelo ambiente. Diz-se que organizações são estruturas sociais porque constituem uma coleção de elementos sociais, algo muito parecido com máquinas – um arranjo físico de válvulas, polias, eixos e outras peças. Uma organização é mais estável que um grupo informal, em termos de longevidade e rotina. Além disso, são entidades formais com regras e procedimentos internos e que devem ser regidas por leis.

Os mesmos autores definem organização com uma visão um pouco mais comportamental: é uma coleção de direitos, privilégios, obrigações e responsabilidades que se equilibram delicadamente durante um período de tempo, mediante conflitos e resolução de conflitos. Nessa visão comportamental da empresa, as pessoas que trabalham nas organizações desenvolvem métodos de trabalho, criam fidelidade nos relacionamentos e combinam com subordinados e superiores como o trabalho será realizado, quanto de trabalho será feito e sob que condições. A maioria desses acordos e sentimentos não é discutida em nenhum manual formal de procedimentos.

Algumas características são comuns a todas as organizações, outras distinguem umas das outras. Sob alguns aspectos, todas as organizações modernas são parecidas porque compartilham características como: clara divisão do trabalho, hierarquia, regras e procedimentos explícitos, julgamentos imparciais, qualificações técnicas para cargos e máxima eficiência organizacional. Ao mesmo tempo, não existe uma organização idêntica a outra. Todas elas têm diferentes estruturas, metas, públicos, estilos de liderança, tarefas e ambientes circulantes (LAUDON; LAUDON, 2004).

Organizações são compostas de diferentes níveis e especialidades (LAUDON; LAUDON, 2004).

No que se refere aos diferentes níveis, Chiavenato (2002) cita que as organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridade, isto é, pela diferenciação de poder. Elas desdobram em três níveis, cada um com características próprias e uma diferente participação no trabalho organizacional:

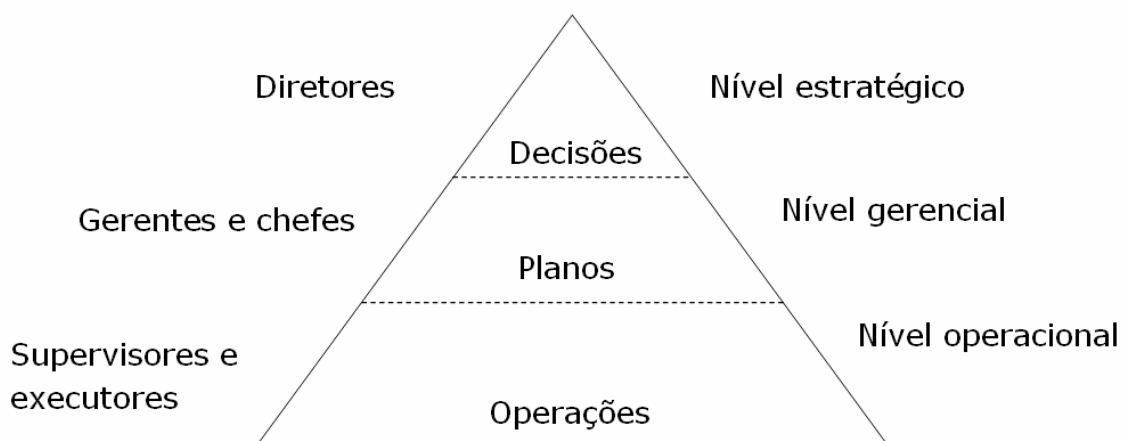
- a) Nível estratégico. É o nível mais elevado da empresa, composto dos diretores, proprietários, acionistas e dos altos executivos. É onde as decisões

são tomadas e onde são estabelecidos os objetivos da organização, bem como as estratégias para alcançá-los. Lida com os problemas de longo prazo e com a totalidade da organização. É considerado o nível mais aberto da organização, pelo fato de interagir com o ambiente externo da mesma;

- b) Nível gerencial. É o nível intermediário, situado entre o nível estratégico e o nível operacional, responsável pelo relacionamento e da integração desses dois níveis. As decisões tomadas no nível estratégico são transformadas, no nível gerencial, em planos e programas para que o nível operacional os execute. O nível gerencial trata da solução dos problemas, da captação dos recursos necessários para alocá-los dentro das diversas partes da organização e da distribuição e colocação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Esse nível compõe-se da média administração;
- c) Nível operacional. É o nível administrativo mais baixo da organização, responsável pela execução das tarefas e atividades cotidianas e rotineiras;

A figura 3 abaixo mostra os três níveis organizacionais, quem faz parte de cada um e as principais atividades desenvolvidas pelos mesmos:

FIGURA 3 – Os três níveis organizacionais



FONTE: CHIAVENATO, 2002, p. 63

Como já citado anteriormente, além dos diferentes níveis hierárquicos, as empresas são compostas por diferentes especialidades ou áreas funcionais. Sobre isso, Laudon e Laudon (2004) citam que as principais funções empresariais ou

tarefas especializadas realizadas pelas organizações são: vendas e marketing; fabricação e produção; finanças; contabilidade; e recursos humanos.

Cada área funcional é formada por um conjunto de funções, mediante as quais a empresa consegue atingir os seus objetivos. Por sua vez, em cada função, existem grupos de atividades específicas e inter-relacionadas que compõem sua estruturação (OLIVEIRA, 2004).

Laudon e Laudon (2004) tentam resumir as principais funções empresariais no quadro 4:

QUADRO 4 – Principais funções empresariais

<i>Função</i>	<i>Finalidade</i>
<i>Vendas e marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vender os produtos e serviços da organização.</i>
<i>Fabricação e produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Produzir produtos e serviços.</i>
<i>Finanças</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Administrar os ativos financeiros da organização (caixa, estoques, obrigações, etc.).</i>
<i>Contabilidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manter os registros das operações financeiras da organização (recibos, desembolsos, cheques emitidos, etc.);</i> • <i>Responsabilizar-se pelo fluxo de recursos.</i>
<i>Recursos humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Atrair, desenvolver e manter a força de trabalho da organização;</i> • <i>Manter os registros de funcionários.</i>

FONTE: LAUDON; LAUDON, 2004, p. 12

A área funcional de vendas e marketing é responsável pela venda do produto ou o serviço da organização. O marketing preocupa-se em identificar os clientes para os produtos ou serviços da empresa, determinar o que eles precisam ou o que querem, planejar e desenvolver produtos e serviços para satisfazer suas necessidades, fazer propaganda e promoção desses produtos e serviços. A função de vendas dedica-se a contatar clientes, oferecer produtos e serviços, fechar pedidos e fazer o acompanhamento das vendas (LAUDON; LAUDON, 2004).

A função de fabricação e produção é responsável pela produção propriamente dita dos bens e serviços da empresa. Essa área funcional trata do planejamento, desenvolvimento e manutenção das instalações de produção; do estabelecimento de metas de produção; da aquisição, armazenagem e disponibilidade de materiais de

produção e da programação de equipamentos, instalações, matérias-primas e trabalho exigidos para fabricar produtos acabados (LAUDON; LAUDON, 2004).

A área funcional de finanças é responsável pela administração dos ativos financeiros da empresa, como dinheiro em caixa, ações, títulos e outros investimentos, para maximizar o retorno desses ativos financeiros. Também se encarrega do gerenciamento da capitalização da empresa (identificar novos ativos financeiros, como ações, títulos ou outros tipos de dívidas) (LAUDON; LAUDON, 2004).

A função de contabilidade é responsável pela manutenção e pelo gerenciamento dos registros financeiros da empresa – recibos, desembolsos, depreciação, folha de pagamento – para prestar contas do fluxo de recursos da mesma. Segundo Laudon e Laudon (2004), finanças e contabilidade lidam com situações correlacionadas, como, por exemplo, acompanhar o andamento dos ativos financeiros e fluxos de recursos da empresa. Respondem a perguntas como: qual é a situação atual dos ativos financeiros? Quais são os registros existentes para desembolsos, recibos, folhas de pagamento e outros fluxos de recursos?

Sobre a área de recursos humanos, Laudon e Laudon (2004) afirmam que esta é responsável por atrair, aperfeiçoar e manter a força de trabalho da empresa. Deve manter registros sobre os funcionários atuais e potenciais e criar programas para desenvolver seus talentos e suas capacidades.

Oliveira (2004) identifica e caracteriza as funções e as atividades básicas de uma empresa em dois tipos de áreas funcionais: fim e meio.

As áreas funcionais fim englobam as funções e atividades desenvolvidas, diretamente, no ciclo de transformação de recursos em produtos e serviços, bem como de sua colocação no mercado. Podem pertencer a essa categoria as seguintes áreas funcionais:

- a) Administração de marketing. É a função relativa à identificação das necessidades de mercado, bem como à colocação dos produtos e serviços junto aos consumidores;
- b) Administração da produção. É a função relativa à transformação das matérias-primas em produtos e serviços a serem colocados no mercado.

Sobre as áreas funcionais meio, Oliveira (2004) cita que fazem parte desta, as funções e atividades que proporcionam os meios para que haja a transformação de recursos em produtos ou serviços e sua colocação no mercado. Podem ser desse

tipo, para uma empresa industrial ou comercial qualquer, as seguintes áreas funcionais:

- a) Administração financeira. É a função relativa ao planejamento, captação, orçamentação e gestão dos recursos financeiros, envolvendo também os registros contábeis das operações realizadas na empresa;
- b) Administração de materiais. É a função relativa a suprimento de materiais, serviços e equipamentos, normatização, armazenamento e movimentação de materiais e equipamentos das empresas;
- c) Administração de recursos humanos. É a função relativa ao atendimento de recursos humanos da empresa, planejamento e gestão desse recurso, de seus desenvolvimentos, benefícios, obrigações sociais, etc.;
- d) Administração de serviços. É a função relativa ao transporte de pessoas, administração de escritórios, documentação, patrimônio imobiliário da empresa, serviços jurídicos, segurança, etc.;
- e) Gestão empresarial. É a função relativa ao planejamento empresarial e ao desenvolvimento do sistema de informações.

As descrições dadas por Laudon e Laudon (2004) e Oliveira (2004) sobre áreas funcionais de uma empresa, suas principais funções e atividades são apresentadas de forma resumida e, portanto, não satisfazem totalmente as necessidades de informações deste estudo. Dado que os objetivos específicos deste trabalho buscam identificar o impacto do Comércio Eletrônico nas áreas de marketing, produção, recursos humanos e financeira de uma organização, um levantamento bibliográfico mais específico sobre cada uma dessas funções foi efetuado.

1.2.1 Principais funções e atividades da administração de marketing

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Pode-se dizer que ele busca suprir as necessidades lucrativamente. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócio não terão sentido se não houver uma demanda por produtos ou serviços suficiente para que a empresa obtenha lucro (KOTLER; KELLER, 2006).

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como

a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e o seu público interessado (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2004 *apud* KOTLER; KELLER, 2006).

A administração de marketing é a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER; KELLER, 2006).

Kotler e Keller (2006) citam as seguintes tarefas como básicas da administração de marketing: desenvolvimento da estratégia e dos planos de marketing; conexão com os clientes; construção de marcas fortes; desenvolvimento das ofertas ao mercado; entrega e comunicação do valor; captura de oportunidades de marketing e do desempenho; e obtenção de um crescimento de longo prazo bem-sucedido.

1.2.1.1 Desenvolvimento da estratégia e dos planos de marketing

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será estabelecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo as características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar os lucros e o crescimento almejados (KOTLER; KELLER, 2006).

1.2.1.2 Conexão com os clientes

Essa tarefa objetiva encontrar a melhor maneira para criar valor para o mercado-alvo selecionado e desenvolver relacionamentos de longo prazo fortes e lucrativos com os clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

O Peppers & Rogers Group (2004) denomina o processo de desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes de fidelização. O conceito de

fidelidade dos clientes está relacionado com o grau em que estes estão predispostos a permanecer com a empresa e resistir a ofertas da concorrência. Esse processo pode ser pensado como uma série de quatro passos básicos:

- a) Identificação dos clientes. É absolutamente crítico conhecer os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, em todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e em todas as decisões. É impossível estabelecer uma relação com alguém que não se pode identificar;
- b) Diferenciação dos clientes. Uma vez identificados os clientes, deve-se diferenciá-los de maneira a priorizar os esforços da empresa e tirar o máximo de proveito dos clientes de maior valor e personalizar o comportamento da empresa, baseando-se nas necessidades individuais dos clientes;
- c) Interação com os clientes: Significa melhorar a eficiência e a eficácia das interações da empresa com o cliente. Não somente deve-se buscar uma forma barata e automatizada de interação, mas também a mais útil em termos de produção de informação que possa ajudar a fortalecer as relações com os clientes. Esta etapa está intimamente ligada à de diferenciação e à de personalização. Além de saber como as necessidades dos clientes mudam, é necessário um processo de utilização de *feedbacks* de um cliente em particular para que seja possível compreender as necessidades específicas daquele cliente.
- d) Personalização. Significa personalizar alguns aspectos do comportamento da empresa para melhor atender aos clientes; adaptar-se às suas necessidades individuais; Os produtos e serviços oferecidos pela empresa devem ser capazes de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com as reais necessidades daquele cliente, dando a impressão de que ele é único.

Estar conectado com os clientes significa entender o mercado consumidor: Quem compra? Por que? Onde compra? O que esperam dos produtos e/ou serviços? A tarefa ajuda na divisão do mercado em segmentos principais, na avaliação de cada um deles e a focar naqueles que a empresa entenda que possa atender melhor (KOTLER; KELLER, 2006).

1.2.1.3 Construção de marcas fortes

Segundo Kotler e Keller (2006), essa atividade pode ser dividida em três partes: identificação das forças e fraquezas da marca; definição da estratégia de posicionamento; e análise da concorrência.

Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de todos esses elementos, destinados a identificar os produtos e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e de diferenciá-los da concorrência (KOTLER; KELLER, 2006, p. 296).

Posicionamento refere-se à ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público alvo a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. É através do posicionamento que os administradores de marketing respondem questões como: Será que devo oferecer produtos superiores a um preço mais elevado, com excelente serviço e forte propaganda? Será que devo construir produtos simples e baratos, direcionados a consumidores mais preocupados com o preço? Ou, ainda, deveria desenvolver produtos com preço e qualidade medianos? (KOTLER; KELLER, 2006).

No que se refere a conhecer a concorrência, Kotler e Keller (2006) sugerem que não se busque apenas informações sobre as empresas rivais e seus produtos, mas também sobre seus clientes atuais e potenciais, além de suas forças e fraquezas.

1.2.1.4 Desenvolvimento das ofertas ao mercado

Essa atividade refere-se ao produto: sua qualidade, design, recursos que oferece e até mesmo à embalagem (KOTLER; KELLER, 2006). Estão incluídos nessa atividade os serviços pós-venda: entrega, suporte, garantia, entre outros.

Até alguns anos atrás, as maiores preocupações do marketing focavam as atividades que antecedem a venda de um produto ou a venda propriamente dita. No entanto, isso mudou. Ganharam destaque os serviços que podem ser oferecidos ao consumidor depois de efetuada a compra. O conceito e a importância do serviço pós-venda começam a ser devidamente internalizados pelas organizações (ABREU, 1996).

Atualmente, ao realizarem suas compras, os clientes acreditam estar adquirindo mais do que apenas o bem físico; eles têm expectativas acerca do nível de serviço pós-venda que o produto trará consigo. Esse tipo de serviço pode variar desde a simples substituição de um componente defeituoso até a criação de complexos arranjos para satisfazer necessidades de clientes ao longo de toda vida útil de um determinado produto (LELE; KARMAKAR, 1994 *apud* FEITOSA; DEJARIN; RIBEIRO, 2001).

A qualidade do serviço pós-venda ao cliente é tão importante quanto a qualidade do próprio produto. É claro que mesmo um excelente serviço ao cliente raramente será capaz de compensar um produto fraco. Porém, um serviço fraco pode rapidamente eliminar todas as vantagens associadas a um produto (TAKEUCHI; QUELCH, 1994 *apud* FEITOSA; DEJARIN; RIBEIRO, 2001).

Também estão incluídas nessa atividade decisões sobre a política de preços adotada pela empresa, bem como a concessão de descontos e avaliação das condições de crédito (KOTLER; KELLER, 2006).

1.2.1.5 Entrega e comunicação do valor

Deve-se entregar adequadamente ao mercado-alvo o valor representado pelos produtos ou serviços. Esse processo envolve as chamadas atividades de canal, que, segundo Kotler e Keller (2006), são aquelas operações que a empresa executa para tornar o produto acessível e disponível ao cliente alvo.

A atividade de entrega de valor envolve também os chamados canais de marketing: conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final (KOTLER; KELLER, 2006).

Fazem parte dos canais de marketing: os comerciantes, que são os atacadistas ou varejistas que compram e adquirem direitos sobre os produtos e os revendem; os corretores, representantes dos fabricantes ou representantes de vendas que buscam pelos clientes e podem negociar em nome do fabricante, sem, no entanto possuir direitos sobre os produtos; e os facilitadores, aqueles que dão apoio ao processo de distribuição e não tem direitos sobre os produtos e também

não negociam compras ou vendas. São exemplos de facilitadores: transportadoras, armazéns independentes e agências de publicidade.

Além da entrega do valor, a organização também deve comunicar adequadamente ao mercado-alvo o valor agregado a seus produtos e/ou serviços. As atividades de comunicação de marketing são os meios pelos quais as empresas tentam informar, persuadir e lembrar os clientes direta ou indiretamente das marcas que vendem. Fazem parte da comunicação de marketing a propaganda, a promoção de vendas e relações públicas (KOTLER; KELLER, 2006).

1.2.1.6 Captura de oportunidades de marketing e do desempenho

A captura das oportunidades de marketing depende do monitoramento minucioso do ambiente de marketing, que, segundo Kotler e Keller (2006), é dividido em microambiente e macroambiente. O microambiente consiste em todos os participantes que afetam a capacidade da empresa de produzir e vender seus produtos ou prestar serviços. Fazem parte do microambiente os fornecedores, clientes, concorrentes, etc. O macroambiente refere-se às forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, político-legais e sócio-culturais que afetam as vendas e os lucros.

Kotler e Keller (2006) dão alguns exemplos de fenômenos que fazem parte do macroambiente e que afetam a atividade de captura de oportunidades de marketing:

- a) Forças demográficas. Crescimento populacional, mudança na composição etária, étnica, no nível de instrução;
- b) Forças econômicas. Distribuição de renda;
- c) Forças naturais. Escassez de matérias-primas, preocupação com o meio ambiente;
- d) Forças tecnológicas. Mudança tecnológica, variações nos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- e) Forças político-legais. Respeito às leis que regulamentam as práticas de negócios;
- f) Forças sócio-culturais. Visão das pessoas sobre si próprios, da sociedade, do universo.

Um outro item importante que apóia a captura de oportunidades de marketing é a pesquisa de marketing. Segundo Kotler e Keller (2006), essa é uma ferramenta

indispensável para estudar os desejos e o comportamento do consumidor, assim como o tamanho real e potencial do mercado. A pesquisa de marketing ajuda a responder questões como: as vendas devem ser diretas ou por intermédio de distribuidores? A propaganda deve ser por mala direta ou em revistas especializadas? Que diferenças existem entre mercados de diferentes regiões do país?

1.2.1.7 Obtenção de um crescimento de longo prazo bem-sucedido

Essa atividade refere-se à perspectiva de longo prazo da empresa em relação a seus produtos e marcas e à ampliação de seus lucros (KOTLER; KELLER, 2006).

É importante a existência de mecanismos de controle e feedback para entender a eficiência e a eficácia das atividades de marketing e como as duas podem ser melhoradas (KOTLER; KELLER, 2006).

Nessa atividade também estão incluídos os esforços para o desenvolvimento de novos produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

1.2.2 Principais funções e atividades da administração da produção

Administração da produção é o termo que referencia as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes que administram a produção e a entrega de produtos e serviços. Ela trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

A gama de atividades da administração da produção varia de acordo com a organização. Entretanto, segundo Meredith e Shafer (2002), existem algumas atividades que são comuns a todos os setores de produção:

- a) Desenvolvimento de uma estratégia de produção. Envolve determinar as tarefas de produção fundamentais para dar suporte à missão geral da organização;
- b) Planejamento de produtos. Significa selecionar e elaborar os serviços e produtos que a organização oferecerá aos clientes, fregueses e recebedores;
- c) Planejamento de capacidade. Determinar quando ter instalações, equipamentos e mão-de-obra disponíveis e em que quantidades;

- d) Localização das instalações. Decidir onde situar a produção, o armazenamento e outras instalações principais;
- e) Projeto do sistema de transformação. Determinar os aspectos de transformação física das atividades de produção;
- f) Layout da instalação. Desenvolvimento de um fluxo de material e um layout de equipamentos adequados na instalação para acomodar, de maneira eficaz e eficiente, as atividades de transformação;
- g) Planejamento agregado. Previsão das necessidades anuais de mão-de-obra, materiais e instalações por mês ou semana do ano;
- h) Gestão de estoques. Decisão sobre que quantidades de matérias-primas, produto em processo de fabricação e produtos acabados ter;
- i) Gerenciamento de projetos. Aprender a planejar e controlar as atividades de projeto de forma que essas atendam às especificações de desempenho, programação e custos;
- j) Planejamento das necessidades de materiais. Determinar quando encomendar ou produzir materiais e em que quantidades para cumprir uma programação-mestre de entregas;
- k) Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Organização das atividades desde o pedido do cliente até a entrega final, visando rapidez, eficiência e qualidade;
- l) Controle de qualidade. Determinar como devem ser elaborados e mantidos os padrões de qualidade;
- m) Confiabilidade e manutenção. Determinar como devem ser mantidos os desempenhos adequados do produto e do sistema de transformação.

No que se refere ao item “a” apresentado, Slack, Chambers e Johnston (2002) enfatizam que a primeira responsabilidade de qualquer equipe de administração da produção é entender o que se está tentando atingir, ou seja, como a produção deve contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais em longo prazo. Uma vez entendido o papel da produção dentro do negócio e determinados os objetivos de desempenho que definem sua contribuição para a estratégia, é necessário formular um conjunto de princípios gerais que guiarão seu processo de tomada de decisões, isto é, uma estratégia de produção.

Estratégia de produção é “o conjunto de políticas, planos e ações relacionados à função produção, que visam dar sustentação à estratégia competitiva da empresa” (NOGUEIRA 2002 *apud* OLIVEIRA; MAIA; MARTINS, 2006, p. 60).

A estratégia de produção necessita ser especificamente projetada para atender as necessidades definidas no nível estratégico. Essa associação envolve certa habilidade. Segundo Vanalle (1995 *apud* OLIVEIRA; MAIA; MARTINS, 2006) a estratégia de uma unidade de negócio deve especificar os objetivos e limites de cada unidade empresarial, de modo a ligar a estratégia desta unidade à estratégia corporativa. Uma unidade de negócios pode ser representada por uma unidade fabril, por uma divisão, por uma linha de produtos, dentre outros.

Assim, a estratégia de produção é uma estratégia funcional e deve promover sustentação à estratégia competitiva (OLIVEIRA; MAIA; MARTINS, 2006).

A estratégia de produção envolve, ainda, a reconciliação das freqüentes pressões dos requisitos conflitantes do mercado com as capacitações dos recursos de produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Também significa a tradução dos objetivos organizacionais em termos de implicações para os cinco objetivos de desempenho básicos que se aplicam a todos os tipos de operações produtivas: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

- a) Qualidade: fazer do modo correto; fornecer aos consumidores bens e serviços isentos de erros e adequados a seus propósitos;
- b) Velocidade: minimização do tempo entre o consumidor solicitar os bens e serviços e recebê-los;
- c) Confiabilidade: significa manter os compromissos de entrega assumidos com os consumidores;
- d) Flexibilidade: refere-se a estar em condições de mudar ou de adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas ou para dar aos consumidores um tratamento individual. Pode aumentar a variedade de bens e serviços oferecidos pela empresa;
- e) Custo: produzir bens e serviços a custos que possibilitem fixar preços apropriados ao mercado e ainda permitir retorno para a organização ou, no caso de organizações sem fins lucrativos, dar bom valor aos contribuintes ou aos mantenedores da operação.

Sobre o item “d” citado nas principais atividades da produção, Corrêa e Corrêa (2005) afirmam que a localização de uma instalação industrial afeta tanto sua capacidade de competir quanto outros aspectos, internos e externos. No caso de empresas manufatureiras, a localização afeta os custos diretos, como os custos de

transporte, custos de mão-de-obra, o custo e a disponibilidade de energia, água e outros. Em operações de serviços, a localização pode afetar a conveniência do cliente, o volume de tráfego resultante em torno da operação, a visibilidade da operação, entre outras coisas. Decisões erradas de localização não são só caras do ponto de vista das conseqüências, mas também são difíceis e caras de serem revertidas, sendo seus efeitos bastante duradouros. “Em outras palavras, uma vez que a decisão de localização tomou efeito, a operação terá de conviver com ela por um longo tempo” (CORRÊA; CORRÊA, 2005, p. 269).

Os mesmos autores citam como fatores relevantes para a análise da localização: proximidade de fontes qualificadas de suprimento (material); proximidade de fontes de insumos (mão-de-obra); proximidade dos clientes; fatores referentes ao ambiente físico e de negócios; fatores referentes à comunidade; e fatores referentes à globalização.

Ainda sobre as principais atividades da administração da produção, o item “f” apresentado anteriormente refere-se ao layout da instalação ou, como denominado por Stevenson (1999), ao arranjo físico. O termo arranjo físico refere-se à configuração de departamentos, de centros de trabalho, de instalações e equipamentos com ênfase especial na movimentação otimizada, através do sistema, dos elementos aos quais se aplica o trabalho. Preocupa-se com o posicionamento físico dos recursos de transformação, ou seja, decide onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção. O arranjo físico determina a forma e aparência de uma operação produtiva e também a maneira segundo a qual os recursos transformados – materiais, informação e clientes – fluem pela operação. A escolha do arranjo físico pode afetar os custos e a eficácia geral da produção.

Sobre os estoques, tópico abordado no item “h”, Corrêa e Corrêa (2005) citam que estes estão, em geral, no topo da agenda de preocupações, não só dos gestores de operações, mas também dos gestores financeiros, que se preocupam com a quantidade de recursos financeiros que os estoques ‘empatam’ e seus correspondentes custos, dos gestores comerciais, que se preocupam com o prejuízo no atendimento aos clientes que uma possível indisponibilidade do estoque de produtos acabados pode acarretar, dos gestores fabris, que se importam com a onerosa ociosidade de sua fábrica que uma possível falta de matéria-prima pode

trazer. É por isso que os estoques, e sua gestão, é um elemento essencial na administração atual.

Finalmente, considerando que o item “I” aborda a questão da qualidade, é importante mencionar, em primeiro lugar, a definição de qualidade segundo Juran (1951 *apud* CORRÊA; CORRÊA, 2005): qualidade são aquelas características dos produtos que atendem às necessidades dos clientes e, portanto, promovem a satisfação com o produto; consiste na ausência de deficiências.

Em segundo lugar, deve ser destacado o fato de que muitas empresas estão adotando uma filosofia e ferramentas do gerenciamento da qualidade total, que, segundo Ritzman e Krajewski (2004) enfatiza três princípios: satisfação do cliente, envolvimento do funcionário e melhorias contínuas de qualidade.

O objetivo dos programas de gestão da qualidade total é criar uma organização que produza produtos e serviços que sejam considerados de primeira classe por seus clientes. Isso significa que, para obter excelência em qualidade, todo negócio deve ser feito de maneira correta da primeira vez e ser continuamente melhorado (GAITHER; FRAZIER, 2001).

1.2.3 Principais funções e atividades da administração de recursos humanos

A administração de recursos humanos trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações. É uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais (CHIAVENATO, 2006).

Durante muito tempo, a administração de recursos humanos – então denominada administração de pessoal ou relações industriais – ficou caracterizada apenas como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, uma espécie de elemento de ligação, um órgão interpretador das exigências da organização aos funcionários e das reivindicações destes à organização. Porém, esse conceito foi ampliado. Entendeu-se o fato de que pessoas são pessoas e não recursos. Além do mais, compreendeu-se que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e de conflito.

Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia de esforços de várias pessoas que trabalham coordenadamente e em conjunto. Em resumo, desapareceu a idéia de que pessoas e organizações viviam em compartimentos estanques e separados, necessitando de um porta-voz, e só dele, para se entenderem e reduzirem suas diferenças (CHIAVENATO, 2006).

Atualmente, são muitas as expressões usadas para descrever a importância das pessoas para as empresas. A expressão “recursos humanos” implica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial, juntamente com outros recursos como financeiro, materiais e informações. Outros termos como “capital humano” e “ativo intelectual” têm em comum as idéias de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

No que se refere à área de recursos humanos, cada organização desenvolve as atividades mais adequadas à sua filosofia e às suas necessidades. Organizações e pessoas convivem em um contexto que é, a cada dia, diferente e mutável. Cada organização tem suas características, assim como a variabilidade humana é infinita. Por todas essas razões, a administração de recursos humanos é uma área extremamente contingencial e situacional. No entanto, Chiavenato (2008), cita que suas atividades devem envolver os seguintes aspectos principais: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos.

1.2.3.1 Provisão de recursos humanos (quem irá trabalhar na empresa?)

Inclui planejamento de mercado de RH; pesquisa de mercado de mão-de-obra; recrutamento; seleção e integração.

- a) Onde, em que condições e como recrutar os recursos humanos necessários à organização? Abrange as fontes de recrutamento dentro ou fora da organização e as técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de recursos humanos;
- b) Critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para a admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização;

- c) Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

1.2.3.2 Aplicação de recursos humanos (o que as pessoas farão na organização?)

Inclui análise e descrição de cargos; avaliação de mérito ou do desempenho; movimentação de pessoal, nos sentidos horizontal, vertical ou diagonal.

- a) Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (intelectuais, físicos, etc.) para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;
- b) Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;
- c) Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação de desempenho.

1.2.3.3 Manutenção de recursos humanos (como manter as pessoas trabalhando na organização?)

Inclui remuneração (administração de salários); planos de benefícios sociais; higiene e segurança do trabalho; registros; controle de pessoal e relações trabalhistas.

- a) Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho e posição da organização frente a essas duas variáveis;
- b) Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho;
- c) Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado;

- d) Critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;
- e) Relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.

1.2.3.4 Desenvolvimento de recursos humanos (como preparar e desenvolver as pessoas na organização?)

Inclui treinamento e planos de desenvolvimento do pessoal.

- a) Critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;
- b) Critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazos, visando à contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização;
- c) Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

1.2.3.5 Monitoração de recursos humanos (como saber o que são e que fazem as pessoas?)

Inclui banco de dados; sistemas de informações de recursos humanos (coleta e tratamento de dados, estatísticas, registros, relatórios, mapas e demonstrativos); e auditoria de recursos humanos.

- a) Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização;
- b) Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

1.2.4 Principais funções e atividades da administração financeira

A administração financeira refere-se à arte e à ciência de administrar os recursos financeiros de uma empresa. Ela pode ser exercida nas mais diversas organizações: indústria, comércio ou serviços; empresas estatais ou privadas; voltadas ou não para o lucro; governo, escolas, hospitais, clubes recreativos e outras (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002).

O objetivo da administração financeira é a maximização do valor de mercado da empresa, com o intuito de aumentar a riqueza de seus proprietários. Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, são conduzidas para a obtenção do lucro (HOJI, 2001).

As funções básicas da administração financeira de uma empresa, de acordo com Hoji (2001), são:

- a) Análise, planejamento e controle financeiro. Consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, bem como determinar o volume de capital necessário;
- b) Tomadas de decisões de investimentos. Refere-se à destinação dos recursos financeiros, considerando-se a relação adequada de risco e de retorno dos capitais investidos;
- c) Tomadas de decisões de financiamentos. Essas decisões são tomadas para a captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos, considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e a longo prazos e a estrutura de capital.

Essas funções se dividem em duas partes: tesouraria e controladoria. Basicamente, a tesouraria é responsável pelo planejamento, controle e movimentação dos recursos financeiros, enquanto a controladoria é responsável pelo planejamento, controle e análise das operações e investimentos (HOJI, 2001).

Hoji (2001) destaca ainda as principais funções da tesouraria, seguidas das respectivas atividades:

- a) Administração de caixa. Controle dos recursos disponíveis em bancos e em caixa; elaboração e análise da demonstração de fluxo de caixa realizado; planejamento e execução de ações para suprir ineficiências de caixa; planejamento e execuções de ações para maximizar as sobras de caixa; análise das alternativas de financiamento de capital de giro; e análise das antecipações de recebimentos e pagamentos;

- b) Planejamento financeiro. Projeção do fluxo de caixa; planejamento, controle e análise das despesas financeiras; estabelecimento de políticas de aplicação financeira; e estabelecimento de políticas de financiamento;
- c) Negociação e controle de aplicações financeiras. Análise dos aspectos legais e financeiros das aplicações financeiras; negociação e controle das aplicações financeiras; estabelecimento de limites de crédito para instituições financeiras; controle e análise da rentabilidade das aplicações financeiras;
- d) Negociação e controle de empréstimos e financiamentos. Análise dos aspectos legais e financeiros dos empréstimos e financiamentos; negociação de linhas de créditos com instituições financeiras; negociação e controle dos empréstimos e financiamentos bancários; negociação e controle das operações de leasing;
- e) Operações de câmbio. Controle de operações financeiras em moeda estrangeira; registro de operações financeiras em moeda estrangeira no Banco Central; negociação da taxa para fechamento de câmbio de exportação e importação; negociação da taxa para fechamento de câmbio de operações financeiras;
- f) Crédito e cobrança. Análise dos cadastros de clientes e estabelecimento de limites de crédito; cobrança e recebimento de duplicatas nos seus respectivos vencimentos; cobrança e recebimento de saques de exportação; controle das duplicatas em carteira e em cobrança bancária; controle dos eventos financeiros contratuais; negociação de novação de crédito;
- g) Contas a pagar. Estabelecimento de políticas de pagamento; controle dos adiantamentos aos fornecedores; controle dos abatimentos e devoluções de mercadorias; controle e liberação dos pagamentos aos fornecedores;
- h) Administração de riscos de flutuação de preços e taxas. Execução da política de *hedge*; análise das alternativas e custos de *hedge*; negociação e controle das operações de *hedge*;

Segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002) as principais funções da administração financeira são: planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de risco.

Ao exercer essas funções, o administrador financeiro procura responder a questões como: Quais investimentos devem ser feitos? Quais fontes de

financiamentos devem ser utilizadas? Qual deve ser a política de remuneração dos acionistas? Estamos agregando valor aos acionistas? Essas funções surgem e se expandem, ou desaparecem, dependendo das necessidades de cada empresa, variando segundo sua natureza, porte e estágio de desenvolvimento (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002).

Assim como Hoji (2001), Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002) também agrupam as principais funções da administração financeira em duas grandes áreas: tesouraria e controladoria. O quadro 5 apresenta a divisão proposta pelos autores:

QUADRO 5 – Funções da administração financeira

Tesouraria	Controladoria
Administração de caixa Administração de crédito e cobrança Administração de risco Câmbio Decisão de financiamento Decisão de investimento Planejamento e controle financeiro Proteção de ativos Relação com acionistas e investidores Relação com bancos	Administração de custos e preços Auditoria interna Contabilidade Orçamento Patrimônio Planejamento tributário Relatórios gerenciais Salários Sistemas de Informação

FONTE: Lemes Junior; Rigo; Cherobim, 2002, p. 7

No site Gestão e Liderança (2009), é apresentado um outro modelo de estrutura do departamento financeiro, que pode ser adaptada a cada situação nas empresas, sendo as principais atividades:

- a) Orçamentação. Função responsável pela preparação, acompanhamento e execução do orçamento financeiro;
- b) Contabilidade. Instrumento fundamental da gestão financeira, pois registra todas as transações ou movimentações de recursos que envolvam valores monetários; pode ser vista como a "central de informação" da gestão financeira;
- c) Tesouraria. Função ou área que cuida de todos os pagamentos e recebimentos e administra o dinheiro que é mantido em caixa ou em contas bancárias para esse fim;
- d) Faturamento. Área que cuida da preparação e envio das contas;

- e) Custos. Função ou área responsável pela apuração e controle dos custos dos serviços prestados;
- f) Auditoria. Conjunto de mecanismos de verificação dos registros contábeis ou de quaisquer procedimentos que envolvam recursos financeiros;
- g) Administração do capital de giro. Consiste em gerenciar os recursos financeiros de que a organização necessita no seu dia-a-dia: quanto manter em caixa, em conta bancária, em investimentos de curto prazo e alta liquidez, administração dos estoques de materiais e outros insumos;

A expressão capital de giro refere-se aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, e aos passivos a curto prazo, tais como pagamentos devidos aos fornecedores. A administração do capital de giro da empresa é uma atividade cotidiana que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, visando evitar interrupções dispendiosas. Isso envolve diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000, p. 40).

- h) Análise de investimentos. Consiste na análise das possibilidades e necessidades de investimentos (em instalações, equipamentos, área física etc.).

Neste capítulo foi apresentada a forma como a literatura descreve uma organização, suas características e suas principais atividades e funções. Foram ressaltados os conceitos que servem de base para o presente trabalho, destacando-se as principais atividades exercidas pelas seguintes áreas funcionais de uma empresa: marketing; produção; recursos humanos; e financeiro.

O levantamento destas teorias teve como objetivo criar uma base de referência para o estudo sobre o impacto do Comércio Eletrônico nas atividades e funções das organizações, apresentado a seguir.

2 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada neste estudo, com base nos objetivos pretendidos e também quanto aos procedimentos técnicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 Problema de pesquisa e objetivos

Qual o impacto causado pela adoção e incorporação do Comércio Eletrônico nas empresas de Bauru? Para responder esta pergunta foi estabelecido o seguinte objetivo geral: identificar como o processo de adoção e implantação do Comércio Eletrônico afeta as principais funções e atividades empresariais.

Para atingir este objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos que, conforme Richardson (1997) são passos para a consecução do objetivo geral:

- a) Identificar quais as atividades da área de marketing foram mais impactadas após a decisão da empresa de realizar o Comércio Eletrônico;
- b) Identificar o impacto causado pela adoção do Comércio Eletrônico nas atividades da área de produção de uma empresa;
- c) Identificar como o Comércio Eletrônico afetou as atividades da área funcional de recursos humanos de uma organização;
- d) Identificar quais as atividades da área de finanças de uma empresa sofreram maior impacto após a adoção do Comércio Eletrônico.

2.2 Justificativa e perspectiva de contribuição

Este trabalho se justifica pela necessidade de adaptação e adequação das empresas no ambiente do Comércio Eletrônico para garantir a competitividade no mercado, a continuidade do negócio e sucesso no novo cenário.

A perspectiva de contribuição dá-se pela necessidade de conscientização do planejamento para a realização do Comércio Eletrônico, bem como a identificação dos aspectos relevantes para a sua implantação.

Também poderá contribuir para o alargamento e enriquecimento de um corpo de conhecimentos úteis e necessários para as empresas e a ciência. Para as empresas, esse estudo poderá ser referência na assimilação e correta utilização desta modalidade de realização de negócios. No ambiente acadêmico, embora exista ampla literatura a respeito do Comércio Eletrônico, não são muitos os textos que mostram e contribuem no procedimento de mudanças internas e externas nas organizações.

2.3 Classificação da pesquisa quanto ao objetivo

No que se refere ao objetivo, Santos (2002) classifica as pesquisas em exploratórias, descritivas ou explicativas.

Pesquisas exploratórias têm por finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de uma temática de estudo, definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002).

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). Possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas de fenômenos, sua ordenação e classificação (OLIVEIRA, 1999). Os fatos são observados, registrados, analisados, classificados sem que o pesquisador interfira neles, ou seja, os fenômenos são estudados, mas não manipulados (ANDRADE, 2005). É o tipo de estudo mais adequado quando se necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos (OLIVEIRA, 1999).

As pesquisas explicativas estudam os fatores que determinam a ocorrência de fenômenos. Explicam a razão, o porquê das coisas (SANTOS, 2002). Uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de uma outra pesquisa descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que esteja suficientemente descrito e detalhado (GIL, 2002).

Dado que o objetivo geral desta pesquisa é identificar como o processo de adoção e implantação do Comércio Eletrônico afeta as principais funções e atividades empresariais e levando-se em conta as considerações de Oliveira (1999) e Andrade (2005), a pesquisa descritiva mostrou-se mais adequada para a finalidade deste estudo.

2.4 Classificação da pesquisa quanto ao método

Quanto ao método de pesquisa, Oliveira (1999) afirma que existem problemas ou hipóteses que só podem ser investigados por uma metodologia quantitativa e outros somente pelo ângulo qualitativo. A abordagem quantitativa e a qualitativa são dois métodos diferentes pela sua sistemática, e, principalmente, pela forma de abordagem do problema que está sendo objeto de estudo, precisando, dessa maneira, estar adequado ao tipo de pesquisa que se deseja desenvolver.

Já Martins e Lintz (2000) citam que é falsa a dicotomia entre pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Segundo os autores, geralmente, os estudos comportam os dois tipos de pesquisa.

Martinelli (1999) também defende que a relação entre pesquisa quantitativa e qualitativa não é de oposição, mas de complementaridade e articulação.

Contudo, Oliveira (1999), Martins e Lintz (2000) e Martinelli (1999), concordam que a natureza do problema, suas características e o nível de aprofundamento do estudo irão determinar o método que será utilizado ou receberá maior ênfase por parte do pesquisador.

A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN *apud* NEVES, 1996). Utiliza o processo de problematização – objeto e contexto – e não adota um processo instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema para sua generalização (TEIXEIRA; PACHECO, 2005).

O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento de pesquisas de pesquisas descritivas (OLIVEIRA, 1999). Emprega a descrição matemática para descrever as causas, efeitos ou conseqüências de um fenômeno ou relações entre

variáveis. Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas (TEIXEIRA; PACHECO, 2005).

Em resumo, o método qualitativo busca descrever comportamentos de variáveis e situações enquanto o método quantitativo procura mensurar, ou medir, variáveis (MARTINS; LINTZ, 2000).

Sendo assim, a abordagem metodológica adotada nesta pesquisa é quantitativa e qualitativa, pois buscou-se uma descrição matemática do impacto causado pela adoção do Comércio Eletrônico nas funções e atividades de uma organização e muito se serviu de observações para auxiliar na análise dos resultados.

2.5 Instrumento de pesquisa

Uma das características mais significativas do estudo descritivo está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, com destaque para o questionário (GIL, 2002).

Um questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2001).

As perguntas de um questionário são classificadas em três categorias: abertas, fechadas e de múltipla escolha. Perguntas abertas permitem ao informante dar respostas livres, usando linguagem própria e a emissão de opiniões. As perguntas fechadas são aquelas em que o respondente escolhe sua resposta entre duas opções disponíveis: sim ou não. Perguntas de múltipla escolha são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas abrangendo várias facetas do mesmo assunto (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Neste trabalho, o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário com questões de múltipla escolha, devido à facilidade oferecida na tabulação dos dados. Teve como base as funções e atividades empresariais levantadas na revisão bibliográfica efetuada, sugeridas pelos autores mais conhecidos de cada área funcional abordada neste estudo, sendo:

- a) Marketing: KOTLER; KELLER (2006);

- b) Produção: CORRÊA; CORRÊA (2005); GAITHER; FRAZIER (2001); MEREDITH; SHAFER (2002); RITZMAN; KRAJEWSKI (2004); SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON (2002); STEVENSON (1999);
- c) Recursos humanos: BOHLANDER; SNELL; SHERMAN (2003); CHIAVENATO (2008).
- d) Financeiro: LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM (2002); HOJI (2001); ROSS; WESTERFIELD; JORDAN (2000);

Lakatos e Marconi (2001) sugerem que o questionário passe por um pré-teste antes de sua utilização definitiva, aplicando alguns exemplares em uma pequena população. O pré-teste não visa capturar qualquer aspecto que constitui os objetivos do levantamento. Não traz nenhum resultado referente aos objetivos. Ele está centrado na avaliação do instrumento de pesquisa, no caso o questionário, visando garantir que ele meça exatamente aquilo que pretendem medir (GIL, 2002).

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a análise dos dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante; se as questões obedecem a uma determinada ordem e se não são muito numerosas.

Antes da aplicação do instrumento de pesquisa, realizou-se um pré-teste com duas empresas que realizam o Comércio Eletrônico. O pré-teste confirmou que os respondentes entenderam claramente as questões, bem como a escala utilizada. Permitiu também a medição do tempo necessário para se responder ao questionário.

2.5.1 Estrutura do instrumento de pesquisa

Após o pré-teste, o instrumento de pesquisa ficou dividido em quatro partes.

A primeira parte continha questões para caracterização das empresas pesquisadas. Optou-se por levantar os seguintes dados: nome da empresa; segmento de atuação; número de funcionários; tempo de existência; e sobre sua existência física ou apenas na Internet.

A segunda parte do instrumento de pesquisa foi formada por questões que objetivavam a caracterização do respondente: seu nome; cargo ou função dentro da

empresa; e-mail para contato; há quanto tempo trabalha na empresa; e seu nível de interação com o Comércio Eletrônico.

A terceira parte apresentava uma lista de funções e atividades das áreas de marketing, produção, financeira e recursos humanos de uma organização que poderiam ter sofrido alguma mudança após a adoção e implantação do Comércio Eletrônico pela empresa. Estes fatores foram identificados a partir do referencial teórico pesquisado. Nesse sentido contribuíram as obras de:

- a) KOTLER; KELLER (2006), no que se refere à área de marketing. As funções e atividades da administração de marketing abordadas no questionário foram: relacionamento ou interação com o cliente; posicionamento do produto ou serviço no mercado; imagem da empresa em relação ao público-alvo; serviços pós-venda; relacionamento da empresa com seus parceiros de negócios; comunicação e divulgação de valor (propaganda);
- b) CORRÊA; CORRÊA (2005); GAITHER; FRAZIER (2001); MEREDITH; SHAFER (2002); RITZMAN; KRAJEWSKI (2004); SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON (2002); STEVENSON (1999), no que se refere à área de produção. As funções e atividades da administração da produção abordadas no questionário foram: os cinco objetivos de desempenho básicos das operações produtivas (qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo); gerenciamento de estoques de matérias-primas e de produtos acabados; gerência da cadeia de suprimentos; e implantação de programas de gestão da qualidade;
- c) BOHLANDER; SNELL; SHERMAN (2003); CHIAVENATO (2008), no que se refere à área de recursos humanos. As funções e atividades da administração de recursos humanos abordadas no questionário foram: provisão de recursos (recrutamento, seleção e integração); aplicação de recursos humanos (reposicionamento de pessoal); e desenvolvimento de recursos humanos (treinamentos e planos de desenvolvimento do pessoal);
- d) LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM (2002); HOJI (2001); ROSS; WESTERFIELD; JORDAN (2000), no que se refere à área de finanças. As funções e atividades da administração financeira abordadas no questionário foram: relacionamento da empresa com os bancos; política de pagamento de fornecedores; contas a receber; e necessidade de captação externa de recursos.

A quarta parte do instrumento tratava-se de uma questão aberta, que permitia ao respondente destacar algum ponto que não foi incluído na pesquisa.

2.6 Amostra

Sobre a amostragem, Rea e Parker (2002) citam que sua finalidade é poder fazer generalizações sobre uma população com base em um subconjunto, cientificamente selecionado, dessa população. É necessária porque em geral não é prático ou viável buscar informações de cada membro de uma população. Portanto, uma amostra pretende tornar-se um microcosmo de um universo maior.

A amostragem se torna indispensável quando a população a ser pesquisada é consideravelmente grande, a ponto de ser impossível a medição total de suas características. Torna-se obrigatória a utilização de técnicas e procedimentos para tirar de tal universo amostras que permitam construir um estudo, sem incorrer em distorções que iriam ferir a legitimidade, cientificidade e credibilidade do trabalho de investigação (SANTOS, 2002).

Os métodos de amostragem podem ser classificados em amostragem probabilística ou amostragem não-probabilística. Na primeira, a probabilidade de qualquer membro da população útil selecionada fazer parte da amostra é conhecida, ou seja, o pesquisador tem conhecimento extenso e completo da composição e do tamanho dessa população. Na amostragem não-probabilística, o processo de seleção não é formal; o conhecimento da população útil é limitado e, portanto, a probabilidade de selecionar qualquer unidade da população não pode ser determinada. Em resumo, na amostragem não-probabilística o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra (REA; PARKER, 2002).

A amostragem por conveniência é um tipo de amostra não-probabilística na qual os entrevistados são selecionados de acordo com sua semelhança presumida com a população útil e sua pronta disponibilidade (REA; PARKER, 2002).

A amostra utilizada pode ser caracterizada como sendo não-probabilística, com seleção por conveniência, pois as 26 empresas respondentes foram selecionadas dentro da rede de relacionamento do autor, desde que estivessem situadas na região de Bauru, estado de São Paulo, e que possuíssem sites na Internet com funcionalidades que os caracterizam como uma tecnologia que permite

a realização do Comércio Eletrônico. Uma vez que a pesquisa realizada teve como objetivo obter conhecimento sobre o assunto sem a pretensão de fazer generalizações, o uso deste tipo de amostra mostrou-se adequado devido à sua simplicidade e pequeno custo.

3 RESULTADOS

A pesquisa foi aplicada em organizações da região de Bauru, estado de São Paulo, que possuem sites na Internet com funcionalidades que os caracterizam como uma tecnologia que permite a realização do Comércio Eletrônico. De acordo com Albertin (2002), o CE é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos do negócio. Assim, é importante ressaltar que não se levou em conta apenas o fato da empresa comercializar produtos ou serviços através do site, mas sim todas aquelas funções existentes no site que pudessem influenciar na cadeia de valor, ou seja, nas atividades desempenhadas pela organização, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final.

A escolha das empresas se deu em virtude da facilidade de acesso às mesmas, o qual decorre do fato do autor possuir contatos com as organizações.

A aplicação do questionário foi feita da seguinte maneira: um primeiro contato com a empresa ocorria por e-mail ou por telefone, onde o autor solicitava a colaboração e participação da mesma na pesquisa. Após a demonstração de interesse pela organização, o instrumento de pesquisa era enviado por e-mail e então aguardava-se um retorno do respondente, também por e-mail, com o questionário respondido. Quando isso não ocorria, um contato por telefone era feito requisitando que ela respondesse o questionário. Todo esse processo ocorreu no período de março de 2009 até maio de 2009.

No total, foram enviados 42 questionários às empresas. Destas, 26 responderam, compondo assim a amostra.

No tratamento dos dados, utilizou-se as seguintes técnicas da estatística descritiva: moda, mediana e distribuição de frequência com e sem intervalos de classes. Outras análises estatísticas não foram possíveis devido ao tamanho da amostra obtida.

Por uma questão de simplicidade, os resultados estão apresentados na mesma ordem do questionário de coleta de dados.

3.1 Caracterização das empresas pesquisadas

A fim de melhorar caracterizar a amostra trabalhada, foi identificado o perfil dessas empresas. Assim, as organizações foram questionadas sobre o seu porte quanto ao número de funcionários, sobre o seu segmento de atuação e também sobre o seu tempo de existência.

A tabela 2 mostra a distribuição de frequência das empresas pesquisadas quanto ao porte de cada uma, baseando-se no número de funcionários. É possível notar que a amostra é composta, em sua maioria, por micro e pequenas empresas.

TABELA 2 – Porte das empresas pesquisadas

Porte (nº de funcionários)	Frequência	Percentual
Grande (mais de 500 funcionários)	2	7,69%
Média (100 a 499 funcionários)	3	11,54%
Pequena (20 a 99 funcionários)	9	34,61%
Microempresa (1 a 19 funcionários)	12	46,16%
Total	26	100%

FONTE: O autor

No que se refere à classificação das empresas quanto ao segmento de atuação, onze (11) empresas afirmaram ser apenas comércio; cinco (5) empresas disseram ser apenas indústria e três (3) citaram ser apenas serviços. Duas afirmaram ser comércio e indústria; duas classificaram o segmento como comércio e serviços; uma como comércio, indústria e serviços. Duas empresas citaram ser de outros segmentos. A tabela 3 abaixo mostra uma distribuição de frequência, dividida nos quatro segmentos citados na pesquisa, das empresas respondentes:

TABELA 3 – Segmento de atuação das empresas pesquisadas

Segmento	Frequência	Percentual
Comércio	16	61,54%
Indústria	8	30,77%
Serviços	6	23,08%
Outros	2	7,69%

FONTE: O autor

A tabela 4 mostra a distribuição de freqüência das empresas pesquisadas quanto ao tempo de existência. Observa-se que 38,47% das empresas que compõem a amostra existem há mais de dez e há menos de vinte anos. Sete empresas, ou 26,92%, existem há mais de cinco e há menos de dez anos. Empresas com mais de vinte anos representam 23,07% da amostra, enquanto apenas 11,54% das empresas iniciaram suas atividades há menos de cinco anos:

TABELA 4 – Tempo de existência das empresas pesquisadas

Tempo de existência	Frequência	Percentual
Menos de cinco anos	3	11,54%
Entre cinco e dez anos	7	26,92%
Entre dez e vinte anos	10	38,47%
Mais de vinte anos	6	23,07%
Total	26	100%

FONTE: O autor

3.2 Caracterização dos respondentes

A fim de melhorar caracterizar os respondentes da pesquisa, foi identificado o perfil dos mesmos. Assim, os responsáveis pelo preenchimento do instrumento de pesquisa foram questionados sobre o seu tempo de atuação dentro da empresa e também sobre o seu nível de interação com o Comércio Eletrônico.

A tabela 5 mostra a distribuição de freqüência dos respondentes quanto ao tempo de atuação de cada um dentro de sua respectiva empresa:

TABELA 5 – Tempo de atuação dos respondentes nas empresas pesquisadas

Tempo de atuação na empresa	Frequência	Percentual
Menos de cinco anos	10	38,46%
Entre cinco e dez anos	7	26,92%
Entre dez e vinte anos	8	30,77%
Mais de vinte anos	1	3,85%
Total	26	100%

FONTE: O autor

O tópico seguinte buscou identificar o nível de interação dos respondentes com o Comércio Eletrônico, ou seja, sua familiaridade com esse novo meio de realização de negócios. Para facilitar essa classificação, foi utilizada uma escala de 0 (zero) a 5 (cinco), sendo:

- a) Não sei: 0;
- b) Muito baixo: 1;
- c) Baixo: 2;
- d) Razoável: 3;
- e) Alto: 4;
- f) Muito alto: 5.

A tabela 6 mostra a distribuição de frequência dos respondentes quanto ao nível de interação com o Comércio Eletrônico:

TABELA 6 – Nível de interação dos respondentes com o Comércio Eletrônico

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum	1	3,85%
1 – Muito baixo	1	3,85%
2 – Baixo	3	11,54%
3 – Razoável	7	26,92%
4 – Alto	5	19,23%
5 – Muito alto	9	34,61%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Observa-se que a maioria das pessoas que responderam à pesquisa possui um nível de interação com o CE de razoável a muito alto. Afirmaram possuir nível muito alto 34,61% dos respondentes, enquanto 19,23% disseram ter um nível alto de interação com o CE. Sete pessoas, o que representa 26,92% da amostra afirmaram ter um nível razoável de interação, enquanto apenas três pessoas (11,54%) citaram que o nível de interação com o CE é baixo. Apenas uma pessoa alegou ter um nível de interação com o CE muito abaixo e uma outra não soube classificar este fator.

3.3 O impacto do Comércio Eletrônico nas atividades empresariais

O tópico seguinte abordado na pesquisa buscou apurar o impacto causado pelo Comércio Eletrônico nas funções e atividades empresariais relacionadas às seguintes áreas funcionais: marketing, produção, recursos humanos e financeiro.

No que se refere à área funcional de marketing, os seguintes fatores foram objeto de avaliação: relacionamento ou interação com o cliente; posicionamento do produto ou serviço no mercado; imagem da empresa em relação ao público-alvo; serviços pós-venda; relacionamento da empresa com seus parceiros de negócios; comunicação e divulgação de valor (propaganda).

Para facilitar a classificação das atividades de acordo com o impacto sofrido após a implantação do CE, foi utilizada uma escala de 0 (zero) a 5 (cinco), sendo:

- a) Nenhum impacto: 0;
- b) Impacto muito baixo: 1;
- c) Impacto baixo: 2;
- d) Impacto razoável: 3;
- e) Impacto alto: 4;
- f) Impacto muito alto: 5.

Considerando o tamanho da amostra, composta por 26 empresas, e buscando uma análise mais específica dos resultados, optou-se por utilizar também uma escala otimizada, onde as classificações apresentadas anteriormente são condensadas, dando origem à uma nova escala, sendo:

- a) Impacto não-significativo ou muito baixo: 0 e 1;
- b) Impacto baixo ou razoável: 2 e 3;
- c) Impacto alto ou muito alto: 4 e 5.

A primeira pergunta foi sobre uma possível mudança na forma como a empresa se relaciona ou interage com os clientes após a implantação do CE, cujos resultados se encontram na tabela 7. Observa-se que 30,77% das empresas pesquisadas afirmaram que essa atividade sofreu um impacto muito alto. O percentual de empresas que consideraram o impacto alto foi de 23,08%. Nota-se também que 19,23% das organizações que compõem a amostra afirmaram que o impacto foi razoável; 11,54% citaram que o impacto foi baixo, enquanto 15,38% classificaram o impacto como muito baixo.

TABELA 7 – Mudanças causadas pelo CE na maneira da empresa se relacionar ou interagir com os clientes

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	0	0%
1 – Impacto muito baixo	4	15,38%
2 – Impacto baixo	3	11,54%
3 – Impacto razoável	5	19,23%
4 – Impacto alto	6	23,08%
5 – Impacto muito alto	8	30,77%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Quando utilizada a escala otimizada, conforme mostra a tabela 8 abaixo, o somatório das respostas que consideraram o impacto alto ou muito alto supera mais da metade da amostra (53,85%), porém existe uma quantidade significativa de empresas que alegaram que o impacto causado pelo CE na forma como a empresa se relaciona ou interage com seus clientes foi baixo ou razoável (30,77%). O percentual de empresas que consideraram o impacto não-significativo ou muito baixo é de 15,38%.

TABELA 8 – Mudanças causadas pelo CE na maneira da empresa se relacionar ou interagir com os clientes (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	4	15,38%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	8	30,77%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	14	53,85%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Dentre as empresas pesquisadas, 30,77% delas esclareceram que a implantação do CE causou mudanças razoáveis no posicionamento do produto ou serviço comercializado pela empresa em relação ao público-alvo, conforme mostra a tabela 9 abaixo. O percentual de empresas que consideraram o impacto muito alto foi de 19,23%. Nota-se que 15,38% das organizações que compõem a amostra afirmaram que o impacto foi baixo; 11,54% citaram que o impacto foi muito baixo e o mesmo percentual alegou que não houve impacto no posicionamento do produto ou

serviço comercializado pela empresa em relação ao público-alvo após a adoção do CE.

TABELA 9 – Mudanças causadas pelo CE no posicionamento do produto ou serviço comercializado pela empresa em relação ao público-alvo

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	3	11,54%
1 – Impacto muito baixo	3	11,54%
2 – Impacto baixo	4	15,38%
3 – Impacto razoável	8	30,77%
4 – Impacto alto	3	11,54%
5 – Impacto muito alto	5	19,23%
Total	26	100%

FONTE: O autor

De acordo com a escala otimizada, o somatório das respostas que consideraram o impacto baixo ou razoável foi de 46,15%. Oito empresas, ou seja, 30,77% da amostra alegaram que o impacto causado pelo CE no posicionamento do produto ou serviço comercializado pela empresa em relação ao público-alvo foi alto ou muito alto. O percentual de empresas que consideraram o impacto não-significativo ou muito baixo foi de 23,08%. Esses resultados podem ser observados na tabela 10 abaixo.

TABELA 10 – Mudanças causadas pelo CE no posicionamento do produto ou serviço comercializado pela empresa em relação ao público-alvo (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	6	23,08%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	12	46,15%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	8	30,77%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Sobre o fato de a empresa ter sofrido alguma alteração na sua imagem em relação ao público-alvo após a implantação do CE, observa-se que grande parte da amostra classificou este fator como impacto alto ou muito alto: 30,77% e 34,61%, respectivamente. O percentual de empresas que consideraram o impacto razoável

foi de 19,23%. Duas empresas (7,69%) afirmaram que o impacto foi muito baixo. Apenas uma empresa considerou o impacto causado pelo CE na sua imagem em relação ao público-alvo muito baixo, enquanto outra citou que não houve impacto algum, conforme mostra a tabela 11.

TABELA 11 – Mudanças causadas pelo CE na imagem da empresa em relação ao público-alvo

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	1	3,85%
1 – Impacto muito baixo	2	7,69%
2 – Impacto baixo	1	3,85%
3 – Impacto razoável	5	19,23%
4 – Impacto alto	9	34,61%
5 – Impacto muito alto	8	30,77%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Nota-se, através da escala otimizada, apresentada na tabela 12 abaixo, que 65,38% da amostra afirmou que o impacto do CE na imagem da empresa em relação ao público-alvo foi alto ou muito alto. O percentual de 23,08% alegou impacto baixo ou razoável e somente 11,54% das empresas pesquisadas consideraram o impacto do CE nessa atividade não-significativo ou muito baixo.

TABELA 12 – Mudanças causadas pelo CE na imagem da empresa em relação ao público-alvo (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	3	11,54%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	6	23,08%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	17	65,38%
Total	26	100%

FONTE: O autor

No que se refere às mudanças causadas pelo CE nos serviços de pós-venda oferecidos pelas empresas pesquisadas, 34,61% classificaram como razoável; 19,23% afirmaram que o impacto foi baixo e a mesma porcentagem disse ser muito baixo. O percentual de 15,38% citou que o impacto nessas atividades foi alto; 7,70%

classificaram como alto e apenas uma empresa (3,85%) disse que não houve nenhum impacto, conforme mostra a tabela 13.

TABELA 13 – Mudanças causadas pelo CE nos serviços de pós-venda oferecidos pela empresa

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	1	3,85%
1 – Impacto muito baixo	5	19,23%
2 – Impacto baixo	5	19,23%
3 – Impacto razoável	9	34,61%
4 – Impacto alto	4	15,38%
5 – Impacto muito alto	2	7,70%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Quando utilizada a escala otimizada, conforme mostra a tabela 14 abaixo, o somatório das respostas que consideraram o impacto baixo ou razoável supera mais da metade da amostra (53,84%). Existe uma quantidade significativa de empresas que alegaram que o impacto causado pelo CE nos serviços de pós-venda oferecidos foi alto ou muito alto: 23,08%. O mesmo percentual de empresas considerou o impacto não-significativo ou muito baixo.

TABELA 14 – Mudanças causadas pelo CE nos serviços de pós-venda oferecidos pela empresa (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	6	23,08%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	14	53,84%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	6	23,08%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A pergunta seguinte foi sobre uma possível mudança ocorrida, após a implantação do CE, na forma como a empresa se relaciona com os seus parceiros de negócios, ou seja, varejistas, representantes de vendas, transportadoras, entre outros. Conforme mostra a tabela 15; 30,77,% das empresas pesquisadas afirmaram

que essa atividade sofreu um impacto razoável; 19,23% das organizações que compõem a amostra afirmaram que o impacto foi muito baixo e 15,38% citaram que não houve impacto algum. A mesma porcentagem, 11,54%, aparece para as classificações impacto baixo, impacto alto e impacto muito alto.

TABELA 15 – Mudanças causadas pelo CE no relacionamento da empresa com seus parceiros de negócios

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	4	15,38%
1 – Impacto muito baixo	5	19,23%
2 – Impacto baixo	3	11,54%
3 – Impacto razoável	8	30,77%
4 – Impacto alto	3	11,54%
5 – Impacto muito alto	3	11,54%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Através da escala otimizada, vista na tabela 16, observa-se que 42,31% das organizações afirmaram que o impacto do CE na forma como a empresa se relaciona com seus parceiros de negócios foi baixo ou razoável; 34,61% classificaram esse impacto como não-significativo ou muito baixo, enquanto 23,08% disseram ser alto ou muito alto.

TABELA 16 – Mudanças causadas pelo CE no relacionamento da empresa com seus parceiros de negócios (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	9	34,61%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	11	42,31%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	6	23,08%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A última pergunta relacionada às atividades da área de marketing de uma organização abordava a questão da comunicação, propaganda e divulgação dos produtos e da empresa. Como mostra a tabela 17, 38,46% das empresas

responderam que o impacto do CE nessas atividades foi alto; 30,77% afirmaram que o impacto foi muito alto. O percentual de 19,23% citou que o impacto nessas atividades foi razoável; 7,69% classificaram como baixo e apenas uma empresa (3,85%) disse que o impacto foi muito baixo.

TABELA 17 – Mudanças causadas pelo CE na forma de comunicação, propaganda ou divulgação dos produtos e da empresa

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	0	0%
1 – Impacto muito baixo	1	3,85%
2 – Impacto baixo	2	7,69%
3 – Impacto razoável	5	19,23%
4 – Impacto alto	10	38,46%
5 – Impacto muito alto	8	30,77%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Nota-se, através da escala otimizada, apresentada na tabela 18 abaixo, que 69,23% da amostra afirmou que o impacto do CE na comunicação, propaganda e divulgação dos produtos e da empresa foi alto ou muito alto. O percentual de 26,92% alegou impacto baixo ou razoável e somente uma empresa (3,85%) considerou o impacto do CE nessa atividade não-significativo ou muito baixo.

TABELA 18 – Mudanças causadas pelo CE na forma de comunicação, propaganda ou divulgação dos produtos e da empresa (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	1	3,85%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	7	26,92%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	18	69,23%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A tabela 19 abaixo mostra as atividades e funções da área de marketing mais impactadas pelo Comércio Eletrônico. A classificação é baseada na escala otimizada apresentada anteriormente. Na tabela, utilizou-se a seguinte nomenclatura:

- a) V1 – Mudanças causadas pelo CE na maneira da empresa se relacionar ou interagir com os clientes;
- b) V2 – Mudanças causadas pelo CE no posicionamento do produto ou serviço comercializado pela empresa em relação ao público-alvo;
- c) V3 – Mudanças causadas pelo CE na imagem da empresa em relação ao público-alvo;
- d) V4 – Mudanças causadas pelo CE nos serviços de pós-venda oferecidos pela empresa;
- e) V5 – Mudanças causadas pelo CE no relacionamento da empresa com seus parceiros de negócios;
- f) V6 – Mudanças causadas pelo CE na forma de comunicação, propaganda ou divulgação dos produtos e da empresa.

As atividades e funções da área de marketing consideradas como as que sofreram maiores mudanças após implantação do CE pelas empresas pesquisadas foram, em primeiro lugar, a forma de comunicação, propaganda ou divulgação dos produtos e da empresa, com 69,23% da amostra classificando o impacto como alto ou muito alto. Em segundo lugar, as mudanças na imagem da empresa em relação ao público-alvo após a implantação do CE: 65,38% da amostra consideraram que o impacto foi alto ou muito alto. Finalmente, a questão do relacionamento e/ou interação das empresas com seus clientes foi classificado por 53,85% da amostra como alto ou muito alto.

TABELA 19 – O impacto do CE nas atividades e funções da área funcional de marketing

	V1	V2	V3	V4	V5	V6
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	15,38%	23,08%	11,54%	23,08%	34,61%	3,85%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	30,77%	46,15%	23,08%	53,84%	42,31%	26,92%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	53,85%	30,77%	65,38%	23,08%	23,08%	69,23%

FONTE: O autor

A partir dos resultados, pode-se confirmar as idéias expostas por Hoffman e Novak (1996). Segundo esses autores, a *World Wide Web* possui características

que a distingue de outros meios de comunicação de valor e, sendo assim, as atividades convencionais de marketing devem se transformar frente a esse novo cenário. Essas mudanças são consideradas por eles uma evolução no conceito de marketing e para que os esforços dessa área sejam bem sucedidos, um novo paradigma de negócios é necessário. Ressaltam que, quando existe Comércio Eletrônico, as funções do marketing dentro de uma organização necessitam ser repensadas.

Sobre o impacto causado pelo CE nas atividades de comunicação, propaganda e divulgação dos produtos e da empresa, observa-se que está relacionado com a expansão do mercado que essa nova forma de realização de negócios traz consigo. Segundo Laudon e Laudon (2004), a Internet oferece às empresas acesso a negócios ou a pessoas que normalmente estariam fora do seu alcance. Já segundo Andrade (2001), o CE possibilita às organizações atingirem um maior número de consumidores e permite que qualquer empresa crie, promova e venda seus produtos eletronicamente. Ainda sobre as mudanças causadas pelo CE na forma de comunicação, divulgação e promoção dos produtos e da empresa, Laudon e Laudon (2004) citam que ferramentas como o e-mail, salas de bate-papo ou lista de discussão podem ser utilizados pelas empresas para criar diálogo contínuo com seus clientes, utilizando as informações que colhem para modelar comunicações que se ajustem precisamente às necessidades de cada indivíduo.

Quanto à melhoria na imagem corporativa, a pesquisa confirma a citação de Turban e King (2004) onde os autores afirmam que a adoção e implantação do CE melhora a imagem organizacional, demonstrando uma visão avançada através do uso de novas tecnologias. Essa melhoria, segundo os mesmos autores, também pode estar relacionada ao fato do CE permitir que uma empresa obtenha, fácil e rapidamente, mais clientes, melhores fornecedores e os melhores parceiros de negócios em âmbito global. Ressaltam ainda que pequenas e médias corporações podem alcançar seus clientes de imediato, em todo o mundo, a uma fração de custo da infra-estrutura necessária para montar lojas ou escritórios de vendas. Isso possibilita que o mercado eletrônico inclua tanto as pequenas companhias quanto aquelas mais dispersas geograficamente.

O fato de 53,85% das empresas terem afirmado que o Comércio Eletrônico causou mudanças significativas na maneira como se relacionam ou interagem com os clientes confirma o que dizem vários autores conceituados na área.

Segundo O'Brien (2004), o CE permite um melhor atendimento e relações com clientes por meio do marketing interativo, entre outros benefícios. Turban e King (2004) afirmam que através da prática do CE é possível uma melhor interação com os consumidores e, conseqüentemente, um melhor gerenciamento de relacionamento com o cliente – *Customer Relationship Management* ou *CRM* – resultando em aumento da fidelidade.

Para Andrade (2001), as mudanças causadas pelo CE na maneira como as empresas se relacionam ou interagem com os clientes são conseqüência do contato direto com os mesmos, sem a necessidade de intermediários. O cliente em perspectiva pode obter informações sobre um produto ou serviço diretamente da fonte, enquanto a empresa pode saber os gostos e preferências do consumidor diretamente do mercado. O contato direto também significa que a empresa pode reagir mais rapidamente a mudanças de tendências e necessidades do consumidor. Ainda segundo o autor, as técnicas de pesquisa de marketing convencionais são substituídas pela utilização de formas interativas e muito mais baratas de reunir informações sobre os consumidores. A taxa de respostas obtidas também é muito maior. Essa economia ocorre com o consumidor preenchendo diretamente todos os campos necessários para fazer seu pedido com dados relevantes e sem erros de digitação. A área de marketing terá muito mais informações sobre o comprador do que seria possível coletando dados do modo convencional, permitindo uma análise de dados e segmentação de mercado bem mais profunda.

Sobre a área funcional de produção, os seguintes fatores foram avaliados: os cinco objetivos de desempenho básicos das operações produtivas (qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo); gerenciamento de estoques de matérias-primas e de produtos acabados; gerência da cadeia de suprimentos; e implantação de programas de gestão da qualidade.

Para facilitar a classificação das atividades de acordo com o impacto sofrido após a implantação do CE, foi utilizada a mesma escala de 0 (zero) a 5 (cinco) já apresentada. Também foi adotada a escala apresentada anteriormente.

A primeira pergunta foi sobre uma possível mudança no que se refere à qualidade no processo de produção após a implantação do CE. Por qualidade, entende-se fazer do modo correto; fornecer aos consumidores bens e serviços isentos de erros e adequados a seus propósitos. Os resultados se encontram na tabela 20. Observa-se que 26,92% das empresas alegaram nenhum impacto,

enquanto o mesmo percentual afirmou que o impacto foi alto. O impacto foi considerado baixo por 15,38% da amostra; 11,54% das empresas pesquisadas disseram que o impacto foi razoável e essa mesma porcentagem citou que o impacto foi muito alto. Finalmente, 7,70% das empresas classificaram o impacto como baixo.

TABELA 20 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à qualidade no processo de produção

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	7	26,92%
1 – Impacto muito baixo	2	7,70%
2 – Impacto baixo	4	15,38%
3 – Impacto razoável	3	11,54%
4 – Impacto alto	7	26,92%
5 – Impacto muito alto	3	11,54%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A tabela 21 abaixo mostra como foi variada a distribuição das respostas quando se abordou a hipótese de que o CE tenha causado mudanças no que se refere à qualidade no processo de produção: 38,46% das empresas pesquisadas citaram que o impacto foi alto ou muito alto e 34,62% classificaram o impacto como não-significativo ou muito baixo, enquanto a soma dos percentuais das empresas que disseram que o impacto foi baixo ou razoável foi de 26,92%.

TABELA 21 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à qualidade no processo de produção (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	9	34,62%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	7	26,92%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	10	38,46%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A questão seguinte foi sobre o impacto do CE no que se refere à velocidade no processo de produção, ou seja, a minimização do tempo entre o consumidor

solicitar os bens e serviços e recebê-los. Nota-se que 26,92% das empresas alegaram que o impacto foi muito alto e que uma porcentagem bem próxima (23,08%) citou que o impacto foi alto. O impacto foi considerado baixo por 19,23% da amostra; 15,39% das empresas pesquisadas disseram que não houve impacto. Por fim, 7,69% das empresas classificaram o impacto como muito baixo e o mesmo percentual alegou impacto razoável. Esses resultados são mostrados na tabela 22 abaixo.

TABELA 22 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à velocidade no processo de produção

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	4	15,39%
1 – Impacto muito baixo	2	7,69%
2 – Impacto baixo	5	19,23%
3 – Impacto razoável	2	7,69%
4 – Impacto alto	6	23,08%
5 – Impacto muito alto	7	26,92%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Quando utilizada a escala otimizada, conforme mostra a tabela 23 abaixo, o somatório das respostas que consideraram o impacto alto ou muito alto representa exatamente metade da amostra; 26,92% das empresas classificaram o impacto do CE na velocidade do processo produtivo como baixo ou razoável e 23,08% das empresas considerou o impacto não-significativo ou muito baixo.

TABELA 23 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à velocidade no processo de produção (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	6	23,08%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	7	26,92%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	13	50,00%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Outra possibilidade, a do CE ter causado mudanças significativas na questão da confiabilidade no processo de produção foi levantada. Por confiabilidade, entende-se a manutenção dos compromissos de entrega assumidos com os clientes. Grande parte das empresas pesquisadas respondeu que o impacto foi alto ou muito alto: 34,62% e 26,92%, respectivamente, como mostra a tabela 24. Consideraram o impacto baixo 15,38% das empresas; 11,54% citaram que o impacto foi razoável; 7,69% disseram não ter ocorrido impacto e apenas uma (3,85%) citou que o impacto foi muito baixo.

TABELA 24 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à confiabilidade no processo de produção

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	2	7,69%
1 – Impacto muito baixo	1	3,85%
2 – Impacto baixo	4	15,38%
3 – Impacto razoável	3	11,54%
4 – Impacto alto	9	34,62%
5 – Impacto muito alto	7	26,92%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Conforme mostra a tabela 25, no que se refere à questão do impacto causado pela adoção do CE na confiabilidade no processo de produção, o somatório das respostas que consideraram o impacto alto ou muito alto representa 61,54% da amostra; 26,92% das empresas classificaram o impacto como baixo ou razoável e 11,54% da amostra considerou o impacto não-significativo ou muito baixo.

TABELA 25 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à confiabilidade no processo de produção (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	3	11,54%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	7	26,92%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	16	61,54%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A pergunta seguinte foi sobre uma possível mudança ocorrida após a implantação do CE na flexibilidade do processo de produção, ou seja, a empresa estar em condições de mudar ou de adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas ou para dar aos consumidores um tratamento individual. Conforme aparece na tabela 26; 38,47% das empresas citaram que o impacto foi alto; 19,23% disseram que não houve impacto; 15,38% classificaram o impacto como razoável; 11,54% como muito alto; 7,69% como muito baixo e essa mesma porcentagem disse que o impacto foi baixo.

TABELA 26 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à flexibilidade no processo de produção

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	5	19,23%
1 – Impacto muito baixo	2	7,69%
2 – Impacto baixo	2	7,69%
3 – Impacto razoável	4	15,38%
4 – Impacto alto	10	38,47%
5 – Impacto muito alto	3	11,54%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A tabela 27 mostra que, no que se refere ao CE ter causado mudanças na flexibilidade do processo de produção, o somatório das respostas que consideraram o impacto alto ou muito alto representa exatamente metade da amostra; 26,92% das empresas classificaram o impacto como não-significativo ou muito baixo e 23,08% das empresas considerou o impacto baixo ou razoável.

TABELA 27 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à flexibilidade no processo de produção (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	7	26,92%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	6	23,08%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	13	50,00%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Ainda sobre os objetivos de desempenho básicos das operações produtivas, questionou-se sobre o impacto do CE nos custos de produção, ou seja, na capacidade da empresa produzir bens e serviços a custos que possibilitem fixar preços apropriados ao mercado e ainda permitir retorno para a organização. Conforme se observa na tabela 28; 30,77% das empresas alegaram que o impacto foi alto, enquanto para um percentual bem próximo (26,92%) não houve impacto. Para 15,39% das empresas o impacto foi muito alto; 11,54% citaram que o impacto foi muito; 7,69% disseram que o impacto foi razoável; para 7,69% foi baixo.

TABELA 28 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere aos custos no processo de produção

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	7	26,92%
1 – Impacto muito baixo	3	11,54%
2 – Impacto baixo	2	7,69%
3 – Impacto razoável	2	7,69%
4 – Impacto alto	8	30,77%
5 – Impacto muito alto	4	15,39%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A tabela 29 abaixo mostra como foi grande a variação na distribuição das respostas quando se abordou a hipótese de que o CE tenha causado mudanças no que se refere aos custos no processo de produção: 46,15% das empresas pesquisadas citaram que o impacto foi alto ou muito alto e 38,46% classificaram o impacto como não-significativo ou muito baixo. Já a soma dos percentuais das empresas que disseram que o impacto foi baixo ou razoável foi de 15,39%.

TABELA 29 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere aos custos no processo de produção (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	10	38,46%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	4	15,39%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	12	46,15%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A seguir, questionou-se sobre um possível impacto causado pelo CE na forma como a empresa gerencia seus estoques de matérias-primas e produtos acabados. Para 26,93% das empresas, não houve impacto, enquanto 19,24% disseram que o impacto foi muito baixo. O percentual para impacto baixo, razoável e alto foi o mesmo: 15,38%. Os resultados podem ser visualizados na tabela 30 abaixo.

TABELA 30 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa gerencia seus estoques de matérias-primas ou de produtos acabados

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	7	26,93%
1 – Impacto muito baixo	5	19,24%
2 – Impacto baixo	4	15,38%
3 – Impacto razoável	4	15,38%
4 – Impacto alto	4	15,38%
5 – Impacto muito alto	2	7,69%
Total	26	100%

FONTE: O autor

De acordo com a escala otimizada, o impacto do CE na gerencia de estoques de matérias-primas e produtos acabados foi classificado como baixo ou razoável por 46,15% da amostra; 30,77% considerou o impacto alto ou muito alto, enquanto para 23,08% das empresas o impacto foi não-significativo ou muito baixo, conforme mostra a tabela 31.

TABELA 31 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa gerencia seus estoques de matérias-primas ou de produtos acabados (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	12	46,15%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	8	30,77%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	6	23,08%
Total	26	100%

FONTE: O autor

No que se refere ao impacto causado pelo Comércio Eletrônico na forma como a empresa gerencia a cadeia de suprimentos, ou seja, as atividades desde o

pedido do cliente até a entrega final, 26,93% da amostra citaram que foi razoável. Não houve impacto algum nessas atividades segundo 23,08% das empresas pesquisadas. Já para 19,23% das empresas, o impacto foi baixo. De acordo com 15,38% da amostra, o impacto foi muito baixo. Apenas 7,69% das empresas pesquisadas disseram que o impacto foi alto e a mesma porcentagem classificou o impacto nessas atividades como muito alto, como apresentado na tabela 32.

TABELA 32 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa gerencia a cadeia de suprimentos

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	6	23,08%
1 – Impacto muito baixo	4	15,38%
2 – Impacto baixo	5	19,23%
3 – Impacto razoável	7	26,93%
4 – Impacto alto	2	7,69%
5 – Impacto muito alto	2	7,69%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Através da escala otimizada, apresentada na tabela 33, observa-se que 26,16% das organizações pesquisadas classificaram o impacto do CE na gerência da cadeia de suprimentos como baixo ou razoável, enquanto 38,46% das empresas alegaram que o impacto foi não-significativo ou muito baixo. Apenas 15,38% da amostra afirmaram que o impacto nessas atividades foi alto ou muito alto.

TABELA 33 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa gerencia a cadeia de suprimentos (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	10	38,46%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	12	46,16%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	4	15,38%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A próxima pergunta foi sobre uma possível mudança no programa de gestão de qualidade, ou mesmo sobre a necessidade da implantação de um desses

programas após a implantação do CE. Conforme mostra a tabela 34; 30,77% das empresas citaram que o impacto foi baixo; 26,93% disseram que não houve impacto; 15,38% classificaram o impacto como muito baixo e o mesmo percentual como alto; 11,54% como razoável; nenhuma empresa citou que o impacto foi muito alto.

TABELA 34 – Com a adoção do CE pela empresa, houve a necessidade de implantação de um programa de gestão da qualidade

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	7	26,93%
1 – Impacto muito baixo	4	15,38%
2 – Impacto baixo	8	30,77%
3 – Impacto razoável	3	11,54%
4 – Impacto alto	4	15,38%
5 – Impacto muito alto	0	0,00%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Na tabela 35, observa-se que o percentual de empresas que classificaram o impacto do CE nos seus programas de gestão da qualidade como não-significativo ou muito baixo e baixo ou razoável foi o mesmo: 42,31%. Apenas 15,38% da amostra afirmaram que o impacto foi alto ou muito alto.

TABELA 35 – Com a adoção do CE pela empresa, houve a necessidade de implantação de um programa de gestão da qualidade (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	11	42,31%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	11	42,31%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	4	15,38%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A tabela 36 abaixo mostra as atividades e funções da área de produção que mais sofreram impacto após a adoção e implantação do Comércio Eletrônico, segundo as empresas pesquisadas. A classificação é baseada na escala otimizada apresentada anteriormente. Na tabela, utilizou-se a seguinte nomenclatura:

- a) V7 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à qualidade no processo de produção;
- b) V8 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à velocidade no processo de produção;
- c) V9 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à confiabilidade no processo de produção;
- d) V10 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere à flexibilidade no processo de produção;
- e) V11 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere aos custos no processo de produção;
- f) V12 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa gerencia seus estoques de matérias-primas ou de produtos acabados;
- g) V13 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa gerencia a cadeia de suprimentos;
- h) V14 – Com a adoção do CE pela empresa, houve a necessidade de implantação de um programa de gestão da qualidade.

As atividades e funções da área de produção consideradas como as que sofreram maiores mudanças após implantação do CE, segundo as empresas pesquisadas, foram, em primeiro lugar, a questão da confiabilidade no processo produtivo, ou seja, a manutenção dos compromissos de entrega assumidos com os consumidores: 61,54% das organizações que responderam à pesquisa afirmaram que o impacto causado pelo CE nesse fator foi alto ou muito alto. Os outros dois fatores que sofreram maior impacto com a implantação do CE nessas empresas foram a velocidade e a flexibilidade no processo de produção, ambos classificados como impacto alto ou muito alto por 50% da amostra. Por velocidade, entende-se a minimização do tempo entre o consumidor solicitar os bens e serviços e recebê-los. Já sobre a flexibilidade, diz-se da capacidade da empresa mudar ou adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas ou para dar aos consumidores um tratamento individual (personalização).

TABELA 36 – O impacto do CE nas atividades e funções da área funcional de produção

	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	34,62%	23,08%	11,54%	26,92%	38,46%	46,15%	38,46%	42,31%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	26,92%	26,92%	26,92%	23,08%	15,39%	30,77%	46,16%	42,31%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	38,46%	50%	61,54%	50%	46,15%	23,08%	15,38%	15,38%

FONTE: O autor

Segundo Andrade (2001), as empresas precisam reconhecer que, para explorar as oportunidades criadas pelo CE, é necessário um replanejamento radical de suas práticas atuais de comércio e dos seus processos de negócios, inclusive no que se refere à produção.

É provável que os fatores confiabilidade, velocidade e flexibilidade foram considerados os mais impactados pelo CE por essas empresas em razão do aumento da concorrência gerada pelo CE. De acordo com Andrade (2001), o fato do CE eliminar barreiras geográficas, coloca um mercado global ao alcance de cada organização, por isso essa necessidade de adaptação ao novo cenário. O baixo custo de comunicar informações e de processar as transações eletronicamente permite que esse mercado inclua micro, pequenas, médias e grandes companhias.

No que se refere à flexibilidade, O'Brien (2004) cita que o CE possibilita às organizações oferecerem produtos e serviços personalizados para clientes individuais. Turban e King (2004) citam o exemplo do processo de produção utilizado pela Dell Computers, que permite a personalização barata de produtos e serviços, o que traz uma vantagem competitiva à empresa.

Para Kalakota e Whinston (1997), poucos conceitos revolucionaram tão profundamente os negócios como o CE. Ele mudou a forma de concorrer, a velocidade da atuação, e conseqüentemente de produzir, e a natureza da liderança.

Os resultados relacionados às atividades de gerência de estoques de matérias-primas e produtos acabados e de gerência da cadeia de suprimentos não se mostraram expressivos. Apenas 23,08% das empresas classificaram o impacto do CE na gestão de estoque como alto ou muito alto; e 15,38% disseram que foi alto ou muito alto o impacto causado pelo CE na gerência da cadeia de suprimentos.

Portanto, a pesquisa mostrou resultados contrários à afirmação de Turban e King (2004) que dizem que deficiências na cadeia de suprimentos, como excesso de estoque e atraso na entrega, podem ser minimizadas com o CE.

No que se refere à área de recursos humanos, os seguintes fatores foram avaliados: provisão de recursos (recrutamento, seleção e integração); aplicação de recursos humanos (reposicionamento de pessoal); e desenvolvimento de recursos humanos (treinamentos e planos de desenvolvimento do pessoal).

Para facilitar a classificação das atividades de acordo com o impacto sofrido após a implantação do CE, foi utilizada a escala de 0 (zero) a 5 (cinco) já apresentada. Também foi adotada a escala otimizada apresentada anteriormente.

Inicialmente, questionou-se sobre o impacto do Comércio Eletrônico na forma como a empresa recruta funcionários. Observa-se na tabela 37 que em 42,31% das empresas pesquisadas não ocorreu impacto. Para 26,92% das organizações que responderam ao instrumento de pesquisa, o impacto foi baixo, enquanto que 15,38% citaram que o impacto foi muito baixo. O percentual de 11,54% da amostra classificou o impacto como razoável e apenas uma empresa (3,85%) respondeu que o impacto foi muito alto.

TABELA 37 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa recruta funcionários

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	11	42,31%
1 – Impacto muito baixo	4	15,38%
2 – Impacto baixo	7	26,92%
3 – Impacto razoável	3	11,54%
4 – Impacto alto	0	0,00%
5 – Impacto muito alto	1	3,85%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Através da escala otimizada apresentada na tabela 38, nota-se que mais da metade da amostra (57,69%) classificou o impacto causado pelo CE na forma como recrutam funcionários foi não-significativo ou muito baixo. Para 38,46% das empresas pesquisadas, o impacto foi baixo ou razoável. Apenas uma empresa citou que o impacto do CE nessa atividade foi alto ou muito alto.

TABELA 38 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa recruta funcionários (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	15	57,69%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	10	38,46%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	1	3,85%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Na pesquisa, foi abordada a hipótese de que o Comércio Eletrônico tenha causado mudanças na forma como a empresa seleciona funcionários. Conforme mostra a tabela 39 abaixo, 34,61% das empresas pesquisadas afirmaram que não houve impacto nessa atividade. Para 30,77% das organizações que responderam ao instrumento de pesquisa, o impacto foi baixo; 19,23% citaram que o impacto foi muito baixo. O percentual de 11,54% da amostra classificou o impacto como razoável e apenas uma empresa (3,85%) respondeu que o impacto foi muito alto.

TABELA 39 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa seleciona funcionários

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	9	34,61%
1 – Impacto muito baixo	5	19,23%
2 – Impacto baixo	8	30,77%
3 – Impacto razoável	3	11,54%
4 – Impacto alto	0	0,00%
5 – Impacto muito alto	1	3,85%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Quando utilizada a escala otimizada, apresentada na tabela 40 abaixo, é possível observar que mais da metade da amostra (53,84%) classificou o impacto causado pelo CE na forma como selecionam funcionários foi não-significativo ou muito baixo. Segundo 42,31% das empresas pesquisadas, o impacto foi baixo ou

razoável. Apenas uma empresa citou que o impacto do CE nessa atividade foi alto ou muito alto.

TABELA 40 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa seleciona funcionários (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	14	53,84%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	11	42,31%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	1	3,85%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A pergunta seguinte foi sobre uma possível mudança na forma como a empresa integra os novos funcionários ao seu ambiente interno após a implantação do CE. Não houve impacto segundo 26,91% das empresas que responderam ao questionário; 23,08% citaram impacto muito baixo e a mesma porcentagem classificou o impacto como baixo. Consideraram o impacto razoável 19,23% das empresas que fizeram parte da amostra. Uma empresa (3,85%) respondeu que o impacto foi alto e outra que foi muito alto. Os resultados estão na tabela 41.

TABELA 41 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa integra os novos funcionários ao ambiente interno da organização

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	7	26,91%
1 – Impacto muito baixo	6	23,08%
2 – Impacto baixo	6	23,08%
3 – Impacto razoável	5	19,23%
4 – Impacto alto	1	3,85%
5 – Impacto muito alto	1	3,85%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A tabela 42 abaixo mostra que, no que se refere ao CE ter causado mudanças na forma como a empresa integra os novos funcionários ao seu ambiente interno, o somatório das respostas que consideraram o impacto não-significativo ou

muito baixo representa exatamente metade da amostra; 42,31% das empresas classificaram o impacto baixo ou razoável e 7,69% como alto ou muito alto.

TABELA 42 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa integra os novos funcionários ao ambiente interno da organização (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	13	50,00%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	11	42,31%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	2	7,69%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Outra possibilidade, a do CE ter causado mudanças na política de reposicionamento de pessoal dentro da empresa, foi descartada por 30,77% das empresas: segundo elas, não houve mudanças. De acordo com 26,92% das empresas que responderam à pesquisa, o impacto do CE nessa atividade foi baixo; 23,08% disseram ter ocorrido um impacto razoável; 15,38% muito baixo e apenas uma empresa (3,85%) classificou o impacto como muito alto, como mostra a tabela 43.

TABELA 43 – Mudanças causadas pelo CE na política de reposicionamento de pessoal dentro da empresa

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	8	30,77%
1 – Impacto muito baixo	4	15,38%
2 – Impacto baixo	7	26,92%
3 – Impacto razoável	6	23,08%
4 – Impacto alto	0	0,00%
5 – Impacto muito alto	1	3,85%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Quando somados os percentuais das empresas que responderam que o impacto do CE na política de reposicionamento de pessoal na empresa foi baixo ou razoável, o resultado é metade da amostra total (50%). Também é grande o número de empresas que classificaram o impacto como não-significativo ou muito baixo:

46,15%. Uma única empresa disse que o impacto foi alto ou muito alto, como mostra a tabela 44.

TABELA 44 – Mudanças causadas pelo CE na política de reposicionamento de pessoal dentro da empresa (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	12	46,15%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	13	50,00%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	1	3,85%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A seguir, as empresas participantes foram questionadas sobre a necessidade de um treinamento específico para a equipe envolvida com a implantação do CE. O impacto foi razoável para 30,77% delas; 19,23% classificaram o impacto nessa atividade como muito baixo e o mesmo percentual disse que o impacto foi baixo. Para 11,54% da amostra não houve impacto algum. Também para 11,54% o impacto que o CE causou no treinamento dos funcionários foi muito alto. Finalmente, 7,69% das organizações classificaram o impacto como alto. Esses resultados aparecem na tabela 45.

TABELA 45 – A implantação do CE exigiu um treinamento específico para a equipe envolvida

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	3	11,54%
1 – Impacto muito baixo	5	19,23%
2 – Impacto baixo	5	19,23%
3 – Impacto razoável	8	30,77%
4 – Impacto alto	2	7,69%
5 – Impacto muito alto	3	11,54%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Quando utilizada a escala otimizada, conforme mostra a tabela 46 abaixo, o somatório das respostas que consideraram o impacto do CE nos treinamentos dos funcionários baixo ou razoável representa exatamente metade da amostra; 30,77%

das empresas classificaram esse impacto como não-significativo ou muito baixo e 19,23% disseram que o impacto foi alto ou muito alto.

TABELA 46 – A implantação do CE exigiu um treinamento específico para a equipe envolvida (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	8	30,77%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	13	50,00%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	5	19,23%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A tabela 47 abaixo mostra as atividades e funções da área de recursos humanos que mais sofreram impacto após a adoção e implantação do Comércio Eletrônico, segundo as empresas pesquisadas. A classificação é baseada na escala otimizada apresentada anteriormente. Na tabela, utilizou-se a seguinte nomenclatura:

- a) V15 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa recruta funcionários;
- b) V16 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa seleciona funcionários;
- c) V17 – Mudanças causadas pelo CE no modo como a empresa integra os novos funcionários ao ambiente interno da organização.
- d) V18 – Mudanças causadas pelo CE na política de reposicionamento de pessoal dentro da empresa;
- e) V19 – A implantação do CE exigiu um treinamento específico para a equipe envolvida;

Nenhuma das atividades e funções da área de recursos humanos abordadas na pesquisa recebeu um percentual considerável no que se refere ao impacto ser alto ou muito alto, segundo as empresas participantes. Na verdade, observa-se exatamente o oposto: as atividades de recrutamento, seleção e integração de funcionários receberam da grande maioria dessas empresas classificações 0 ou 1, ou seja, impacto não-significativo ou muito baixo, conforme pode ser visto na tabela 47.

TABELA 47 – O impacto do CE nas atividades e funções da área de recursos humanos

	V15	V16	V17	V18	V19
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	57,69%	53,85%	50,00%	46,15%	30,77%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	38,46%	42,31%	42,31%	50,00%	50,00%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	3,85%	3,85%	7,69%	3,85%	19,23%

FONTE: O autor

Apesar da afirmação de Chaudhury, Malick e Rao (*apud* LAUDON; LAUDON, 2004) sobre empresas digitais implicarem novas estruturas organizacionais e que para implantarem do CE com sucesso devem considerar uma estrutura organizacional diferente, mudanças na cultura organizacional e procedimentos diferentes para o gerenciamento de funcionários, os resultados obtidos mostraram que nenhuma das atividades e funções da área de recursos abordadas na pesquisa tiveram classificações 4 ou 5 (impacto alto ou muito alto) expressivas. Apenas uma empresa citou que o impacto no processo de recrutamento foi alto ou muito alto. Também uma empresa afirmou que o impacto no processo de seleção foi alto ou muito alto. Portanto, a hipótese de que o CE mudaria perfil do funcionário procurado pelas empresas pesquisadas pode ser descartada.

As hipóteses de que a implantação do CE exigiria um reposicionamento de pessoal ou ainda um treinamento específico para a equipe envolvida também foram descartadas, visto que metade da amostra considerou o impacto nessas atividades baixo ou razoável. Provavelmente isso ocorra pelo fato da maioria das empresas que responderam à pesquisa sejam micro e pequenas (de acordo com o número de funcionários) e que as funções relacionadas ao CE sejam de responsabilidade de uma ou de poucas pessoas dentro da empresa.

No que se refere à área de finanças de uma organização, os seguintes fatores foram objetos de estudo: relacionamento da empresa com os bancos; política de pagamento de fornecedores; contas a receber; e necessidade de captação externa de recursos.

Para facilitar a classificação das atividades de acordo com o impacto sofrido após a implantação do CE, foi utilizada a escala de 0 (zero) a 5 (cinco) já apresentada. Também foi adotada a escala otimizada apresentada anteriormente.

Inicialmente, questionou-se sobre o impacto do Comércio Eletrônico na forma como a empresa se relaciona com os bancos. Observa-se na tabela 48 que, segundo 26,93% das empresas pesquisadas não ocorreram mudanças. Para 19,23% das organizações que responderam ao instrumento de pesquisa, o impacto foi baixo; 15,38% citaram que o impacto foi alto e o mesmo percentual disse ter sido muito alto. O percentual de 11,54% da amostra classificou o impacto como razoável e também 11,54% respondeu que o impacto foi muito baixo.

TABELA 48 – Mudanças causadas pelo CE no relacionamento da empresa com os bancos

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	7	26,93%
1 – Impacto muito baixo	3	11,54%
2 – Impacto baixo	5	19,23%
3 – Impacto razoável	3	11,54%
4 – Impacto alto	4	15,38%
5 – Impacto muito alto	4	15,38%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A tabela 49 mostra como foi variada a distribuição das respostas quando se abordou a hipótese de que o CE tenha causado mudanças no relacionamento da empresa com os bancos: 38,46% das empresas pesquisadas citaram que o impacto foi não-significativo ou muito baixo. Classificaram o impacto como baixo ou razoável 30,77% das empresas. Também 30,77% das empresas alegaram que, nesse caso, o impacto foi alto ou muito alto.

TABELA 49 – Mudanças causadas pelo CE no relacionamento da empresa com os bancos (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	10	38,46%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	8	30,77%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	8	30,77%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A próxima pergunta do instrumento de pesquisa era sobre o impacto do CE na política de pagamento dos fornecedores da empresa. Mais da metade da amostra (57,69%) classificaram esse fator como 0 (zero), ou seja, nenhum impacto. Para 15,39% das empresas o impacto foi baixo. Uma empresa (3,85%) citou que o impacto foi muito baixo e o percentual 7,69% aparece para as seguintes classificações do impacto: razoável, alto e muito alto, conforme pode ser visto na tabela 50.

TABELA 50 – Mudanças causadas pelo CE na política de pagamento de fornecedores

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	15	57,69%
1 – Impacto muito baixo	1	3,85%
2 – Impacto baixo	4	15,39%
3 – Impacto razoável	2	7,69%
4 – Impacto alto	2	7,69%
5 – Impacto muito alto	2	7,69%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Quando os resultados são apresentados na escala otimizada, como mostra a tabela 51, é possível observar que 61,54% das empresas classificaram o impacto do CE na sua política de pagamento de fornecedores como não-significativo ou muito baixo; 23,08% disseram que o impacto foi baixo ou razoável e 15,38% que foi alto ou muito alto.

TABELA 51 – Mudanças causadas pelo CE na política de pagamento de fornecedores (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	16	61,54%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	6	23,08%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	4	15,38%
Total	26	100%

FONTE: O autor

No que se refere à possibilidade do CE ter alterado a forma da empresa receber valores de seus clientes, 23,08% da amostra classificou o impacto como baixo e o mesmo percentual como alto. Para 15,38% das empresas o impacto foi muito baixo e para o mesmo percentual foi muito alto. Segundo 11,54% das empresas, não houve impacto e, também para 11,54% da amostra, o impacto foi razoável, conforme mostra a tabela 52 abaixo.

TABELA 52 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere ao recebimento dos clientes (vendas)

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	3	11,54%
1 – Impacto muito baixo	4	15,38%
2 – Impacto baixo	6	23,08%
3 – Impacto razoável	3	11,54%
4 – Impacto alto	6	23,08%
5 – Impacto muito alto	4	15,38%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Através da tabela 53 abaixo nota-se uma grande variação na distribuição das respostas quando se abordou a hipótese de que o CE tenha causado mudanças na forma da empresa receber valores de seus clientes: 38,46% das empresas pesquisadas citaram que o impacto foi alto ou muito alto. Classificaram o impacto como baixo ou razoável 34,61% das empresas. Para 26,93% das empresas, o impacto foi não-significativo ou muito baixo.

TABELA 53 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere ao recebimento dos clientes (vendas) (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	7	26,93%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	9	34,61%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	10	38,46%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Finalmente, perguntou-se sobre a necessidade de captação externa de recursos para a implantação do Comércio Eletrônico nessas empresas. Para 38,46% delas não houve necessidade. Já para 19,23% da amostra o impacto foi alto; 15,39% classificaram o impacto como muito baixo; 11,54% como muito alto e 7,69% como baixo. Também 7,69% das empresas disseram que o impacto foi razoável, como aparece na tabela 54.

TABELA 54 – Necessidade de captação externa de recursos para a implantação do Comércio Eletrônico

	Frequência	Percentual
0 – Nenhum impacto	10	38,46%
1 – Impacto muito baixo	4	15,39%
2 – Impacto baixo	2	7,69%
3 – Impacto razoável	2	7,69%
4 – Impacto alto	5	19,23%
5 – Impacto muito alto	3	11,54%
Total	26	100%

FONTE: O autor

Observa-se na tabela 55 que mais da metade das empresas citaram que, no que se refere à captação de recursos externos para a implantação do CE, o impacto foi não-significativo ou muito baixo. Segundo 30,77% dessas empresas o impacto foi alto ou muito alto e para 15,38% o impacto foi baixo ou razoável.

TABELA 55 – Necessidade de captação externa de recursos para a implantação do Comércio Eletrônico (escala otimizada)

	Frequência	Percentual
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	14	53,85%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	4	15,38%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	8	30,77%
Total	26	100%

FONTE: O autor

A tabela 56 abaixo mostra as atividades e funções da área de finanças que mais sofreram impacto após a adoção e implantação do Comércio Eletrônico, segundo as empresas pesquisadas. A classificação é baseada na escala otimizada apresentada anteriormente. Na tabela, utilizou-se a seguinte nomenclatura:

- a) V20 – Mudanças causadas pelo CE no relacionamento da empresa com os bancos;
- b) V21 – Mudanças causadas pelo CE na política de pagamento de fornecedores;
- c) V22 – Mudanças causadas pelo CE no que se refere ao recebimento dos clientes (vendas);
- d) V23 – Necessidade de captação externa de recursos para a implantação do Comércio Eletrônico.

TABELA 56 – O impacto do CE nas atividades e funções da área de finanças

	V20	V21	V22	V23
0 e 1 – Impacto não-significativo ou muito baixo	38,46%	61,54%	26,93%	53,85%
2 e 3 – Impacto baixo ou razoável	30,77%	23,08%	34,61%	15,38%
4 e 5 – Impacto alto ou muito alto	30,77%	15,38%	38,46%	30,77%

FONTE: O autor

Kalakota e Whinston (1997) afirmam que o CE facilita os pagamentos dos clientes para as empresas e destas para os fornecedores. Porém, os resultados obtidos na pesquisa não comprovam esses fatos: 61,54% das empresas classificaram como não-significativo ou muito baixo o impacto do CE na política de

pagamento dos seus fornecedores e sobre o recebimento de valores dos clientes, o resultado foi bem variado: 26,93% classificaram como não-significativo ou muito baixo; 34,61% como baixo ou razoável e 38,46% como alto ou muito alto.

No que se refere às demais variáveis relacionadas à área financeira e ao impacto sofrido por elas após a implantação do CE, nota-se uma variação muito grande nos percentuais, o que não permite outras observações relevantes.

A quarta e última parte do instrumento de pesquisa tratava-se de uma questão aberta, que permitia ao respondente destacar algum ponto que não foi incluído na pesquisa ou fazer observações que achasse relevante. Oito empresas utilizaram esse espaço.

Uma empresa que comercializa produtos de informática citou que ainda está em fase de entrada no Comércio Eletrônico no sentido de vendas. Segundo a empresa, por enquanto o site que possui na Internet se trata mais de um catálogo virtual do que um comércio total. Com relação aos fornecedores da empresa, muitas operações são feitas pelo CE.

Já uma organização que comercializa cosméticos utilizou o espaço disponibilizado no questionário para fazer algumas observações sobre a logística. Afirmou que procura fazer parceria com empresas que entreguem seus produtos em tempo hábil e a um custo baixo, mas que isso é difícil. De acordo com essa empresa, o que mais pesa é o custo do frete: se for cobrado do cliente aumenta consideravelmente o preço final e se a empresa bancar essa despesa por vezes torna-se oneroso, principalmente conforme a localização/região. Ainda segundo a empresa, manter uma política de interação com o cliente, ou seja, responder prontamente as suas mensagens cria um canal de credibilidade e transparência. Detalhou-se também a questão da divulgação dos produtos e a definição da estratégia utilizada para buscar parceiros que auxiliem nessa atividade. A empresa citou que se baseia em relatórios periódicos que descrevem quais locais (estados/regiões) e até mesmo países que acessa o seu site está sendo acessado e quais produtos são mais procurados. Com base nesses dados, dados tomam decisões visando facilitar uma futura promoção, lançamentos, manter ou alterar determinadas posturas tomadas frente à venda via Internet. Por fim, a empresa define-se como nova no mercado e estava atuando apenas em Bauru e região; após a criação da loja virtual, disparou nas vendas, e em regiões distantes como Santa Catarina, Recife, Belo Horizonte, Goiás, Bahia, entre outras.

Uma empresa que comercializa produtos eletro-eletrônicos utilizou o espaço para detalhar suas respostas. Disse que a Internet é um meio de venda completo e próprio. A captação de dinheiro foi própria e afirmou ser muito mais difícil de conseguir investimento externo para esse tipo de empreendimento, uma vez nem todos entendem como é possível vender pela Internet, principalmente pelo fato do consumidor não ter contato físico com o produto. A logística, segundo essa empresa, é toda terceirizada e, portanto, não existem estoques, caixas ou aglomerações de frota.

Segundo uma empresa que produz equipamentos e acessórios industriais, o Comercio Eletrônico melhorou muito a comunicação com clientes e fornecedores. É um canal de comunicação muito mais rápido e eficaz e possibilita à empresa fazer muito mais cotações do que faziam antes e uma visibilidade mundial de seus produtos.

Uma organização especializada em realizações de cobrança e serviços de proteção ao crédito aproveitou o espaço para descrever melhor suas funções. Citou ser voltada ao segmento bancário, apta a atuar em todo o ciclo de crédito, desde a prospecção e venda de produtos financeiros, atendimentos a clientes, cobrança, programas de retenção e fidelização até compra e gestão de créditos não-performados (operações de securitização).

Uma ótica utilizou o espaço em questão para especificar que, atualmente, a loja virtual funciona mais como um catálogo on-line, onde os clientes vem o produto e vão até a loja física realizar a compra, do que como CE puro. Ainda não foi investido tudo que se planejou no Comercio Eletrônico; porém, 90% das vendas de lentes de contato da empresa são realizadas pela Internet.

Uma editora de livros e revistas disse lançar muitos títulos por mês e que na loja virtual são vendidos apenas alguns. O CE tem um caráter experimental, visando testar o comportamento do público-alvo na Internet, que, segundo a empresa, é classe C. Alegou que o faturamento da loja não tem relevância diante do faturamento da venda em bancas. Também citou que loja virtual é “alugada”, ou seja, não houve investimento para desenvolvimento da loja. Não houve impacto em estoques ou em relação aos fornecedores porque, de uma tiragem de mais de 100 mil exemplares, por exemplo, são separados apenas 100 para venda na loja virtual.

Finalmente, uma empresa que comercializa bebidas, perfumes e alimentos nacionais importados afirmou não possuir um comércio eletrônico pleno, ou seja, do

início ao final da transação. Utiliza o site mais como um portfólio. Existe um projeto para a implantação do CE puro, mas ainda estão em fase de negociações com a empresa desenvolvedora do site.

4 CONCLUSÃO

4.1 Considerações finais

Para que se alcançasse o objetivo geral de identificar como o processo de adoção e implantação do Comércio Eletrônico afeta as principais funções e atividades empresariais, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar quais as atividades da área de marketing foram mais impactadas após a decisão da empresa de realizar o Comércio Eletrônico;
- b) Identificar o impacto causado pela adoção do Comércio Eletrônico nas atividades da área de produção de uma empresa;
- c) Identificar como o Comércio Eletrônico afetou as atividades da área funcional de recursos humanos de uma organização;
- d) Identificar quais as atividades da área de finanças de uma empresa sofreram maior impacto após a adoção do Comércio Eletrônico.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, sua consecução foi obtida a partir da avaliação que as empresas respondentes fizeram quanto aos seguintes fatores: relacionamento ou interação com o cliente; posicionamento do produto ou serviço no mercado; imagem da empresa em relação ao público-alvo; serviços pós-venda; relacionamento da empresa com seus parceiros de negócios; comunicação e divulgação de valor (propaganda).

Os resultados obtidos mostraram que as atividades e funções da área de marketing que mais sofreram impacto após a implantação do CE foram: comunicação, propaganda e divulgação dos produtos e da empresa; a imagem da empresa em relação ao público-alvo; e a maneira como a empresa se relaciona ou interage com os clientes. O resultado vem ao encontro do referencial teórico levantado, visto que vários autores citam que a área mais impactada pelo CE é justamente a área de marketing de uma organização.

Quanto ao segundo objetivo específico, os seguintes fatores foram objetos de estudo: os cinco objetivos de desempenho básicos das operações produtivas (qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo); gerenciamento de estoques de matérias-primas e de produtos acabados; gerência da cadeia de suprimentos; e implantação de programas de gestão da qualidade.

Os resultados obtidos mostraram que as atividades e funções da área de produção citadas como as que sofreram maiores mudanças após implantação do CE foram três dos cinco objetivos de desempenho básicos que se aplicam a todos os tipos de operações produtivas: a confiabilidade; a velocidade e a flexibilidade no processo de produção. Por confiabilidade, entende-se a manutenção dos compromissos de entrega assumidos com os consumidores. Velocidade está relacionada à minimização do tempo entre o consumidor solicitar os bens e serviços e recebê-los. Sobre a flexibilidade, é a capacidade de a empresa mudar ou adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas ou para dar aos consumidores um tratamento individual. A flexibilidade pode aumentar a variedade de bens e serviços oferecidos pela empresa. Assim como ocorreu na área de marketing, os resultados vão ao encontro do estudo teórico realizado: todos os autores pesquisados afirmam que o CE causa impacto significativo no processo produtivo.

Os resultados relacionados às atividades de gerência de estoques de matérias-primas e produtos acabados e de gerência da cadeia de suprimentos não se mostraram expressivos. Portanto, a pesquisa mostrou resultados contrários ao esperado e também à afirmação de Turban e King (2004), sobre as deficiências na cadeia de suprimentos, como excesso de estoque e atraso na entrega, poderem ser minimizadas com o CE.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, sua consecução foi obtida a partir da avaliação que as empresas fizeram quanto aos seguintes fatores: provisão de recursos (recrutamento, seleção e integração); aplicação de recursos humanos (reposicionamento de pessoal); e desenvolvimento de recursos humanos (treinamentos e planos de desenvolvimento do pessoal).

Embora esperava-se que, com a implantação do CE, as empresas apontassem uma maior necessidade de treinamento específico dos envolvidos ou até mesmo de reposicionamento de pessoal, nenhuma das atividades e funções da área de recursos humanos abordadas na pesquisa recebeu um percentual considerável no que se refere à um impacto significativo, segundo as empresas participantes. Provavelmente isso ocorreu pelo fato da maioria das empresas que responderam à pesquisa serem micro e pequenas (de acordo com o número de funcionários) e as funções relacionadas ao CE serem de responsabilidade de uma ou de poucas pessoas dentro da empresa.

Sobre a área de finanças de uma organização, as seguintes atividades ou funções foram abordadas na pesquisa: relacionamento da empresa com os bancos; política de pagamento de fornecedores; contas a receber; e necessidade de captação externa de recursos.

Observou-se que, nas empresas pesquisadas, a implantação do Comércio Eletrônico não trouxe mudanças significativas principalmente no que se refere ao pagamento de fornecedores. Sobre as demais variáveis, houve uma variação muito grande nos percentuais, o que não permite outras observações relevantes.

As observações feitas pelas empresas respondentes no questionário foram variadas: parte das empresas pesquisadas alegou ainda estar em fase de implantação do CE. Algumas disseram realizar apenas transações eletrônicas parciais, ou seja, ainda é necessário finalizar a compra por telefone ou não fazem a entrega do produto, por exemplo. Alegaram que algumas atividades relacionadas ao CE estão em fase experimental. Isso demonstra que as empresas da região de Bauru-SP, ainda não têm plena consciência dos benefícios do CE ou que ainda não estão preparadas para realizar negócios pela Internet. Por meio dessas observações, notou-se que muitas se assemelham ao trabalho realizado por Sartori (2001), sobre utilização da Internet pelas empresas de Maringá. O trabalho citado teve como objetivo verificar se as empresas da cidade de Maringá-PR utilizam os recursos oferecidos pela *World Wide Web* com vistas ao Comércio Eletrônico. Os resultados evidenciaram que a quase totalidade das empresas pesquisadas utilizavam a Internet apenas para apresentar seus produtos ou serviços, sem tirar vantagem de toda a gama de possibilidades interativas que esta tecnologia oferece. Através dos sites destas empresas não era possível efetuar pedidos ou concluir transações on-line, não realizando, desta forma, o Comércio Eletrônico completo. Ressalta-se que o citado trabalho foi elaborado há oito anos e que se esperava uma evolução ou pelo menos um melhor entendimento dos gestores de empresas sobre as vantagens que o CE traz para as organizações e para os consumidores.

Existe a necessidade de uma mudança de visão por parte dos empresários, principalmente no que diz respeito a tratarem a Tecnologia da Informação como custos e não como forma de obter vantagem competitiva. Entender o impacto da TI no ambiente empresarial atual e saber como aproveitá-la corretamente significa sair na frente.

4.2 Limites do estudo e sugestões para futuras pesquisas

Apesar deste trabalho de pesquisa ter atingido os objetivos a que se propôs, ele apresenta limitações. Em decorrência do tamanho da amostra, não foram possíveis outras análises estatísticas além da moda, mediana e distribuição de frequência com e sem intervalos de classes. Ainda, nem todas as atividades e funções de cada uma das áreas funcionais foram abordadas na pesquisa.

Outras possibilidades de realização de trabalhos foram observadas como sendo possíveis e interessantes de serem desenvolvidos oportunamente: uma nova pesquisa junto à mesma amostra após certo período, para apurar o nível de maturidade das mesmas em relação ao CE e também a aplicação da pesquisa em uma região semelhante em população e número de empresas.

Sugere-se ainda cruzar os dados de uma empresa obtidos na pesquisa com uma análise de seu site, a fim de apurar se essa ferramenta realmente faz o que se propõe.

Um fator que não foi incluído nessa pesquisa foi a questão da resistência à inovação. Seria interessante saber como e porque ela ocorre quando relacionada à adoção e implantação do Comércio Eletrônico.

REFERÊNCIAS

ABREU, C. B. Serviços pós-venda: a dimensão esquecida do marketing. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 24-31, jul./set, 1996. Disponível em: <<http://www.rae.br/artigos/316.pdf>>. Acesso em 05 mar. 2009.

ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, jan./abr. 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_03/dwn/rac-v3-n1-ala.pdf>. Acesso em 02 dez. 2006.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANDRADE, R. de. **Guia prático de e-commerce**. São Paulo: Angra, 2001.

BAX, M. P.; LEAL, G. J. Serviços Web e a evolução dos serviços em TI. In: **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, v. 2, n. 2, abr. 2001. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000293/>>. Acesso em 10 ago. 2006.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CALIRI, M. H. L. Usando os recursos da Internet na enfermagem. In: **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.5, n.1, p.97-102, 1997.

CASTELLS, M. **A galáxia Internet**: reflexões sobre Internet, negócios e sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

CIPRIANI, F. **Blog corporativo**. São Paulo: Novatec, 2006.

COOKBOOK. **Video Conferencing Cookbook**, 2000. Disponível em <<http://www.vide.gatech.edu/cookbook2.0>>. Acesso em 09 fev. 2009.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.

COUTINHO, C. P.; BOTTENTUIT JUNIOR, J. B. Blog e Wiki: os futuros professores e as ferramentas da Web 2.0. In: **Anais do IX Simpósio Internacional de Informática Educativa**, Porto, 2007, pp. 199-204. Disponível em <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7358/1/Com%20SIIIE.pdf>>. Acesso em 09 fev. 2009.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
DAMSKI, J. C. B.; VALENTE, A. de S. M. **Internet: guia do usuário brasileiro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.

DUFOUR, A. **A Internet**. Lisboa: Europa-América, 1997.

E-COMMERCE. **Dados estatísticos sobre Internet e Comércio Eletrônico**, 2008. Disponível em <<http://www.e-commerce.org.br/STATS.htm>>. Acesso em 10 ago. 2008.

FALK, B. **O guia da Internet**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 1995.

FEITOSA, A.; DEJARDIN, I.; RIBEIRO, W. **Serviços pós-venda**. Monografia – Curso de especialização em administração de serviços – UFBA. Salvador, 2001. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/CPA/2001/240/monografia_final.pdf>. Acesso em 05 mar. 2009.

FELIPINI, D. **ABC do e-commerce: os quatro segredos de um negócio bem-sucedido na Internet**, 2005. E-book: Disponível em: <https://ssl84.locaweb.com.br/abc-commerce/form_download.asp?ebook=2>. Acesso em 10 ago. 2006.

FONSECA, E.; SAMAPIO, E. **História da Internet e órgãos de coordenação**, 1996. Disponível em: <<http://homepages.dcc.ufmg.br/~mlbc/cursos/internet/historia>>. Acesso em: 20 ago. 2006.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2001.

GESTÃO E LIDERANÇA. **Estrutura do departamento financeiro**. Disponível em <<http://www.gestaoelideranca.com.br/gestaoelideranca/principal/conteudo.asp?id=6647>>. Acesso em 27 jan. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P. **A new marketing paradigm for electronic commerce**, 1996. Disponível em <<http://www.dk.co.id/new/download/resources/electroniccommerce.pdf>>. Acesso em 24 abr. 2009.

HOJI, M. **Práticas de tesouraria: cálculos financeiros de tesouraria: operações com derivativos e hedge**. São Paulo: Atlas, 2001.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. **Eletronic commerce**: a manager's guide. Massachusetts: Addison Wesley, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM A. P. M. S. **Administração financeira**: princípios, fundamentos, e práticas brasileiras, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEOPOLDINO, G. M.; MOREIRA, E. dos S. Avaliação de sistemas de videoconferência. In: **Anais do VII Simpósio de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo**, 2002. Disponível em < https://homologacao-www.rnp.br/_arquivo/videoconferencia/AvaliacaoVideo.pdf>. Acesso em 09 fev. 2009.

MARTINELLI, M. L. **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999.

MARTINS, G. de A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCKEOWN, P. G.; WATSON, R. T. **Metamorphosis**: guia para Internet e Comércio Eletrônico. São Paulo: Editora SENAC, 1996.

MEREDITH, J. R.; SHAFER, S. M. **Administração da produção para MBAs**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1. n. 3. São Paulo, 2º sem. 1996.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**, 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

O'REILLY, T. **What Is Web 2.0** : design patterns and business models for the next generation of software. O'Reilly Publishing, 2005. Disponível em < <http://ftpe.emv3.com/cciparis/web/pdf/Web2/Adetem.pdf>>. Acesso em 09 fev. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, G. T.; MAIA, J. L.; MARTINS, R. A. Estratégia de produção e desenvolvimento de produto em uma empresa do setor de cosméticos. In: **Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 1, p. 58-74, abr. 2006. Disponível em <http://www.latec.uff.br/sg/arevista/Volume1/Numero1/Artigo2006_4_SG046_2006.pdf>. Acesso em 28 jan. 2009.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM series**: marketing 1 to 1. 3 ed. São Paulo, 2004.

RAO, S. S.; METTS, G.; MONGE, C. A. M. Electronic commerce development in small and medium sized enterprises: a stage model and its implications. In: **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 1, 2003, p. 11-32. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1570090101.html>>. Acesso em 24 abr. 2009.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1997.

RITZAM, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSS, A. S.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, I. E. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

SARTORI, R. **Utilização da Internet pelas empresas de Maringá sob a ótica de web sites**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8237.pdf>>. Acesso em 02 dez. 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Alas, 2002.

STEVENSON, W. J. **Administração das Operações de Produção**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TARAFDAR, M.; VAIDYA, S. D. Challenges in the adoption of e-commerce technologies in India: the role of organizational factors. In: **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 6, dez. 2006. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=23229293&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em 02 dez. 2006.

TEIXEIRA, R. de F.; PACHECO, M. E. C. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra de paradigmas científicos. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.12, n.1, jan/mar 2005.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico**: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Anexo A

Questionário

Prezado colaborador,

Este questionário tem como objetivo o levantamento de dados necessários para consubstanciar minha dissertação de Mestrado, intitulada “O impacto do Comércio Eletrônico nas empresas de Bauru – SP”. O trabalho é uma exigência do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo/SP – para a obtenção do título de Mestre em Tecnologia, linha de pesquisa Gestão e Desenvolvimento de Tecnologias da Informação Aplicadas.

Todas as informações fornecidas neste questionário serão consideradas confidenciais e serão analisadas apenas pelo pesquisador.

Caso seja de seu interesse, os resultados da pesquisa estarão à sua disposição após a conclusão do trabalho.

Certo de sua indispensável colaboração, agradeço antecipadamente.

Marcelo Lampkowski
Mestrando em Tecnologia
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS

E-mail: marcelo-l@uol.com.br

Celular: (14) 8814-0525

Caracterização da empresa	
Nome Fantasia ou Razão Social	
Segmento	<input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Serviços <input type="checkbox"/> Outro
Nº de funcionários	<input type="checkbox"/> 1 a 19 <input type="checkbox"/> 20 a 99 <input type="checkbox"/> 100 a 499 <input type="checkbox"/> Mais de 500
Tempo de existência da empresa	
A empresa atua apenas na Internet?	<input type="checkbox"/> Sim, o negócio é totalmente virtual.
	<input type="checkbox"/> Não, além do site na Internet também existe a empresa física.

Caracterização do respondente	
Nome	
Cargo / Função	
E-mail para contato	
Tempo de atuação na empresa	
<p>Para responder às questões a seguir, considere a escala de 0 a 5, sendo:</p> <p>0 – Nenhum impacto 1 – Impacto muito baixo 2 – Impacto baixo 3 – Impacto razoável 4 – Impacto alto 5 – Impacto muito alto</p>	
Qual o seu nível de interação com o Comércio Eletrônico?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Sobre o Comércio Eletrônico, assinale a resposta que considerar mais apropriada. Utilize a escala apresentada anteriormente:

1. O Comércio Eletrônico causou mudanças significativas na maneira da empresa se relacionar ou interagir com os clientes.
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

2. O Comércio Eletrônico ocasionou mudança no posicionamento do produto ou serviço comercializado pela empresa em relação ao público-alvo.
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

3. O Comércio Eletrônico trouxe mudanças na imagem da empresa em relação ao público-alvo.
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

4. Com a implantação do Comércio Eletrônico, houve a necessidade de alterações nos serviços de pós-venda oferecidos pela empresa (suporte, garantia, entrega, etc.).
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

5. A implantação do Comércio Eletrônico acarretou em modificações no relacionamento da empresa com seus parceiros de negócios (atacadistas, varejistas, representantes de vendas, transportadoras, etc.).

0 1 2 3 4 5

6. O Comércio Eletrônico levou à mudanças na forma de comunicação, propaganda ou divulgação dos produtos e da empresa.

0 1 2 3 4 5

7. No que se refere ao processo de produção, a implantação do Comércio Eletrônico causou impacto na:

7.1. Qualidade (fazer do modo correto; fornecer aos consumidores bens e serviços isentos de erros e adequados a seus propósitos).

0 1 2 3 4 5

7.2. Velocidade (minimização do tempo entre o consumidor solicitar os bens e serviços e recebê-los).

0 1 2 3 4 5

7.3. Confiabilidade (manter os compromissos de entrega assumidos com os consumidores).

0 1 2 3 4 5

7.4. Flexibilidade (estar em condições de mudar ou de adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas ou para dar aos consumidores um tratamento individual).

0 1 2 3 4 5

7.5. Custos (produzir bens e serviços a custos que possibilitem fixar preços apropriados ao mercado e ainda permitir retorno para a organização).

0 1 2 3 4 5

8. A implantação do Comércio Eletrônico causou mudança no modo como a empresa gerencia seus estoques de matérias-primas ou de produtos acabados.

0 1 2 3 4 5

9. Com o Comércio Eletrônico, houve necessidade de mudança na gerência da cadeia de suprimentos (atividades desde o pedido do cliente até a entrega final).

0 1 2 3 4 5

10. Com o Comércio Eletrônico, houve necessidade de implantação de um programa de gestão da qualidade.

0 1 2 3 4 5

11. Com relação à provisão de recursos humanos, o Comércio Eletrônico causou impacto no que se refere à:

11.1. Recrutamento

0 1 2 3 4 5

11.2. Seleção
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
11.3. Integração (integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização).
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

12. Com a implantação do Comércio Eletrônico, a empresa estabeleceu uma política de reposicionamento de pessoal.
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

13. A implantação do Comércio Eletrônico exigiu um treinamento específico para a equipe envolvida.
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

14. A implantação do Comércio Eletrônico estabeleceu uma mudança no relacionamento da empresa com os bancos.
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

15. Com o Comércio Eletrônico, houve mudanças na política de pagamento de fornecedores.
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

16. Com o Comércio Eletrônico, houve mudanças no que se refere ao recebimento dos clientes (vendas).
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

17. Houve necessidade de captação externa de recursos para a implantação do Comércio Eletrônico.
<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Utilize o espaço abaixo para destacar algum ponto que não foi incluído na pesquisa: