

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

*O Impacto da Internet nas organizações – Estudo das
livrarias portuguesas.*

Dissertação apresentada como
requisito parcial para a obtenção do
Grau de Mestre em Organização e
Sistemas de Informação

Por:

Paulo Jorge Neves Basílio

Sob orientação de:

Prof. Doutor António Serrano

ÉVORA

2001

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

*O Impacto da Internet nas organizações – Estudo das
livrarias portuguesas.*

Dissertação apresentada como
requisito parcial para a obtenção do
Grau de Mestre em Organização e
Sistemas de Informação

Por:

Paulo Jorge Neves Basílio



Sob orientação de:

Prof. Doutor António Serrano

ÉVORA

2001

Este trabalho não inclui as
observações e as críticas
feitas pelo júri.

AGRADECIMENTOS

No momento da conclusão não posso deixar de expressar o meu reconhecido agradecimento a todos os professores, colegas, alunos, família e amigos que contribuíram de forma directa ou indirecta para a concretização deste trabalho. Apesar da impossibilidade de nomear todos os que me ajudaram não posso deixar de agradecer individualmente a algumas pessoas.

Aos meus pais e irmão por todo o carinho, compreensão e apoio sempre demonstrados, incentivando-me sempre a concluir o trabalho que aqui se apresenta.

Um agradecimento muito especial à Andreia Dionísio por toda a ajuda prestada, pela compreensão, carinho, incentivo e apoio demonstrados permanentemente.

Ao Prof. Doutor António Serrano, Orientador deste trabalho, pela valiosa orientação prestada, pela disponibilidade e apoio, pelas sugestões, comentários e todos os ensinamentos transmitidos que contribuíram para que fossem ultrapassadas as inúmeras dificuldades durante a realização deste trabalho.

A todas as pessoas e organizações que possibilitaram a recolha dos dados e trocas de opiniões fundamentais para a elaboração deste trabalho.

ÍNDICE

	PÁGINA N.º
Lista de quadros	VI
Lista de figuras	VIII
Sumário	IX
1. Introdução	1
1.1. Considerações Gerais	1
1.2. Problema em estudo	2
1.3. Objectivos e estrutura do trabalho	3
1.4. Procedimentos	4
2. A Internet, sua estrutura e potencialidades	6
2.1. Conceitos gerais	6
2.2. A Internet e sua estrutura	8
2.3. As potencialidades da Internet	13
2.3.1. O FTP	13
2.3.2. O Telnet	14
2.3.3. Os grupos de discussão	15
2.3.4. O IRC	16
2.3.5. A Videoconferência	17
2.3.6. O WWW	18
2.3.7. O Correio Electrónico	21
3. As organizações no contexto actual	23

4. O Impacto da Internet nas organizações	30
4.1. Impacto na estratégia organizacional	35
4.2. Impacto nas políticas de Recursos Humanos	40
4.2.1. O Teletrabalho	41
4.3. Impacto nas políticas de marketing	44
4.4. O comércio electrónico	48
4.5. Impacto no acesso à informação	55
4.6. Impacto na estrutura de custos da organização	58
4.7. Impacto na segurança/sistemas de informação	60
4.7.1. A segurança do correio electrónico	63
5. Aspectos jurídicos e legislativos da Internet	66
6. As livrarias e a Internet – enquadramento geral	69
7. As livrarias portuguesas	73
7.1. Análise de alguns casos práticos	74
7.2. Análise dos impactos da Internet nas livrarias portuguesas	83
8. Conclusões, limitações e sugestões	97
9. Bibliografia	102
10. Anexos	110

LISTA DE QUADROS

	PÁGINA N.º
Quadro n.º 1 Transmissão de dados em Portugal	12
Quadro n.º 2 - Quadro resumo, a Internet e sua estrutura	12
Quadro n.º 3 - Quadro resumo, ftp	14
Quadro n.º 4 - Quadro resumo, telnet	15
Quadro n.º 5 - Quadro resumo, grupos de discussão	16
Quadro n.º 6 - Quadro resumo, IRC	17
Quadro n.º 7 - Quadro resumo, videoconferência	18
Quadro n.º 8 - Quadro resumo, WWW	20
Quadro n.º 9 - Quadro resumo, correio electrónico	22
Quadro n.º 10 - Novo paradigma/velho paradigma	24
Quadro n.º 11- Oportunidades e ameaças contingenciais	27
Quadro n.º 12 - Quadro resumo, contexto actual	29
Quadro n.º 13 - Quadro resumo, impacto da Internet na Estratégia da Organização	40
Quadro n.º 14 - Quadro resumo, impacto da Internet nos Recursos Humanos da Organização	43
Quadro n.º 15 - Quadro resumo, impacto da Internet nas políticas de marketing da Organização	48
Quadro n.º 16 - Quadro resumo, impacto da Internet no comércio electrónico da Organização	54
Quadro n.º 17 - Quadro resumo, impacto da Internet no acesso à informação por parte da Organização	58
Quadro n.º 18 - Quadro resumo, impacto da Internet na estrutura de custos da Organização	60
Quadro n.º 19 - Quadro resumo, impacto da Internet na segurança da Organização	68

Quadro n.º 20 - As livrarias e a Internet, enquadramento geral	72
Quadro n.º 21 - Características gerais da livraria A	74
Quadro n.º 22 - Características gerais da livraria B	76
Quadro n.º 23 - Características gerais da livraria C	79
Quadro n.º 24 - Características gerais da livraria D	81
Quadro n.º 25 - Potencialidades da Internet nas organizações em estudo	83
Quadro n.º 26 - O Impacto da Internet na estratégia das organizações em estudo	85
Quadro n.º 27 - O Impacto da Internet nos Recursos Humanos das organizações em estudo	87
Quadro n.º 28 - O Impacto da Internet nas políticas de marketing das organizações em estudo	88
Quadro n.º 29 - O Impacto da Internet na actividade comercial das organizações em estudo	89
Quadro n.º 30 - O Impacto da Internet no acesso à informação das organizações em estudo	91
Quadro n.º 31 - O Impacto da Internet na estrutura de custos das organizações em estudo	92
Quadro n.º 32 - O Impacto da Internet na estrutura de custos das organizações em estudo	94
Quadro n.º 33 - Quadro resumo, impacto da Internet nas livrarias portuguesas em estudo	95

LISTA DE FIGURAS

	PÁGINA N.º
Figura n.º 1 - Níveis de propriedade e gestão da Internet	9
Figura n.º 2 - O novo paradigma Sense and Response	33
Figura n.º 3 - Principais impactos da Internet	34
Figura n.º 4 - Modelos Client-Centric	46
Figura n.º 5 - Modelo Server Centric	47
Figura n.º 6 - Fases de implementação do comércio electrónico	49
Figura n.º 7 - Firewall	62

SUMÁRIO

O fenómeno Internet e o seu acelerado crescimento é cada vez mais conhecido, de tal modo que as organizações rapidamente se começaram a aperceber das potencialidades que esta tecnologia lhes poderá oferecer. Mas se as potencialidades poderão ser identificadas e normalmente tidas em conta, o mesmo não acontece com os impactos que essas mesmas potencialidades poderão ter numa organização. Este desconhecimento faz com que muitas vezes sejam descuradas oportunidades fulcrais e que não sejam detectadas ameaças que podem pôr em causa a sobrevivência da organização. Identifica-se assim um problema para o qual se pretende dar resposta com este trabalho, ou seja, o impacto da Internet nas organizações.

Em Portugal, não obstante o desenvolvimento acelerado em termos de infra-estruturas e até a existência de alguma legislação, existe ainda algum atraso na utilização da Internet, principalmente quando comparado com os EUA ou com alguns países da Europa. Mas isto não significa que determinados sectores ou grupos de empresas não estejam já a fazer grandes investimentos e apostas consistentes na Internet. Um exemplo de um destes grupos é o caso das livrarias portuguesas que face ao desenvolvimento da Internet e do exemplo de alguns casos de sucesso a nível mundial com o da empresa Amazon, decidiram colocar parte ou mesmo a totalidade do seu negócio na Internet.

Neste contexto a escolha das livrarias portuguesas para o estudo do impacto da Internet nas organizações, reside no facto de estas se encontrarem na vanguarda da utilização da Internet e das suas potencialidades, constituindo exemplos a seguir ou evitar por outras organizações.

Pretende-se assim com este trabalho analisar os impactos da Internet nas organizações estudando para isso as livrarias portuguesas.

São visados assim três objectivos para a realização deste trabalho: um primeiro objectivo onde se pretende identificar as potencialidades da Internet no seio das organizações ao nível teórico através de pesquisa bibliográfica. Potencialidades como o FTP, o Telnet, os grupos de discussão, o IRC, a

videoconferência, o WWW e o correio electrónico são apresentados e analisados neste trabalho;

Um segundo objectivo que visa clarificar as potencialidades utilizadas pelas livrarias portuguesas e a comparação entre a teoria e a realidade portuguesa, chegando-se à conclusão que a grande maioria das empresas estudadas conhecem e utilizam a totalidade ou quase totalidade das potencialidades enumeradas neste trabalho de investigação;

Um terceiro objectivo onde se pretende enunciar teoricamente e verificar na prática os impactos da Internet aos níveis da estratégia organizacional, das políticas de recursos humanos, das políticas de marketing, do comércio electrónico, do acesso à informação, da estrutura de custos e da própria segurança da organização / sistemas de informação.

1- Introdução

1.1- Considerações gerais

O fenómeno da Internet e o seu crescimento exponencial é cada vez mais conhecido, quer pela sua própria grandiosidade e globalidade, quer pelos benefícios que dela se podem extrair.

As organizações rapidamente se começaram a aperceber deste fenómeno e a utilizar a rede para retirarem proveito próprio. Inicialmente as empresas começaram por colocar uma simples página e a utilizar o correio electrónico como uma forma económica e rápida de trocar correspondência. Hoje já existem algumas empresas que sustentam todo o seu negócio na Internet através do comércio electrónico, do teletrabalho,...

Contudo, vários estudos apontam para custos elevados, para necessidades de formação, para questões como segurança da Internet e necessidades de mudança de estratégia das organizações.

Torna-se assim essencial analisar e identificar os impactos da Internet nas organizações, por forma a ajudar as empresas a tomar a melhor decisão possível e fazer frente a este mundo virtual, que movimenta milhões de possíveis de consumidores bem reais, de bens e/ou serviços que as empresas oferecem.

As livrarias foram das primeiras empresas a aderirem a este meio de comunicação e é comum encontrarmos este tipo de empresas na Internet aproveitando todas, ou praticamente todas as potencialidades que a Internet lhes pode oferecer.

É assim importante conhecer a realidade portuguesa neste sector por forma a realçar como é utilizada a Internet, as suas potencialidades e os seus impactos na organização, no sentido de facilitar o processo de tomada de decisão no que respeita a entrar ou não neste mundo digital que tantas oportunidades parece oferecer.

1.2. - Problema em estudo

Após o levantamento das potencialidades da Internet, as empresas têm sempre alguma dificuldade na análise dos impactos que estas terão na organização e a consequente dificuldade na decisão racional de “entrar “ ou não para o mundo da Internet.

Em Portugal, não obstante o desenvolvimento acelerado em termos de infra-estruturas de telecomunicações, existe ainda algum atraso em relação à média europeia no que diz respeito à Internet e sua utilização. Contudo, isto não significa que determinados sectores de actividade e determinados grupos de empresas não estejam já a fazer uma aposta consistente na Internet. Um exemplo destes grupos é caso das livrarias portuguesas que face ao desenvolvimento da Internet e de alguns exemplos fora do país com bastante sucesso (Ex: Amazon) decidiram colocar parte ou a totalidade do seu negócio nesta rede internacional, o que obrigou a uma reestruturação da organização e a sua forma de actuar no mercado.

O desconhecimento, por parte de empresários e investidores, das potencialidades e “perigos” de suportar um determinado negócio na Internet faz com que muitas vezes não sejam aproveitadas as oportunidades subjacentes e ignoradas ameaças que podem pôr em causa a própria sobrevivência da organização. Identifica-se assim um problema, ao qual se pretende dar resposta nesta dissertação através da análise da forma como a Internet pode revolucionar a economia tradicional, à semelhança do que aconteceu noutros países , como os EUA, sendo urgente compreender os impactos que este meio poderoso pode ter nas organizações em geral e em particular nas livrarias portuguesas. A escolha das livrarias reside no facto de estas se encontrarem na vanguarda deste “mundo virtual” e poderão tornar-se exemplos para outros sectores. A Internet fornece grandes potencialidades e oportunidades e está a mudar a forma como as organizações actuam e competem entre si. Aprender a aproveitar da melhor maneira estas potencialidades e pô-las ao serviço da mudança e do sucesso é cada vez mais uma atitude imperativa e um factor crítico de sucesso.

1.3. - Objectivos e estrutura do trabalho

Pretende-se, com este trabalho de investigação analisar e caracterizar os impactos da Internet nas organizações, observando para o efeito algumas livrarias portuguesas que estão a aderir a esta tecnologia e forma de organização.

São assim visados três objectivos:

- primeiro objectivo pretende identificar as potencialidades da Internet no seio das organizações a nível teórico através de pesquisa bibliográfica, de modo a se conhecerem as opiniões e resultados divulgados no meio académico e científico;
- segundo objectivo visa clarificar as potencialidades da Internet nas livrarias portuguesas a nível prático, através da realização de um questionário elaborado para o efeito. A comparação entre a teoria e a realidade portuguesa será alvo de estudo de forma a saber se estão a ser exploradas todas as potencialidades enumeradas teoricamente;
- terceiro objectivo pretende enunciar teoricamente e verificar na prática das livrarias portuguesas os impactos da Internet aos níveis da estratégia, das políticas de recursos humanos, das políticas de marketing, do comércio electrónico, do acesso à informação, da estrutura de custos e da própria segurança da organização/sistemas de informação.

A concretização destes objectivos pressupõe a seguinte estrutura de trabalho:

- 1) Conceitos gerais;
- 2) Breve caracterização da Internet e sua estrutura;
- 3) Revisão bibliográfica de forma a enunciar as potencialidades da Internet;
- 4) Caracterização do conceito organização no contexto actual;
- 5) Enunciação dos impactos da Internet nas organizações;
- 6) Estudo de casos práticos - as livrarias portuguesas e a Internet;
- 7) Análise dos impactos da Internet;
- 8) Conclusões dos resultados obtidos e trabalhos futuros.

1.4 – Procedimentos

O estudo do impacto da Internet nas organizações em geral e nas livrarias em particular é feito com base a uma revisão bibliográfica, de forma a enunciar as opiniões, críticas e estudos elaborados por diversos autores nesta área. Este trabalho científico é ainda complementado por uma análise prática das potencialidades e impactos da Internet nas livrarias portuguesas, recorrendo para isso a entrevistas semi-estruturadas e a um questionário de apoio.

O primeiro capítulo evidencia o fenómeno Internet, o seu crescimento exponencial e a sua utilização por parte de organizações, consumidores e público em geral. Este capítulo também descreve o problema em estudo, os objectivos a atingir neste trabalho de investigação e a própria estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a Internet, sua estrutura e potencialidades. São apresentadas teoricamente as potencialidades FTP, Telnet, grupos de discussão, IRC, videoconferência, world wide web e o correio electrónico.

No terceiro capítulo é caracterizado o contexto actual em que as organizações se inserem, dando especial relevo à evidência crescente das organizações como sistemas abertos que utilizam as redes e a Internet para sobreviver no actual contexto de mudança permanente.

O quarto capítulo desenvolve os aspectos teóricos do impacto das Internet nas organizações. Nomeadamente o impacto na estratégia organizacional, o impacto nas políticas de recursos humanos, nas políticas de marketing, o comércio electrónico, impacto no acesso à informação, impacto na estrutura de custo e o impacto na segurança / sistemas de informação da organização.

No quinto capítulo são referidos os aspectos jurídicos e legislativos da Internet e das actividades resultantes da aplicação das suas potencialidades.

O sexto capítulo apresenta o enquadramento geral das livrarias na Internet, sendo dado especial relevo ao tão conhecido caso da maior livraria on-line: a Amazon.

No sétimo capítulo são apresentados alguns casos práticos que permitem comparar a teoria enunciada e discutida nos capítulos anteriores com a realidade das livrarias portuguesas, nomeadamente quanto ao tipo de potencialidades utilizadas e os seus impactos na organização.

O oitavo capítulo expõe as conclusões, limitações e sugestões extraídas deste trabalho de investigação.

O trabalho termina com a apresentação da bibliografia utilizada e os anexos resultantes do mesmo.

2- A Internet, sua estrutura e potencialidades

2.1 - Conceitos gerais

A Internet, abreviação de “Interconnected Networks ou Internetwork System”, é a rede das redes, resultado da ligação de milhares de redes nacionais, regionais e locais, que interligam computadores através de linguagem e protocolos de comunicação comuns.

Entende-se por rede, um conjunto de computadores interligados entre si através de componentes de Hardware e Software, permitindo assim a comunicação e a partilha de informações e recursos.

As redes podem ser classificadas segundo vários critérios, sendo os mais conhecidos os seguintes:

- de acordo a distribuição geográfica
 - redes locais (LAN – Local Area Network);
 - e redes alargadas (WAN – Wide Area Network).

- de acordo com o tipo de exploração
 - redes públicas;
 - e redes privadas.

Existem também diversas topologias de rede, ou seja diversas formas de ligar os computadores à rede. As principais topologias são:

- **BUS** (topologia em linha) – Existe apenas um único canal de transmissão que permite acessos directos. Tem a grande vantagem de permitir que sejam adicionados ou removidos pontos de rede sem impedir o funcionamento da rede, é a mais económica mas é também aquela em que se torna mais difícil detectar os problemas, caso existam;
- **Ring** (topologia de anel) – a ligação dos computadores é feita em anel, ou seja a informação circula por todos os pontos de rede até encontrar o seu destinatário;
- **Star** (topologia em estrela) – existe um canal específico para cada ponto de rede, o que torna fácil a inclusão de mais pontos de rede e a

detecção de avarias, no entanto a sua implementação é complexa e mais dispendiosa.

A Internet é uma rede global (WAN) e complexa, que consiste no somatório de milhares de redes independentes públicas e privadas conectadas entre si através de um conjunto de protocolos mundialmente estabelecidos que permitem essa mesma comunicação.

Um desses protocolos é o TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol), que permite a comunicação entre diferentes tipos de computadores e sistemas informáticos, através da definição de um conjunto de normas e regras de comunicação. Entendendo-se por protocolo um conjunto formal de regras que governam a sequência, a temporização, o formato e o controlo de erros dos fluxos trocados dentro de uma rede de dados (Figueiredo, 1995).

Na comunicação entre os diversos e inúmeros computadores ligados à Internet é atribuído um endereço numérico a cada computador – Endereço IP, que é constituído por quatro campos separados por pontos, não existindo dois iguais no mundo. Depois esses endereços podem ser mapeados em nomes para uma mais fácil identificação por parte dos utilizadores.

“Para compreendermos de forma rápida e simplificada a Internet, temos que considerar as seguintes ideias base:

- *na Internet estão disponíveis dados e informações;*
- *esses dados estão contidos em servidores de rede, designados por Web Servers;*
- *a organização desses servidores é feita de acordo com o domínio a que pertencem, por exemplo, o domínio dos servidores portugueses é pt.”(Sousa, 1997)*

Por fim, o utilizador apenas tem que se conectar à Internet através de um provedor (Ex: Telepac), instalar um browser (Ex: Internet Explorer) e “navegar” pelos muitos servidores da Internet.

2.2 - A Internet e sua estrutura

O conceito de Internet foi inventado em 1969, pelo ARPA (Advanced Research Project Agency) a pedido do Departamento de Defesa dos EUA e começou por ser uma rede experimental com apenas quatro computadores, destinada à troca de informações militares, que interligava vários centros de comando através das linhas telefónicas normais.

A evolução da rede resultou na ARPAnet, que veio permitir a militares, cientistas e investigadores de algumas universidades comunicar entre si através de correio electrónico e partilhar as suas descobertas e informações de um modo rápido e seguro.

Rapidamente o meio académico se apercebeu das potencialidades que a rede oferecia e nos anos 70 a ARPA desenvolveu um conjunto de regras e protocolos que permitiram oferecer consistência e uma certa ordem à ARPAnet. Em 1975 são feitas as primeiras ligações internacionais.

Em 1982 a ARPAnet juntou-se à MILnet (rede militar), à NFSnet (rede científica da National Science Foundation) e a outras redes como a BITNET de modo a trocar informação. Surgiu assim da consolidação de todas estas redes a Internet.

Desde então a Internet não parou mais de crescer e hoje em dia são milhões os computadores ligados a esta rede da redes.

À medida que universidades e centros de investigação se foram ligando à Internet o papel da ARPA diminuiu cada vez mais, até desaparecer.

Mas a Internet teve o seu grande "boom" quando se descobriu o hipertexto e se tornou usual a sua utilização, capaz de fornecer ao utilizador uma página de Internet cheia de fotografias, sons e até mesmo filmes. Ou seja, foi com o aparecimento da World Wide Web (WWW), sistema de extracção de informação baseado no hipertexto, que a Internet passou a cativar o público em geral e a despertar interesses no mundo empresarial, dada a sua globalidade e facilidade de comunicação.

Mas a WWW não é o único meio para se aceder à informação, existem ainda outras formas como os protocolos ftp e telnet, os grupos de discussão e

até mesmo através de videoconferência (potencialidades estas que irão ser analisadas adiante, com mais pormenor).

Certo é que *“...a Internet está a mudar a forma como as pessoas e as organizações vêem, criam, divulgam, recolhem e utilizam a informação e, até mesmo, o modo como gerem os seus negócios”* (Covas et al, 1998) Como afirma Derrick de Kerckhove (Kerckhove, 1997) a Internet é o primeiro meio que é oral e escrito, privado e público, individual e colectivo, que conecta todo o planeta.

Sendo uma rede pública e aberta, pode ser acedida por qualquer pessoa ou organização, bastando para isso dispor de um computador com o protocolo TCP/IP instalado com um modem e de um intermediário de serviço, que faça a ligação á Internet.

Existe uma organização denominada Internet Society (ISOC), composta por utilizadores voluntários da rede, que através de fóruns e debates procuram gerir e dirigir a Internet, desenvolvendo standards técnicos que facilitam a resolução dos problema que a rede vai enfrentando.

Relativamente às questões da propriedade e gestão não está na posse de nenhuma entidade em particular mas sim de um conjunto de intervenientes que podem ser divididos por diversos níveis.

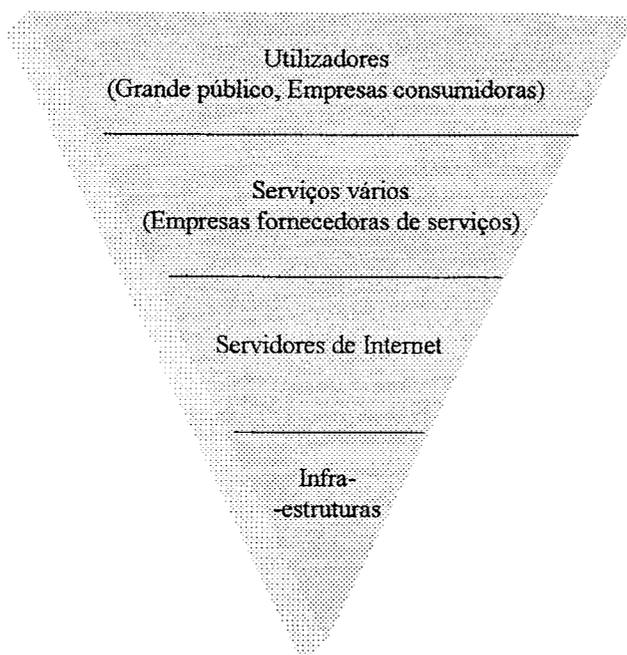


Figura n.º 1 - Níveis de propriedade e gestão da Internet
Adaptado de Silva et al, 1999

Segundo Libório Silva (Silva, 1995), existem actualmente seis tipos de utilizadores da Internet:

- Instituições comerciais, académicas e governamentais;
- Comunidades profissionais, normalmente para investigação e desenvolvimento;
- Empresas em geral, para envio de mensagens, comércio electrónico, acesso a fontes de informação da sua área de actividade,...
- Activistas políticos e sociais, para a promoção das suas causas;
- Hackers, para causar problemas, as suas atitudes frequentes passam pela destruição de sistemas informáticos ou pela cópia de software protegido;
- Público em geral, para ter acesso a informação e para efectuar todas as operações que lhes sejam permitidas.

Mas independentemente do tipo de utilizador a procura e partilha de informação e dados é sempre o objectivo principal, com vista à obtenção de conhecimento.

Não existem formalidades na Internet, qualquer utilizador pode simplesmente “navegar” pelas páginas da Internet copiando e lendo as informações que achar mais pertinentes. O problema coloca-se sempre na questão fundamental de encontrar a informação certa e a pretendida, pois ninguém “manda” ou é dono da Internet, esta é responsável por ela própria possuindo assim uma estrutura completamente descentralizada e anárquica.

Para assegurar a comunicação entre os muitos computadores ligados à rede, existe um conjunto de regras e técnicas denominado de protocolos. São estes protocolos que garantem o entendimento entre os computadores.

Cada computador ligado à Internet tem por sua vez um endereço próprio. Não existem endereços repetidos e a sua regulação é feita pela InterNIC Registration Services.

Mas, e de acordo com as palavras de Michael Dertouzos (Dertouzos, 1997) a Internet está a livrar-se da sua áurea tecnológica e torna-se cada vez mais um movimento cultural de grandes proporções.

Este fenómeno cultural, como afirma David Porter (Porter, 1997), pode ser entendido como um conjunto de "sites" (páginas) construídas de forma a serem compreendidas por qualquer cultura, mas também podemos afirmar que a própria Internet fomenta e está a transformar a cultura de quem a utiliza, a cultura da Internet. Segundo Lídia Silva (Silva, 1999) a Internet está a gerar uma nova forma de conceber o espaço, o tempo, as relações, a representação das identidades, os conhecimentos, o poder, as fronteiras, a legitimidade, a cidadania, a pesquisa, enfim, a realidade social, política, económica e cultural.

Inclusivamente a Swatch (conhecida marca de relógios) lançou um novo conceito de tempo o Beat ou BMT (Biel Mean Time). O conceito é simples, desenvolvido pelo Eng. Negroponte, fundador do Media Laboratory do Massachusetts Institute of Technology (MIT), tem como objectivo criar um tempo comum em todo o mundo. Como explica Rafael Mora (Mora, 1999) o dia deixou de ser dividido em 24 horas, sujeitas ao conceito de dia e noite, e passou a ser dividido em 1000 partes iguais de 86,4 segundos que começaram a contar à meia noite de Biel (cidade Suíça), onde foi criado um novo meridiano temporal. Assim a nova unidade temporal já não reage aos dias e noites mas sim à localização no espaço e tempo do utilizador, um tempo verdadeiramente global. Num futuro próximo pode-se marcar encontros e reuniões em Beat's e ter a certeza que todos os intervenientes estão a falar a mesma linguagem e da mesma hora.

Em termos técnicos pode-se ainda apontar "*o facto de existirem aplicações uniformes em toda a rede, independentemente do local, do país ou do computador que se utilize; a total conectividade; o facto da tecnologia utilizada estar já muito testada, o que a tornou de grande confiança e robustez; e os custos reduzidos ou nulos para aceder à informação, excluindo os custos de comunicação*", hardware e software partilhados na rede. (Silva e Remoaldo, 1995)

Facto é que "...a Internet tem crescido rapidamente ao longo dos tempos, primeiro com o correio electrónico, depois com o ftp e ultimamente com o WWW." (Abraham, 1995) O seu futuro é interligar-se com todos os aparelhos electrónicos que conhecemos, a começar pela televisão, aliás a WebTV é já uma realidade, consistindo numa "mistura" de televisão com Internet. O potencial da rede é enorme e não terminará de crescer tão cedo.

Portugal também não foge às tendências internacionais e a Internet tem crescido a um ritmo alucinante, como se pode verificar no quadro seguinte:

Transmissão de dados em Portugal – Serviços Internet						
	1997	1998	1999	1999	1999	1999
			1º trim	2º trim	3º trim	4º trim
Assinantes	88610	172678	209611	229593	276796	474389
Servidores	nd	10776	19731	21022	22798	22879

Quadro n.º 1 - transmissão de dados em Portugal

Fonte: Instituto das Comunicações de Portugal

Conclui-se ainda que se trata de um meio democrático e global jamais construído e que tem e desenvolve diariamente novas potencialidades quer em termos económicos, quer em termos sociais.

Como refere Ivo Dias de Sousa (Sousa, 1999) a democraticidade e escala mundial da Internet altera a disseminação de informação que por sua vez afecta a relação entre governos e cidadãos, e as próprias relações empresariais. As próprias noções de espaço e tempo são alteradas e o mundo torna-se mais pequeno e mais global.

ESTRUTURA E CARACTERÍSTICAS	
Internet	<ul style="list-style-type: none"> - A Internet teve o seu grande “boom” Quando se descobriu o hipertexto e se tornou usual a utilização do WWW; - A Internet é o primeiro meio que é oral e escrito, privado e público, individual e colectivo que conecta todo o planeta; - A propriedade e gestão da Internet não estão na posse de nenhuma entidade em particular; - Independentemente do tipo de utilizador, a procura e partilha de informação e dados é sempre o objectivo principal; - A Internet está a gerar uma nova forma de conceber o espaço, o tempo, as relações,... enfim, a realidade social, política, económica e cultural; - Trata-se de um meio democrático e global jamais construído e que tem e desenvolve diariamente novas potencialidades.

Quadro n.º 2 - Quadro resumo, a Internet e sua estrutura

2.3 - As potencialidades da Internet

A Internet, como rede que é, tem logo à partida como principal potencialidade a comunicação e ao contrário dos meios de comunicação de massas, esta é feita de todos para todos. Outra das potencialidades fundamentais e que está na base da Internet é a partilha de dados, informações e recursos (essencialmente informáticos), através da facilidade de se construir interligações com todo o mundo.

Existem diversas formas de se aceder à informação, desde:

- ftp que copia facilmente os ficheiros onde a informação se encontra;
- através do telnet, sistema de acesso remoto;
- através de grupos de discussão;
- de internet realy chat;
- a videoconferência;
- ou mesmo através da conhecida Word Wide Web;
- ou pelo correio electrónico.

Estas serão analisadas detalhadamente nas próximas secções.

2.3.1 - O FTP (File Transfer Protocol)

Uma das razões para a fama da Internet deve-se ao facto que existem milhões de ficheiros de imagens, texto, sons ou até mesmo programas que podem ser livremente acedidos e “puxados” (download) para o nosso computador.

Este serviço da Internet resulta da existência do FTP (File Transfer Protocol) que permite fazer a transferência de ficheiros de um computador para outro, mesmo que os sistemas operativos sejam diferentes.

A maioria dos *browsers* consegue fazer ftp, contudo existem aplicações próprias que têm algumas vantagens, nomeadamente no que concerne à velocidade de transferência e permitem na maioria dos casos retomar a transferência após uma interrupção, no ponto exacto em que esta foi quebrada.

O ftp permite a transferência de ficheiros de um computador para um servidor e o sentido oposto, tratado-se assim, consoante os casos, de *Download* ou de *Upload*.

De referir também que existem duas variantes do protocolo ftp:

- O anónimo, não necessita de "password" nem de conta no respectivo servidor;
- E o identificado, onde são exigidos alguns dados como email e "password".

É de realçar que a maioria dos ficheiros permitem o ftp anónimo, dado que o "espírito" da Rede é a partilha de informações.

A apresentação gráfica do FTP não é muito agradável, principalmente para os utilizadores já habituados a páginas de WWW, bastante mais apelativas.

	POTENCIALIDADE
F.T.P.	<ul style="list-style-type: none">- Facilidade na transferência de dados de um computador para outro;- Partilha de informação.

Quadro n.º 3 - Quadro resumo, ftp

2.3.2 - O Telnet

O Telnet não é mais do que um protocolo que permite a criação de sessões remotas de utilização de um outro computador.

É muito pouco conhecido pelos utilizadores da WWW, mas é um serviço muito importante e utilizado pelos chamados técnicos de informática, principalmente por empresas de tecnologias de informação que através deste protocolo podem fazer a manutenção dos computadores e aplicações nos seus clientes à distância dado que o Telnet possibilita a ligação entre o servidor e outro computador em modo terminal, ou seja, como mais um terminal da empresa.

Apesar de hoje o seu visual parecer pouco atraente para o utilizador, é uma ferramenta fundamental para muitas profissões e empresas que utilizam a Internet e a sua infra-estrutura.

	POTENCIALIDADE
Telnet	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de sessões remotas de utilização de hardware; - Possibilidade de ligações entre servidor e computador em modo terminal.

Quadro n.º 4 - Quadro resumo, telnet

2.3.3 - Os grupos de discussão

Os grupos de discussão são uma das formas de um utilizador da Internet comunicar e trocar informações com outros utilizadores.

“Um grupo de discussão pode ser visto como um arquivo ou espaço, onde sucessivos intervenientes vão guardando os seus artigos. Estes podem ou não ficar imediatamente disponíveis para leitura e comentário, dependendo apenas do facto do grupo de discussão ser ou não moderado.” (Covas et al, 1998)

Ou seja, se no grupo existir um moderador apenas os artigos por ele aprovados serão publicados e discutidos, se não existir moderador todos os artigos colocados no grupo são automaticamente colocados à disposição de todos para discussão.

Funcionam como quadros de avisos, onde se coloca mensagens, e se volta mais tarde para ver se alguém respondeu ou se existe alguma mensagem de interesse.

Alguns dos grupos de discussão necessitam de software específico mas a sua grande maioria corre sobre páginas de WWW. Os utilizadores podem ainda subscrever-se recebendo via email as informações do seu interesse.

Existem inúmeros grupos de discussão espalhados pela Internet, sobre os mais diversos temas. Estes grupos de discussão funcionam como conferências abertas a todos os participantes e em permanência total.

A sua grande maioria estão organizados hierarquicamente, ou seja, o utilizador pode consultar os grandes temas e depois ir descendo aos subtemas do seu interesse.

São bastante utilizados pelo meio científico dado que permitem trocar ideias e informações entre pessoas com os mesmos interesses e em busca de informações semelhantes.

As empresas também utilizam esta potencialidade no sentido de conhecerem os interesses, dúvidas e necessidades dos seus clientes.

POTENCIALIDADE	
Grupos de discussão	- Permitem comunicar e trocar informações entre pessoas com os mesmos interesses. Têm a vantagem de por vezes existir um moderador que controla a informação colocada à disposição dos utilizadores.

Quadro n.º 5 - Quadro resumo, grupos de discussão

2.3.4 – O IRC (Internet Relay Chat)

O IRC é talvez o serviço da Internet mais popular entre as camadas jovens, mas que de certa forma começa a ganhar adeptos em todas idades. O objectivo deste serviço tal como o nome indica é possibilitar a conversa on-line e para isso estabelece um canal de comunicação entre os utilizadores da Internet que através do computador escrevem e visualizam mensagens em tempo real, com um ou vários usuários da Rede.

Tudo começa quando um utilizador escolhe um servidor de IRC (centro de utilizadores – ponto de encontro). Depois da conexão com o servidor o utilizador tem a possibilidade de escolher o canal temático do seu interesse (de salientar que é possível estar-se em vários canais ao mesmo tempo). Após essa escolha tem à sua disposição uma ou várias salas de “Chat”(conversa) do seu interesse. Tem ainda a possibilidade de criar uma sala própria e aguardar por outros utilizadores. É assim possível trocar impressões, ideias e informações com pessoas de diferentes regiões do mundo.

O IRC permite conversar com várias pessoas ao mesmo tempo e permite enviar e receber ficheiros.

Claro que o IRC também tem as suas desvantagens, ou seja, no IRC o utilizador pode conhecer e trocar ideias com pessoas interessantes mas também pode encontrar outras bastante desagradáveis dado que não existe qualquer controlo no conteúdo das conversas. Devido a este facto o utilizador deve ter especial cuidado para não dar informações importantes e pessoais às pessoas erradas.

Quanto à linguagem no IRC existe por vezes a utilização de um dialecto próprio e um modo de comunicação muito particular. São utilizadas abreviaturas, acrónimos e “smileys”(exemplo: ☺).

É um serviço com grandes potencialidades, que permite trocar informações e opiniões com qualquer pessoa de qualquer parte do mundo, com clientes com fornecedores e com pessoas sem qualquer relação pessoal ou organizacional.

O IRC é muito utilizado por fabricantes e vendedores de hardware e software para dar assistência técnica em tempo real aos seus clientes em qualquer parte do mundo.

	POTENCIALIDADE
O IRC	- Permite conversar em tempo real com qualquer parte do mundo.

Quadro n.º 6 - Quadro resumo, IRC

2.3.5 - A videoconferência

A Internet possui uma infra-estrutura de comunicações aberta, que suporta vários serviços, incluindo a voz e a imagem dos utilizadores, tornando possível (mediante software adequado e a instalação de uma mini-câmara) a videoconferência, ou seja, os intervenientes na comunicação podem ouvir-se e ver-se simultaneamente.

A qualidade deste serviço ainda é relativamente baixa, dado a excessiva utilização de recursos que este pressupõe em comparação com as capacidades da infra-estrutura de comunicação. Contudo, e de acordo com Nuno Bernardo (Bernardo, 1999), estes sistemas serão cada vez mais utilizados para troca de ideias e realização de reuniões de grupo, permitindo assim uma boa interacção da empresa com os seus colaboradores. Raul de Brito (Brito, 1999) afirma ainda que esta nova funcionalidade está a fazer repensar a distribuição das equipas de vendas nos espaços comerciais, deixando nestes apenas pessoal generalista que se ocupa de tarefas rotineiras e possibilitando o acesso remoto e centralizado a especialistas devidamente treinados para responder a consultas complexas.

	POTENCIALIDADE
Videoconferência	<ul style="list-style-type: none"> - Permite comunicações abertas incluindo voz e imagem; - Possibilita a troca de ideias e realização de reuniões de grupo.

Quadro n.º 7 - Quadro resumo, videoconferência

2.3.6 - O World Wide Web (WWW)

World Wide Web (WWW) é um sistema de multimédia de obtenção e distribuição de informação. É actualmente um dos serviços mais populares da Internet devido à sua facilidade de utilização e grande potencialidade.

Para se utilizar o WWW é necessário a utilização de um browser (aplicação informática que estabelece o interface com o utilizador e permite o acesso à Internet). Existem vários browsers no mercado sendo os mais conhecidos o Netscape e o Internet Explorer.

No WWW a informação encontra-se organizada sobre a forma de HTML – Hypertext Markup Language, ou seja, hipertexto, que facilita em muito a interactividade com o utilizador e permite a visualização de texto, figuras e até som. A informação encontra-se ainda ligada através de Links (ligações de hipertexto), o que veio dar origem ao termo *navegar* pela Internet, ou seja o utilizador vai passando de link em link, consoante a sua vontade e interesse.

O WWW é um dos principais responsável pelo crescimento explosivo da Rede, devido à sua capacidade de organização da informação e todas as suas capacidades de multimédia, criando páginas de Internet muito apelativas ao utilizador.

Como defende Chuck Martin (Martin, 1998) a WWW permitiu que se passasse a navegar com grande facilidade na Internet, o que veio alterar os padrões de comunicação, permitindo a implementação de redes privadas e públicas de ligação online.

As organizações cientes desta potencialidade, rapidamente começaram a “montar” as suas montras virtuais, ou seja, a construir páginas de Internet em WWW (ficheiros com os códigos de formatação em hipertexto, sobre o layout da página e seus links), que funcionam como fortes meios de promoção da organização e dos seus produtos/serviços.

Pedro Brito (Brito, 1999) define 12 factores preponderantes para a atractividade de uma página de Internet, ou seja, as condições necessárias mas não suficientes para um bom site:

1. Estabelecer claramente os objectivos da presença na Internet;
2. Definir e pesquisar a natureza/perfil e as necessidades da audiência alvo;
3. Aplicar um conteúdo e grafismo adaptado ao público alvo;
4. Indexar o site aos apontadores/motores de procura e publicitar em sites populares e nos canais tradicionais off-line o endereço da página;
5. Manter o equilíbrio entre a sofisticação da página e a rapidez de acesso a esta, dado que a paciência não é uma virtude dos utilizadores da Internet, principalmente quando a demora significa custos acrescidos;
6. Criar um sistema de navegação intuitivo e se se justificar disponibilizar uma base de dados de utilização rápida;
7. Explorar todas as vias possíveis de interactividade com o visitante;
8. A rapidez da resposta é tão importante como a qualidade desta;
9. É fundamental fornecer informação pertinente e criar um ambiente de animação que proporcione mais valor ao visitante;
10. É essencial renovar, actualizar e inovar, quer em termos gráficos quer em termos de conteúdo;
11. Dar todas as garantias de segurança;
12. Analisar permanentemente o comportamento dos visitantes e adequar a presença na Internet em função dessas informações.

Patricia Seybold e Ronni Marshak (Seybold et al, 1998) identificam também alguns factores fundamentais e comuns nas empresas de sucesso na WWW:

- Antes de avançar deve-se conhecer perfeitamente os clientes ou grupos alvo a atingir e dar-lhes oportunidade de poderem controlar o processo no qual estão envolvidos;
- Fornecer aos clientes o histórico das suas visitas e das suas relações com a empresa;

- Procurar permanentemente formas de ajudar os visitantes na sua actividade e personalizar os serviços;
- E, provavelmente o aspecto mais importante, preparar a cultura organizacional para a adaptação e aprendizagem da influência da Internet.

A localização física das páginas de Internet (do ficheiro) é dado pelo URL (Uniforme Resource Locator) ou seja a descrição do servidor utilizado. Um exemplo de URL é "http://www.sapo.pt", lendo da esquerda para a direita temos primeiro a indicação do protocolo utilizado "http", depois a indicação do serviço World Wide Web e por fim o nome e domínio designado, assim o nome da Instituição "sapo" e de domínio Portugal (pt). Em Portugal a FCCN (Fundação para a Computação Científica Nacional) é a entidade responsável pela atribuição dos nomes e domínios nacionais, por delegação da IANA (Internet Assigned Numbers Authority) – autoridade máxima neste assunto.

O WWW é igualmente importante para a aquisição de informações, como um instrumento de marketing, e de comércio electrónico, alcançando assim o enorme e potencial mercado de utilizadores da Internet.

Por fim o WWW é também um instrumento fundamental para a criação e funcionamento das intranet's, redes que utilizam todas as potencialidades da Internet mas que são de propriedade privada, dado que o seu acesso é apenas concedido a um conjunto específico de pessoas.

Mas muito antes da WWW já se encontrava desenvolvida uma das aplicações da Internet com grande sucesso e potencialidade da rede - o correio electrónico.

POTENCIALIDADE	
W.W.W .	<ul style="list-style-type: none"> - Grande capacidade na obtenção e distribuição de informação; - Permite construir com grande facilidade páginas de Internet; - Funciona com um forte meio de promoção de organizações, de produtos e serviços.

Quadro n.º 8 - Quadro resumo, WWW

2.3.7 - O correio electrónico

Correio electrónico (electronic mail) é a aplicação que permite a troca de mensagens electrónicas do computador remetente para o, ou os, computadores destinatários através da Internet. Trata-se de uma aplicação simples e bastante eficaz.

Esta forma de comunicar permite que o utilizador não se preocupe com a forma de como a mensagem chega ao destinatário e no caso desta não chegar este será devidamente notificado. Como no correio normal o único requisito é o endereço do destinatário. Este serviço tem ainda a vantagens de não exigir que o computador do remetente e o computador do destinatário estejam directamente ligados para que possam trocar mensagens, a mensagem pode passar por vários computadores até chegar ao computador de destino. *“Por isso se diz que o correio electrónico é um serviço de rede que segue a filosofia armazena-e-envia, ao invés da filosofia fim-afim seguida por aplicações normais.”* (Covas et all, 1998)

Um endereço é composto por duas partes separadas pelo carácter “@” que se lê em inglês *at*. Na primeira parte do endereço figura o nome do proprietário e na segunda parte a identificação do local onde se encontra o endereço electrónico. Se, por um lado os endereços de correio e papel são muito reveladores da entidade do destinatário e do remetente, o endereço de correio electrónico pode não ter essas capacidades, salvaguardando a segurança dos dados pessoais de cada um.

Mas não basta ter um endereço de correio electrónico é também necessário ter uma caixa de correio, onde ficarão depositadas as mensagens que lhe são destinadas. A maior parte destas aplicações permitem guardar as mensagens recebidas e enviadas, para uma consulta posterior e permitem com toda a facilidade reencaminhar mensagens que nos foram destinada para outro utilizador da rede.

Dado o crescimento acelerado e contínuo da Internet e também devido à sua total descentralização, não existe uma listagem actualizada e total dos endereços de correio electrónico o que por um lado não permite que sejam enviadas mensagens para alguém que conhecemos pessoalmente mas desconhecemos o endereço electrónico, por outro lado tem o aspecto positivo de evitar o recebimento de mensagens de publicidade e de outros géneros de

mensagens menos próprias, algo que por vezes acontece com o correio normal.

Neste contexto é de realçar a necessidade de diferenciar a informação da não informação em termos qualitativos, assim como o grande volume de correspondência lixo que diariamente se recebe por correio electrónico. (Davenport, 1994). São necessárias políticas de ecologia na informação, de forma a não prejudicar o próprio sistema de informação e decisional da organização.

Através do correio electrónico os utilizadores têm ainda a possibilidade de trocar imagens, gráficos ou outro tipo qualquer de ficheiro, sendo os custos sempre inferiores ao correio normal e a uma maior velocidade. A estas mensagens combinadas, chamam-se mensagens de multimédia.

O correio electrónico permite ainda dar um carácter de prioridade às mensagens mais importantes e se necessário o emissor da mensagem pode saber a que horas e em que dia a mensagem enviada foi visualizada.

	POTENCIALIDADE
Correio electrónico	<ul style="list-style-type: none">- Permite a troca de mensagens electrónicas, sem pressupor a ligação do remetente ao destinatário;- Meio de transmissão de publicidade;- Custos inferiores ao correio normal e maior rapidez.

Quadro n.º 9 - Quadro resumo, correio electrónico

3- As organizações no contexto actual

“A grande ironia dos nossos tempos é que temos todos os ingredientes para a solução disponíveis:

- novas tecnologias e sistemas de trabalho que nos tornaram muito mais produtivos;*
- muitos problemas para resolver, para tornarmos este mundo um lugar melhor;*
- a necessidade de criar emprego em áreas-problema;*
- uma forte preocupação social que torna esses postos de trabalho plenos de sentido.*

O que precisamos é, pois, de imaginação e de vontade para transformar todos esses ingredientes numa Realidade Vibrante.” (Tom Peters et all, 1982)

Historicamente, movemo-nos de uma idade baseada no aço, nos carros e nas estradas, para uma nova era assente no silício, nos computadores e nas redes. Uma nova sociedade está a substituir a velha ordem capitalista industrial, que por seu lado, havia substituído a vaga agrária feudal.

Estamos a assistir à ascensão da chamada "auto-estrada da informação" (Tapscott, 1998), que está a mudar as nossas economias e as regras de sucesso nos negócios e desenvolvimento social de qualquer país e de qualquer organização.

Para muitos a informação é o recurso por excelência dos nossos tempos, capaz de apoiar o processo decisório, de permitir a sobrevivência no mundo de incerteza em que a mudança é a única constante.

Surge a economia digital, caracterizada segundo Jorge Nascimento Rodrigues (Rodrigues, 2000) pela: convergência de tecnologias, mercados e indústrias; em que o valor principal das organizações é o saber e o principal activo são os recursos humanos competentes; a Internet e as suas enormes potencialidades; a globalidade; a concorrência sem pré-aviso e de qualquer parte do mundo; a lógica de leilão e a orientação dos custos em função dos preços, ao contrário do método tradicional; as empresas descartáveis que duram apenas enquanto durar a lei dos rendimentos crescentes num dado nicho de mercado ou projecto.

Como afirma Rui Moura (Moura, 1998), hoje o referencial de orientação baseia-se na oposição entre o velho paradigma de funcionamento das organizações e o novo paradigma emergente exigido pelas novas realidades técnicas, económicas e sociais. Das organizações estáveis que respondiam a um meio ambiente estável passou-se a organizações flexíveis que têm de responder contingencialmente a um ambiente instável e turbulento.

Novo paradigma	Velho paradigma
Meio envolvente instável e turbulento	Meio envolvente estável
Organizações descentralizadas e flexíveis	Organizações burocráticas e institucionalizadas
Acção empresarial pré-activa e proactiva	Acção empresarial reactiva
Chefias flexíveis baseadas em experiência, técnica e comportamentos	Chefias autocratas e tecnocratas
Autonomia e responsabilidade	Supervisão directa e reduzido poder de decisão
Trabalho variado e criativo exigindo frequentemente novas soluções	Trabalho repetitivo e monótono
Trabalho complexo e global	Trabalho dividido e individualizado
Atitudes orientadas para a cooperação	Atitudes orientadas para o conflito
Formação contínua global e integrada	Formação parcelar e atomizada
Emprego instável e dinâmico baseado nas competências e na multidisciplinidade	Emprego seguro baseado nas qualificações e na carreira

Quadro n.º 10 - Novo paradigma/velho paradigma

Adaptado Rui Moura, 1998

Almiro de Oliveira (Almiro 1999) afirma mesmo que o ambiente organizacional actual é, tipicamente, um ambiente contingente (porque raramente o resultado de uma acção é igual a outra, em situação idêntica), turbulento (constantes alterações nos recursos, nos meios e nos resultados), instável (a mudança é a única constante), sistémico (face à presença de uma miríade de actores e agentes económicos e sociais que interagem com as

organizações), aberto, variado, complexo, entrópico (tendência para a desorganização, para o desequilíbrio, para a desordem), copernicano (dada a crescente globalização das actividades e organizações, mostram com facilidade que nada nem nenhuma organização é já o centro de nada). Dando obviamente origem a um novo paradigma e a novas contingências.

O funcionamento interno das organizações passa a ser objecto de um processo contínuo de adaptação e de ajustamento face às contingências do ambiente externo em que estas se inserem. As estruturas e funções das organizações, assim como os processos de decisão e de liderança são determinados, em última instância, pelas pressões e oportunidades do ambiente externo.

Este ambiente externo é constituído por uma série de variáveis independentes que determinam e explicam o funcionamento interno da organização.

Neste contexto, Dickson e Wetherbe (Dickson e Wetherbe, 1985) procedem à distinção entre organização fechada / estável / mecanicista e organização aberta / adaptada / flexível. A primeira surge de uma abordagem tradicional e burocrática, que enfatiza a natureza racional do trabalho, enquanto que a segunda emerge de uma teoria sistémica, onde o ambiente assume uma importância vital. Estas duas noções são o oposto uma da outra, contudo podem-se encontrar casos de sucesso em ambas as situações (Dickson e Wetherbe, 1985).

Carlos Zorrinho (Zorrinho, 1995), define organização como um sistema que explora tecnologias de produção de bens e serviços; possui mecanismos de comando que orientam as relações de poder; exige a integração de esforços para atingir os seus objectivos, conjugando todo um conjunto de recursos humanos, técnicos e financeiros, relacionados entre si, actuando num determinado ambiente, tendo em vista atingir determinados objectivos pré-definidos.

As mudanças operadas pelas novas tecnologias (Internet) pela concorrência e pelos mercados, salientam o facto de que as organizações são dada vez mais sistemas abertos, cuja sobrevivência está na capacidade de adaptação e reacção às contingências dessa realidade. Deste modo as potencialidades da Internet ao influenciarem o funcionamento de uma



organização, estão a contribuir para a mudança da situação de contingência e a influenciar o ambiente interno das organizações relacionadas de alguma forma com esta.

Da mesma forma que se pode afirmar que um ambiente externo de uma dada organização determina o seu funcionamento interno, essa mesma organização quando disponibiliza o seu produto no mercado, constitui-se como uma componente do ambiente externo de outras organizações, determinando, em última instância, também o seu funcionamento interno.

A crescente expansão dos mercados mundiais e o processo de globalização, bem como o aumento exponencial das novas tecnologias de informação e comunicação, designadamente a Internet levam as organizações a concorrer num mercado com dimensões nunca antes alcançadas, obriga-as a adaptarem-se constantemente à estratégia da organização, às novas formas de trabalho, ao novo posicionamento no mercado.

Desta forma o funcionamento interno das organizações é sempre uma adaptação ao ambiente externo em que se inserem.

Poucas organizações ficam imunes ao crescimento da Internet, muitas foram afectadas nos recursos que utilizam, nos produtos que colocam junto dos clientes, na forma como estes são dados a conhecer e até na própria estrutura organizacional, na formulação dos seus objectivos e estratégias. Outras são afectadas pelas contingências de mercado, pelas influências externas, pelas novas necessidades dos consumidores, fornecedores e todas as relações inter-organizacionais que se estabelecem.

Estas pressões e oportunidades revelam-se cada vez mais, complexas, dinâmicas, diversificadas e turbulentas.

Segundo Michael Porter (Porter, 1985) existe um conjunto de elementos externos que representam ameaças e oportunidades que qualquer organização deve ter em atenção no actual contexto, ou seja, são os aspectos contingenciais que podem e influenciam a organização:

	Ameaças	Oportunidades
Produtos Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Comodismo dos consumidores; - Rendibilidade da Indústria substituta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sedimentação de hábitos dos clientes; - Melhoria da rendibilidade e da qualidade; - Diferenciação do produto/serviço.
Novos Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de mercado; - Diferenciação do produto/ serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novos mercados, globalidade; - Criação de valor acrescentado.
Poder dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de concentração dos clientes; - Qualidade do produto/serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelização dos clientes; - Aumento da qualidade relativa do produto (valor digital); - Diversificação e segmentação de clientes.
Poder dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de concentração dos fornecedores; - Ameaça de integração vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianças estratégicas e desintermediação; - Novos mercados fornecedores - Globalização de mercados.

Quadro n.º 11 - Oportunidades e ameaças contingenciais
Adaptado de Porter, 1985

Ao nível da pressão de grupos destacam-se: os media, os accionistas, os concorrentes, clientes, fornecedores, governo, instituições financeiras, associações/sindicatos, empregados, público em geral e demais interessados na organização (Ward et al,1991) é de realçar que com a Internet este factor contingencial tem exercido muita influência nas organizações.

Organizações que actuam activamente perante as adversidades não estruturadas, sejam elas oportunidades ou ameaças e tendem a adoptar uma estratégia de acção permanente e liderança, com processos de decisão incremental, regras de interpretação assumidas informalmente e informação

seleccionada. É o tipo de empresas inovadoras, que encaram a mudança como uma oportunidade.

As formas de distribuição tradicionais também terão tendência para desaparecer a favor das novas formas de distribuição que colocam em conexão directa o fabricante, ou produtor e o consumidor. Sobreviveram apenas as organizações que optam pela desintermediação, com canais de distribuição à medida do consumidor uma relação preço/qualidade superior.

Segundo Joaquim Lavadinho (Lavadinho, 1997), os grandes desafios para as organizações situam-se fundamentalmente em três grandes áreas:

- Capacidade tecnológica, para poder desenvolver uma cultura flexibilidade de processo produtivo e comercial;
- Capacidade de organização e gestão, pois a fragmentação do mercado, dos produtos e serviços associados, exigem informação bastante específica que permitem interpretações fundamentadas e fiáveis da realidade;
- Capacidade dos Recursos Humanos. Não se trata de incorporar mais ou menos tecnologia, trata-se de uma nova forma de encarar a relação com o trabalho e sobretudo uma elevada capacidade de flexibilização, para além de uma sólida preparação técnica e cultural.

De acordo com Peter Senge (Senge, 1995), as organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender dos recursos humanos em todos os níveis organizacionais. Esta é a essência da Learnig Organizational, a empresa em constante esforço de aprendizagem.

CONTEXTO ACTUAL	
A Organização	<ul style="list-style-type: none">- Estamos a assistir à ascensão da que chamada "auto-estrada da informação";- Está a surgir a economia digital, caracterizada pela convergência de tecnologias e mercados em que o valor principal das organizações é o saber e o principal activo são os recursos;

(continuação)

CONTEXTO ACTUAL	
A Organização	<ul style="list-style-type: none">- Estamos a assistir à ascensão da que chamada "auto-estrada da informação";- Está a surgir a economia digital, caracterizada pela convergência de tecnologias e mercados em que o valor principal das organizações é o saber e o principal activo são os recursos;- Necessidade de organizações flexíveis que têm de responder contingencialmente a um ambiente instável e turbulento em que a mudança é a única constante;- O funcionamento das organizações é sempre objecto de um processo de adaptação e de ajustamento face às contingências do ambiente externo em que se inserem;- A crescente expansão dos mercados e a globalização, bem como o desenvolvimento da Internet levam as organizações a concorrer num mercado com dimensões nunca antes alcançadas;- Sobrevivem apenas as organizações que optam pela desintermediação, com canais de distribuição à medida do consumidor e uma relação preço/qualidade superior.

Quadro n.º 12 - Quadro resumo, contexto actual

4 - Impacto da Internet nas Organizações

Nesta secção é desenvolvido o tema “impacto da Internet nas organizações”, contudo e no seguimento dos conteúdos anteriores, a introdução da Internet nas organizações não é referida apenas como a simples ligação de um computador ao WWW, mas sim à Internet em toda a sua plenitude.

“A Internet representa uma autêntica revolução no conceito de proximidade e no conceito de estruturas organizacionais. Com esta possibilidade tecnológica, as distâncias reduzem-se drasticamente e as estruturas organizacionais aumentam a sua flexibilidade.” (Serrano, 1997)

Com a Internet, organizações entraram numa era de globalidade organizacional, onde a chave do crescimento está no criar de relações e na arte do design do negócio. De acordo com Don Tapscott (Tapscott, 1998), neste novo ambiente as organizações em vez de se focalizarem nas operações centrais (para dentro), devem virar-se para o mercado e para a indústria (para fora), no sentido de se aperceberem das oportunidades que estão permanentemente a surgir.

“A Internet revela-se, sem dúvida um atractivo campo de vantagens para as empresas, com principal destaque para a WWW. Trata-se de um mercado de milhões de utilizadores, bastante atractivo, já que o alvo apresenta, de forma geral, educado (nível médio e superior), profissional e de razoáveis rendimentos.” (Sousa, 1997)

Existem inúmeras potencialidades que as organizações podem utilizar, desde a simples divulgação da imagem da organização e seus produtos e serviços, análises de mercados, fornecimento de assistência aos clientes, permitir o desenvolvimento de novas técnicas de trabalho e de organização, até à própria venda dos produtos e/ou serviços. O impacto que a Internet está a ter nas organizações abrange as mais diversas áreas, desde a própria estratégia organizacional, às políticas de gestão de recursos humanos, às formas de publicitar a organização e os seus produtos/serviços, até mesmo impactos aos nível de acesso à informação sendo a Internet um meio de excelência para este recurso.

Outra razão crescente para a utilidade comercial da Internet é a quase não existência de barreiras à entrada de pequenas empresas. Contudo o reverso da medalha também é verdade, ou seja cada vez mais a concorrência é maior e por vezes proveniente de lugares geográficos bem distantes.

Como afirma Nuno Bernardo (Bernardo, 1999) a Internet funciona como nivelador entre as pequenas e as grandes empresas dando igualdade de oportunidades para ambas. O profissionalismo, a qualidade do trabalho e a própria presença cuidada na Internet, poderão perfeitamente contribuir para que uma pequena empresa possam competir com uma empresa internacional de maiores dimensões.

Outro aspecto que está a mudar e que tem impacto nas organizações ao nível de custos, qualidade e rapidez na comunicação, tem a ver com a forma como estas trocam correspondência entre si, dado que cada vez é maior a utilização do correio electrónico, substituindo o tradicional correio e até mesmo o uso do fax, proporcionando custos de envio de um mailing a milhares de pessoas extremamente baixos e tem-se a certeza que é feito com sucesso, pois quando tal não acontece o emissor do mail é devidamente notificado, tendo até conhecimento do tipo de erro que ocorreu.

Eric Clemons (Clemons, 1998) salienta ainda o facto de a Internet proporcionar relações e inter-actuações entre consumidores e fornecedores isentas de custos de deslocações e tempo, o que no futuro tornará estas muito mais usuais.

E "... para além da euforia mediática em torno do comércio electrónico, há uma transformação, ainda mais profunda, das estratégias de negócio, que convém salientar, a ligação dinâmica aos fornecedores, no trabalho colaborativo e nas formas de gestão internas, no lançamento de novos produtos no mercado, no serviço ao cliente através da Internet e num novo relacionamento em parcerias com empresas nascidas nesta nova vaga".
(Cronin, 1996)

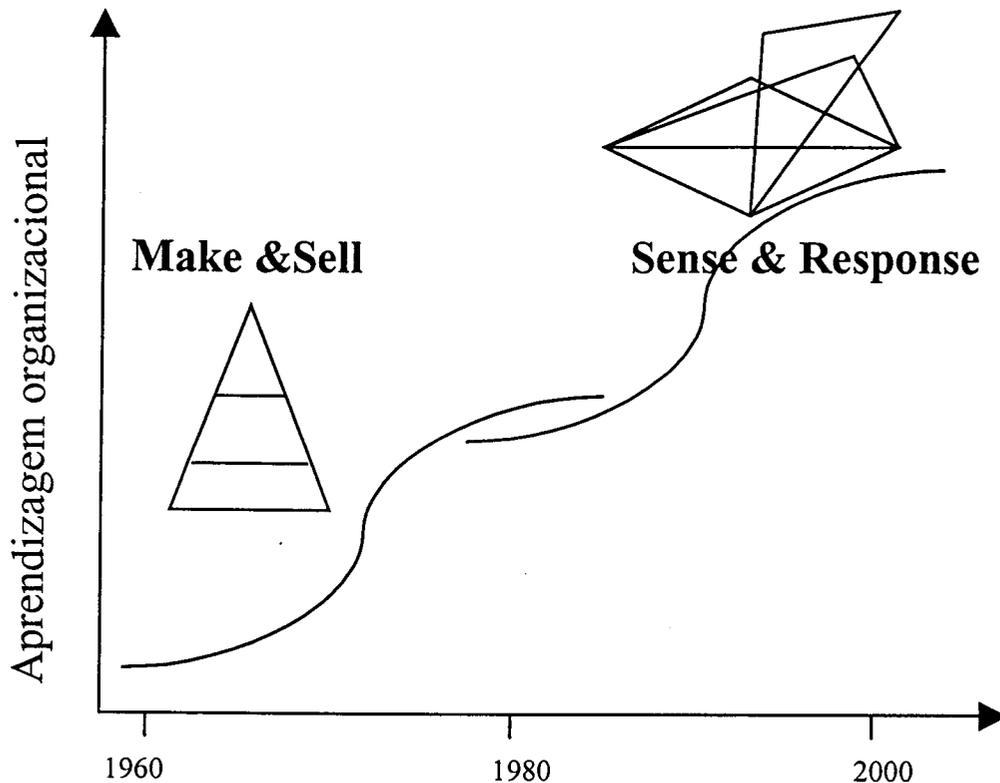
Ter a consciência, como nos afirma Chuck Martin (Martin, 1998), que com a Internet a organização tem possibilidades de se concentrar no glocal (global + local), permitindo facilmente segmentar a um nível local e atingir uma escala global e, segundo Don Tapscott (Tapscott, 1998), a customização em

massa já não é suficiente, o passo seguinte é um serviço de valor acrescentado significativo.

“O processo de globalização dos mercados apresenta-se como um fenómeno económico, social e político adquirido” tendo contribuído a Internet para que tal aconteça (Drucker, 1995). De acordo com Nuno Bernardo (Bernardo, 1999), Global não significa que todos os utilizadores da Internet possam ser nossos clientes, a não ser que a empresa se dedique à comercialização de produtos de grande consumo. A Internet deve antes ser vista como um conjunto imenso de nichos de mercados em que devido ao alcance deste meio, cada nicho é suficientemente grande para justificar o investimento. A Internet pode ser assim a chave para o sucesso empresarial.

As tradicionais estratégias de Make & Sell, como refere Stephen Bradley e Richard Nolan (Nolan, 1998), estão a ser substituídas pelo novo paradigma Sense & Response, o que representa uma nova postura organizacional como forma de aproveitar as novas oportunidades emergentes da Internet. Desta forma organizações fechadas, viradas exclusivamente para o seu interior e preocupadas essencialmente em produzir e vender estão a ser substituídas e ultrapassadas por organizações abertas e viradas para o mercado e seus consumidores, preocupadas em sentir as tendências e necessidades envolventes para depois poderem dar uma resposta de forma a satisfazer as necessidades anteriormente identificadas. Este tipo de organizações deixam de assentar na forma tradicional da organização em forma de pirâmide, para assentar numa organização em rede, conforme exemplificado pela figura n.º 2

“A forma descentralizada e global como é possível participar nesta economia digital, cuja matéria prima base é a informação e a principal ferramenta é o conhecimento, tem como factor determinante a competência, a criatividade e a inovação, entendida como a capacidade de aplicação de novos conhecimentos com o objectivo de produzir novos produtos e/ou serviços” (Gouveia et al, 1999)



Estrutura organizacional

Figura n.º 2 - O novo paradigma Sense and Response

Adaptado de Bradley et all, 1998

Os clientes transformam-se em informação, funcionando como valor previsível para vendas, através da simples análise de base de dados.

As organizações começam a aperceber-se da importância da informação, *“a informação está para a organização como a matéria está para a energia”* (Le Moigne, 1978) e a Internet é uma forte fonte de informação.

“A informação é, sem sombras de dúvidas, o bem económico por excelência, dos nossos tempos.” (Oliveira, 1994)

Os principais Impactos da Internet nas organizações, situam-se principalmente a três níveis:

- criação de novos negócios;
- aproximação aos clientes;
- transformação e reestruturação da própria organização.

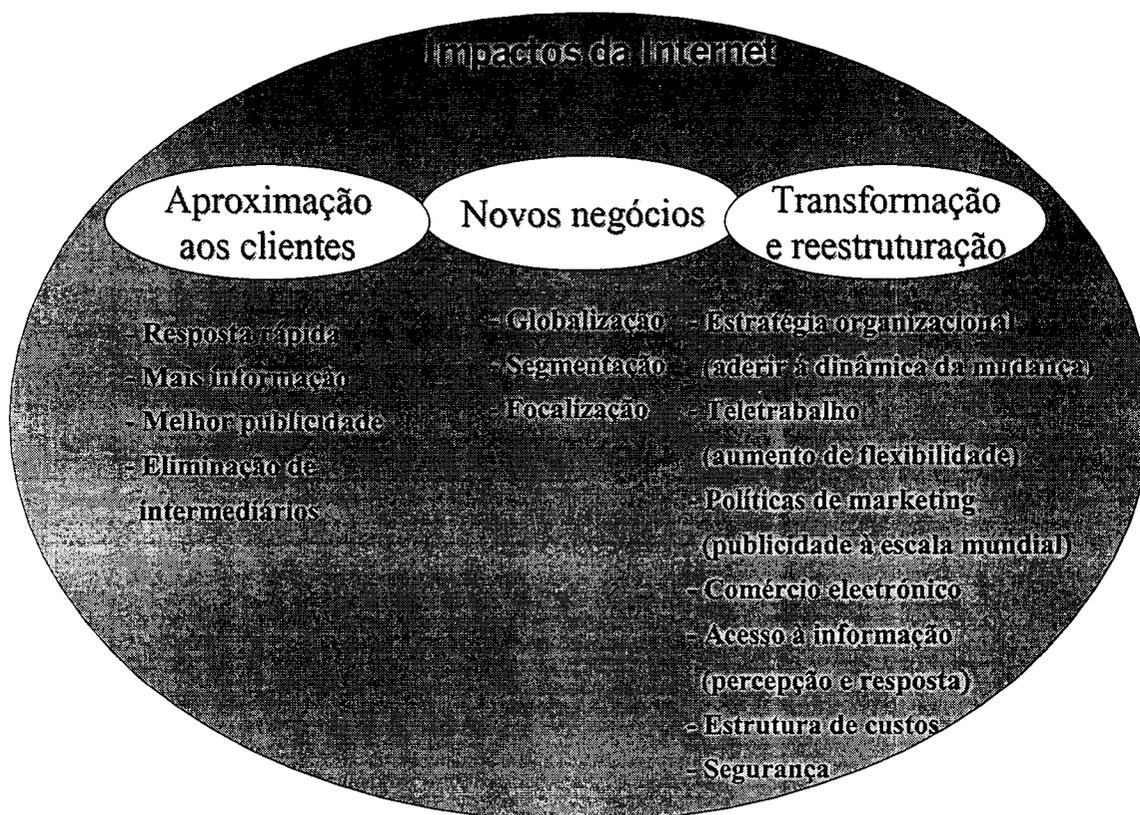


Figura n.º 3 - Principais impactos da Internet

Como se verifica através da análise da figura n.º 3 o impacto da Internet também se faz sentir ao nível da segurança, ao nível jurídico em que a organização actua e obviamente na estrutura de custos da organização. Para além da estratégia a adoptar, dos recursos humanos a recrutar e formar, das políticas de marketing, das quantidades de informação a que a organização tem acesso e da forma de comercializar os produtos/serviços – comércio electrónico. Estes pontos serão focados mais pormenorizadamente nas próximas secções.

4.1 – Impacto na estratégia organizacional

“A densificação das redes, (...), redes de comutação directa de dados e informação, modificou profundamente os parâmetros da gestão empresarial actual”. (Zorrinho, 1995)

O sucesso é apenas alcançado pelas organizações que acompanham o ritmo da mudança e conseguem desenvolver estratégias de sucesso capazes de fazer face a estas alterações.

Toda a organização que procura alcançar sucesso, tem que adoptar estratégias que conduzam ao aproveitamento das potencialidades do contexto actual e dos recursos disponíveis, que permitam proporcionar aos seus clientes mais valor que a concorrência, criando assim uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Michael Porter (Porter, 1985), qualquer estratégia para estabelecer vantagens competitivas, tem sempre que entrar em conta com o impacto e importância da adopção de novas TI. Ora sendo a Internet uma nova tecnologia ao dispor das organizações qualquer estratégia organizacional tem que entrar em conta que esta pode:

- alterar a estrutura da organização;
- criar barreiras à entrada de novos concorrentes;
- flexibilidade de processos;
- Alteração de custos na cadeia de valor dos produtos, através da desintermediação.

Warren McFarlan (McFarlan, 1984) desenvolve também esta ideia, afirmando que as tecnologias de informação podem e transformam positivamente a forma como as organizações competem e alcançam o sucesso.

Contudo as pessoas têm aversão à introdução de novas tecnologias de informação na organização e para com a Internet o sentimento é o mesmo, aliado à curiosidade que tal tecnologia gera. Esta aversão deriva do facto de muitas vezes a introdução de novas tecnologias de informação ser sinónimo de desemprego, uma vez que os actuais “computadores” e redes tornam possível

e sugerem, o retiro do Homem nalgumas actividades. No entanto a introdução destas novas tecnologias, com a Internet o mesmo acontece, libertam o Homem para outras actividades mais intelectuais e criativas, bastante mais motivadoras.

Não nos podemos esquecer que a Internet está a ser responsável por alterações no ambiente dos negócios e na própria natureza do trabalho, conduzindo à necessidade de novas formas e estruturas organizacionais e de novos modelos de gestão, que têm forçosamente as pessoas no centro de toda a estratégia:

- O trabalho está a tornar-se cada vez menos estruturado e os recursos humanos podem desempenhar tarefas mais intelectuais;
- Existe mais interdependência entre os grupos de trabalho e equipas de trabalho multi-disciplinares;
- A localidade física das actividades perde importância, o teletrabalho ganha oportunidade de sucesso;
- Todo o processo de globalização é em parte fomentado e impulsionado pela Internet;
- Proporcionam mecanismos de controlo vertical e horizontal das tarefas e do próprio desempenho da organização.

O meio envolvente transaccional sofre também alterações profundas com a introdução da Internet nas organizações. Segundo Adriano Freire (Freire, 1997), o meio envolvente transaccional é constituído por todos os agentes e factores que interagem directamente com a indústria em que a organização actua. Assim os principais elementos que integram este meio envolvente são:

- Clientes: consumidores, actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos, constituem o mercado ou a procura. Através da Internet as organizações (i) podem prestar um melhor serviço, através da redução dos erros, da maior rapidez na satisfação das encomendas; (ii) podem oferecer os seus serviços/produtos a preços mais baixos, devido à redução do trabalho humano, do stock médio do cliente e do próprio custo de encomenda; (iii) podem proporcionar maior

fidelização dos clientes devido aos melhor serviço e aos preços mais baixos;

- Concorrentes: competidores actuais e potenciais, bem como produtos substitutos, constituem a oferta. A Internet pode: (i) causar desequilíbrio dentro do sector de actividade devido à possibilidade de uma melhor organização marcar presença em diversos segmentos de mercados e atingir um mercado absolutamente global; (ii) dissuasão de concorrentes e mesmo a criação de barreiras à entrada de novos concorrentes, devido ao investimento e capacidades de gestão e organização que são necessários;
- Fornecedores: agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à organização. Com a Internet a organização tem acesso a uma globalidade de fornecedores de todos os cantos do mundo e, por outro lado, estes têm que possuir flexibilidade e capacidade de resposta suficientes para satisfazer as necessidades da organização;
- Comunidade: organizações, indivíduos e factores que partilham recursos e têm interesses directa ou indirectamente relacionados com o mercado ou com a organização. Obviamente que com a Internet estas organizações/indivíduos que têm relações com a organização aumentam, não sendo de estranhar o elevado número de parcerias e alianças que são estabelecidas neste mundo virtual, de forma a satisfazer o cliente e aumentar as vendas de produtos/serviços.

A Internet tem sem dúvida um papel importante no apoio à gestão e no impacto da estratégia da organização, desde a criação de sistemas de comunicação e informação mais rápidos e flexíveis, à melhoria dos processos de trabalho, à partilha de recursos e informações, até mesmo à integração de todo o processo produtivo e organizacional, através da possibilidade da criação de laços estreitos entre clientes e entre organizações.

Este acelerado desenvolvimento tecnológico, tem gerado novos desafios e oportunidades estratégicas, trazendo também alguns problemas, que por vezes são descurados:

1. Dependência de know how externos à empresa, nomeadamente no que concerne ao cariz tecnológico das estratégias adoptadas;
2. O recentramento dos negócios em torno da Internet, o que torna a segurança no acesso e na fiabilidade do sistema, numa condição essencial de sobrevivência;
3. Crescente e constante investimento em sistemas de informação, tecnologias de informação e em formação, pode criar dificuldades económicas.

Apesar de tudo a Internet contém um grande potencial para ultrapassar algumas das patologias do contexto actual, nomeadamente:

- a fragmentação do conhecimento;
- a dependência excessiva de documentos em suporte de papel,
- a acomodação às rotinas, a morosidade das comunicações;
- a distorção e escassez de informação;
- escassez de mercados;
- escassez de informação pertinente para a tomada de decisões;
- ...

A capacidade de uma melhor gestão das interdependências entre tarefas e unidades organizacionais é outro dos impactos da introdução da Internet, dado que proporciona mecanismos de coordenação vertical e horizontal, oferecendo infra-estruturas de comunicação e de informação, permitindo até a introdução de políticas de empowerment (descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas em benefício da empresa como um todo, tendo por base o encorajamento da utilização de talentos em grupos de trabalho).

De acordo com Jorge Nascimento Rodrigues (Rodrigues, 2000) a economia digital e a Internet em particular está a originar um novo posicionamento estratégico que assenta essencialmente em:

- a vantagem de ser o primeiro num dado negócio;
- a importância de tirar proveito de ser monopólio, ainda que por muito temporário que seja;
- toda a prioridade no serviço e no valor acrescentado;

- perceber que a fixação de preços se inverteu, o preço deve ser determinado em função do valor dado pelo cliente;
- aguentar numa fase inicial altos custos fixos;
- exigência total na focalização e segmentação do mercado;
- perceber que o segredo é cativar a atenção do cliente.

Mas não basta instalar a Internet para que passe a existir um correcto funcionamento da organização ou que esta terá um desempenho excelente e que automaticamente surgirão novas estratégias capazes de resolver todos os problemas da organização. É necessário ter um correcto planeamento estratégico, uma correcta definição dos objectivos a atingir recorrendo às potencialidades da Internet, aos recursos humanos e a sua apetência e capacitação para o uso desta tecnologia, e por último a apetência por parte dos clientes. Devemos ter também sempre em mente que não existe "receitas" milagrosas e que cada caso é um caso.

No entanto de pouco serve formular estratégias inovadoras, reinventar os processos, introduzir soluções tecnologicamente perfeitas, se os recursos humanos não aderirem às mudanças ou não estiveram capacitados para lidar com tais mudanças.

IMPACTO DA INTERNET	
Estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de novas formas e estruturas organizacionais e de novos modelos de gestão, que têm forçosamente as pessoas no centro de toda a estratégia; - Equipas de trabalho multi-disciplinares; - A localidade física das actividades perde importância; - Oportunidades de globalização; - Facilidades na concessão de estratégias de fidelização de clientes; - Existência de dissuasores da concorrência; - Criação de sistemas de comunicação e informação mais rápidos e flexíveis, melhoria dos processos de trabalho, partilha de recursos e informações;

(continuação)

	IMPACTO DA INTERNET
Estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Possibilidade da criação de laços estreitos entre clientes e entre organizações;- Novo posicionamento estratégico.

Quadro n.º 13 - Quadro resumo, impacto da Internet na Estratégia da Organização

4.2 – Impacto nas políticas de Recursos Humanos

As tecnologias por mais avançadas que sejam não alteram os desempenhos da organização se não existir uma intervenção humana da própria cultura da organização. De facto temos que considerar e ponderar seriamente o papel das pessoas em todo o processo da introdução da Internet e suas potencialidades numa organização.

Os recursos humanos são a peça fundamental do motor das organizações e sem o envolvimento deles qualquer processo de mudança não terá efeito.

Contudo o contrário também acontece, ou seja, através da introdução da Internet na organização esta também tem impactos ao nível da cultura organizacional. Em 1990, Schein, definiu cultura organizacional *“como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização”* neste sentido as organizações que baseiam a sua actividade na Internet possuem ou têm tendência para uma cultura de sistemas abertos (segundo a classificação de Schein -1990) – caracteriza as organizações que privilegiam a perspectiva interna e a flexibilidade do trabalho, orientando-se para o desenvolvimento de competências num quadro de interdependência de pessoal e de permanente inovação e criatividade. É geralmente uma organização com uma atitude pró-activa face à mudança.

Mas os impactos da introdução na organização da Internet não se verificam apenas ao nível da cultura organizacional, ao nível das qualificações dos profissionais também se verificam impactos, dado que estas tornam-se

obsoletas, passando assim a existir a necessidade de formação contínua, devido às mudanças tecnológicas constantes. Com a introdução da Internet e a necessidade de adequação a novos perfis e novas funções, a formação terá que facilitar e dar respostas a um novo modelo de organização acompanhado pela melhoria das competências internas dos recursos humanos.

O novo modelo organizacional passa de um modelo hierarquizado, onde o factor de subida na carreira era a antiguidade, para um modelo de funcionamento por equipas inter-disciplinares, por projectos e por competências.

A estrutura da pirâmide organizacional também sofre alterações, devido em parte ao impacto da Internet na estratégia da organização e na melhoria dos canais de comunicação no ambiente interno e externo da organização. Assim, políticas de *downsizing* podem ser praticadas, contribuindo para a redução dos níveis hierárquicos, essencialmente dos gestores intermédios que se dedicam sobretudo à transmissão de informação dentro da organização estabelecendo a ligação entre as funções estratégicas e as operacionais.

Mas o impacto maior em termos de recursos humanos de uma organização resulta do facto que através da Internet a separação entre o local de trabalho e o lar não tem de ser uma realidade. Através do teletrabalho muitas empresas podem poupar em instalações, limpeza,... e os trabalhadores ganham liberdade e na maioria dos casos produtividade. O próprio recrutamento segundo Alice Starcke (Starcke 1996) e a promoção individual da força de trabalho poderá ser feito pela Internet.

4.2.1 - O teletrabalho

“Onde e como se trabalha influencia crescentemente a motivação e a produtividade do pessoal nas empresas. A economia digital começou a aperceber-se da superioridade dos novos ambientes de trabalho ergonómicos, personalizados e incentivadores do trabalho em grupo, e da articulação crescente destes espaços colectivos com soluções de teletrabalho e de telecommutação.” (Apgar, 1998)

“A Internet está a contribuir para a facilitação do teletrabalho. O seu baixo custo e alcance mundial está a contribuir para que seja mais fácil realizar muitas tarefas foras dos locais de trabalho habituais.” (Sousa, 1999)

Desta forma os mercados de trabalho deixam de estar isolados, mas por sua vez também a concorrência no trabalho passa a ser à escala mundial, com todas as vantagens e desvantagens que obviamente este facto trás.

Esta é mesmo uma solução apoiada por inúmeras cidades, que vêm assim uma forma de resolver os problemas de trânsito, poluição e de qualidade de vida em geral. Contudo, o teletrabalho pode e afecta também a forma como as pessoas se relacionam entre si e com a sua profissão.

Certo é que o cepticismo das soluções de teletrabalho está a mudar, contudo não se deve impor a mudança, nem utilizar o teletrabalho como alavanca de mudança organizacional, este deve ser apenas encarado como um complemento ao processo da mudança, adverte Mahlon Apgar (Apgar, 1998) com inúmeras vantagens:

- A poupança de custos em instalações, manutenção, limpeza e segurança,....
- Aumento da motivação e produtividade, na maioria dos casos, dado a não perda de tempo em transportes e devido à não existência de um ambiente constrangedor, como é o de um escritório;
- Melhor flexibilidade e adaptabilidade da própria empresa.

Contudo a aplicação desta solução de trabalho implica obviamente alguns cuidados:

- a análise da personalidade, experiência e preferências do candidato;
- as tarefas e funções a desempenhar, a sua gestão, controlo e avaliação;
- a própria organização e o seu relacionamento com os trabalhadores;
- e fundamentalmente o ambiente doméstico, físico e psíquico, em que se irá desenrolar o trabalho.

Como afirma José Garcez de Lencastre (Lencastre et all, 1997) existem factores que influenciam a difusão do teletrabalho em Portugal, nomeadamente:

- Cultura empresarial, muitos responsáveis das organizações estão descrentes das vantagens de não ter os seus trabalhadores presentes, levantando a questão do controlo sobre os trabalhadores. Para muitos gestores a presença física dos trabalhadores é sinónimo que estão a trabalhar. Dentro do mesmo raciocínio ao estarem em casa trabalham menos. Contudo estudos já realizados e segundo a opinião de Jack Nilles, o “o pai do teletrabalho” afirma que o aumento da produtividade é em média 15%;
- Falta de conhecimento do teletrabalho, embora já exista desde os anos 70, em Portugal só apareceu à relativamente pouco tempo. Para além da divulgação na comunicação social, são poucos os responsáveis que conhecem bem o conceito. Para tratar este problema, o Livro Verde para a Sociedade para a Informação em Portugal (1997) sugere que *“uma sensibilização, no seio das empresas... para as vantagens que o teletrabalho poderá trazer, obviará certamente a essa falta de percepção”*;
- Falta de legislação específica. Em Portugal não existe legislação específica que trate o teletrabalho. O Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal (1997) propõe que o governo deve *“conceber enquadramentos legislativos e organizacionais que reconheçam e incentivem o teletrabalho”*.

Muitas organizações já encaram o teletrabalho como uma evolução natural e as empresas de serviços no futuro poderão não ser mais do que uma rede de colaboradores em regime de teletrabalho.

IMPACTO DA INTERNET	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de sistemas abertos; - Necessidade de formação contínua; - Modelo de funcionamento por equipas inter-disciplinares; - Políticas de downsizing, contribuindo para a redução dos níveis hierárquicos; - Implementação de teletrabalho; - Melhor flexibilidade e adaptabilidade da própria empresa.

Quadro n.º 14 - Quadro resumo, impacto da Internet nos Recursos Humanos da Organização

4.3 – Impacto nas políticas de marketing

A Internet tem, também, tido impacto na organização através da sua utilização como um veículo útil e económico na aplicação de técnicas mais radicais de marketing, principalmente com produtos inovadores.

Quando uma empresa opta por uma estratégia de marketing via Internet é necessário proceder à análise dos elementos tradicionais do marketing mix (preço, produto, distribuição, comunicação), mas tendo em conta que não se trata apenas de um novo canal, trata-se de um novo mercado e de regras completamente diferentes.

Em termos financeiros deve-se pensar no que se poupa em papel e cartas e catálogos se as empresas disporem de uma página na WWW e utilizarem o correio electrónico e outras potencialidades da Internet.

Segundo James Martin (Martin, 1998) o *cibermarketing* permite estabelecer novos canais de publicidade, facilita o marketing de um para um, permite reunir informações sobre os clientes e apresentar grandes quantidades de informação actualizada. Para além da vantagem de se publicitar à escala mundial.

Outra das vantagens em termos de marketing, é que a Internet é o único meio onde o custo da publicidade é calculado com base nos contactos. Isto porque é comum o pagamento por visualizações. Uma forma muito utilizada é através de “*Affiliate Program*”, o conceito é simples, o anunciante recebe uma comissão do produto vendido, apenas porque é afiliado de uma organização que vende pela Internet. A sua tarefa é apenas enviar visitantes para esse site, se estes efectuarem compra então a organização paga-lhe uma comissão. Uma forma de publicidade com muito sucesso, fácil de implementar e económica, dado que só se paga a publicidade quando existe efectivamente uma venda.

Existe ainda os banner’s (pequenos botões ou imagens que induzem o utilizador a clicar para ter mais informações) são outra forma de publicidade muito usual. Tem a vantagem de facilitar a segmentação, dado que existem empresas responsáveis pela gestão e propriedade de banner’s em inúmeros sites, assim a empresa interessada na publicidade apenas tem que escolher o

tipo de segmento que quer atingir, e consoante esta escolha, será publicitada informação em sites que à partida têm os clientes pretendidos.

O correio electrónico também pode ser utilizado como um meio de marketing, tal como o correio normal é um bom meio para acções pontuais pois obriga o receptor a tomar a decisão de ler a mensagem ou ignorá-la.

Para além das várias estratégias de marketing, surge a medição de audiências como ferramenta de avaliação não só do site em causa, como também da própria publicidade e marketing que é realizado, e por outro lado, como afirma Jim Conaghan (Conaghan, 1997), a medição de audiências de um meio é a base tradicional para medir a sua eficiência e a determinação dos modelos de preços para a publicidade.

Catarina Quinto (Quinto, 1999) defende diferentes metodologias para a medição de audiências neste novo meio que é a Internet, com características próprias de interactividade e globalidade. Existem duas abordagens principais: uma parte dos mesmos princípios dos usados nos meios tradicionais, através da definição de uma amostra representativa do universo e da extrapolação dos dados; a segunda abordagem parte do princípio dos censos. Destas abordagens surgem dois modelos de medição:

- Modelos Client-Centric – *“abordagem extensiva, caracterizada por construir um painel de utilizadores da Web, cujo comportamento de navegação é seguido através do conjunto de sites que visitam num dado período de tempo. O painel consiste numa amostra de utilizadores representativo do universo(...)”* (Quinto, 1999). O processo é feito através de um software que é colocado no computador do utilizador.

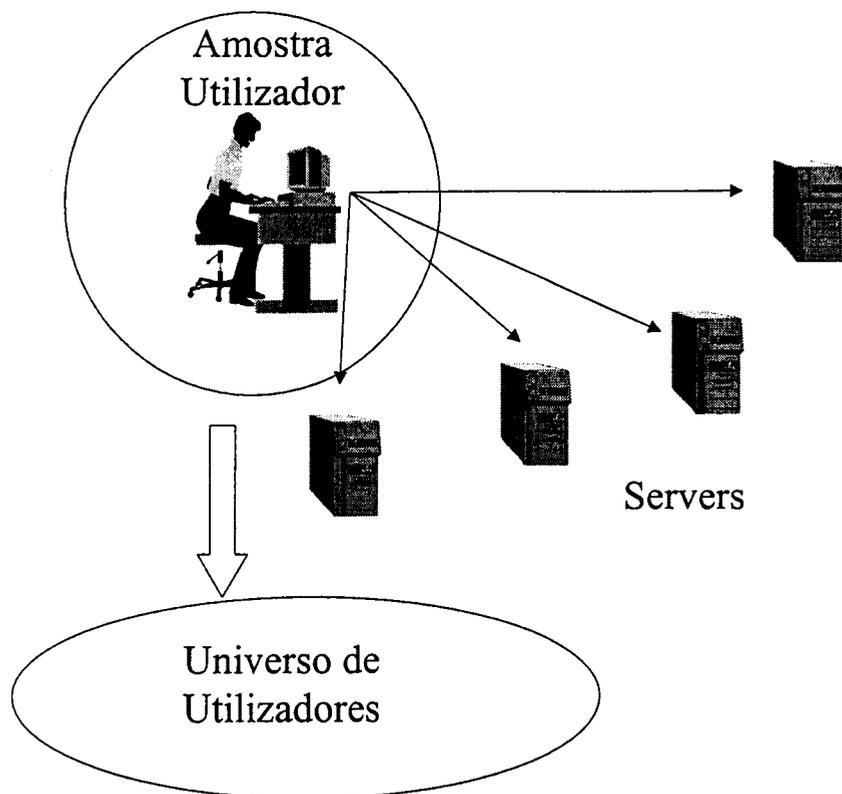


Figura n.º 4 - Modelos Client-Centric
Adaptado Catarina Quinto, 1999

- Modelos Server-Centric – *“abordagem intensiva que fornece registos completos de todo o tráfego de um determinado site. Descrevem a actividade por censos de um site através de informação que pode ser captada e registada pelo server que fornece o site. Estes modelos oferecem informação de todos (ou quase todos) os visitantes de uma pequena fracção de todos os sites”.* (Quinto, 1999)

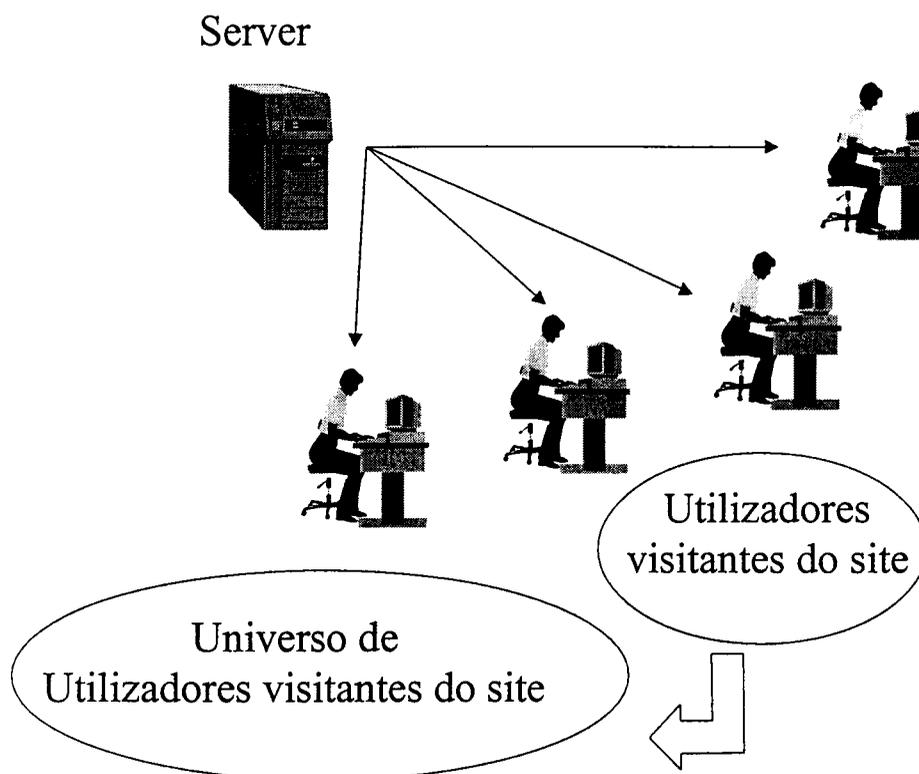


Figura n.º 5 - Modelo Server Centric
Adaptado Catarina Quinto, 1999

De acordo com Catarina Quinto (Quinto, 1999) dentro destes últimos modelos existem diversas metodologias de recolha e processamento da informação:

- Log files analyzers – software instalado pelo próprio editor do site;
- Out Sourcing – a informação é processada por instituições independentes e especializadas nestes serviços;
- Tracking activo, ou registos – sistemas que requerem o registo dos utilizadores;
- Tracking passivo através de cookies – ficheiros enviados pelo servidor de um site para o próprio computador do utilizador sem a sua percepção;
- Tracking passivo através de programas neurais – são programas que geram publicidade consoante o comportamento do utilizador, sem a sua percepção.

Apesar de todas as vantagens oferecidas, o certo é que toda e qualquer estratégia de marketing e toda e qualquer página de Internet tem os seus custos. Custos esses que podem ser elevados ou não consoante a aposta e integração do negócio da empresa na Internet. Mas uma coisa é certa o marketing pela Internet veio para ficar e os destinatários podem estar em qualquer parte do mundo.

	IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO
Políticas de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidade à escala mundial e facilmente segmentada; - Facilidade na execução de estratégias de marketing de um para um; - Permite reunir informações sobre clientes e apresentar grandes quantidades de informação actualizada. - A publicidade pode ser paga com base em contactos reais.

Quadro n.º 15 - Quadro resumo, impacto da Internet nas políticas de marketing da Organização

4.4 – O Comércio electrónico

Tendo em linha de conta as recomendações da OCDE, da Comunidade Europeia e da Missão para a Sociedade de Informação o comércio electrónico deve ser entendido como *“... todas as formas de transações comerciais que envolvam quer organizações quer indivíduo e que são baseadas no processamento e transmissão de dados por via electrónica. No comércio electrónico não estão incluídos os serviços básicos de telecomunicação de acesso a redes de dados, nem o simples uso da Internet ou de bases de dados electrónicas para a obtenção de informação, se não for estabelecida uma transacção comercial”*

Uma outra definição de comércio electrónico *“(...)diz-nos que é o acto de venda e de compra de produtos e/ou serviços através da Internet. Algumas empresas estão a basear a sua estratégia nesta definição simples e enganadora, estando por isso condenadas ao fracasso. Tal acontece porque duplicar uma pequena parte do processo não o muda o suficiente para poder gerar os resultados esperados”* (Mougayar, 1998)

Segundo este autor, o utilizador de um centro comercial virtual, espera muito mais do que uma duplicação do comércio tradicional. Espera poder encontrar comparações entre preços, listas de top's de vendas, promoções do dia, transações de informações e pagamentos online, aconselhamentos, ligações a outras páginas,... Ou seja, *“o comércio consiste em apostar na criação de valor digital.”* (Mougayar, 1998)

A maioria dos estudos efectuados sobre este tema incidem principalmente na segurança, na criptografia e na forma electrónica de efectuar o pagamento, contudo e como nos diz Kavi Kalakota (Kalakota, 1997) estes aspectos são apenas os mais evidentes, há no entanto que contar com outras variáveis como o marketing e publicidade, as formas de negociação, as promoções e descontos a efectuar, estudos de vantagens e ameaças, concorrência e oportunidades e o próprio suporte e infra-estrutura para desenvolvimento do comércio.

Walid Mougayar (Mougayar, 1998) defende uma metodologia de implementação de comércio electrónico em quatro fases: avaliação e compreensão do fenómeno Internet e comércio na Internet; formulação da estratégia de implementação e desenvolvimento; necessidades e implementação tecnológica; e por fim a gestão do novo negócio.



Figura n.º 6 - Fases de implementação do comércio electrónico

Adaptado de Walid Mougayar, 1998

John Milne (Milne, 1997) chega mesmo a apontar dez segredos para o sucesso de um negócio na Internet:

1. Trabalho e mais trabalho – começar um negócio na Internet é como começar qualquer outro negócio, exige muito esforço e trabalho, contudo é bastante mais económico do que “montar” um negócio tradicional;

2. Escolher o correcto nicho de mercado – os nichos de mercado na Internet são principalmente baseados no que se vende e na forma como se vende, não onde se está situado;
3. A importância do valor acrescentado – vender pela Internet implica que os produtos/serviços tenham incorporado valor acrescentado, normalmente este valor é informacional. John J. Sviokla (1998) ressalta a importância da informação como “valor virtual” e “passaporte” para a exploração e conquista do emergente mercado virtual;
4. Um site simples – não se deve complicar o acesso à informação aos utilizadores se quer que eles conheçam os produtos/serviços;
5. Aparência real – os visitantes do site têm de se aperceber que se trata de uma empresa real, caso contrário não compram;
6. Um bom serviço – a prestação de um bom serviço vai influenciar as vendas futuras, dado que via Internet a palavra passa rapidamente entre utilizadores e influencia a reputação de um site;
7. Promoção do site – não basta ter um bom site é necessário que este seja conhecido;
8. Preços baixos – a Internet possibilita a prática de preços mais baixos devido à eliminação de diversos custos;
9. Permanente evolução e inovação do site – cativando desta forma novas visitas ao site;
10. Pensar globalmente – ter sempre em mente que se pode vender e ter visitantes de qualquer parte do mundo.

Segundo Chuck Martin (Martin, 1998) há que ter em conta que:

- Ter um site passivo não é aconselhável, a solução terá que incidir na interactividade;
- Empurrar a informação que editamos no papel para a Net não é aceitável, o utilizador tem de ser quem manda e os link's são fundamentais;
- O conceito de on-line tem de ser tomado em conta;

O comércio via Internet pode ser classificado em duas categorias segundo Ivo de Sousa (Sousa, 1999): comércio directo – todos os bens e serviços que podem ser vendidos via Internet e o comércio indirecto – todos os bens e serviços que não podem ser reduzidos a bit's e que têm que ser entregues por canais físicos.

Outra classificação distingue o comércio electrónico entre empresas e consumidores ou comércio de retalho (modelo *Business to Customer*) e o comércio entre empresas (modelo *Business to Business*) este último já com alguma tradição através do EDI - Electronic Data Interchange. Um outro tipo de comércio electrónico muito menos falado é o comércio electrónico dentro de uma única empresa ou grupo económico, ou seja, quando uma empresa atinge uma determinada dimensão ou opera em zonas geográficas distantes pode justificar-se uma aposta neste canal de comércio.

Mas o comércio electrónico não se reduz ao EDI (Electronic Data Interchange). Ramon O' Callaghan (Callaghan, 1998) define o EDI como um tipo particular de sistemas inter-organizacionais que envolve a troca de informação estruturada entre organizações, de um computador para outro e num formato standard.

As diferenças para o EDI são claras, este não tem qualquer interactividade com o cliente, não possui as características de espontaneidade e a interacção que o comércio electrónico tem e essencialmente não possui a potencialidade e a difusão do comércio electrónico, que cria um verdadeiro mercado digital onde compradores e vendedores se encontram.

Segundo Walid Mougayar (Mougayar, 1998) tal situação não significa que o EDI deva morrer, este tem é que se adaptar à realidade Internet.

Mas sem dúvida que a grande oportunidade reside no comércio de retalho onde as vantagens são muitas e mútuas. Os consumidores beneficiam porque dispõem de mais capacidades para estabelecerem comparações entre preços, aliás no caso das livrarias existem mesmo sites (conjunto de páginas Web estruturadas e com informações relacionadas entre si) que têm como objectivo estabelecer a comparação entre os preços praticados por diversas livrarias que operam na Internet.

Por outro lado o vendedor pode utilizar esta forma de vender para criar relações com o cliente, muitas vezes através de canais de comunicação

directos com o cliente fornecendo-lhe informações personalizadas e de valor para ele. É também possível conhecer e acompanhar a evolução do comportamento do cliente.

Pode-se assim concluir que a base do comércio electrónico não reside na transação mas sim no valor e na informação que está por detrás do produto ou serviço e é neste aspecto que as empresas têm de apostar.

De acordo com Peter Drucker (Drucker, 1995), o comércio electrónico traz potenciais aumentos de valor da informação a vários níveis (actualidade, veracidade, oportunidade, relevância) e mais importante funciona como factor impulsionador do redesenho de processos organizacionais levando deste modo a aumentos de eficiência e eficácia.

A questão da distribuição dos produtos também deve ser tida em conta dado que, quer se tratando de comércio electrónico indirecto ou directo, é possível fazer desaparecer os intermediários, aliás é uma das razões de atracção dos clientes. Há que ter em conta que por vezes não compensa vender produtos a preços muito baixos pela mesma razão dos custos de distribuição, ou seja, as empresas deverão evitar vender produtos cujo preço de venda tenha uma forte componente da variável distribuição. A solução é agregar vários produtos, diminuindo assim esta variável no preço por unidade.

Segundo Khaty Biro (Biro, 1998) apesar de se registar um crescimento no comércio electrónico, este tem ainda uma pequena base de utilizadores sobretudo quando consideramos determinados ramos de negócio em que os clientes estão menos vocacionados para a adopção destas novas tecnologias de informação. E como afirma José Miranda e Manuel Garcia (Miranda et al, 1999), um outro grande inibidor do incremento do Comércio Electrónico está interligado com as questões e receios relacionados com a segurança associados aos hábitos culturais e tradicionais a que os clientes estão acostumados.

No sentido de alterar esta situação e colocar um fim a alguns receios e inseguranças foi criado o Decreto-Lei n.º375/99, I série A de 18 de setembro de 1999 relativo à Fatura Electrónica, onde se pode ler que *“... um dos objectivos que, neste âmbito, importa assegurar é o reconhecimento da fatura electrónica. Num mundo em que as transacções se processam de computador para computador, não faz sentido exigir que as facturas sejam passadas para*

papel e arquivadas nesse suporte. É hoje possível assegurar a fidedignidade e integridade dos documentos electrónicos por meios que asseguram uma qualidade muito superior aos existentes para o suporte papel. Nestas condições, a desmaterialização da factura e a correspondente introdução no ordenamento jurídico português do princípio de equiparação entre facturas emitidas em suporte de papel e as facturas electrónicas aparece como uma condição essencial ao desenvolvimento do comércio electrónico(...) desde que lhe seja aposta uma assinatura digital nos termos do decreto lei n.º 290-D99 de 2 de Agosto de 1999”

Não nos podemos contudo esquecer, como afirma Walid Mougayar (Mougayar, 1998) que ainda estamos na infância do comércio electrónico na Internet, especialmente em Portugal. Há um grande défice de conhecimento sobre como formular estratégias neste ambiente, por isso, se quisermos ter sucesso temos que ter em conta os seguintes elementos: conteúdo e serviços em formato digital; lojas digitais; mecanismos de gestão de transacções e de encomenda de todo o tipo de produtos; serviços de apoio ao cliente; interface de fácil navegação e segurança. E esta é a maior oportunidade do século.

A introdução do Euro, como defende José Miranda e Manuel Garcia (Miranda et al, 1999), poderá vir a favorecer e desenvolver o comércio electrónico dada a possibilidade que este oferece de eliminar as barreiras das conversões cambiais e a facilidade de comparação de preços. Por outro lado a localização periférica de Portugal faz ainda antever benefícios acrescidos pela utilização Internet.

Segundo o documento COM (97) 157 – *A European Initiative in Electronic Commerce* “... para que o comércio electrónico se desenvolva consumidores e empresas devem estar seguros de que as suas transacções não serão interceptadas ou alteradas, de que o vendedor e o comprador são quem afirmam ser e de que existem mecanismos de transação legais e seguros. Criar esta confiança e segurança é um pré-requisito para a adesão das empresas e dos consumidores ao comércio electrónico. Persistem ainda muitas preocupações sobre a identidade e solvência dos fornecedores, a sua real localização física, a integridade da informação, a protecção da vida privada e dos dados pessoais, o cumprimento de contratos à distância, a fiabilidade dos pagamentos, a possibilidade de recurso na sequência de erros ou fraudes

ou eventuais abusos de posição dominante – preocupações todas elas reforçadas no que respeita ao comércio transfronteiras.” (COM, 1997)

De acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º94/99, Dr n.º198, I Série B de 25 de Agosto de 1999, o comércio electrónico é um meio fundamental para aumentar a competitividade no mercado global. Por um lado, conduz à adopção de novas formas de organização do trabalho e impõe por outro lado exigências de reorganização dos sistemas de informação de modo a permitir recolher os benefícios do acesso a um mercado alargado.

“A nova geração do comércio electrónico será moldada por mais estratégia que experimentação. A batalha pela vantagem competitiva será travada através do alcance, representação e riqueza de informação. (Evans et all, 1999)

IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO	
Comércio electrónico	<ul style="list-style-type: none">- Criação de valor digital;- Todos bens e serviços podem ser vendidos na Internet;- Grandes capacidades de interactividade com o cliente;- Possibilidade de comparação de preços e qualidade dos serviços prestados;- É possível conhecer e acompanhar a evolução do comportamento do cliente;- Funciona como factor impulsionador do redesenho de processos organizacionais;- Segurança nas transacções através do recurso a assinaturas digitais e facturas electrónicas e da aplicação de legislação própria;- Facilidade de implementação, alcance mundial e capacidade de focalização.

Quadro n.º 16 - Quadro resumo, impacto da Internet no comércio electrónico da Organização

4.5 – Impacto no acesso à informação

A principal matéria-prima da Internet é a informação, recurso abundante de acesso, na sua grande maioria gratuito e sobre todos e qualquer assunto.

Mas o que se entende por informação? Existem inúmeras definições como:

“Informação: objecto formatado, criado artificialmente pelo Homem, tendo por finalidade representar um tipo de acontecimento percebido por ele no mundo real.” (Le Moigne, 1978)

“A informação é, por natureza, uma representação simbólica, em código convencional, de acontecimentos, objectos ou fluxos que constituem o real perceptível. Conjuga assim um conjunto de registos em linguagem simbólica (dados), interpretados de acordo com um determinado código (padrão).” (Zorrinho, 1995)

“Informação é aquele conjunto de dados que quando fornecido de forma e a tempo adequado, melhora o conhecimento da pessoa que recebe ficando ela mais habilitada a desenvolver determinada actividade ou a tomar determinada decisão.” (Galliers, 1987)

Segundo António Serrano (Serrano, 1997) as organizações em geral e as empresas em particular, percebem, cada vez mais, a informação como um recurso organizacional e como factor preponderante na implementação da mudança.

Esta surge assim como suporte à decisão e envolvente dessa mesma decisão, por um lado fornece dados para a tomada de decisão e por outro condiciona as relações que se estabelecem entre eles. O que está em causa é um grande potencial de utilização de um recurso como entidade tangível e intangível que reduz a incerteza sobre uma situação ou acontecimento, numa escolha de informação condicionada por objectivos estratégicos, restrições organizacionais.

Actualmente a importância da informação para as organizações é inquestionável e universalmente aceite, uma vez que ela constitui:

1. um dos recursos cuja gestão e aproveitamento mais influência o sucesso das organizações;
2. um factor estruturante e um instrumento de gestão (Zorrinho, 1994);
3. uma arma estratégica indispensável para a obtenção de vantagens competitivas (Porter, 1985);
4. “(...) *condição necessária (não é necessária e suficiente) da eficácia da decisão e do sucesso da gestão*” (Oliveira, 1999)

Assim considerar informação sinónimo de poder é perfeitamente aceitável, pois ao “*permitir a redução da incerteza no processo de tomada de decisão, a informação não é mais que poder (...)*” (Zorrinho, 1994)

Segundo a perspectiva de Thomas Davenport (Davenport, 1994), se a informação for sinónimo de poder a sua partilha será diminuta, não só porque abriria caminho a quaisquer interessados exteriores à organização, como permitiria que dentro da própria organização, a transferência de poder a outrém, significando possíveis promoções em seu detrimento.

Uma das acções mais importantes normalmente realizadas na Internet é pesquisar e consultar informação, seja ela relacionada com um produto/serviço a adquirir, com os concorrentes da empresa ou com um trabalho ou investigação a ser realizado.

A informação é sem dúvida o recurso mais abundante na Internet e a questão fundamental traduz-se no saber encontrar a informação que procuramos. Para facilitar esta tarefa existem na Rede os chamados *search engines* (motores de pesquisa), programas na sua maioria gratuitos que procuram nas páginas da Internet a palavra ou conjunto de palavras chave que o utilizador acha que são pertinentes para o pretendido. Devolvendo depois ao utilizador uma listagem de link's que possuem aquela palavra ou palavras.

Deverá também ser realçado que a maioria da informação disponibilizada na Internet está livre de custos e em língua Inglesa.

O alcance da informação na Internet é mundial e uma mensagem pode percorrer o mundo em escassos minutos, pode ser enviada aos mesmo custos para o outro lado do mundo ou para o vizinho do lado podendo depois ser reproduzida e enviada a vários utilizadores com pequenos esforços. A informação difundida na Internet está repleta de pontos de vista e uma

multiplicidade de opiniões. Opiniões estas que não estão dependentes dos epicentros do poder nem dos mass media. *“A Aldeia Global não é somente o saber-se em todo o planeta o que se passa num canto recôndito deste, mas igualmente o saber-se o que cada canto recôndito pensa sobre o planeta.”* (Bakali, 1999)

Contudo como afirma Ivo de Sousa (Sousa, 1999) existem alguns problemas com tamanha democracidade existente na Internet. Essencialmente devido ao facto de qualquer utilizador ter a possibilidade de produzir informação, o que origina a existência de muita informação lixo e como não existe qualquer controle editorial que verifique a qualidade do conteúdo colocado, ao contrário de outros meios de comunicação, pode-se encontrar informação não autêntica e por vezes conteúdos pouco aceitáveis.

“No contexto empresarial, o processo de produção e disponibilização da informação, de apoio à tomada de decisão, parece estar a inculcar preocupações de ecologia da informação” (Oliveira, 1999). Tais preocupações são também notadas na Internet.

Uma das questões que Reponen (Reponen, 1998) coloca é a de como seleccionar a verdadeira informação do excesso de informação. Segundo Telmo Baptista (Baptista, 1999) tornar-se-á cada vez mais necessário desenvolver mecanismos de escolha e filtragem de informação, sob pena de nos perdermos numa imensidão de informação em que se misturam tanto o essencial como o acessório. Saber escolher as fontes de informação é cada vez mais crucial.

Thomas Davenport (Davenport, 1994) afirma mesmo não haver excesso de informação e somos levados a pensar que a quantidade é um factor positivo daquela. Contudo e no seguimento do seu raciocínio o autor procede à diferenciação entre informação e não informação, em termos qualitativos. Desta forma demonstra que a partilha de boatos é um excelente exemplo de não informação, assim como o grande volume de correspondência - lixo que diariamente todos nós recebemos por correio electrónico. Cabe a cada organização e a cada elemento da organização fazer essa diferenciação.

O bom desempenho da gestão depende, em larga medida, da qualidade da informação disponível.

IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO	
Acesso à informação	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a um meio onde o recurso informação é bastante abundante e na sua maioria livre de custos; - Grande potencial de utilização da informação como recurso organizacional de suporte e envolvente da decisão; - Informação repleta de pontos de vista e com múltiplas opiniões.

Quadro n.º 17 - Quadro resumo, impacto da Internet no acesso à informação por parte da Organização

4.6 – Impacto na estrutura de custos

Como qualquer outro processo organizacional, o impacto que a Internet tem na organização, utiliza recursos na sua actividade para atingir os objectivos estratégicos fixados ou seja tem impactos na estrutura de custos da organização.

Para que a estratégia seja bem sucedida o equilíbrio entre os recursos a utilizar e os objectivos ou finalidades que se pretendem, é fundamental. Nesta linha de pensamento, a maior das contingências será resultado do processo de determinação das necessidades da organização para atingir os objectivos a que se propôs e a determinação dos recursos disponíveis.

É essencial o total conhecimento daquilo que se pretende obter (finalidades); necessidades a superar e os recursos e circunstâncias em que se encontra a organização, para que exista um equilíbrio que proporcione a qualidade necessária para a satisfação dos utilizadores sem o desperdício de recursos.

Os custo da presença de uma empresa na Internet depende essencialmente de seis pontos fundamentais:

1. Nível de sofisticação técnica

Quer em termos de hardware quer em termos de software. O número de páginas, de ligações de hipertexto, de informação, de conteúdos multimedia, de interactividade,... são tudo variáveis que aumentam ou diminuem os custos de arranque da página e da sua manutenção. É

também de salientar que páginas mais sofisticadas por vezes são mais “pesadas”, o que vai tornar o seu visionamento mais demorado e prejudicar as visitas ao site;

2. Design das páginas

Existem inúmeras empresas de design de páginas de Internet, cada uma com os seus custos. Contudo deve-se ter sempre em mente a simplicidade e não dificultar o acesso ao utilizador e se possível fazer passar a imagem da empresa;

3. Alojamento da página

Consoante as previsões de tráfego, as necessidades de segurança e de actualizações do site, a empresa deve recorrer a um servidor próprio ou simplesmente alugar um espaço para alojar a sua página;

4. Estratégia de Marketing

Conforme enunciado anteriormente, existem diversas forma de publicitar a página, obviamente cada uma tem os seus custos e a empresa apenas terá que analisar os seus clientes alvo e ponderar a forma de lhes dar a conhecer a existência da página;

5. Segurança

Como se irá constatar na próxima secção, existem diversas formas e níveis de segurança, quanto mais segura for a página, obviamente, os custos serão mais elevados.

6. Recursos Humanos

Há ainda que ter em conta os recursos humanos que se encontram afectos ao processo de criação, actualização e manutenção do site da empresa. Com níveis de interactividade com o utilizador elevados o número de horas de pessoal afecto aumentam.

Contudo há ainda que enfrentar um dos maiores custos, (e que faz a diferença entre os sites de Internet) o da lealdade e confiança dos clientes. *“Para ganhar a confiança e a lealdade dos clientes e utilizadores na Internet, esta tem que garantir que a informação pessoal e financeira não cai nas mãos erradas”* (Lynch et all, 1996). Ou seja, a empresa tem que dar grande importância às questões da segurança, quer para o utilizador quer para o seu próprio negócio.

IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO	
Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> - Custos de hardware; - Custos de software e design; - Custos de marketing e publicidade; - Custos de segurança; - Custos em termos de recursos humanos.

Quadro n.º 18 - Quadro resumo, impacto da Internet na estrutura de custos da Organização

4.7 – Impacto na Segurança/Sistemas de informação

Os problemas de segurança/insegurança da Internet e seus utilizadores desde sempre que se traduziram numa preocupação constante, quer para utilizadores quer para as organizações que dependem de alguma forma da Internet para realizar o seu negócio.

Os problemas mais comuns são:

- **Disfarce** – um utilizador faz-se passar por uma pessoa que não é. *“Esta acção pode ter como objectivo conseguir acesso a determinada informação ou privilégios num computador, ou fazer crer ao destinatário de determinada informação, veiculada numa comunicação, que esta foi originada por outro utilizador”*; (Covas et al, 1998)
- **Intercepção de identidade** – *“a identidade de um ou mais utilizadores envolvidos numa comunicação é capturada para uso indevido, tipicamente para o atacante se fazer passar por outro utilizador”*; (Covas et al, 1998)
- **Intercepção de dados** – os dados e informações podem ser visualizados e utilizados por utilizadores não autorizados;
- **Manipulação** – os dados e informações podem ser alterados e manipulados;
- **Repúdio** – um utilizador pode negar ter feito uma determinada acção quando tal aconteceu. Este é um aspecto muito importante quando se pratica comércio electrónico, de modo que as empresas têm que tomar medidas de segurança para que o repúdio não aconteça;

- **Negação de um Serviço** – *“um utilizador torna impossível, interrompe ou atrasa a operação da rede ou dos sistemas a ela conectados, recorrendo a ferramentas de análise de tráfego adulteradas”* (Covas et al, 1998).

As organizações têm assim a necessidade de recorrer a soluções de segurança que permitam responder a estas ameaças. Uma das formas de proceder à protecção para disfarce e interceptação de identidade, é recorrer a serviços de autenticação, verificando a identidade das entidades envolvidas.

Para protecção da interceptação dos dados existem serviços de confidencialidade, como será referido na secção do correio electrónico. Existem também outros serviços para a integridade dos dados e para combater o repúdio, mas obviamente que tais medidas de segurança também têm os seus custos, sendo sempre necessário analisar cada caso de forma a tomar a decisão correcta em termos de segurança a adoptar.

A segurança na WWW está obviamente condicionada à da Internet, contudo o aparecimento e desenvolvimento de tecnologias de segurança para hipertexto e nos protocolos de transferência, permitem cada vez mais transacções seguras entre os browsers e os servidores de WWW, sendo possível obter altos níveis de autenticidade, confidencialidade e segurança nas transacções de informação, próximos ou até mesmo superiores aos alcançados com os suportes tradicionais.

Relativamente à segurança entre a ligação das Intranet's à Internet, pode ser ultrapassada através da utilização de um Firewall – *“é uma combinação de hardware e de software e age como um porteiro electrónico. As suas funções não se restringem à protecção da rede local da instituição de intrusos.”* (Covas et al, 1998) Como afirma Glen Bruce e Rob Dempsey (Bruce et al, 1997) o objectivo de um firewall, à semelhança do contra-fogo tradicional consiste em isolar e prevenir futuros problemas de segurança. Através deste mecanismo o tráfego entre duas redes passa obrigatoriamente através do firewall onde é analisado. Informação e dados não autorizados podem ser automaticamente rejeitados e até mesmo os dados autorizados podem ser vistoriados. Pode ainda fornecer informações sobre a quantidade de tráfego da rede, relatar eventos suspeitos e interagir com aplicações de detecção de vírus para diminuir a sua proliferação.

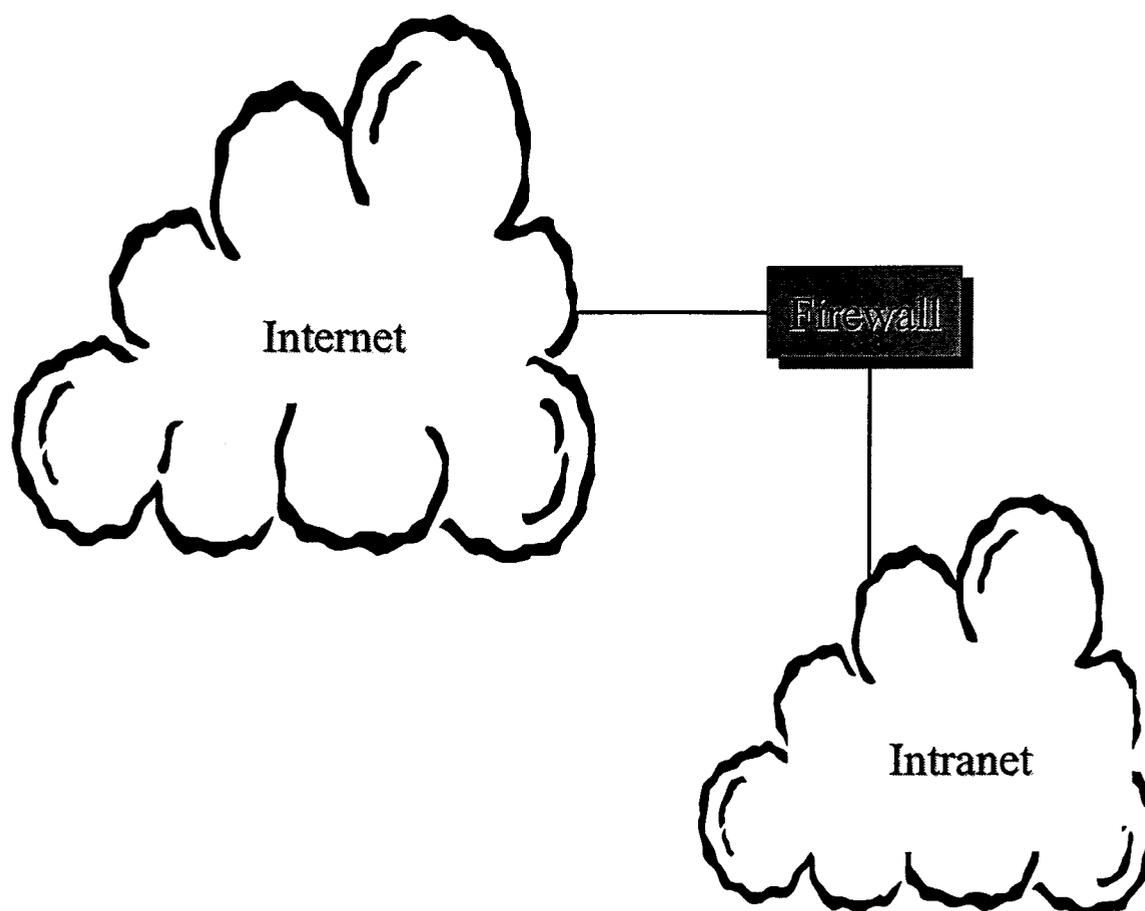


Figura n.º 7 - Firewall

Adaptado de Bruce et al, 1997

Em questões de segurança há ainda a referir que a Internet, como tecnologia de informação que é, pressupõe também todas as medidas de segurança que normalmente são necessárias para qualquer equipamento neste âmbito, como:

- estabilidade de corrente eléctrica;
- instalação em local fresco e arejado;
- cuidados de limpeza;
- existência de cópias de segurança;
- ...

4.7.1 - A segurança do correio electrónico

O correio electrónico, inicialmente, enfrentava graves problemas de segurança pois não garantia a confidencialidade e a autenticidade das mensagens e por esta razão não era muito popular nas empresas e nos utilizadores que tinham que enviar mensagens confidenciais. Surgiram assim técnicas electrónicas de criptografia (*“ processo de disfarçar a mensagem de forma a esconder o seu conteúdo, processo de criação de uma mensagem secreta”* (Lynch et all, 1996)) e formas de autenticar as mensagens, tais como:

- Assinatura digital / electrónica – *“Uma assinatura digital, da mesma forma que uma vulgar assinatura, é algo que se adiciona a uma mensagem com dois objectivos: - possibilitar a qualquer destinatário a verificação da origem da mensagem e associar a mensagem ao seu originador de forma a que ele não possa negar tê-la originado.”* (Covas et all, 1998)

De acordo com o decreto-lei n.º 290-D/99 de 2 de Agosto, Assinatura Electrónica *“é o resultado de um processamento electrónico de dados susceptível de constituir objecto de direito individual e exclusivo e de ser utilizado para dar a conhecer autoria de um documento electrónico - documento elaborado mediante processamento electrónico de dados.*

As assinaturas electrónicas possibilitam ao utente de dados enviados electronicamente que verifique a sua origem (autenticação), bem como se os dados foram entretanto alterados (integridade). Em matéria de assinatura electrónica, o presente diploma assenta no modelo tecnológico ora prevalecente: a assinatura digital produzida através de técnicas criptográficas.”

O utilizador que dá origem a uma mensagem consegue assinar da seguinte forma: - primeiro elabora um sumário da mensagem, usando uma função própria para o fazer (sumarização); depois cifra o sumário com uma aplicação de criptografia (conhecida pelo destinatário) e com a sua chave privada, criando assim a sua assinatura; por último envia a mensagem juntamente com a sua assinatura.

O destinatário ao receber a mensagem, procede à sua decifração com a chave pública, obtendo o sumário da mensagem, tendo assim a certeza da origem da mensagem e que esta se encontra na totalidade.

De realçar que através da Resolução do Conselho de Ministros n.º94/99, DR n.º198, I Série B de 25 de Agosto de 1999 o Governo afirma que não será adoptada unilateralmente por Portugal qualquer regime regulamentar que restrinja a distribuição, venda, exportação, implementação e utilização de técnicas de cifragem.

- Envelope digital – tem como objectivo, tal como o envelope normal, evitar observadores não autorizados e garantir que a mensagem chegou ao destino sem que ninguém tivesse acesso ao seu conteúdo, ou seja, garante a confidencialidade.

Quando se pretende enviar uma mensagem confidencial o originador da mensagem tem que proceder ao seguintes passos:

1. Criar aleatoriamente uma chave privada secreta;
2. Cifrar a mensagem com uma chave secreta criada;
3. Aplicar o algoritmo critpográfico, usando a chave secreta do destinatário;
4. Por fim enviar a mensagem juntamente com a chave secreta criada devidamente cifrada.

O destinatário ao receber a mensagem apenas terá que decifrar a chave secreta criada na origem, com a sua chave e por fim decifrar a mensagem com a chave que acabou de obter.

Outra forma de segurança é recorrer aos Certificados Electrónicos de Segurança, *“documento pessoal em formato digital, emitido por uma entidade de certificação credível, que permite garantir a segurança e autenticação em transacções electrónicas, utilizando assinaturas e envelopes digitais”* (Covas et al, 1998). Desta forma os utilizadores não têm que se preocupar com a segurança das suas mensagens, uma vez que esta é assumida por uma entidade terceira.

Esta actividade de certificação de assinaturas digitais de acordo com o Decreto Lei nº290-D/99 de 2 de Agosto de 1999, e em harmonia com a legislação de outros países da União Europeia, não está sujeita a autorização

administrativa prévia. Importa porém que o estado providencie um controle nas condições de segurança e qualidade oferecidas e asseguradas por estas identidades.

O Livro Verde para a Sociedade de Informação em Portugal (1997) afirma mesmo que *“deve ser estabelecido o enquadramento legal e de operação das autoridades competentes para a emissão, armazenamento e validação de certificados electrónicos. Será possível, deste modo, lançar as bases para a infra-estrutura organizacional e tecnológica necessária para suportar os procedimentos electrónicos de apoio ao notariado electrónico.”*

Como resultado surgiu assim o Decreto-Lei n.º 290-D/99 de 2 de Agosto de 1999 relativo à Assinatura Digital em que se defende a *“... importância crescente da Internet na vida quotidiana dos cidadãos e dos agentes económicos, proporcionando uma teia de relações comerciais globais. Para aproveitar da melhor forma estas oportunidades urge criar um ambiente seguro para a autenticação electrónica. Na realidade, as comunicações e o comércio electrónico exigem assinaturas electrónicas e serviços a elas associados que permitam a autenticação electrónica dos dados.”* Afirmando mesmo que ao ser colocada *“...uma assinatura digital num documento electrónico ou a cópia deste equivale à assinatura autógrafa dos documentos com forma escrita sobre suporte de papel...”*

5 – Aspectos jurídicos e legislativos da Internet

Para além dos aspectos jurídicos ligados ao correio electrónico e focados no ponto anterior, há ainda a realçar o aspecto jurídico da Internet, local de tendência para a total liberdade e com características de virtualidade, espaço sem existência física nem localização geográfica. Com efeito e como afirma Manuel Mendes (Mendes, 1999) por via da utilização da Internet podem surgir facilmente conflitos entre utilizadores e até entre terceiros, que visam resolução por parte do direito. Alguns destes problemas são próprios deste novo meio, outros contudo surgem em relação a matérias e situações já conhecidas todavia numa dimensão completamente nova e num âmbito espacial que raramente envolve apenas um único país. Como o autor sugere, como exemplos destas matérias temos a questão das marcas (e da atribuição massificada de nomes e domínio de endereços de páginas de Internet), dos direitos de autores (dado que as obras na Internet possuem a característica especial da digitalização o que facilita em muito a reprodução e divulgação), as questões do comércio electrónico (não existe nenhuma razão para afastar as regras e os princípios do comércio e da protecção do consumidor) e do próprio direito fiscal.

No entanto segundo José Magalhães (Magalhães, 1999) o mito da Internet como zona de anjos sem lei e bandidos sem xerife acabou ou tem os seus dias contados. Os governos começam a adoptar uma postura atenta e reguladora do impacto da explosão da Internet.

De acordo com Jorge Teixeira (Teixeira, 1999) identificam-se seis principais vagas de intervenção jurídica:

1. A protecção do tratamento informático de dados pessoais, com o objectivo da protecção da vida privada e dos direitos fundamentais da pessoa humana;
2. Leis que visam proteger o ataque por meios informáticos a interesses económicos, burla, protecção de aplicações informáticas e salvaguardar os dados patrimoniais informatizados;
3. Protecção intelectual ao nível das aplicações informáticas;

4. Perseguição contra conteúdos imorais e perigosos;
5. Fixação de regras para a recolha e valor da prova no crime informático;
6. E imposição de procedimentos de segurança informática ou proibição da simples detenção de programas mal intencionados.

Segundo o autor estes dois últimos pontos persistem por realizar em Portugal. Contudo e como se pode ler na Resolução do Conselho de Ministros n.º94/99 relativa à Iniciativa Nacional para o Comércio Electrónico *“...a consciência de que a economia portuguesa tem que vencer os novos desafios emergentes da concorrência à escala mundial, fez com que o Livro Verde para a Sociedade da Informação apontasse a necessidade de se viabilizar e dinamizar o comércio electrónico e a transferência de dados (...) Neste mesmo sentido afirma imprescindível a existência de um quadro legislativo que contemple o regime jurídico aplicável aos documentos electrónicos e assinatura digital, bem como à factura electrónica, a protecção dos consumidores face ao comércio electrónico, a garantia dos direitos de propriedade intelectual na utilização do comércio electrónico ou na garantia da segurança e da confidencialidade dos dados inerentes às relações comerciais existentes em base de dados ou que circulem nas redes de telecomunicações.”*

Esta Iniciativa Nacional para o comércio tem como princípios subjacentes:

1. O desenvolvimento do comércio electrónico assenta na iniciativa privada;
2. Criar um quadro regulamentar e jurídico favorável, que elimine as barreiras ao desenvolvimento do comércio electrónico;
3. Não discriminação fiscal das transacções efectuadas por via electrónica;
4. Garantir o livre acesso e circulação das técnicas de cifragem;
5. Rejeitar qualquer tipo de censura aos conteúdos da Internet;
6. Apoiar a existência de um sistema transparente de gestão dos nomes de domínios Internet;
7. Criar um ambiente comercial favorável ao desenvolvimento do comércio electrónico;

8. Incentivar a cooperação internacional no domínio do comércio electrónico;

José Magalhães (Magalhães, 1999) alerta no entanto para o facto de que a estrutura descentralizada da Internet e interligada à escala mundial desafia as regras básicas que até hoje presidiram à elaboração de leis. As novas relações geram-se em tempo real, atravessam fronteiras, são avessas às leis fiscais e burocráticas, põem em crise as formas tradicionais de combate ao crime e tornam flagrante a debilidade das formas de cooperação entre os Estados.

“Torna-se assim necessário estabelecer um adequado equilíbrio entre a aplicabilidade criativa (actualista) do direito vigente e uma intervenção legislativa que deverá evitar, tanto quanto possível, uma overregulation da Internet, como a solução para todas as suas dificuldades, deixando aberto suficiente espaço para a liberdade de auto-regulação ou de autodisciplina dos conflitos nesta área.” (Mendes, 1999)

São estes e outros factos que estão a influenciar a forma como as organizações actuam.

IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO	
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação constante, quer para utilizadores quer para a organização; - Necessidade de recorrer a serviços de autenticação; - Utilização de Firewall's de forma a controlar os fluxos de informação entre a intranet e a internet; - Necessidade de assinaturas digitais e envelopes digitais; - Diversas intervenções jurídica e legislativas que regulam e tentam controlar o espaço Internet.

Quadro n.º 19 - Quadro resumo – Impacto da Internet na segurança da Organização

6 - As livrarias e a Internet – enquadramento geral

O desenvolvimento da Internet e das suas potencialidades enquanto local privilegiado para o encontro entre a oferta e a procura resultou no comércio electrónico e numa nova e fascinante economia digital.

Nos últimos anos foi possível assistir a uma explosão e massificação de negócios baseados na interactividade virtual entre o vendedor e o comprador. Sendo as livrarias as primeiras empresas a apostar vivamente neste novo espaço que tantas oportunidades oferece.

O negócio inicia-se na consciencialização da procura de um nicho de mercado e saber exactamente o que o cliente procura. Existe a necessidade de centralizar a actividade e a criação de valor em torno do cliente. Este é a mais-valia da economia digital.

Como refere Jorge Rodrigues (Rodrigues, 2000), esta economia tem factores importantes e diferentes da economia tradicional, que as livrarias virtuais souberam e aproveitam bastante bem:

- MarketSpace e não marketplace, ou seja, o mercado deixou de ser um local físico para ser um espaço. Um espaço emergente e crescente que chega através da Internet a qualquer parte do mundo atingindo características de globalidade onde as livrarias com a sua imensidão de livros tentam cativar os utilizadores deste espaço;
- Reino da experimentação, as empresas já não têm a necessidade de se comportar de modo linear e sequencial no seu desenvolvimento. Actualmente o protótipo (versão experimental), tem na Internet um meio de excelência em que a forma de estar das organizações é cada vez mais “*sence & responce*”, tornando a evolução numa constante;
- A compressão do marketing às vendas, este percurso encurtou extraordinariamente e o utilizador da Internet com um simples click, num “baner” de uma livraria é automaticamente conduzido à loja e ao produto que procura. Desta forma é possível aproveitar os qualquer impulsos de compra e transformá-los em encomenda de produto;

- Fidelização é o segredo e nos não clientes está uma oportunidade futura, ou seja, a transacção personalizada – customização – é cada vez mais sentida como uma obrigatoriedade, embora isto não signifique que a organização tem de ficar presa aos clientes que tem, dado que o segredo do mercado potencial está obviamente nos não clientes.

Assim com base nestes factos resultaram três novas “leis”, perfeitamente observáveis nas livrarias virtuais, para lidar com esta economia digital. São elas:

- Economias de escala pelo lado da procura – o efeito multiplicador da rede de utilizadores ou de alianças. Como é visível as livrarias virtuais estão normalmente associadas a portais com grande número de utilizadores de forma a conseguir economias de escala do dado da procura em que quanto maior for a rede de consumidores maior esta se transformará. O que provoca rendimentos crescentes e inverte a velha lei económica de rendimentos decrescentes a partir de uma certa escala de produção;
- Inovação prematura - optar por tornar obsoleto o que está maduro. A necessidade de inovação permanente estimula as empresas a antecipar o obsoletismo da gama actual de produtos e serviços, a partir do momento em que se encontram maduros. Esta forma de actuação permite que o cliente volte permanentemente em busca de novos produtos e/ou novos serviços. As livrarias sabem utilizar esta táctica melhor do que qualquer outra organização. Basta verificar o caso da Amazon e o crescimento e inovação constante na sua gama de produtos e serviços;
- Não imitar, mas sim fazer diferente – mais uma vez a necessidade da inovação e diferenciação entre empresas e serviços prestados ao cliente.

Assim, e como afirma Don Tapscott (Tapscott, 2000), a verdadeira arma da competitividade está em inovar a nível dos modelos de negócio. Está na

forma de repensar a forma de fazer negócios. Os que investirem primeiro nesta inovação marcarão a diferença.

A determinação do preço não pode ser feita de modo tradicional, ou seja, as livrarias não podem simplesmente aplicar uma percentagem (lucro) sobre os custos do produto. Há que evoluir neste contexto e inverter o processo, ou seja, o preço deve ser fixado em função do valor acrescentado reconhecido pelo cliente e a partir daí calcular a estrutura de custos capaz de suportar o negócio. As livrarias podem ainda recorrer aos leilões dinâmicos de negociação entre a procura e a oferta. Evan Schawartz (Schawartz, 1999) afirma mesmo que o preço fixo não sobreviverá à década do comércio electrónico. A aposta tem de ser na formulação dinâmica de preços por iniciativa própria ou deixar o mercado procurar novos espaços de encontro entre vendedores e compradores.

Quando se fala em livrarias e na Internet obrigatoriamente tem-se que falar na Amazon.com, a maior livraria virtual na Internet.

Amazon.com

Lançada como um site em Julho de 1995 a livraria Amazon depressa ganhou fama e fez sucesso na Bolsa de Valores. Teve um crescimento imparável e é hoje uma das maiores empresas da nova economia. Tem no seu criador Jeff Bezos uma fonte de inspiração, capaz de definir como missão da organização tornar a Amazon na maior loja virtual do planeta.

Rebecca Saunders (1999) ao analisar a empresa e o seu ritmo elevado de crescimento apontou os 10 principais segredos:

1. Conhecer bastante bem o que é o comércio electrónico e conhecer o mercado;
2. Criar equipas empreendedoras e talentos diversificados;
3. Fixar um alvo, meta e uma missão perfeitamente clara e compreendida por todos na organização;
4. Criar uma marca virtual, a gestão de marcas é ainda mais importante no mundo virtual;
5. Fidelizar os clientes oferecendo-lhes valor, segurança e facilidades na compra;

6. Logística eficiente, através de centros de distribuição bem organizados;
7. Praticar preços atractivos e com margens mínimas de lucro;
8. Atenção permanente à evolução tecnológica;
9. Reinventar e inovar permanentemente de forma a cativar o cliente;
10. Crescer através de aquisições e principalmente através de alianças, possibilitar a qualquer utilizador vender produtos Amazon.

Mas também neste campo não existem receitas milagrosas e o facto de a Amazon ser um caso de referência certo também é que até hoje a empresa ainda não deu lucros.

AS LIVRARIAS E A INTERNET	
Enquadramento geral	<ul style="list-style-type: none"> - Nos últimos anos foi possível assistir a uma explosão e massificação de negócios baseados na Internet, sendo a venda de livros um dos primeiros a surgir; - O negócio inicia-se na consciencialização da procura de um nicho de mercado e saber exactamente o que o cliente procura; - Marketspace e não marketplace; - Fidelização é o segredo; - o preço deve ser fixado em função do valor acrescentado reconhecido pelo cliente.

Quadro n.º 20 - As livrarias e a Internet – enquadramento geral

7 - As livrarias portuguesas

Também em Portugal a Internet está a alterar o conceito tradicional de comércio. Actualmente é possível encomendar e comprar produtos sem sair de casa e apenas recorrendo a um simples computador ligado à Internet. Está a surgir em força o comércio electrónico, o correio electrónico, o marketing pela Internet e a procura constante por informações sobre a concorrência, sobre o mercado e até mesmo sobre os clientes, recorrendo para isso à Internet.

Quando se fala em comércio electrónico e em impactos da Internet, fala-se em livrarias virtuais na Internet. Isto porque se houve negócio que provou que era possível criar organizações virtuais, capazes que funcionar on-line e no espaço global da Internet foram as livrarias. Portugal não é excepção e existem já algumas empresas perfeitamente vocacionadas e a apostar fortemente nesta área.

Contudo deparam-se com alguns problemas logísticos, nomeadamente o caso da inexistência de uma rede nacional que permita efectuar pagamentos on-line e uma rede de distribuição, para além dos correios, que cobra a totalidade do território português.

No entanto no que diz respeito à fidelização dos clientes através da garantia das condições de segurança, confiança, rapidez e facilidade de comunicação, a iniciativa da DECO para a criação de um selo "Web Trader" e o respectivo código de conduta, pode e funcionará certamente para estabelecer um clima de confiança entre o cliente e utilizador português da Internet com local de compra. E, obviamente, as empresas na Internet têm de se preparar para ter muitos visitantes que apenas se passeiam pela loja virtual e não compram nada, principalmente pelo problema da falta de confiança que as pessoas têm em relação à Internet. Apesar de tudo e dado o considerável aumento de segurança na própria Internet, este fenómeno em Portugal, e a par com outros países, está a mudar pelo que as organizações podem esperar grandes oportunidades de negócio e volumes de vendas avultadas através da utilização da Internet.

7.1 – Análise de alguns casos práticos

Através de uma pesquisa intensiva na Internet, por portais portugueses e estrangeiros são seleccionadas quatro livrarias portuguesas que comercializam qualquer tipo de livro online e não sendo simplesmente afiliadas de outras livrarias (Ex: Amazon) encontram-se operacionais. O início da actividade destas organizações, tal como o da maioria das empresas portuguesas, teve uma base perfeitamente real e em lojas físicas. Dadas as potencialidades que a Internet oferece, surgiu a necessidade de transferir parte do negócio para a rede. Deste modo conseguem-se avaliar os principais impactos que a entrada da Internet tem numa determinada organização.

São seleccionadas quatro organizações, que por razões de confidencialidade serão tratadas por A, B, C e D. Nesta secção existe a preocupação de abranger organizações de dimensão diversa, desde pequenas livrarias locais a livrarias de grande dimensão com lojas físicas espalhadas por todo o país.

Foram feitas entrevistas semi-estruturadas a elementos da administração das organizações com base no questionário (anexo I), excepto no caso da livraria D, que devido à dimensão e indisponibilidade da administração a entrevista foi realizada ao responsável pelos projectos na Internet. Com a análise destes casos não se pretende o estabelecimento de leis gerais, mas apenas verificar no terreno a utilização das potencialidades da Internet e os seus impactos nas organizações em concreto.

Livraria A

Forma Jurídica:	Sociedade por quotas
N.º de funcionários	1
Volume de vendas	10.000 contos/ano
N.º de lojas físicas	1

Quadro n.º 21 - Características gerais da livraria A

Com dois anos de existência e apenas uma pequena loja física a livraria encontra-se na Internet com o apoio de um portal português. A funcionar apenas com um funcionário e com um sócio gerente, esta organização tem acesso à Internet à cerca de um ano e meio e desde o início da sua actividade que começou a apostar neste meio e a “tentar preparar-se para os desafios que a era digital lhe coloca” (palavras do entrevistado).

Especializada em autores de língua portuguesa e em novidades editoriais, dispõe de uma página de Internet interessante. Na página inicial é apresentado semanalmente um livro em destaque e o seu resumo. Sobre este livro recai um desconto de 10%. São também colocadas à disposição do utilizador diversas outras secções como:

- Galeria de arte: nesta sessão podem-se encontrar diversas obras expostas, bem como informações sobre os autores das mesmas;
- Livros devidamente agrupados por categorias e com a possibilidade do utilizador procurar a obra pretendida através de um motor de busca;
- Uma revista literária on-line, onde se pode ter conhecimento das últimas notícias sobre o mundo da literatura em geral e da língua portuguesa em particular;
- Autores: secção onde são colocados diversos autores em destaque.

Para além destas secções é possível ainda consultar a base de dados de livros, através de um motor de busca, consultar a qualquer momento o “cesto de compras”, bem como outras informações sobre formas de pagamento e envio da encomenda. De realçar que o cliente tem de estar registado para efectuar a sua compra pela Internet. A empresa garante que os dados não são utilizados para outros propósitos nem serão cedidos a outras organizações.

O envio internacional só é possível para alguns países (devidamente enunciados na página) e os modos de pagamento disponíveis são: através de cheque; cobrança postal; ou pagamento com cartão de crédito.

A encomenda do produto pretendido é feita via correio electrónico e o envio da encomenda obedece a um prazo máximo de 7 dias.

Livraria B

Forma Jurídica:	Sociedade em nome individual
N.º de funcionários	6
Volume de vendas	20.000 contos/ano
N.º de lojas físicas	1

Quadro n.º 22 - Características gerais da livraria B

A livraria B é uma organização com seis funcionários e um volume de vendas aproximado de 20.000 contos/ano. A livraria possui unicamente uma loja física e de acordo com os administradores está preparada para os desafios da Internet encontrando-se neste momento a desenvolver estratégias de internacionalização das suas vendas, mais concretamente para países de língua oficial portuguesa e em países cujo número de emigrantes portugueses justifica um investimento. A flexibilidade e a adaptabilidade ao meio envolvente é uma constante preocupação da organização, algo que a sua dimensão, estrutura e reduzido número de funcionários facilita em muito. O investimento na Internet tem sido uma constante nos últimos dois anos e a administração está consciente que o futuro passará cada vez mais por esta rede, só assim se justificam os investimentos elevados nesta área sem sequer existir uma preocupação em termos de cálculo concreto para a retoma do investimento.

A organização já se encontra ligada à Internet há cerca de dois anos e meio e todos os funcionários têm acesso a esta.

Com uma página de Internet bastante elaborada, a livraria dispõe de certificação "VeriSign Secure Site" e de uma base de dados que abarca praticamente toda a edição portuguesa disponível (mais de 70.000 livros), com actualização contínua.

O utilizador após entrar na página na livraria tem à disposição um formulário de pesquisa com os campos: título; autor; ISBN; assunto; colecção; editor. Tem ainda à disposição diversas sessões como:

- Novidades: as últimas 200 edições e reedições nacionais, entradas na livraria virtual;

- Assuntos: diversas classes e subclasses de livros sobre os mais diversos assuntos;
- Autores: diversos autores por ordem alfabética e as respectivas obras;
- Colecções: listagem por ordem alfabética de inúmeras colecções;
- Editores: listagem de diversos editores;
- Oferta de um livro: com a maior simplicidade, comodidade e toda a segurança o utilizador pode oferecer um livro. Para isso apenas tem que fornecer informação sobre o endereço da pessoa presenteada e na mesma página preencher o cartão de oferta que acompanhará o(s) livro(s). A livraria encarrega-se do embrulho especial que será acompanhado do Cartão de Oferta;
- Notícias: diversas notícias de destaque sobre eventos de lusofonia; contactos virtuais lusófonos; livros na imprensa; concursos; lançamentos e uma agenda cultural;
- Top quinzena: os livros mais vendidos, na livraria e nas mais importantes livrarias portuguesas;
- Promoções: os livros em promoção beneficiam sempre de um desconto superior a 10%;
- Registo de utilizador, dado que pode ser utilizador registado sem ser cliente da livraria. Esta informação tem um tratamento confidencial (seguro) e não será transmitida para outras entidades;
- Apoio ao cliente: sessão onde existe a possibilidade de colocar reclamações e/ou dúvidas sobre os serviços da livraria;
- Contacto on-line: as opiniões, críticas, ideias e informações, quer sejam sobre um livro ou um autor, ou simplesmente sobre a livraria podem ser colocadas em contacto online (vídeo-conferência), em chamada individual ou em fórum até 10 participantes em horário definido na página;
- "Quem somos": apresentação da livraria on-line e da livraria física. O utilizador tem ainda conhecimento de diversas formas de contactar os responsáveis por este projecto;
- Ajuda geral: página inteiramente dedicada a ajudar o utilizador a encontrar o produto que procura e como fazer a respectiva compra;

A livraria garante ainda ao utilizador, por razões de segurança, a não acessibilidade da respectiva ficha, pelo que, caso este pretenda alterar os seus dados terá que efectuar novo registo e solicitar por correio electrónico a anulação do anterior.

Em qualquer compra, existe um desconto mínimo de 10% no preço de cada livro. Este desconto é deduzido automaticamente e será discriminado no cálculo do valor da encomenda.

Para comprar o utilizador tem de estar registado. O objectivo deste registo é garantir a segurança e eficácia de todo o sistema. O registo é efectuado uma única vez e mantém-se para compras seguintes.

Os portes de envio são obviamente em função do destino e do peso da encomenda e ainda da modalidade de pagamento (o envio à cobrança é onerado por uma taxa específica cobrada pelos Correios).

Os modos disponíveis de pagamentos são: cartão de crédito, para a generalidade dos países e ainda por cheque ou à cobrança, exclusivamente para Portugal.

A entrega das encomendas é feita através dos serviços postais, utilizando preferencialmente os serviços de encomenda prioritária – Encomenda Azul para Portugal Continental e Insular; Encomenda Prioritária Internacional, para o estrangeiro.

São ainda dadas ao cliente um conjunto de garantias:

- Prazo de reflexão: 10 dias úteis após receber o livro, o cliente poderá desistir da sua compra e devolvê-la, sendo reembolsado do preço dos livros, logo após a sua reentrada na livraria. Nestes casos, porém, este deverá comunicar previamente a sua decisão;
- Garantia de confidencialidade: a livraria garante o tratamento confidencial e com segurança de toda a informação facultada pelos clientes;
- Atendimento de reclamações: está assegurado o atendimento de qualquer reclamação e a sua eventual arbitragem através da DECO – Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor.

Livraria C

Forma Jurídica:	Sociedade por quotas
N.º de funcionários	17 + 4
Volume de vendas	500.000 contos/ano
N.º de lojas físicas	1

Quadro n.º 23 - Características gerais da livraria C

A livraria C é uma organização com dezassete funcionários efectivos e quatro colaboradores em regime de prestação de serviços e tem um volume de vendas aproximado a 500.000 contos ano. Esta livraria possui uma loja física e no seu negócio também estão incluídas publicações próprias.

A organização está ligada à Internet desde 1997 embora alguns trabalhadores não tenham acesso a esta. Apenas a gerência, o adjunto da gerência e a área de apoio administrativo à produção/relações externas têm ligação à rede, por uma opção de rentabilidade dos recursos e por uma questão de custos. De acordo com a administração, a empresa está preparada para os desafios da Internet, nomeadamente através da promoção da flexibilidade junto de colaboradores e fornecedores e especificamente para a “mudança” visando a satisfação do cliente. De realçar, contudo, que devido à dimensão a empresa e aos recursos existentes, esta não está preparada para a globalização dos mercados nem existem estratégias de internacionalização do negócio.

A empresa tem uma página de Internet bastante atractiva, e coloca à disposição dos utilizadores um motor de busca para facilitar a procura de livros. Este pode também ser utilizado para pesquisar colecções. Na página inicial o utilizador tem ainda das principais promoções e livros em destaque. Existe ainda referência à certificação “VeriSign Secure Site”.

Existem ainda outras sessões, como:

- Editorial: sessão dedicada a comentários do editor;
- Colecções: apresentação das diversas colecções comercializadas pelas livrarias;

- Encomendas: espaço onde o utilizador pode visualizar as suas encomendas;
- Como comprar: sessão dedicada a ajudar o utilizador a efectuar compras online na livraria.

Todos os livros à venda beneficiam de um desconto. Em alguns existe uma breve descrição e por vezes a possibilidade de ler parte de um capítulo.

Em qualquer compra efectuada on-line a livraria entrará sempre em contacto com o cliente de forma a confirmar novamente a encomenda.

São colocados à disposição do cliente diversos modos de pagamento, nomeadamente:

- Cheque, que deverá ser devidamente preenchido e remetido por correio juntamente com a nota final de encomenda a imprimir na página de Internet;
- Transferência Bancária, modalidade só disponível para Portugal em que o cliente deverá contactar o banco para dar ordem de transferência pelo valor total da encomenda sem quaisquer encargos bancários para a livraria;
- Cartão de Crédito (Visa, Mastercard, Eurocard e American Express), este tipo de pagamento utiliza o sistema seguro de transferência electrónica certificado pela VeriSign, Inc;
- Cobrança Postal, modalidade só disponível para Portugal.

A livraria, adverte que em vários países estrangeiros podem ser somados aos custos do livro e de expedição, encargos aduaneiros adicionais ou outros que serão suportados pelo cliente, segundo o regime fiscal e a política de importação aplicáveis.

Os portes são gratuitos para Portugal continental, Açores e Madeira. No caso de o cliente optar por envio à cobrança, este terá que pagar uma taxa dos CTT acrescida às despesas de envio normal pela utilização desta modalidade.

Livraria D

Forma Jurídica:	Sociedade por quotas
N.º de funcionários	580
Volume de vendas	18.000.000 contos/ano
N.º de lojas físicas	4 + 1

Quadro n.º 24 - Características gerais da livraria D

A livraria D é uma organização de maior dimensão que as estudadas anteriormente, tem um volume de vendas de 18.000.000 contos/ano. Dispõe de 580 funcionários e de 4 lojas físicas e está prevista ainda para este ano a abertura de mais uma loja. De realçar que embora o negócio principal desta empresa seja a venda de livros, esta comercializa também cd's de musica, produtos de fotografia, hi-fi e televisão, VHS's, DVD's, hardware, software e por vezes até promove alguns eventos culturais.

A organização está ligada à Internet desde 1997, ano de inicio da sua actividade. Todos os colaboradores têm acesso à Internet e a administração pensa estar preparada para os desafios da Internet. Virada para o cliente e para a sua satisfação, a flexibilidade, adaptabilidade e qualidade no serviço prestado têm sido os factores chave para o sucesso da organização, tendo sempre por base uma aposta na liberdade de escolha e satisfação do cliente, daí a promoção constante de eventos culturais visando atingir este objectivo.

No seu pouco tempo de existência é já uma das livrarias que mais livros vende no país, atingindo números que rondam os 100.000 exemplares vendidos em três meses. Parte dessa venda ocorre na Internet.

Com uma página inicial bem concebida, é colocado à disposição do utilizador um motor de busca no sentido de facilitar a procura do produto pretendido.

Dado que a empresa comercializa outros produtos para além de livros, o utilizador tem à sua disposição na primeira página as diversas secções dos diversos produtos comercializados on-line (livros; discos; produtos de

fotografia, hi-fi e televisão; VHS e DVD; hardware; software; bilheteira para diversos eventos culturais; e divulgação de eventos).

Na página inicial estão em destaque livros e outros produtos em promoção. É aplicado sistematicamente em todos os livros um desconto de 10% sobre o preço estabelecido pelo editor. Este desconto é o máximo que a lei permite.

O cliente para pagar poderá optar entre: Visa / Mastercard / American Express (on-line, através de um servidor seguro) ou através de multibanco (um serviço único neste meio). Existe ainda a opção de utilizar um cartão de cliente da organização. As encomendas podem ser canceladas por email num prazo máximo de 24 horas. O cliente dispõe de 30 dias a contar da data de recepção da mercadoria, para devolver o artigo adquirido ficando os custos de envio e reenvio da responsabilidade da livraria. Noutros produtos existe algumas excepções.

A empresa garante ainda que vende ao preço mínimo de mercado reembolsando a diferença ao cliente durante os 15 dias que se seguirem à compra no caso de este provar que encontrou o mesmo produto a custos inferiores.

7.2 – Análise dos impactos da Internet nas livrarias portuguesas

Nesta secção são tratados os questionários recolhidos (anexos II, III, IV e V) e as diversas entrevistas realizadas no que se refere aos impactos que a Internet tem nas livrarias portuguesas em estudo.

Conforme se pode constatar nos capítulos anteriores, os impactos da Internet nas organizações podem ser divididos em sete grandes áreas:

- Estratégia organizacional;
- Políticas de Recursos Humanos;
- Política de marketing;
- Actividade comercial;
- Acesso à informação;
- Estrutura de custos da organização;
- E segurança/sistemas de informação.

Estas áreas são objecto de análise para as organizações em causa neste trabalho de investigação. Estes impactos nas organizações resultam principalmente das potencialidades que a Internet fornece. De entre as várias potencialidades, verifica-se pela análise do quadro seguinte (quadro n.º 25) que nem todas estão a ser devidamente exploradas pelas livrarias analisadas.

POTENCIALIDADES	Organizações			
	A	B	C	D
Utilização dos protocolos FTP e Telnet	Não	Sim	Não	Sim
Utilização de grupos de discussão	Não	Sim	Não	Não
Utilização de IRC	Não	Sim	Não	Não
Utilização de videoconferência	Não	Sim	Não	Não
Página de Internet em WWW	Sim	Sim	Sim	Sim
Desde	1999	1998	1997	1999
Utilização de correio electrónico	Sim	Sim	Sim	Sim
Desde	1999	1998	1997	1997

Quadro n.º 25 - Potencialidades da Internet nas organizações em estudo

Fonte: Questionário e/ou entrevistas realizadas

De realçar que apenas duas das livrarias utilizam protocolos FTP e Telnet. Esta situação deriva principalmente do facto da actividade desenvolvida pelas organizações não colocar ênfase ou mesmo não justificar uma assistência aos clientes via Internet, daí a não aposta na utilização de protocolos de FTP e Telnet. A livraria B utiliza estes protocolos devido à utilização do teletrabalho e à necessidade de actualizar informações quer por upload quer por download com os seus colaboradores neste regime de trabalho. Ambas as livrarias B e D utilizam estes protocolos não para colocarem mais informação ao dispor dos clientes/utilizadores da Internet, mas sim para facilitar a actualização e gestão das suas páginas.

Relativamente a outras potencialidades da Internet apenas a livraria B (de realçar que a sua dimensão é reduzida mas o investimento nesta área tem sido forte) utiliza e coloca à disposição dos utilizadores grupos de discussão, IRC e videoconferência. Desta forma é possível promover o contacto on-line com os clientes e potenciais clientes, permitindo à organização recolher informações preciosas sobre opiniões, críticas e ideias dos utilizadores da sua livraria on-line. As restantes livrarias em estudo afirmam não se justificar nesta fase uma aposta nestas potencialidades face ao investimento e disponibilidade necessários.

Todas as livrarias em estudo possuem página na WWW e correio electrónico. A página de Internet é vista pelos entrevistados como um meio extraordinário de apresentação da organização e dos seus produtos e serviços, possibilitando a promoção da livraria a uma escala muito superior aos meios tradicionais e com um custo relativamente reduzido.

Nas livrarias o correio electrónico tem um papel fundamental no comércio electrónico e é cada vez mais utilizado não apenas entre os clientes e a organização mas também entre a organização e os seus fornecedores. É necessário desenvolver alguma flexibilidade e rapidez para satisfazer as necessidades dos clientes, o que é possível através deste meio, que possibilita a minimização dos prazos de entrega e a maximização da eficiência.

O Impacto da Internet na estratégia da organização

IMPACTOS	Organizações			
	A	B	C	D
A Internet teve impactos na estratégia da organização	Não	Sim	Sim	Sim
A Internet teve impactos na estrutura da organização	Não	Sim	Sim	Sim
A adesão à Internet funciona como vantagem competitiva	Sim	Sim	Sim	Sim
A interação com clientes e fornecedores sofreu alterações	Não	Sim	Sim	Sim
Com a Internet a flexibilidade e adaptabilidade da organização melhorou	Não	Sim	Sim	Sim

Quadro n.º 26 - O Impacto da Internet na estratégia das organizações em estudo

Fonte: Questionário e/ou entrevistas realizadas

No que diz respeito ao impacto da Internet nas estratégias das organizações em estudo, três das livrarias (B, C e D) responderam de forma muito semelhante e todos os entrevistados realçaram o facto da Internet funcionar como um meio de promoção da organização, pelo que é necessário reformular e criar uma estratégia a colocar em prática de forma a ser possível alcançar vantagens competitivas face aos concorrentes. A Internet possibilita o desenvolvimento de estratégias de internacionalização do negócio com reduzidos custos. No caso da organização B o impacto da Internet na estratégia é considerável dado que a organização está a apostar fortemente neste novo meio e a sua estratégia de crescimento assenta principalmente na Internet.

A livraria A, dada a sua pequena dimensão e quase não existência de uma estratégia bem defenida, afirma que a Internet não têm qualquer impacto nível da estratégia da organização ou da sua estrutura.

Com a entrada da Internet nas livrarias B, C e D as estruturas das organizações sofreram pequenas reestruturações de modo a criar

organizações mais flexíveis e descentralizadas, dado que a rapidez e a qualidade do serviço prestado dirigido para o cliente é cada vez mais um factor de sucesso.

Foi realçado por todos os entrevistados o facto da Internet fomentar vantagens competitivas face à concorrência dada as novas necessidades dos clientes que passam sobretudo pelo comodismo, pela rapidez de resposta e pelo preço reduzido. Como foi referido noutros capítulos anteriores, a Internet possibilita a satisfação de todas estas necessidades proporcionando desta forma vantagens competitivas e até, por vezes, barreiras à entrada de novos concorrentes.

A interacção entre os clientes e fornecedores também sofre alterações em quase todas as organizações estudadas. Os clientes deixam de se deslocar à livraria física e passam a poder comprar on-line com todos os confortos e facilidades que tal acto implica. As suas opiniões e críticas podem ser expressas por correio electrónico e no caso da livraria B têm ainda a possibilidade de o fazer através de grupos de discussão, de IRC e de videoconferência. Existe uma tentativa para a fidelização dos clientes e utilizadores da livraria virtual através da disponibilização destes serviços. É importante realçar a necessidade de adaptação por parte dos fornecedores face às livrarias analisadas, nomeadamente ao nível de capacidade de resposta e de rapidez na resposta a uma encomenda. Desta forma a flexibilidade da organização sai melhorada e o facto de fazer parte de um mundo em permanente mudança acaba por proporcionar às organizações uma maior capacidade de adaptabilidade a novas situações.

O Impacto da Internet nos Recursos Humanos

IMPACTOS	Organizações			
	A	B	C	D
A Internet teve impactos na estrutura de trabalho da organização	Sim	Sim	Sim	Sim

(Continuação)

IMPACTOS	Organizações			
	A	B	C	D
A organização desenvolveu acções de formação no âmbito da Internet	Sim	Sim	Sim	Sim
Com a Internet a organização procedeu a despedimentos	Não	Não	Não	Não
Com a Internet a organização procedeu a contratações de pessoal	Não	Sim	Não	Sim
A organização recorre ao teletrabalho Desde:	Não	Sim 1998	Não	Não

Quadro n.º 27 - O Impacto da Internet nos Recursos Humanos das organizações em estudo

Fonte: Questionário e/ou entrevistas realizadas

Em todas as livrarias estudadas a Internet provocou impactos na organização do trabalho face à necessidade de responder a encomendas que chegam não directamente pela livraria física mas sim através de correio electrónico, vindas da livraria na WWW. Deste modo em todas as livrarias foi responsabilizado um ou mais funcionários pelas encomendas on-line e pelo esclarecimento de quaisquer dúvidas colocadas.

Foi necessário também desenvolver acções de formação em todas as organizações estudadas com o objectivo de qualificar os recursos humanos para o novo desafio da Internet quer em termos de utilização do correio electrónico, quer mesmo em termos mais técnicos de actualização e implementação de potencialidades da Internet. Apenas na livraria C a formação foi mais ligeira dado que o desenvolvimento da página e as suas actualizações são feitas através de *Outsourcing*. Por esta mesma razão esta livraria e a livraria A não procederam a contratações de pessoal ao contrário das restantes. A contratação de novos colaboradores foi superior na livraria D levando mesmo à constituição de uma equipa específica para a gestão dos projectos na Internet.

Em nenhuma das organizações a administração procedeu a despedimentos até porque o volume de vendas e de trabalho aumentou com a “abertura” da loja na Internet.

Apenas a livraria B, de pequena dimensão e com um número reduzido de funcionários, recorre ao teletrabalho, que de acordo com o entrevistado resultou numa forma económica de proceder à contratação de um novo colaborador para a gerir a página da Internet. Desta forma não existem custos com instalações para este funcionário. Esta forma de contratação de colaboradores também está prevista da Livraria A dada a escassez de recursos da organização e sobretudo dada a falta de especialistas em comércio electrónico na área de localização da livraria.

O Impacto da Internet nas políticas de marketing

IMPACTOS	Organizações			
	A	B	C	D
A organização recorre à Internet para divulgar a sua imagem e a dos seus serviços/produtos	Sim	Sim	Sim	Sim
A organização recolhe informações sobre os clientes via Internet	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro n.º 28 - O Impacto da Internet nas políticas de marketing das organizações em estudo

Fonte: Questionário e/ou entrevistas realizadas

De acordo com os resultados obtidos pelos questionários e entrevistas, verifica-se que todas as organizações em estudo aproveitam a Internet para promover a sua imagem, os seus serviços e os seus produtos. A Internet, como todos entrevistados referiram, é um meio muito económico e com um alcance mundial para fazer publicidade. Para além disso tem a vantagem de possibilitar a apresentação de uma publicidade permanentemente actualizada e que pode ser facilmente dirigida a públicos específicos.

Para além da publicidade na própria página das livrarias, estas recorrem ainda a link's de associados e pequenos banner's em páginas nos portais portugueses com maior audiência.

Todas as livrarias aproveitam também a Internet para recolher informações dos seus clientes e visitantes das páginas. A forma mais usual é através do registo de cliente, a que todas livrarias "obrigam" para a realização de encomendas. Outra modalidade utilizada em todas as livrarias é a realização de pequenos inquéritos e sondagens on-line, o que permite às organizações conhecer melhor os gostos e tendências dos seus clientes e potenciais clientes. A livraria B coloca à disposição dos visitantes da sua página o IRC, grupos de discussão e videoconferência, utilizando ainda todas estas potencialidades da Internet para recolher informações e para interagir e comunicar directamente com os utilizadores da sua loja virtual.

O Impacto da Internet na actividade comercial

IMPACTOS	Organizações			
	A	B	C	D
A organização utiliza a Internet para realizar comércio electrónico	Sim	Sim	Sim	Sim
Qual a percentagem de vendas através do comércio electrónico no total do volume da vendas da organização	-	60%	10%	10%
O comércio electrónico está desenvolvido de forma a atingir a globalidade do planeta	Sim	Sim	Não	Sim
Os produtos vendidos através da Internet têm preços inferiores	Sim	Sim	Sim	Não
Quantas visitas por ano tem o site da organização	Dnd	30000	180000	300000
Qual a percentagem de visitas que resultam em compra de produto/serviço	Dnd	Dnd	Dnd	Dnd

Dnd – Dados não disponíveis

Quadro n.º 29 - O Impacto da Internet na actividade comercial das organizações em estudo

Fonte: Questionário e/ou entrevistas realizadas

Todas as livrarias estudadas utilizam o comércio electrónico para vender os seus produtos. Segundo os entrevistados esta é uma forma de vender para todo o território nacional e por vezes internacional (consoante as livrarias) com toda a comodidade para o cliente e sem grandes investimentos para as livrarias.

No entanto a percentagem de vendas realizada através deste meio é ainda muito baixa, sendo mesmo insignificante no caso da livraria A (livraria com uma aposta reduzida nesta área). É de realçar contudo o caso da livraria B que tem uma percentagem de 60% do total de vendas que é feito através de comércio electrónico, daí a justificação para tão grande aposta e investimento nesta área. De realçar também que esta percentagem é também obtida graças às publicações próprias que por vezes não são comercializadas pelos canais normais.

Apenas a livraria C não comercializa produtos para fora do país, no entanto as restantes fazem-no e a Livraria B está mesmo a pensar numa aposta mais forte em países de emigrantes portugueses e países de língua oficial portuguesa, essencialmente para o comércio de obras de autores nacionais.

A maioria das organizações em estudo praticam preços inferiores na Internet, dado que os custos que estão associados a estas vendas são menores, por outro lado é uma forma de aliciar os utilizadores da Internet a a comprarem nestes moldes. Apenas a livraria D não o faz dado que os preços praticados nas lojas físicas são já os mínimos permitidos por lei ou possíveis para manter a sobrevivência da organização.

O número de visitas às livrarias virtuais parece estar relacionado com a sua dimensão física no entanto nenhuma das livrarias estudadas tem um sistema de monitorização que relacione as visitas com as compras, não existindo assim forma de tirar conclusões relativamente a este ponto do questionário. Os entrevistados dizem não estar preocupados com este facto e que a mais valia de tal estudo em pouco mudava as estratégias já definidas, afirmam ainda que em Portugal as compras pela Internet começam agora a surgir em maior força e que o importante é a loja virtual ser conhecida pelos utilizadores da Internet, dado que para a concretização da compra é tudo uma

questão de tempo. A livraria A não contabiliza ainda as visitas à sua página, estando contudo prevista uma actualização da página neste sentido.

O Impacto da Internet no acesso à informação

IMPACTOS	Organizações			
	A	B	C	D
A organização recorre à Internet para recolher informações para a sua actividade decisional	Sim	Sim	Sim	Sim
O Sistema de Informação / comunicação sofreu alterações com a Internet	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro n.º 30 - O Impacto da Internet no acesso à informação das organizações em estudo

Fonte: Questionário e/ou entrevistas realizadas

Todas as organizações em estudo afirmam recolher informação da Internet para a gestão das livrarias, sendo a informação de maior valor a que se refere aos utilizadores, suas críticas e opiniões. Outro tipo de informação facilmente recolhida na Internet e que pode alterar a estratégia das organizações é a relativa à concorrência na Internet, onde operam grandes gigantes nesta área, como o caso da empresa Amazon. Todos os entrevistados afirmam ainda acompanhar permanentemente o aparecimento de novos concorrentes nesta área, bem como as promoções, descontos e outros serviços oferecidos pelas empresas concorrentes.

O sistema de informação e comunicação destas livrarias também sofreu algumas alterações resultantes da utilização de potencialidades da Internet, sobretudo do correio electrónico. A própria realização de comércio electrónico altera o sistema de informação e comunicação dado que o cliente deixa de se dirigir à loja física para fazer as suas compras e a sua encomenda pode ser feita de qualquer parte do mundo.

O Impacto da Internet na estrutura de custos

IMPACTOS	Organizações			
	A	B	C	D
Qual o valor do investimento inicial em hardware	1200	12000	0	10000
Qual o valor do investimento inicial em software e design	650	13000	1000	100000
Qual o valor do investimento inicial em marketing e publicidade	500	10000	120	0
Qual o valor do investimento inicial em recursos humanos e formação	120	5000	600	500
Em quantos anos está previsto o retorno do investimento na Internet	Dnd	Dnd	3	3
Qual o valor anual do investimento em actualizações dos recursos	Dnd	2500	120	10000

Os valores encontram-se em milhares de escudos

Dnd – Dados não disponíveis

Quadro n.º 31 - O Impacto da Internet na estrutura de custos das organizações em estudo

Fonte: Questionário e/ou entrevistas realizadas

Como referiram todos os entrevistados, qualquer investimento em novas tecnologias tem impactos na estrutura de custos das organizações, quer em termos de hardware e software, quer mesmo em termos de contratação e formação dos recursos humanos dado que existe a necessidade de qualificar os colaboradores, no sentido de os tornar aptos às novas solicitações.

O investimento da Internet em termos de custos é directamente relacionado com o nível de sofisticação e de serviços oferecidos. Em termos de hardware existem grandes diferenças entre as livrarias A e C e as livrarias B e D. Estas últimas livrarias apostaram fortemente na Internet, a livraria D devido principalmente ao volume de vendas e à diversidade dos produtos comercializados on-line (recorde-se que esta organização não comercializa apenas livros). Na Livraria B o investimento em hardware é também acentuado, dadas as potencialidades e serviços oferecidos aos utilizadores e a extensa

base de dados colocada on-line. De realçar ainda que estas livrarias têm um elevado número de visitantes pelo que são necessários servidores potentes capazes de dar uma resposta eficiente às necessidades de rapidez a que os utilizadores estão habituados e exigem.

Ainda em relação aos custos de hardware a livraria A fez um pequeno investimento de modo a garantir as condições mínimas para estar presente na Internet e a Livraria C recorre a hardware alheio, ou seja a página não se encontra alojada nos servidores da organização.

Ao nível de custos de software e design também existem diferenças consideráveis entre as organizações, sendo as diferenças justificadas também pelo nível de sofisticação, pela dimensão das base de dados colocadas na Internet e pela diversidade e quantidade dos produtos colocados on-line.

Em termos de custos de publicidade e marketing é de realçar o forte investimento que a livraria B tem feito nesta área, justificado pelo facto da organização desenvolver para a Internet uma estratégia de crescimento rápido, transferindo grande parte do seu negócio para a Rede. As livrarias A e C apenas fazem publicidade em portais portugueses através de pequenos banners, por isso o impacto destes custos na estrutura da organização é reduzido. A livraria D não desenvolveu quaisquer políticas de marketing e publicidade para a Internet, o entrevistado realça o facto de serem uma grande organização e como tal não necessitam de publicidade específica para a Internet, pressupondo que os utilizadores irão procurar a sua loja virtual da mesma forma como procuram as lojas físicas.

O valor de investimento inicial em recursos humanos e em formação , bem como o investimento em actualizações de recursos, está relacionado com os investimentos em software e hardware. Sobressai apenas o caso da livraria D, que pelo facto de já possuir colaboradores especializados na área de tecnologias de informação não necessitou de um investimento tão acentuado na fase inicial, quer em recursos humanos, quer em formação.

A retoma do investimento na Internet apenas é conhecido nas livrarias C e D, apontando ambas para um período de três anos. O entrevistado da livraria B afirma que actualmente as receitas cobrem os custos no entanto não se sabe ainda quanto tempo decorrerá para a retoma do investimento.

O Impacto da Internet na segurança/sistemas de informação

IMPACTOS	Organizações			
	A	B	C	D
A segurança no SI da organização sofreu alterações com a introdução da Internet	Não	Sim	Sim	Sim
A organização recorreu a serviços de autenticação electrónica	Não	Sim	Sim	Sim
A organização recorre a firewall's para proteger a intranet	Não	Sim	Sim	Sim
A organização utiliza assinatura e envelopes digitais no correio electrónico	Não	Não	Não	Sim

Quadro n.º 32 - O Impacto da Internet na segurança/sistemas de informação das organizações em estudo

Fonte: Questionário e/ou entrevistas realizadas

Nas livrarias B, C e D os sistemas de informação sofreram alterações com a introdução da Internet nestas organizações. Existe a necessidade de recorrer a servidores seguros, a firewall's e a autenticação electrónica para proteger o sistema interno de informação, até porque as ameaças vindas da Internet são frequentes e podem pôr em causa a presença na Internet.

Apenas a organização D, de maior dimensão e devido ao volume de vendas e de encomendas que circulam através do correio electrónico, utiliza assinaturas e envelopes digitais por razões de segurança, quer para fornecedores, quer para clientes.

Na livraria A estão previstas todas estas medidas de segurança, no entanto no momento da entrevista ainda não se encontrava em funcionamento nenhum dos aspectos referidos no questionário.

De referir ainda que todas as livrarias estudadas encararam os impactos de forma positiva e como oportunidades de mudança necessárias para o crescimento e até sobrevivência a longo prazo das organizações.

O quadro n.º 33 que se segue, procura sintetizar os principais impactos identificados nas organizações estudadas.

IMPACTO DA INTERNET NAS LIVRARIAS PORTUGUESAS EM ESTUDO	
Utilização de potencialidades	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as organizações estudadas utilizam a WWW e o correio electrónico nas suas actividades empresariais; - Duas das organizações utilizam protocolos FTP e Telnet, as restantes potencialidades apenas são usadas pela livraria B.
Na estratégia da organização	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas numa organização não se verificaram impactos estratégicos; - Em todas as restantes verificaram-se impactos ao nível da própria estratégia organizacional, na estrutura da organização e na interactividade entre clientes e fornecedores; - Estes impactos contribuíram para a melhoria da adaptabilidade e flexibilidade destas organizações funcionando a Internet como uma vantagem competitiva face à concorrência.
Nos recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Em todas as organizações a Internet provocou impactos na estrutura de trabalho, tendo sido necessário desenvolver acções de formação; - Nenhuma das organizações procedeu a despedimentos e em duas delas foi mesmo necessário recorrer a novas contratações; - Apenas uma organização recorre ao teletrabalho.
Nas políticas de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as organizações recorrem à Internet para divulgar a sua imagem, os seus serviços e ou seus produtos; - A Internet funciona como um meio para recolher informações sobre o mercado de clientes e potenciais clientes.
Na actividade comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as organizações utilizam a Internet para realizar comércio electrónico e na sua maioria para a globalidade do planeta, sendo no entanto muito variável a percentagem de vendas através desta forma; - Os produtos vendidos através da Internet têm na sua maioria preços inferiores aos praticados nas lojas físicas;

(continuação)

IMPACTO DA INTERNET NAS LIVRARIAS PORTUGUESAS EM ESTUDO	
No acesso à informação	<ul style="list-style-type: none">- Todas as organizações recorrem à Internet para recolherem informações essenciais para auxiliar o processo de tomada de decisão;- Os sistemas de informação e de comunicação sofreram alterações em todas as organizações.
Na estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none">- Os valores dos investimentos em hardware, software, design e nas actualizações destes recursos é bastante variável de organização para organização, dependendo do grau de sofisticação e das potencialidades utilizadas;- O investimento em marketing, publicidade, recursos humanos e formação também é bastante variável consoante a estratégia e os objectivos organizacionais definidos.
Na segurança e sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none">- Apenas uma organização não sofreu alterações na segurança do seu sistema de informação;- De igual modo, apenas uma organização não recorre a serviços de autenticação electrónica e a firewall's para proteger as intranet's;- No entanto apenas uma organização recorre a envelopes digitais para correio electrónico.

Quadro n.º 33 - Quadro resumo – Impacto da Internet nas livrarias portuguesas em estudo

8 - Conclusões, limitações e sugestões

No primeiro capítulo deste trabalho de investigação são fixados determinados objectivos de modo a ser possível encontrar uma resposta ao problema delineado. Neste capítulo é feita uma síntese e enunciados os contributos deste trabalho para o problema colocado. De realçar que o estudo dos casos práticos e a análise dos seus resultados não possibilita a extrapolação para a generalidade.

De forma resumida pode-se afirmar que o problema delineado no primeiro capítulo corresponde ao desconhecimento por parte de empresários e investidores, das potencialidades e impactos que a Internet tem nas organizações em geral e em particular nas livrarias portuguesas. A escolha das livrarias portuguesas reside no facto de este tipo de organizações encontrar-se na vanguarda da utilização da Internet, nem que seja pelos exemplos vindos de outros países (como é o caso da empresa Amazon).

Definido o problema a estudar, foram enunciados três objectivos no sentido de dar uma resposta correcta ao problema identificado. O primeiro objectivo pretendia enunciar e caracterizar as principais potencialidades da Internet no seio das organizações.

Para este objectivo foi realizada uma revisão bibliográfica de modo a serem conhecidas as opiniões e estudos já efectuados nesta área. Desta revisão evidenciam-se sete potencialidades da Internet:

- o FTP, protocolo que permite fazer a transferência de ficheiros de um computador para outro, mesmo que os sistemas operativos sejam diferentes;
- o TELNET, protocolo através do qual é possível estabelecer sessões remotas de utilização de um computador. Permite a ligação entre um servidor e outro computador em modo terminal sem que para isso estejam na mesma intranet;
- os grupos de discussão, uma das formas mais utilizadas na Internet para comunicar e trocar informações. Funcionam como quadros de mensagens onde se coloca opiniões, dúvidas ou críticas que são lidas e respondidas pelos interessados no tema ou informação;

- o IRC, uma das potencialidades mais populares da Internet, possibilita a conversa on-line com qualquer utilizador da Internet, em qualquer parte do mundo. O IRC tem a vantagem de permitir conversar com várias pessoas ao mesmo tempo e em canais de conversa específicos;
- a videoconferência, suporta vários serviços em simultâneo, nomeadamente a voz, imagem e texto. A qualidade deste serviço ainda é relativamente baixa dada a quantidade de recursos que consome;
- o World Wide Web, sistema de multimédia de obtenção e distribuição de informação. Dada a sua grande utilização chega mesmo a ser confundido com a Internet. É um dos grandes responsáveis pelo crescimento explosivo da Internet devido à sua capacidade de organização de informação de forma apelativa e de forma a interagir com o utilizador. Através do WWW as organizações podem promover os seus produtos e serviços a sua imagem e até mesmo criar verdadeiras lojas virtuais;
- o correio electrónico, aplicação informática que permite a troca de mensagens multimédia do computador remetente para o ou os, computadores destinatários através da Internet de forma rápida e eficaz para qualquer parte do mundo;

O segundo objectivo visava clarificar as potencialidades da Internet nas livrarias portuguesas, de modo a saber se estão ou não a ser exploradas todas as potencialidades enumeradas teoricamente. Na prática e através da realização de entrevistas semi-estruturadas e com base num questionário, pode-se concluir que apesar de todas as organizações conhecerem as potencialidades enumeradas teoricamente, apenas uma livraria as utiliza na totalidade. Razões económicas e de disponibilidade são apontadas para a não utilização. No entanto todas as organizações estudadas utilizam o correio electrónico frequentemente e dispõem de página em WWW, realçando que estas potencialidades estão a mudar a forma de actuar das organizações e o seu próprio negócio.

O terceiro objectivo enunciado neste trabalho de investigação, pretendia identificar teoricamente e verificar na prática os impactos da Internet nas organizações, mais concretamente nas livrarias portuguesas. Do processo de

análise e identificação dos impactos destacam-se, pela sua importância os seguintes aspectos:

- Ao nível da estratégia da organização - 75% das organizações estudadas afirmam ter tido impactos na estratégia, na estrutura da organização, na interacção com clientes e fornecedores e na flexibilidade e adaptabilidade da organização com a entrada da Internet. Na totalidade das livrarias estudadas a adesão à Internet é vista como uma vantagem competitiva face à concorrência tradicional;
- Ao nível das políticas de Recursos Humanos - todas as organizações estudadas tiveram que proceder à reestruturação do trabalho e à formação de colaboradores, dada as novas necessidades e desafios que a estes se colocavam. Em nenhum dos casos de estudo foram efectuados despedimentos e em 50% das organizações existiu mesmo contratações e numa das empresas através de teletrabalho. A questão de recrutar colaboradores em regime de teletrabalho está também a ser colocada noutras organizações, dada as vantagens que este pode trazer quer em termos de produtividade, quer em termos económicos;
- No que diz respeito às políticas de marketing - em todas as livrarias estudadas a Internet passou a ser utilizada para a divulgação da imagem das organizações e dos seus produtos/serviços e utilizada também para recolher informações fundamentais sobre os clientes e potenciais clientes utilizadores da Internet;
- Na actividade comercial - Todas as livrarias utilizam o comércio electrónico para vender os seus produtos, no entanto a percentagem de vendas através da Internet no total do volume de vendas varia entre valores insignificantes até a 60%. Apenas uma organização não desenvolve o seu comércio electrónico de forma a atingir a globalidade do planeta e também, apenas uma organização, não pratica preços inferiores através desta forma de comércio. O número de visitas às lojas virtuais varia de organização para organização mas nenhuma das organizações monitoriza a percentagem de visitas que resultam em compras efectivas;
- Ao nível do acesso à informação - sendo a Internet sobretudo informação os impactos no acesso a este recurso são óbvios. Desta forma todas as organizações em estudo recolhem informações de clientes, concorrentes,

utilizadores gerais e outras informações de carácter global para facilitar a sua actividade decisional. É ainda referido por todas as organizações que os seus sistemas de informação e comunicação sofreram alterações, principalmente devido às compras feitas através da loja situada na Internet e à utilização das potencialidades que esta oferece;

- Na estrutura de custos - estes impactos variam consoante o grau de sofisticação e flexibilidade da página e das potencialidades utilizadas. Assim são muito diferentes os valores de organização para organização, recorrendo algumas a outsourcing e a hardware alheio e outras a níveis de software e hardware muito superiores. Não existe assim um padrão para os impactos da estrutura de custos, tudo depende do tipo de abordagem e aposta que se quer fazer. No entanto os custos derivam principalmente de investimentos em hardware, software e design, de marketing e publicidade, de recursos humanos e formação e de actualizações de todos estes recursos. Duas das livrarias estudadas pressupõem um retorno do capital em três anos, as restantes não têm qualquer estudo efectuado;
- Ao nível da segurança/sistemas de informação - 75% das organizações sofreram alterações nos seus sistemas de informação e recorrem a serviços de autenticação electrónica e a firewall's de forma a permitirem maior segurança aos sistemas de informação e comunicação. Apenas a organização de maior dimensão e de maiores recursos recorre a assinaturas e envelopes digitais. A organização que não recorre a nenhum destes tipos de segurança afirma-se preocupada e presta a resolver o problema;

Com a execução e conclusão destes objectivos foi possível partir de uma abordagem teórica e verificar na prática as potencialidades e impactos que a Internet tem nas organizações em geral e particularmente nas livrarias portuguesas.

Globalmente foram concretizados os objectivos fixados e através desta realização foi possível ter uma resposta para o problema colocado. Deste modo e através de uma abordagem teórica complementada pela análise de algumas livrarias portuguesas foram enunciadas as várias potencialidades e impactos da Internet nas organizações. Realça-se mais uma vez que através

da análise destes casos não se podem extrapolar resultados para a generalidade das livrarias e/ou organizações. Apesar de tudo, por analogia, as conclusões retiradas deverão ser de certa forma semelhantes a livrarias com tipologias e estratégias idênticas às das organizações estudadas.

Procura-se ainda salientar que a Internet está a provocar alterações na forma de actuar das organizações, sendo importante alertar os empresários e investidores para os seus impactos aos mais diversos níveis, perigos e oportunidades que esta nova realidade lhes coloca.

O facto de se tentar encontrar através da análise de casos práticos uma complementarização para a abordagem teórica, o que enriquece este trabalho, constituiu um entrave à sua respectiva execução dado que a utilização da Internet e as suas potencialidades por parte das organizações portuguesas começa agora a surgir. Este facto dificultou a componente prática, devido à indisponibilidade das organizações para abordarem estas questões. E disponibilizarem os dados necessários.

Este tipo de estudo não se encontra encerrado, dada a natureza do tema e a sua posição de vanguarda actual, que promete grandes desenvolvimentos para o futuro. Seria interessante analisar outros sectores e actividades que utilizam a Internet como um meio de desenvolvimento e promoção ao serviço dos seus objectivos. A quantificação dos impactos, ao nível de custos e benefícios, de acordo com as especificidades dos conceitos em causa é sem dúvida, um trabalho importante para a compreensão dos avultados investimentos realizados nesta área e verificação concreta dos seus resultados.

9 - Bibliografia

- Abraham, Ralph; Jas, Frank; Russell, Willard;** The Web Empowerment Book, Springer Verlag New York, Inc, 1995;
- Apgar, Mahlon;** The Alternative Workplace – Changing Where and How People Work, Harvard Business Review, Maio-Junho, 1998;
- Bakali;** O Milénio, o Presidente, o Anarka e o Amante deles, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999 ;
- Baptista, Telmo Mourinho;** “Navega, mas não te demores” algumas consequências psicológicas do consumo da Internet, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999 ;
- Bernardo, Nuno;** A Internet e as novas oportunidades de negócio, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999 ;
- Biro, Khaty;** Delivering customer value through the Word Wide Web, in Sense & Respond – capturing value in the Network Era, Harvard Business School Press, 1998;
- Bishop, Bill;** Global Marketing for the digital age: globalize your business with digital and online technology, Ntc Business Books, 1999;
- Bradley, Stephen P.; Nolan, Richard L.;** Sense & Respond – capturing value in the Network Era, Harvard Business School Press, 1998;
- Brito, Pedro Quelhas;** A Internet e a Teoria dos Manuais de Marketing, in Sense & Respond – capturing value in the Network Era, Harvard Business School Press, 1998;
- Brito, Raul de;** A Revolução dos Paradigmas, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999;

- Bruce, Glen; Dempsey, Rob;** Security in distributed Computing – Did you lock the door?, Hewlett-Packard Professional Books, 1997;
- Cameron, Debra;** E-commerce security strategies: protecting the enterprise, Computer Techonology Research Corporation, 1998;
- Carroll, Michael L.; Downs, William M.;** Cyberstrategies: How to buid na Internet-based information system, John Wiley & Sons, 1995;
- Clemons, Eric K.; Bradley, Stephen P.;** Strategic Uncertainty and the Future of Online Consumer Interaction, in Sense & Respond – capturing value in the Network Era, Harvard Business School Press, 1998;
- Coelho, José Dias;** Livro Verde para a Sociedade da Informação, Ministério da Ciência e Tecnologia, 1997;
- COM (97) 157;** A European Iniciative in Electronic Commerce – Communication to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Url: <http://www.cordis.lu/esprit/src/ecomcom.html>, 1997;
- Conaghan, Jim;** Measuring the Pharoah's Arm, URL: <http://www.naa.org/markestscope/conaghan/Pharoah.html>, 1997;
- Covas, António Miguel; Tavares, Carlos; Figueiredo, João Paulo; Almeida, Paulo Jorge; Canto, Rogério do;** Rede de Informação da Saúde, Grafema, Lda, 1998;
- Cronin, Mary J.;** Global advantage on the Internet: From corporate connectivity to international connectiveness, Van Nostrand Reinhold, 1996;
- Cronin, Mary J.;** The Internet strategy handbook – lessons from the new frontier of business, Harvard Business Sxhool Press, 1996
- Davenport, Thomas H.;** Saving it's Soul: Human-Centered Information Management; Harvard Business Review, March – April, 1994.
- Decreto-Lei n.º 290-D/99 de 2 de Agosto de 1999** relativo à Assinatura Digital, URL: http://www.missao-si.mct.pt/assinatura_digital.html;
- Decreto-Lei n.º 375/D-99, I Série A de 18 de Setembro de 1999** relativo à Factura Electrónica, URL: http://www.missao-si.mct.pt/factura_electronica.html;
- Dertouzos; Michael L.;** What will be: how the new world of information will change our lives, Harper San Francisco, 1997

- Dickson, G. W., Wetherbe, J. C.;** The Management of Information Systems; International Student – McGraw-Hill, 1985;
- Donovan, John J.;** The Second Industrial Revolution: Business strategy and Internet Technology, Prentice Hall Computer Books, 1997;
- Drucker, Peter;** The Information Executives truly need; Harvard Business Review; Jan-Feb; 1995.
- Ellsworth, Jill H.; Ellsworth, Matthew V.;** Marketing on the Internet, John Wiley & Sons, 1996;
- Evans, Philip; Wurster, Thomas S.;** Getting Real About Virtual Commerce, Harvard Business Review; Nov/Dez 1999;
- Fawcett, Neil;** Internet and intranet development for business advantage, Digital Press, 1998;
- Freire, Adriano;** Estratégia, sucesso em Portugal; Editorial Verbo; 1997;
- Figueiredo, Jorge F. G.;** A volta ao mundo em 80 bytes – uma introdução à introdução à Internet, Editorial Caminho, SA, 1995;
- Galliers, R. D.;** Information Systems Planning in the United Kingdom and Australia – a comparison of current practice; Oxford Surveys in Information Technology, 1987;
- Gouveia, Joaquim Borges; Restivo, Francisco;** Ensinar e aprender na Era da Internet: uma visão de futuro, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999 ;
- Grauer, Robert T.; Marx, Gretchen;** Exploring the internet, Prentice Hall, 1997;
- Hay, Lyn; Henry, James; Henri, James;** The Net Effect: School Library Media Centers and the Internet, Scarecrow Pr, 1999;
- Holtz, Shel;** Public Relations on the Net: Winning Strategies to Inform and Influence the Media, the Investment Community, the Government, the Public, and More!, AMACOM, 1998;
- Janal, Daniel S.; Janal, Dan;** Risky Business: Protect your Business from Being Stalked, Conned, or Blackmailed on the Web, John Wiley & Sons, 1998;
- Kalakota, Ravi; Whinston, Andrew B.;** Readings in Electronic Commerce, Addison Wesley Longman Inc, 1997;

- Kerckhove, Derrick de;** A pele da Cultura, trad., Relógio d'Água, 1997;
- Kessler, Jack;** Internet Digital Libraries: The International Dimension, Artech House, 1997;
- Kiesler, Sara;** Culture of the Internet, Lawrence Erlbaum Assoc, 1997;
- Kinder, Robin;** Librarians on the Internet: Impact on Reference Services, Haworth Pr, 1994;
- Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane Price;** Information Systems and the internet: A problem-solving Approach, Dryden Press, 1998;
- Lavadinho, Joaquim;** A Empresa e a Sociedade da Informação, Dirigir revista para chefias, Nov/Dez, 1997;
- Le Moighe, Jean-Louis;** La Théorie du Système d'Information Organisationel; Informatique et Gestion, Nov 1978;
- Lencastre, José Garcez de; Freitas, Miguel;** Teletrabalho o desafio do tempo, Dirigir revista para chefias, Nov/Dez 1997;
- Lendrevie, Jacques; Lindon, Denis; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Vicente;** Mercator, Teoria e prática do marketing, Publicações Dom Quixote, 1995;
- Liu, Lewis-Guodo;** The Internet and Library and Information Services, Greenwood Publishing Group, 1996;
- Lynch, Daniel C.; Lundquist, Leslie Heeter;** Digital Money – the new Era of Internet Commerce, John Wiley & Sons, 1996;
- Mackie, Richard A.;** Publishing On Internet, Solution Publishing, 1997;
- Magalhães, José;** Perplexidades Ciberlegislativas à beira do III Milénio, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999 ;
- Martin, Chuck;** The Digital Estate: Strategies for competing and thriving in a Networked World, McGraw-Hill, 1998;
- Martin, Chuck;** Net Future: The 7 Cyber trends that will drive your business, create new wealth, and define your future, McGraw-Hill, 1998;
- Martin, James;** Cybercorp – The New Business Revolution, Amacom, 1998;
- McClure, Charles R.; Moen, William E., Ryan, Joe;** Libraries and the Internet/Nren: Perspectives, Issues, and Challenges, Information Today Inc, 1994;

- McEachern, Tim; O'Keefe, Bob;** Re-Wiring Business: Uniting Management and the Web, John Wiley & Sons, 1997;
- McFarlan, Warren;** Information technology changes the way you compete, Harvard Business Review, May – June, 1984;
- McKnight, lee W.;** Internet Economics, MIT Press, 1998;
- Mendes, Manuel Oehen;** Alguns problemas jurídicos da Internet, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999;
- Michelle, Dewitt;** Competitive intelligence/competitive advantage; Real Internet tactics, Abacus Publishing Company, 1997;
- Milles, James; Mersky, Roy M.;** Internet Handbook for Law Librarians (Law Library Information Reports: Volume 15), Glanville Pub, 1993;
- Milne, John;** Making money on the Internet, Business NH Magazine, Vol. 14, Maio 1997;
- Miranda, José E. Pina; Garcia, Manuel F. Preto;** O Comércio Electrónico, as Redes de Confiança e a Banca, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999;
- Mougayar, Walid;** Opening Digital Markets – battle plans and business strategies for Internet Commerce, McGraw-Hill, 1998;
- Moura, Rui;** Jovens quadros face ao trabalho e ao emprego, Dirigir revista para chefias, Nov/Dez, 1998;
- Mora, Rafael;** A medição do tempo, , in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999;
- Musella, davide; Padula, Marco;** Step by step toward the internet library, IEEE Communications magazine;
- O'Callaghan, Ramon de;** EDI organizacional change and flexible strategies, in Information Technology and Organization Transformation, Wiley, 1998;
- Oliveira, Almiro de;** Anatomia e Metabolismo do processo decisório em contexto empresarial, Publicações Universidade de Évora, 1999;
- Oliveira, Almiro de;** O Valor da Informação; Revista APSI, n.º 2, 1994;
- Porter, David;** Internet Culture, Routledge, 1997,

- Porter, Michael; Millar, Victor;** How information gives you competitive advantage, Harvard Business Review, July – August, 1985;
- Peters, Tom; Waterman, R. H.;** In Search of Excellence; Harper & Row, Londo; 1982;
- Quinto, Catarina Mendes;** Audimetria da World Wide Web, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999 ;
- Rabinovitch, Eddie;** Security on the net, IEEE Communications Magazine, Vol. 35, Março 1997;
- Reponen, T;** The Role of Learning in Information System Planning and Implementation in Information Technology and Organizational Transformation; Wiley, 1998;
- Resolução do Conselho de Ministros n.º94/99,** DR n.º 198, I Série B, de 25 de Agosto de 1999, relativa à Iniciativa Nacional para o Comércio Electrónico, URL: http://www.missao-si.mct.pt/comercio_electronico.html;
- Rockwell, Browning;** Using the Web to Compete in a Global Marketplace, John Wiley & Sons , 1998;
- Rodrigues, Jorge Nascimento;** A tabuada da economia digital, URL: <http://www.janelanweb.com>, 2000;
- Rodrigues, Jorge Nascimento;** O que mudou no mercado, URL: <http://www.janelanweb.com>, 2000;
- Rosenoer, Jonathan; Armstrong, Douglas; gates, J. Russell;** The clickable corporation: successful strategies for capturing the Internet advantage, Free Press, 1999;
- Rowland, Wade;** Spirit of the Web: The Age of Information from Telegraph to Internet, Somerville House Books, 1997;
- Saunders, Laverna M.;** The Evolving Virtual Library: More Visions & Case Studies, Information Today Inc, 1999;
- Saunders, Laverna M.;** Internet librarian, Computers in Libraries, Vol. 15, Sep 1995;
- Saunders, Rebecca;** The Amazon way, URL:<http://www.capstone.co.uk>, 1999;
- Schein, Edgar H.;** Organizational Culture, American Psychologist, 1990.

- Schrage, Michael;** The real problem with computers, Harvard Business review, Vol. 75, Sep/Oct 1997;
- Schreyer, Ray; McCarter, John;** The Employers guide recruiting on the Internet, Impact pubns, 1998;
- Schwartz, Evan;** Digital Darwinism: 7 breakthrough business strategies for surviving in cutthroat web economy, 1999;
- Senge, Peter;** The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization, Currency Doubleday, 1995;
- Serrano, António;** Sistemas de Informação Estratégicos, Publicações Universidade de Évora, 1997;
- Seybold, Patricia B.; Marshak, Ronni;** Customers.Com: how to create a profitable business strategy for the Internet and beyond, Times Books, 1998;
- Silva, Libório; Remoaldo, Pedro;** Introdução à Internet, Editorial Presença, 1995;
- Silva, Lúcia J. Oliveira Loureiro da;** Globalização das redes de comunicação: uma reflexão sobre as implicações cognitivas e sociais, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999 ;
- Silva, Miguel Mira da; Silva, Alberto R. da; Romão, Artur; Conde, Nuno A.;** Comércio Electrónico na Internet, FCA – Editora, 1999;
- Sousa, António de;** Introdução à Gestão, Editorial Verbo, 1990;
- Sousa, Ivo Dias de;** O Lado Negro da Internet, FCA Editora; 1999;
- Sousa, Ivo Dias de;** Negócios & Internet, FCA Editora; 1998;
- Sousa, Sérgio;** Tecnologias de Informação, o que são?, para que servem?, FCA Editora; 1997;
- Starcke, Alice M.;** Internet recruiting shows rapid growth, HR Magazine, Vol. 41, Agosto de 1996;
- Stielow, Fred;** Creating a Virtual Library: A How-To-Do-It Manual for Librarians, Neal Schuman Pub, 1999;
- Still, Julie;** The Internet Library: Case Studies of Library Internet Management and Use, Information Today Inc, 1994;

- Sviokla, John J.;** "Virtual value and the Birth of Virtuals Markets" in Sense & Respond, edited by Stephen Bradley and Richard Nolan, HBSP; 1998
- Tapscott, Don;** O pai da economia digital, URL: <http://www.janelanaweb.com>, 2000;
- Tapscott, Don;** Blueprint to the digital economy: wealth creation in era of e-business, McGraw-Hill, 1998;
- Tapscott, Don; Caston, A.;** Paradigma Shift, McGraw-Hill, 1993;
- Teixeira, Jorge Rosário;** Polícia e Internet, in O futuro da Internet – estado da arte e tendências de evolução da Internet, coordenação de Alves, José Augusto; Campos, Pedro; Brito, Pedro Quelhas; Edições Centro Atlântico, 1999 ;
- Thomas W. Malone;** Inventing the Organizations of the Twenty-first Century: Control, Empowerment, and Information Technology in Sense & Respond, Capturing Value in Network Era, edited by Stephen p. Bradley and Richard L. Nolan, Harvard Business School Press, 1998;
- Valauskas, Edward J.; John, Nancy R.;** The Internet Initiative: Libraries Providing Internet Services and How They Plan, Pay, and Manage, Amer Library Assn Editions, 1995;
- Vince, John; Earnshaw, Rae;** Virtual Worlds on the Internet, IEEE Computer Society, 1998;
- Ward, John, Griffiths, Pat, Whitmore, Paul;** Strategic Planning For Information Systems, Livraria Escolar Editora, 1996;
- Wolinsky, Art;** The History of the Internet and Word Wide Web (the Internet Library), Enslow Publishers, Inc, 1999;
- Zorrinho, Carlos;** Gestão da Informação – Condição para Vencer, IAPMEI, 1995;
- Zorrinho, Carlos;** Virtual Management – Pilotagem de Organizações através do Sistema de Informação, Revista Portuguesa de Gestão, 1994;

10 - ANEXOS

Anexo I

Questionário

Desejo que os dados sejam tratados anonimamente e apenas para este fim Sim Não

1 – Identificação

Nome da organização:

Volume de vendas (valor aproximado):

Número de funcionários:

2 – Caracter geral

Há quanto tempo tem a organização acesso à Internet?

Quem tem acesso à Internet na organização?

A organização está preparada para os desafios da Internet?

3 – Potencialidades da Internet

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização dos protocolos FTP e Telnet? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de grupos de discussão? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de IRC? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de videoconferência? Sim Não

A organização tem página na WWW? Sim Não Há quanto tempo? _____

A organização tem correio electrónico? Sim Não Há quanto tempo? _____

4 – O impacto da Internet na organização

4.1 – Na estratégia organizacional

A Internet teve impactos na estratégia da organização? Sim Não

A Internet teve impactos na estrutura da organização? Sim Não

A adesão à Internet funciona como vantagem competitiva face à concorrência? Sim Não

A interacção com os clientes e fornecedores sofreu alterações com a Internet? Sim Não

Com a Internet a flexibilidade e a adaptabilidade a organização melhorou? Sim Não

4.2 – Nos Recursos Humanos

A Internet teve impactos na estrutura de trabalho da organização? Sim Não

A organização desenvolveu acções de formação no âmbito da Internet? Sim Não

Com a Internet a organização procedeu a despedimentos? Sim Não

Com a Internet a organização procedeu a contratações de pessoal? Sim Não

A organização recorre ao teletrabalho? Sim Não Há quanto tempo? _____

4.3 – Nas políticas de Marketing

A organização recorre à Internet para divulgar a sua imagem e a dos seus serviços/produtos? Sim Não

A organização recolhe informações sobre os clientes via Internet? Sim Não

4.4 – Na actividade comercial

A organização utiliza a Internet para realizar comércio electrónico? Sim Não

Qual a percentagem de vendas através do comércio electrónico no total do volume da vendas da organização? (valor aproximado) _____

O comércio electrónico está desenvolvido de forma a atingir a globalidade do planeta? Sim Não

Os produtos vendidos através da Internet têm preços inferiores? Sim Não

Quantas visitas por ano tem o site da organização? (valor aproximado) _____

Qual a percentagem de visitas que resultam em compra de produto/serviço? _____

4.5 – No acesso à Informação

A organização recorre à Internet para recolher informações para a sua actividade decisional? Sim Não

O Sistema de Informação / comunicação sofreu alterações com a Internet? Sim Não

4.6 – Na estrutura de custos (valores aproximados em milhares de escudos)

Qual o valor do investimento inicial em hardware? _____

Qual o valor do investimento inicial em software e design? _____

Qual o valor do investimento inicial em marketing e publicidade? _____

Qual o valor do investimento inicial em recursos humanos e formação? _____

Em quantos anos está previsto o retorno do investimento na Internet? _____

Qual o valor anual do investimento em actualizações dos recursos? _____

4.7 – Na Segurança

A segurança no Sistema de Informação da organização sofreu alterações com a introdução da Internet? Sim Não

A organização recorreu a serviços de autenticação electrónica? Sim Não

A organização recorre a firewall's para proteger a intranet? Sim Não

A organização utiliza assinatura e envelopes digitais no correio electrónico? Sim Não

Anexo II – Questionário da Livraria A

1 – Identificação

Volume de vendas (valor aproximado): 10.000 contos/ano

Número de funcionários: 1

2 – Caracter geral

Há quanto tempo tem a organização acesso à Internet? 1 ano e meio

Quem tem acesso à Internet na organização? Todos

A organização está preparada para os desafios da Internet? Está a tentar preparar-se

3 – Potencialidades da Internet

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização dos protocolos FTP e Telnet? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de grupos de discussão? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de IRC? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de videoconferência? Sim Não

A organização tem página na WWW? Sim Não Há quanto tempo? 1999

A organização tem correio electrónico? Sim Não Há quanto tempo? 1999

4 – O impacto da Internet na organização

4.1 – Na estratégia organizacional

A Internet teve impactos na estratégia da organização? Sim Não

A Internet teve impactos na estrutura da organização? Sim Não

A adesão à Internet funciona como vantagem competitiva face à concorrência? Sim Não

A interacção com os clientes e fornecedores sofreu alterações com a Internet? Sim Não

Com a Internet a flexibilidade e a adaptabilidade a organização melhorou? Sim Não

4.2 – Nos Recursos Humanos

A Internet teve impactos na estrutura de trabalho da organização? Sim Não

A organização desenvolveu acções de formação no âmbito da Internet? Sim Não

Com a Internet a organização procedeu a despedimentos? Sim Não

Com a Internet a organização procedeu a contratações de pessoal? Sim Não

A organização recorre ao teletrabalho? Sim Não Há quanto tempo? _____

4.3 – Nas políticas de Marketing

A organização recorre à Internet para divulgar a sua imagem e a dos seus serviços/produtos?
Sim Não

A organização recolhe informações sobre os clientes via Internet? Sim Não

4.4 – Na actividade comercial

- A organização utiliza a Internet para realizar comércio electrónico? Sim Não
- Qual a percentagem de vendas através do comércio electrónico no total do volume da vendas da organização? (valor aproximado) Insignificante
- O comércio electrónico está desenvolvido de forma a atingir a globalidade do planeta? Sim Não
- Os produtos vendidos através da Internet têm preços inferiores? Sim Não
- Quantas visitas por ano tem o site da organização? (valor aproximado) D.n.d.
- Qual a percentagem de visitas que resultam em compra de produto/serviço? D.n.d.

4.5 – No acesso à Informação

- A organização recorre à Internet para recolher informações para a sua actividade decisional? Sim Não
- O Sistema de Informação / comunicação sofreu alterações com a Internet? Sim Não

4.6 – Na estrutura de custos (valores aproximados em milhares de escudos)

- Qual o valor do investimento inicial em hardware? 1200
- Qual o valor do investimento inicial em software e design? 650
- Qual o valor do investimento inicial em marketing e publicidade? 500
- Qual o valor do investimento inicial em recursos humanos e formação? 120
- Em quantos anos está previsto o retorno do investimento na Internet? D.n.d.
- Qual o valor anual do investimento em actualizações dos recursos? D.n.d.

4.7 – Na Segurança

- A segurança no Sistema de Informação da organização sofreu alterações com a introdução da Internet? Sim Não
- A organização recorreu a serviços de autenticação electrónica? Sim Não
- A organização recorre a firewall's para proteger a intranet? Sim Não
- A organização utiliza assinatura e envelopes digitais no correio electrónico? Sim Não

Anexo III – Questionário da Livraria B

1 – Identificação

Volume de vendas (valor aproximado): 20.000 contos/ano

Número de funcionários: 6

2 – Caracter geral

Há quanto tempo tem a organização acesso à Internet? Há dois anos e meio

Quem tem acesso à Internet na organização? Todos os funcionários

A organização está preparada para os desafios da Internet? Sim

3 – Potencialidades da Internet

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização dos protocolos FTP e Telnet? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de grupos de discussão? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de IRC? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de videoconferência? Sim Não

A organização tem página na WWW? Sim Não Há quanto tempo? 1998

A organização tem correio electrónico? Sim Não Há quanto tempo? 1998

4 – O impacto da Internet na organização

4.1 – Na estratégia organizacional

A Internet teve impactos na estratégia da organização? Sim Não

A Internet teve impactos na estrutura da organização? Sim Não

A adesão à Internet funciona como vantagem competitiva face à concorrência? Sim Não

A interacção com os clientes e fornecedores sofreu alterações com a Internet? Sim Não

Com a Internet a flexibilidade e a adaptabilidade a organização melhorou? Sim Não

4.2 – Nos Recursos Humanos

A Internet teve impactos na estrutura de trabalho da organização? Sim Não

A organização desenvolveu acções de formação no âmbito da Internet? Sim Não

Com a Internet a organização procedeu a despedimentos? Sim Não

Com a Internet a organização procedeu a contratações de pessoal? Sim Não

A organização recorre ao teletrabalho? Sim Não Há quanto tempo? 1998

4.3 – Nas políticas de Marketing

A organização recorre à Internet para divulgar a sua imagem e a dos seus serviços/produtos?

Sim Não

A organização recolhe informações sobre os clientes via Internet?

Sim Não

4.4 – Na actividade comercial

- A organização utiliza a Internet para realizar comércio electrónico? Sim Não
- Qual a percentagem de vendas através do comércio electrónico no total do volume da vendas da organização? (valor aproximado) 60%
- O comércio electrónico está desenvolvido de forma a atingir a globalidade do planeta? Sim Não
- Os produtos vendidos através da Internet têm preços inferiores? Sim Não
- Quantas visitas por ano tem o site da organização? (valor aproximado) 30.000
- Qual a percentagem de visitas que resultam em compra de produto/serviço? D.n.d.

4.5 – No acesso à Informação

- A organização recorre à Internet para recolher informações para a sua actividade decisional? Sim Não
- O Sistema de Informação / comunicação sofreu alterações com a Internet? Sim Não

4.6 – Na estrutura de custos (valores aproximados em milhares de escudos)

- Qual o valor do investimento inicial em hardware? 12.000
- Qual o valor do investimento inicial em software e design? 13.000
- Qual o valor do investimento inicial em marketing e publicidade? 10.000
- Qual o valor do investimento inicial em recursos humanos e formação? 5.000
- Em quantos anos está previsto o retorno do investimento na Internet? D.n.d.
- Qual o valor anual do investimento em actualizações dos recursos? 2.500

4.7 – Na Segurança

- A segurança no Sistema de Informação da organização sofreu alterações com a introdução da Internet? Sim Não
- A organização recorreu a serviços de autenticação electrónica? Sim Não
- A organização recorre a firewall's para proteger a intranet? Sim Não
- A organização utiliza assinatura e envelopes digitais no correio electrónico? Sim Não

Anexo IV – Questionário da Livraria C

1 – Identificação

Volume de vendas (valor aproximado): 500.000 contos/ano

Número de funcionários: 17 + 4

2 – Caracter geral

Há quanto tempo tem a organização acesso à Internet? Desde 1997

Quem tem acesso à Internet na organização? A gerência, o adjunto da gerência e a área de apoio administrativo à produção/relações externas

A organização está preparada para os desafios da Internet? Sim

3 – Potencialidades da Internet

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização dos protocolos FTP e Telnet? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de grupos de discussão? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de IRC? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de videoconferência? Sim Não

A organização tem página na WWW? Sim Não Há quanto tempo? 1997

A organização tem correio electrónico? Sim Não Há quanto tempo? 1997

4 – O impacto da Internet na organização

4.1 – Na estratégia organizacional

A Internet teve impactos na estratégia da organização? Sim Não

A Internet teve impactos na estrutura da organização? Sim Não

A adesão à Internet funciona como vantagem competitiva face à concorrência? Sim Não

A interacção com os clientes e fornecedores sofreu alterações com a Internet? Sim Não

Com a Internet a flexibilidade e a adaptabilidade a organização melhorou? Sim Não

4.2 – Nos Recursos Humanos

A Internet teve impactos na estrutura de trabalho da organização? Sim Não

A organização desenvolveu acções de formação no âmbito da Internet? Sim Não

Com a Internet a organização procedeu a despedimentos? Sim Não

Com a Internet a organização procedeu a contratações de pessoal? Sim Não

A organização recorre ao teletrabalho? Sim Não Há quanto tempo? _____

4.3 – Nas políticas de Marketing

A organização recorre à Internet para divulgar a sua imagem e a dos seus serviços/produtos?

Sim Não

A organização recolhe informações sobre os clientes via Internet? Sim Não

4.4 – Na actividade comercial

A organização utiliza a Internet para realizar comércio electrónico? Sim Não

Qual a percentagem de vendas através do comércio electrónico no total do volume da vendas da organização? (valor aproximado) 10%

O comércio electrónico está desenvolvido de forma a atingir a globalidade do planeta? Sim Não

Os produtos vendidos através da Internet têm preços inferiores? Sim Não

Quantas visitas por ano tem o site da organização? (valor aproximado) 180.000

Qual a percentagem de visitas que resultam em compra de produto/serviço? D.n.d.

4.5 – No acesso à Informação

A organização recorre à Internet para recolher informações para a sua actividade decisional? Sim Não

O Sistema de Informação / comunicação sofreu alterações com a Internet? Sim Não

4.6 – Na estrutura de custos (valores aproximados em milhares de escudos)

Qual o valor do investimento inicial em hardware? 0

Qual o valor do investimento inicial em software e design? 1000

Qual o valor do investimento inicial em marketing e publicidade? 120

Qual o valor do investimento inicial em recursos humanos e formação? 600

Em quantos anos está previsto o retorno do investimento na Internet? 3

Qual o valor anual do investimento em actualizações dos recursos? 120

4.7 – Na Segurança

A segurança no Sistema de Informação da organização sofreu alterações com a introdução da Internet? Sim Não

A organização recorreu a serviços de autenticação electrónica? Sim Não

A organização recorre a firewall's para proteger a intranet? Sim Não

A organização utiliza assinatura e envelopes digitais no correio electrónico? Sim Não

Anexo V – Questionário da Livraria D

1 – Identificação

Volume de vendas (valor aproximado): 18.000.000 contos/ano

Número de funcionários: 580

2 – Caracter geral

Há quanto tempo tem a organização acesso à Internet? Desde 1997

Quem tem acesso à Internet na organização? Todos os colaboradores

A organização está preparada para os desafios da Internet? Sim

3 – Potencialidades da Internet

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização dos protocolos FTP e Telnet? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de grupos de discussão? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de IRC? Sim Não

A organização utiliza ou disponibiliza a utilização de videoconferência? Sim Não

A organização tem página na WWW? Sim Não Há quanto tempo? 1999

A organização tem correio electrónico? Sim Não Há quanto tempo? 1997

4 – O impacto da Internet na organização

4.1 – Na estratégia organizacional

A Internet teve impactos na estratégia da organização? Sim Não

A Internet teve impactos na estrutura da organização? Sim Não

A adesão à Internet funciona como vantagem competitiva face à concorrência? Sim Não

A interacção com os clientes e fornecedores sofreu alterações com a Internet? Sim Não

Com a Internet a flexibilidade e a adaptabilidade a organização melhorou? Sim Não

4.2 – Nos Recursos Humanos

A Internet teve impactos na estrutura de trabalho da organização? Sim Não

A organização desenvolveu acções de formação no âmbito da Internet? Sim Não

Com a Internet a organização procedeu a despedimentos? Sim Não

Com a Internet a organização procedeu a contratações de pessoal? Sim Não

A organização recorre ao teletrabalho? Sim Não Há quanto tempo? _____

4.3 – Nas políticas de Marketing

A organização recorre à Internet para divulgar a sua imagem e a dos seus serviços/produtos?
Sim Não

A organização recolhe informações sobre os clientes via Internet? Sim Não

4.4 – Na actividade comercial

- A organização utiliza a Internet para realizar comércio electrónico? Sim Não
- Qual a percentagem de vendas através do comércio electrónico no total do volume da vendas da organização? (valor aproximado) 10%
- O comércio electrónico está desenvolvido de forma a atingir a globalidade do planeta? Sim Não
- Os produtos vendidos através da Internet têm preços inferiores? Sim Não
- Quantas visitas por ano tem o site da organização? (valor aproximado) 300.000
- Qual a percentagem de visitas que resultam em compra de produto/serviço? D.n.d

4.5 – No acesso à Informação

- A organização recorre à Internet para recolher informações para a sua actividade decisional? Sim Não
- O Sistema de Informação / comunicação sofreu alterações com a Internet? Sim Não

4.6 – Na estrutura de custos (valores aproximados em milhares de escudos)

- Qual o valor do investimento inicial em hardware? 10.000
- Qual o valor do investimento inicial em software e design? 100.000
- Qual o valor do investimento inicial em marketing e publicidade? 0
- Qual o valor do investimento inicial em recursos humanos e formação? 500
- Em quantos anos está previsto o retorno do investimento na Internet? 3
- Qual o valor anual do investimento em actualizações dos recursos? 10.000

4.7 – Na Segurança

- A segurança no Sistema de Informação da organização sofreu alterações com a introdução da Internet? Sim Não
- A organização recorreu a serviços de autenticação electrónica? Sim Não
- A organização recorre a firewall's para proteger a intranet? Sim Não
- A organização utiliza assinatura e envelopes digitais no correio electrónico? Sim Não