

---

## TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS – ANALISANDO EMPRESAS DO INTERIOR PAULISTA

**Gláucia Aparecida Prates\***

### RESUMO

Estudos passados realizaram pesquisas em TI em específicas áreas, padrões de uso da informática, e fatores de êxito para o uso da TI, percepção de uso da TI. O objetivo deste artigo é descrever o impacto organizacional derivado da implantação de Tecnologia da Informação em pequenas empresas. Consideram-se fatores como: a) aumentar a continuidade, b) melhorar controles; c) proporcionar maior compreensão das funções produtivas. As empresas pesquisadas integram vários setores, os dois maiores benefícios apontados pelas empresas foram a percepção da necessidade pelos usuários e o apoio da cúpula administrativa.

**Palavras-chaves:** tecnologia da informação, pequenas empresas e impacto organizacional

### ABSTRACT:

Studies have been conducted researches on Information Technology in specific areas, use standards and success factors, user's satisfaction. Fuller (1996) also provides a analysis in issues toward for small business. There are a few papers about IT analysis in small business, mainly on countries under development such as Brazil. The aim of this paper is to describe the organizational impact due to the IT implementation in small business.. IT considers three factors such as : a- to increase the continuity, b- controls more efficient, c- to provide more understanding of productive functions. The studied firms integrate many sectors. The two highest scores pointed were use needs perceptions and management support.

\* Universidade de Ribeirão  
Preto- SP

**Key words :** information technology, small business, organization impact.

## INTRODUÇÃO

Estima-se que o uso de computadores em pequenas empresas ao longo dos últimos 5 anos cresceu entre 30 –80%, dependendo da localização e natureza do negócio ( Palvia & Palvia , 1999).

Entretanto, tal estatística indica que o aumento do uso está principalmente nas funções operacionais e administrativas e não em atividades estratégicas e de tomada de decisões ( Fuller, 1996 ).

Estudos passados realizaram pesquisas em TI em específicas áreas, padrões de uso da informática, e fatores de êxito para o uso da TI, percepção de uso da TI . Fuller (1996) também fornece uma ampla análise das questões de TI nas pequenas empresas. Entretanto pouca literatura foi encontrada em análise da TI em pequenas empresas, principalmente em países em desenvolvimento como é caso do Brasil.

O objetivo deste artigo é descrever o impacto organizacional derivado da implantação de Tecnologia da Informação em pequenas empresas considerando as indicações de Zuboff (1994). Consideram-se fatores tais como : a) aumentar a continuidade, b) melhorar os controles;c) proporcionar maior compreensão das funções produtivas.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Importância da TI nas organizações

Não há mais dúvidas que para as funções da administração – planejamento, organização, liderança e controle – são de suma importância os sistemas que fornecem informações aos administradores. Para Stoner (1999), “somente com informações precisas e na hora certa, os administradores podem monitorar o progresso na direção de seus objetivos e transformar os planos em realidade”.

Assim, para esse autor, as informações devem ser avaliadas segundo quatro fatores:

- **qualidade da informação** – quanto mais precisa a informação, maior sua qualidade e com mais segurança os administradores podem contar com ela no momento de tomar decisões;
- **oportunidade da informação** – para um controle eficaz, ação corretiva deve ser aplicada antes de ocorrer um desvio muito grande do plano ou do padrão, portanto, as informações devem estar disponíveis à pessoa certa no momento certo;
- **quantidade da informação** – dificilmente os administradores podem tomar decisões precisas e oportunas sem informações suficientes; contudo é importante que não haja uma inundação de informações, de modo a esconder as coisas importantes;
- **relevância da informação** – de modo semelhante, a informação que os administradores recebem deve ter relevância para suas responsabilidades e tarefas. (Stoner, 1999).

O propósito básico da informação, dentro do contexto organizacional, de acordo com Oliveira (1998), é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos através do uso eficiente dos recursos disponíveis (pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação). Neste sentido, a teoria da informação considera os problemas e as adequações do seu uso efetivo pelos tomadores de decisão.

Segundo Oliveira(1998), a eficiência na utilização da informação é medida em relação ao custo para obtê-la e o valor do benefício derivado de seu uso. Associa-se à produção da informação, os custos envolvidos na coleta, processamento e distribuição.

**Figura 1 - Estágios da Tecnologia da Informação nas Organizações**

Estágio	Características	Sistemas
<b>Iniciação</b>	Automação de processos manuais	100% dos sistemas são para controles operacionais (Transacionais)
	Inexiste planejamento Inexiste participação do usuário	
<b>Contágio</b>	Proliferação de aplicações	Pelo menos 15% dos sistemas são para controle gerencial
	Inexiste planejamento Fracá participação do usuário Reestruturação interna do CPD	
<b>Controle</b>	Início de controle dos recursos de Informática	80% - operacional 20% - gerencial
	Usuário responsabilizado (arbitrio) Utilização de Banco de Dados	
<b>Integração</b>	Controle e Contabilização do Proc. de Dados	65% - operacional 35% - gerencial
	Usuário participante e envolvido nos processos	
<b>Administração de Dados</b>	Organização e integração das aplicações	55% - operacional 45% - gerencial (executivos)
	Organização voltada para Adm. Corporativa Usuário consciente do processo Fluxo de informações integrado	
<b>Maturidade</b>	Planejamento da informação como recurso	45% - operacional 55% - gerencial
	Efetiva participação dos usuários	

Fonte : Chaves & Falsarella (1995),

Chaves & Falsarella (1995), afirmam que há uma relação entre as características dos sistemas de informação e os estágios de desenvolvimento da Informática em que uma organização se encontra, conforme propõe Nolan (1977), na figura 1 a seguir.

### **Impacto da Tecnologia da Informação nas Organizações:**

A tecnologia “é o fator individual de mudança de maior importância na transformação das empresas” (Gonçalves, 1998). Transformações que não só se restringem ao modo de produzir bens e serviços, mas induzem novos processos e instrumentos que atingem por completo a estrutura e o comportamento das organizações, refletindo diretamente em sua gestão.

A relação entre estrutura organizacional e tecnologia tem sido alvo de grande atenção, uma vez que as recentes inovações trazem mudanças radicais nas organizações, já que são capazes de alterar a forma de administrar a empresa ou até mesmo o local de realização do trabalho (Gonçalves, 1993).

Certamente, se nada mudar em relação à maneira pela qual o trabalho é feito e se o papel da TI for meramente o de automatizar um processo já existente, as vantagens econômicas serão mínimas.

Os impactos sobre a produtividade e a forma geral de organização das empresas podem ser muito significativos “porque a TI é diferente de outras formas de tecnologia afetando as tarefas de produção e coordenação, bem como expandindo a memória organizacional” (Oliveira, 1996). O impacto da tecnologia pode provocar a transformação no trabalho das pessoas, na produção dos grupos, no desenho da própria organização e no desempenho da empresa (Gonçalves, 1998).

De acordo com Yong (1992), nos países do primeiro mundo, a “TI tem sido considerada como um dos fatores responsáveis pelo sucesso das organizações, tanto no âmbito de sobrevivência, quanto no do aumento da competitividade”. Corroborando com este pensamento, Zuboff (1994) afirma que “a TI, baseada nos computadores, está proporcionando uma nova infra-estrutura para as várias atividades produtivas e comunicativas, vital para a vida organizacional”.

Os administradores, em geral, investem em novas TI, porque acreditam que isso lhes permitirá realizar suas operações mais rapidamente e a um custo mais baixo; utilizam-na para objetivos estratégicos e para planejar e alcançar um ou mais dos **três objetivos** operacionais independentes:

- a) **aumentar a continuidade** (integração funcional, automação intensificada, resposta rápida);
- b) **melhorar o controle** (precisão, acuidade, previsibilidade, consistência, certeza);
- c) **proporcionar maior compreensão (visibilidade, análise, síntese) das funções produtivas.**

As atividades mais suscetíveis a alterações, segundo Oliveira (1996), são aquelas intensivas em informação, podendo-se distinguir três grupos:

- **produção:** a física (crescentemente atingida pela robótica e instrumentação de controle), a produção de informação (influenciada pelos computadores em tarefas burocráticas, como contas a receber, contas a pagar, faturamento etc.) e a produção de conhecimento (CAD, CAM, análise de crédito e risco, produção de software etc.);
- **trabalhos de coordenação**, sendo as telecomunicações o instrumento fundamental da mudança. Afeta a distância física, a natureza do tempo sobre o trabalho, armazena informações e mantém a memória organizacional por banco de dados;
- **gestão**, afetando tanto a direção, ao permitir monitorar o ambiente e tomar as decisões para adaptar a organização ao ambiente, e ao controle, ao medir a *performance* e compará-la com os planos, para manter-se no rumo desejado.

## **Custos com tecnologia de informação**

Para Giurliani (1999), o uso de tecnologias de informação carrega consigo custos ‘invisíveis’, que são aqueles referentes a gastos com usuário final, como suporte e treinamento informais (quando alguém interrompe suas atividades para auxiliar um colega com dificuldades referentes ao uso ou obtenção da informação), perda de tempo em atividades extremamente elaboradas para obter uma informação cujo valor não compensa o trabalho empregado; e finalmente, custos decorrentes da perda de produtividade devido à indisponibilidade da informação (queda do sistema, por exemplo).

Da mesma forma, para o autor, os custos mais facilmente mensuráveis (‘visíveis’), seriam aqueles relacionados a hardware e software (despesas com compra e/ou leasing de equipamentos, *upgrades*, atualizações), gerenciamento (redes, sistemas, banco de dados), suporte (*helpdesk*, treinamento, viagens, manutenção), desenvolvimento (aplicações, testes e documentação, customização e manutenção) e taxas de comunicação (aluguel de linhas de comunicação de dados, taxas de acesso a servidores).

## **A pequena empresa e o uso da tecnologia de informação**

Conforme Solomon (1986), uma dada tecnologia não é inerentemente boa ou má para a pequena empresa. Seu resultado dependerá da maneira como esta tecnologia será aplicada. Na verdade, o aumento da precisão organizacional auxiliada por sistemas de informação, trará maior eficiência na administração de seus processos, recursos e atividades e maior eficácia na obtenção de resultados previamente estabelecidos.

### **2.4.1. Pesquisas realizadas sobre TI em pequenas empresas.**

Segundo Thong (2001) , “ enquanto a literatura de Sistemas de Informação tem identificado fatores potenciais par o sucesso da implementação de TI , nenhuma pesquisa tem investigado a importância relativa destes fatores no contexto das pequenas empresa.”

O mesmo autor ainda cita que as pequenas empresas possuem inúmeras características diferentes das grandes e médias empresas, e notavelmente essas pequenas sofrem de recursos reduzidos. Sem conhecer a importância de fatores chaves, as pequenas empresas podem estar gastando recursos limitados e energia em fatores de pouca importância para a contribuição limitada no sucesso da implementação da TI. Dessa maneira Thong ( 2001), realizou uma pesquisa sobre as restrições de recursos e implementação de sistemas de informação em pequenas empresas em Singapura, baseada no modelo de implantação de TI em pequenas empresas de Welsh & White (1981),o qual considerou a estrutura de restrições de recursos em pequenas empresas e na teoria das restrições de Attewel (1992). O modelo foi testado com uma amostra de 114 pequenas empresas. Os resultados demonstraram que as pequenas empresas com sucesso em TI tenderam a ter alta participação de especialistas externos, adequado investimento, alto conhecimento dos usuários, alto grau de envolvimento do usuário e alto suporte do gerente geral. Tal participação do especialista externo é a chave principal do sucesso da implantação da TI em pequenas empresas.

Palvia & Palvia (1999) conduziram um estudo focalizando em empresas verdadeiramente pequenas, as quais possuíam um numero muito reduzido de funcionários e não possuíam um departamento de Gestão de Sistema de Informação formal.

Neste ambiente , assim o proprietário era também gerente alem do principal usuário e além de desempenhar as principais atividades de TI. Dessa maneira os autores construíram um instrumento de medição da satisfação em TI. Uma pesquisa foi conduzida em uma amostra de 1460 empresas para identificar os padrões de satisfação. As áreas de insatisfação em TI foram : treinamento e educação, manutenção dos softwares, documentação, e suporte pelo fabricante. Essas áreas de deficiências foram devido aos vendedores de software e

consultores. Finalmente, a análise de contingência da satisfação em TI baseou-se em fatores relacionados ao negócio em si e as características dos proprietários. A observação concluiu que as características do proprietário têm um impacto maior na satisfação em TI do que qualquer outro fator. No estudo esses autores consideraram gênero, idade do proprietário, raça e habilidade em computação.

Um novo ângulo de se avaliar a TI também tem sido estudado em países de pouco desenvolvimento. Anandajaran, Igbaria & Anakwe (2002), realizaram um estudo para determinar os fatores que motivam os usuários a aceitarem a TI, foram coletados dados com 143 usuários na Nigéria, este apontou que a pressão social é um importante fator.

### **Painel da tecnologia de informação nas pequenas empresas nacionais**

Segundo El-Manaki (1990), a pequena empresa absorve novas tecnologias de informação de forma lenta e limitada nos seus processos administrativos ou de produção. De acordo com o autor uma das razões para que isto ocorra é a falta de tecnologia específica para a pequena empresa. O uso de ferramentas de apoio de decisão para a pequena empresa é um fator diferencial. Estes sistemas, de acordo com Machado (1996) são itens de primeira necessidade para profissionais cujas decisões definem os destinos de produtos e serviços e, em consequência, o êxito ou o fracasso das organizações.

O panorama da pequena empresa no Brasil, sob o aspecto de tecnologias de informação, não é dos melhores. Uma pesquisa da Microsoft, citada por Silva (1997) indica que 58% das pequenas empresas que não possuem computadores acreditam que a informática seja desnecessária, 5% nem sabem os motivos pelos quais não se automatizam e 11% afirmam estar providenciando a compra de computadores.

Estatísticas da Sondagem Sebrae (2000) mostram que apenas 30% das micro e pequenas empresas estão totalmente informatizadas. Destas, 50% não possuem acesso à Internet e 55% não possuem computadores ligados em rede. Através destes números, verifica-se que existe informatização apenas de processos operacionais isolados da empresa. Destes sistemas de informação não se extraem informações relevantes para a tomada de decisão, nem do ambiente interno da empresa e muito menos do seu ambiente externo. Para Saviani (1995), a informática, nas pequenas empresas, não tem a mínima visão de como produzir informações, sejam elas gerenciais ou não.

Apesar deste cenário, uma parcela de pequenas empresas, impulsionadas pela competitividade (inclusive com grandes empresas) está optando por informatizar seu negócio. Cerca de 80% das pequenas empresas informatizadas atribuem o grau de 'muito importante' ao uso de computadores na empresa.

### **A qualidade na tecnologia de informação**

Neste sentido, um sistema de informação voltado à pequena empresa deve respeitar alguns quesitos: custo, tempo e qualidade.

Silva (1997), afirma que as pequenas empresas brasileiras são muito sensíveis a preço. Das pequenas empresas não informatizadas, 41% afirmam que o motivo é não ter condições de investir nesta área, segundo informações da Sondagem Sebrae (1999). Outro grande problema com relação aos custos é a avaliação do preço da nova tecnologia. Os três Souza Neto (1998), são o custo de desenvolvimento, o preço de mercado e a receita esperada.

O fator tempo é considerado por EL-Manaki (1990), como uma das barreiras encontradas pela pequena empresa que dificultam a incorporação de tecnologias informatizadas em seus sistemas administrativos (a outra é o custo). Em virtude do dinamismo da pequena empresa, seu sistema de informação não pode levar muito tempo para

ser desenvolvido e implantado. Segundo Penteadó (1996), não são apenas as grandes empresas que têm pressa de informatizar seus processos, as pequenas também.

Satisfeitos os quesitos de custo e tempo, a pequena empresa não pode abrir mão do fator qualidade nos seus sistemas de informação. Se qualidade pode ser definida como adequação ao uso (Paladini,1997), um sistema de informação deve ser adequado às necessidades da pequena empresa. De acordo com Silva (1997) a informática representa para o pequeno empresário, os trinômios bons, simples e barato, onde para Paulo Castro da IBM, esta é a linguagem do *small business* de hoje e do futuro.

### **A necessidade de sistemas de informação voltados à pequena empresa**

Como a pequena empresa não possui uma hierarquia formal, ela não distingue as necessidades de informação de maneira metódica. Muitas vezes o proprietário/gerente, além de supervisionar os processos, assume papéis operacionais no dia-a-dia da empresa. Desta forma, o sistema de informação deve possuir características, ao mesmo tempo, estratégicas, táticas e operacionais, de acordo com Thong (2002).

As necessidades de informação em uma pequena empresa, podem ser exemplificadas com base nas funções gerenciais. Desta forma, as informações necessárias refletem a urgência com que as decisões devem ser tomadas em virtude da horizontalização da estrutura hierárquica da empresa. Para o autor, informação sobre matéria-prima, produtos em processo e/ou acabados, disponibilidade e custo de estoque, podem reduzir a pressão e potencializar decisões tomadas no decorrer das atividades do proprietário/gerente da pequena empresa no que diz respeito à produção e materiais. Em **recursos humanos**, as informações necessárias são os registros de empregados, folha de pagamento, programas de treinamento e férias, disponibilizadas de maneira ágil, possibilitando que o proprietário utilize seu tempo no negócio principal da empresa.

A compilação de dados financeiros requer tempo e análise pelo responsável por esta atividade. Um sistema de informação pode reduzir este tempo, além de projetar tendências ou simular situações refletidas no contas a pagar, contas a receber e fluxo de caixa da empresa. Na função de **marketing** as informações podem auxiliar análises atuais de vendas, comparar históricos e projetar tendências, tendo em vista a precária dinâmica de fluxo de caixa das pequenas empresas.

### **Implementação de tecnologia da informação na pequena empresa**

Para Saviani (1995) a área de informática da pequena empresa, não tem uma visão estratégica da utilização de hardware e software para a produção de informações.

Segundo o autor, isto se dá porque na maioria das vezes, o 'gerente' desta área geralmente é um ex-programador guindado a esta posição. A situação fica mais complexa, segundo o autor, ao saber que as pequenas empresas brasileiras não desenvolvem um Plano de Metas que as oriente para o futuro de um, dois ou três anos..

Desta forma, fica cada vez mais difícil para que a produção de informações seja o maior objetivo de uma área de informática moderna. Neste sentido, é fundamental o estabelecimento de um Plano Diretor de Informática (PDI), mas somente depois de desenvolvido o Plano de Metas, onde a informática agiria como um apoio ao planejamento estratégico da empresa. A estratégia de PDI tem como missão básica o apoio, por meio do processamento eletrônico de dados, a cada segmento do Plano de Metas, produzindo informações gerenciais com qualidade, atendendo quesitos de custo e prazo, conforme

Saviani (1995). Outro ajuste igualmente necessário, é fazer com que cada usuário de um sistema informatizado entenda seu sistema não apenas de forma isolada, independente, mas sim de maneira integrada com todas as áreas da empresa.

Uma estratégia para as pequenas empresas que até o momento não tiveram contato com as novas tecnologias de informação, segundo Yong (1994), será dividida em duas etapas:

- a) Familiarizar-se com a tecnologia de computadores, adquirindo um microcomputador que possa ajudar com as funções não essenciais da empresa.
- b) Analisar as metas da empresa e suas esferas essenciais para aplicar tecnologias de informação, nas esferas essenciais dos resultados pretendidos.

Com o tempo, o pequeno empresário terá uma visão realista da maneira como os dados fluem na sua empresa e uma idéia aproximada de quais são as prioridades, analisando os impactos dos resultados sobre a produtividade. Não importa qual a tecnologia escolhida: ela deve ser flexível e adaptar-se ao desenvolvimento da organização.

### **Vantagens no uso de tecnologia da informação em pequenas empresas.**

De acordo com o Sebrae (2000) as vantagens que a TI traz para a pequena empresa podem ser divididas em três grupos:

- a) Menores custos: a informática, quando bem utilizada, reduz os custos da empresa porque agiliza, possibilitando maior segurança e confiabilidade aos processos, rotinas e controles administrativos; simplifica as tarefas burocráticas, reduz os erros e praticamente elimina o retrabalho.
- b) Maior produtividade: possibilita que as pessoas produzam mais, em menos tempo, com menor dispêndio de recursos; permite aproveitar melhor a capacidade produtiva da empresa, com o planejamento e o controle da produção; armazena e localiza imediatamente informações fundamentais para os negócios, agiliza os processos de tomada de decisões em relação a preços, estoques, compras e vendas, entre outros.
- c) Maior qualidade: a qualidade dos produtos e serviços é melhorada pois as tecnologias de informação ajudam a manter o padrão dos produtos dentro das especificações estabelecidas; proporciona melhores condições de trabalho para os empregados, reduz esforços com a burocracia para concentrá-los nas atividades fins da empresa.

### **ESTUDO DO IMPACTO DA INTRODUÇÃO DA TI EM PEQUENAS EMPRESAS**

Foi realizado um estudo através de questionários com 25 pequenas empresas da macrorregião de Ribeirão Preto- SP. As empresas pesquisadas integram os setores eletro-eletrônico (35%), comércio e serviços (42%), distribuição (10%) e varejo (13%). Dentre as empresas pesquisadas, 55% a TI já foi implantada há mais de 5 anos e 7 % há mais de 7 anos, evidenciando que o uso de TI já se tornou uma realidade nas empresas de pequeno porte. Dentre as empresas pesquisadas, 23 % possuem até 10 funcionários e 55 % possuem entre 11 a 25 funcionários.

Em referência à diferenciação vertical, percebeu-se que a maioria das organizações pesquisadas possui estrutura organizacional reduzida em termos de níveis hierárquicos, 02 níveis (59%) , 03 níveis (28 %) e 04 níveis (13 %). Pois indica a adoção de uma estrutura horizontalizada que forneça maior rapidez na tomada de decisão, além de uma comunicação mais rápida e eficiente.

A maioria das empresas, a adoção da TI surge em função de uma necessidade derivada dos objetivos organizacionais pré-estabelecidos. Assim, um dos itens avaliados refere-se à identificação dos motivos que levaram as empresas a implantarem a TI. Os motivos considerados mais importantes são apresentados na tabela 1 abaixo.

**Tabela 01. Motivos para implantação de TI.**

Motivos para implantação de TI	%
Necessidade de integração	02
Melhoria de controles organizacionais	24
Competitividade	08
Manter sua participação	05
Aumentar sua participação	22
Melhoria na qualidade de atendimento	08
Aumentar a produtividade	20
Gerar um ambiente criativo	01
Redução de custo	10

A seguir é demonstrada a amplitude do uso de TI, por meio da identificação do estágio de uso da TI, conforme as estratégias de negócio de cada uma, além da porcentagem de cada tipo de Sistemas de Informação utilizada pela empresa. Na tabela 2, encontra-se a descrição do estágio segundo Nolan (1977).

**Tabela 2. Amplitude do Uso da TI por parte das empresas estudadas.**

Estágios	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Média	Desvio.Padrão
Iniciação	15,2	2,5	43,1	25,2	19,8	3,41	1,28
Contagio	15,3	29,1	15,3	15,2	25,2	3,15	1,42
Controle	25,2	9,0	25,2	15,2	25,2	3,15	1,57
Integração	15,2	15,2	39,2	15,2	15,2	3,01	1,19
Adm. de dados	25,2	25,2	25,2	4,4	20,0	2,48	1,41
Maturidade	57,1	-	25,2	7,1	10,6	2,15	1,48

Escala Utilizada: 1= Nenhuma, 2= Baixa, 3 = Media, 4= Elevada, 5= Total.

Salienta-se que as empresas concentram-se nos estágios iniciais da implantação de TI, sendo que 43,1 % das empresas estão no estágio 1 (Iniciação), 29,1 % no Contagio.

Como toda introdução de tecnologia ocorrem obstáculos, podendo ser internos e externos, como resistências para os internos e mudança de cenário financeiro para os externos. Em relação a implantação da TI nas pequenas empresas estudadas, as principais barreiras enfrentadas são descritas na tabela 3.

Os resultados indicam que as dificuldades foram percebidas como muito expressivas, sendo a resistência por parte dos funcionários sem conhecimento prévio de informática a mais relevante, pois estes tinham medo de serem substituídos por computadores.

**Tabela 3. Dificuldades encontradas na Implantação da TI**

Dificuldades encontradas	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Média	Desvio padrão
Resistência pelos funcionários	20	5	35	20	20	3,3	1,47
Cultura tradicional	20	20	40	20	-	3,1	1,24
Ausência de pessoal qualificado	40	05	40	15	-	3,0	1,19
Falta de suporte técnico	38	-	38	26	-	2,6	1,17
Falta de sinergia entre as áreas	40	-	40	20	-	2,6	1,17
Apreensão os funcionários pela falta de treinamento	43	-	43	14	-	2,5	1,14
Dificuldades internas	35	-	35	25	05	2,6	1,11
Falta de clareza estratégica	40	20	40	-	-	2,1	1,08

Falta de recursos financeiros	40	20	40	-	-	2,1	1,01
Erro na implantação	75	-	15	-	10	1,9	1,00
Equipamentos obsoletos	60	-	40	-	-	1,9	0,98
Clima motivacional desfavorável	60	20	20	-	-	1,87	0,95
Falhas na segurança	70	-	30	-	-	1,86	0,89
Necessidade de mudança na estrutura organizacional	85	-	15	-	-	1,86	0,86
Ergonomia	86	-	14	-	-	1,82	0,81
Problemas de apoio da alta gerência	82	-	10	08	-	1,75	0,75

Escala utilizada: 1= Nenhuma, 2= baixa, 3= Media, 4= Elevada, 5= Total.

Para a obtenção de êxito no uso da TI é imprescindível que alguns fatores organizacionais de ordem técnica, social e financeira estejam alinhadas para fornecer uma infra-estrutura adequada, como pode ser observada na tabela 4 abaixo.

**Tabela 4: Fatores de êxito para utilização de TI.**

Fatores de Êxito	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Média	Desvio padrão
Percepção da necessidade pelos usuários	-	-	41,6	29,2	29,2	3,85	0,90
Apoio da cúpula executiva	14,6	14,6	41,6	29,2	-	3,75	1,05
Treinamento adequado	-	29,2	41,6	29,2	-	3,72	1,40
Aceitação por toda a organização	14,6	41,6	14,6	14,6	14,6	2,75	1,25
Dedicação da equipe de implementação	-	14,6	58,8	14,6	14,6	2,70	1,20
Responsabilidade do gerente de operações	14,6	85,4	-	-	-	2,45	0,85
Superação de barreiras sócio-culturais	29,2	56,5	14,3	-	-	2,12	0,96

Escala utilizada: 1= Nenhuma, 2= baixa, 3= Media, 4= Elevada, 5= Total.

Dentre os fatores mais importantes para o êxito da TI em pequenas empresas nota-se a Percepção da necessidade do uso da TI pelos usuários, Apoio da cúpula executiva e treinamento para os usuários.

Entretanto, a responsabilidade do gerente de operações, dedicação da equipe de implementação, superação das barreiras sócio-culturais, são consideradas de media e elevada importância.

Na tabela 5, as vantagens proporcionadas pela introdução de TI em empresas foram agrupadas de acordo com Zuboff (1994) de acordo com as suas similaridade, visando facilitar a compreensão dos resultados alcançados.

**Tabela 5: Benefícios obtidos pela TI em pequenas empresas estudadas**

Benefícios	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Média	Desvio padrão
<b>Aumento de continuidade</b>							
Facilita a integração funcional	15	45	15	18	12	2,51	1,06
Aumento da automação operacional	12	48	20	10	10	2,98	1,19
Aumento da velocidade de resposta	10	15	20	40	15	4,15	1,30
Melhoria do fluxo de trabalho	15	40	15	15	15	2,41	1,35
<b>Melhoria nos controles</b>							
Redução de custos operacionais	25	40	15	10	10	2,75	1,41
Melhoria na precisão de entrada de dados	19	41	20	12	08	2,75	1,60
Melhoria na acuidade de saída de relatórios	24	41	15	12	08	2,85	1,25
Redução de redundância de operações	12	15	15	48	10	4,18	1,85
Aumento na previsibilidade de cenários	18	36	22	12	12	2,40	1,69
Relatórios mais consistentes	15	09	39	20	17	3,8	1,54
Menor risco na tomada de decisão	18	35	21	12	14	2,43	1,56
<b>Melhoria de compreensão das funções produtivas</b>							
Melhoria no processo de planejamento e direção na organização	15	25	40	20	20	3,45	1,12
Aumento de satisfação dos usuários	08	12	10	25	45	4,85	0,98
Melhoria na capacidade de visão total do negocio	13	27	40	10	10	2,73	0,99
Melhoria na capacidade de auto-avaliação da qualidade de serviço	12	20	30	28	10	3,21	1,02
Aumento na capacidade de correlação entre as diversas áreas da empresa	16	14	30	33	07	3,45	1,27

Escala utilizada: 1= Nenhuma, 2= baixa, 3= Media, 4= Elevada, 5= Total.

Analisando-se os benefícios referentes ao aumento de continuidade, verifica-se que não houve uma tendência generalizada de grandes benefícios alcançados pelas empresas nesse quesito. Percebe-se que um número relativamente pequeno de empresas obteve vantagens elevadas e totais advindas da implantação de TI, ‘a exceção das facilidades conferidas com ao aumento da velocidade de resposta, sendo que esta é diretamente proporcional a velocidade e acompanhamento da capacidade de processamento dos hardwares comprados pela empresa.

Para o conjunto de benefícios relacionados à melhoria nos controles, as melhorias estão evidenciadas na redução das redundâncias de operações e relatórios mais consistentes. Visto que todos esses fatores obtiveram avaliações próximas ou superiores ‘a importância elevada. Essas vantagens foram obtidas graças ‘a troca redução do retrabalho de digitação, busca por informações que já estão incluídas em um banco de dados como de clientes, fornecedores e de modelos de documentos já formatados, e em relação a relatórios mais consistentes deve-se ao fato que com sistemas de informação poder consolidar informações de várias operações que compõe a função gerencial como vendas, finanças, recursos humanos e outras.

Com relação ‘as vantagens de Melhoria de compreensão das funções produtivas, pode ser verificada uma melhoria acentuada no aumento de satisfação dos usuários, o que ocorre devido ‘a sensação de aumento na capacidade de executar tarefas com mais eficiência e eficácia e seguida por melhoria no processo de planejamento e direção na organização aumento na capacidade de correlação entre as diversas áreas da empresa, pois através de sistemas de informação os diretores , gerentes podem visualizar a empresa e sua áreas como um todo ao longo de todo processo produtivo determinando as áreas deficientes .

## CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Este estudo analisou as características de 25 pequenas empresas da macrorregião de Ribeirão Preto -SP, dos setores de eletro-eletrônico, serviços, transporte e varejo. Essas empresas, em sua maior parte possuem uma estrutura organizacional enxuta de até quatro níveis, sendo que a maioria possuem 2 níveis ( 59%), no que se refere ao grau de hierarquização. Destaca-se que a TI vem sendo utilizada pelas organizações por mais de dois anos em 82 % delas, e se constitui, para tais uma ferramenta estratégica no processo de planejamento, direção e controle.

A maior dificuldade encontrada na sua utilização está relacionada ‘a resistência por parte dos funcionários, indicando uma falta de treinamento e explicação prévia a implantação dos benefícios que seriam trazidos nas atividades rotineiras, levando assim a pensar tais funcionários que poderiam perder seus postos de trabalho para a TI, além disso a cultura tradicional da empresa em como realizar suas tarefas e logicamente à mudança devido a provável e temerosa percepção da alteração do modo operacional.

É importante considerar que , na presente pesquisa, os dois fatores de êxito mais altos apontados pelas empresas foram a percepção da necessidade pelos usuários e o apoio da cúpula administrativa, pois apesar de ter ocorrido a resistência , os mesmos após a implantação perceberam a importância da implantação da TI nos processos pois aumentaria a capacidade de trabalho levando a empresa a um aumento de competitividade, o mesmo pode-se se dizer da cúpula administrativa , pois apesar da maioria das empresa pequenas ainda considerar a TI como um custo e não como uma vantagem competitiva, essa foi capaz de apoiar a implantação da TI por perceber que não haveria outra maneira de permanecer no negócio , melhorando seus controles gerenciais e aumentando a produtividade.

Por fim , destaca-se que as empresas estão visualizando como a TI pode ser útil, porém não conseguiram ainda avaliar em termos de custo/ benefício o investimento realizado. Os benefícios com maior intensidade por outro lado estão relacionados com a melhoria de compreensão das funções produtivas, principalmente ao aumento da satisfação do usuário , em melhoria de controles ( redução de redundância de operações e aumento de continuidade ) dada pelo aumento de velocidade de resposta.

Um fator limitante do trabalho foi o numero reduzido de empresas no estudo, uma vez que muitas empresas mostraram-se relutantes em responder as questões retratadas na pesquisa, justificando como serem de natureza estratégica para seus negócios.

Em futuras pesquisas, deverá se desenvolver estudos quantitativos e qualitativos para se identificar e comparar os resultados da implantação da TI em empresas de diferentes localizações : urbana e rural, nível intelectual do proprietário, além de outras variáveis.

## BIBLIOGRAFIA

1. ANANDARAJAN,M; IGBARIA,M. & ANAKWE,U.P. IT acceptance in a less developed country : a motivational factor perspective. International Journal of Information Management, 22, 47-65.2002.
2. ATTEWELL,L.P. Technological diffusion and organizational learning: the case of business computing . Organization Science, 3(1): 1-19, 1992.
3. CHAVES, E.O. C.; FALSARELLA,O.M. Os sistemas de informação e sistemas de apoio a decisão. Revista do Instituto de Informática PUCCAMP, v. 3, n.1, p. 24-31, Campinas,1995.
4. EL-NAMAKI, M. S. S. Small Business: the myths and the reality. Long Range Planning. Great Britain, v.23, n.4, p.78-87, 1990.
5. FULLER,T. Fullfilling IT needs in small businesses; a recursive learning model. International Small Business Journal. 14(4) : 25-44.1996.

6. GIURLANI, S. A difícil arte de fazer contas. *Gestão Empresarial*. São Paulo : IDS, ano I, n. 3, p.7-16, mai-jul. 1999.
7. GONÇALVES, J. E. L.. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço. *Revista Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 1, P.63-81, jan/fev, 1993.
8. MACHADO, C. Como dar o tiro certo na hora de decidir. Informática Exame.
9. São Paulo : Editora Abril, ano 11, n.120, p.49-55, mar. 1996.
10. NOLAN,A. Information Systems. HTE. 1977.
11. OLIVEIRA, A.C. Tecnologia de informação: competitividade e políticas públicas. Revista Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 34-43, abr/jun, 1996.
12. PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade no Processo: a Qualidade na Produção
13. de Bens e Serviços. São Paulo, Atlas, 1995.
14. PALVIA,P.C. & PALVIA,S.C. An examination of the IT satisfaction of small business users. Information & Management (35),127-137. 1999.
15. PENTEADO, S Chegou a vez das pequenas. Informática Exame. São Paulo : Editora Abril, ano 11, n.119, p.52-57, fev. 1996.
16. SAVIANI, J.R. Repensando as pequenas e médias empresas : como adequar os processos de administração aos novos conceitos de modernidade. São Paulo : Makron Books, 1995.
17. SEBRAE. Informática : solução para a pequena empresa. Brasília: SEBRAE, 1994.
18. SILVA, V.L. O grande salto das pequenas. Pequenas empresas, grandes negócios. São Paulo : Editora Globo, ano IX, n.104, p.86-88, set. 1997.
19. SOLOMON, S. A grande importância da pequena empresa : a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro : Editorial Nórdica, 1986.
20. SONDA GEM CONJUNTURAL. Comércio varejista. Rio de Janeiro : FGV/SEBRAE, ano 8, n.46, fev. 2000
21. \_\_\_\_\_. Micros e pequenas empresas: Indústria. Rio de Janeiro : FGV/SEBRAE, ano 8, n.32, fev. 2000.
22. SONDA GEM SEBRAE. 2ª Pesquisa sobre informatização e impacto do “Bug do
23. Milênio”. Brasília : SEBRAE, v.8, n.44, out 1999.
24. SOUZA NETO, J.A . Negociação de tecnologia. Porto Alegre : SEBRAE, 1998.
25. SILVA, A. Globalização, tecnologia e informação: a tríade que desafia a administração. *Revista Brasileira de Administração*, Brasília, CFA, ano VIII, n. 22, 1998, p.10-19.
26. STONER, J. A. F. . Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
27. TAURION, C. A bula para combater custos. *Gestão Empresarial*. São Paulo : IDS, ano I, n. 3, p.18-20, mai-jul. 1999.
28. TEIXEIRA, C.Z.. Organização industrial da pequena empresa. São Paulo : IBRASA, 1986.
29. THONG,J.Y.L. Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses. Omega, 29: 143-156. 2001.
30. WELSH,J. & WHITE,J.F. A small business is not a little big business. Harvard Business Review; 59(4): 18-32, 1981.
31. YONG, C. S. Tecnologia de informação. Revista Administração de Empresas, São Paulo, v. 32(1), p.78-87, jan/mar, 1992.
32. ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar as duas faces da tecnologia inteligente. Revista Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 80-91, nov/dez, 1994.

---

## As Oportunidades de Marketing na Internet. Uma análise Exploratória em um Banco Financeiro Brasileiro

Luciano Augusto Toledo\*

Sidney Maçazzo Caigawa\*\*

that the Internet is an important tool for the Banco do Brazil's marketing strategies.

**Key-words:** Internet, marketing, e-commerce

**Resumo:** O presente trabalho, por meio da interdisciplinaridade entre Internet e Marketing, tem o objetivo de fornecer uma análise de algumas das oportunidades de marketing que a utilização do ferramental Internet pode proporcionar. O trabalho apresenta-se sob a modalidade de pesquisa exploratória, complementado empiricamente por um estudo de caso, e se compõe de uma revisão do referencial teórico, mediante uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao assunto Internet e marketing. A Pesquisa exploratória concentrou-se na aplicação de um roteiro de perguntas abertas aos responsáveis pela gestão de marketing e negócios na Internet na instituição estudada. Como resultado da pesquisa, chegou-se a conclusão de que a Internet é um ferramental valioso para as estratégias de marketing do Banco do Brasil.

**Palavras-chave:** Internet, marketing, e-commerce

**Abstract:** The present study describes the interdisciplinary between Internet and Marketing discipline and was developed to provide an analysis of the Marketing opportunities from the Internet's uses. The study is developed under the modality of exploratory research, complemented by a case study, and it is composed by a bibliography revision, a critical conceptual analysis of some pertinent aspects of the Internet and Marketing. The exploratory survey was based in an interview guidebook used with the marketing staff. The result of the research was

\* Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC. E-mail: lucianot@fia.com.br

\*\* Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo – USP e professor de fundamentos de marketing na FECAP. sidneyc@fia.com.br

## 1. Introdução

Para Drucker (2000), o ambiente empresarial, tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, as quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com a Internet. Um novo ambiente caracterizado pelo surgimento de novas tecnologias que proporcionam o aparecimento de novas oportunidades. Neste novo ambiente, o comércio eletrônico, com suas aplicações inovadoras e revolucionárias, é tido como uma das tendências emergentes com maior poder potencial de inovação nos processos de negócio nos vários setores econômicos. Ainda segundo o mesmo autor, o crescente número de usuários da Internet, inclusive novos compradores *on-line*, reflete uma popularização da Internet. Essa popularização do uso da Internet provoca mudanças irreversíveis na indústria, no comércio e no comportamento dos consumidores.

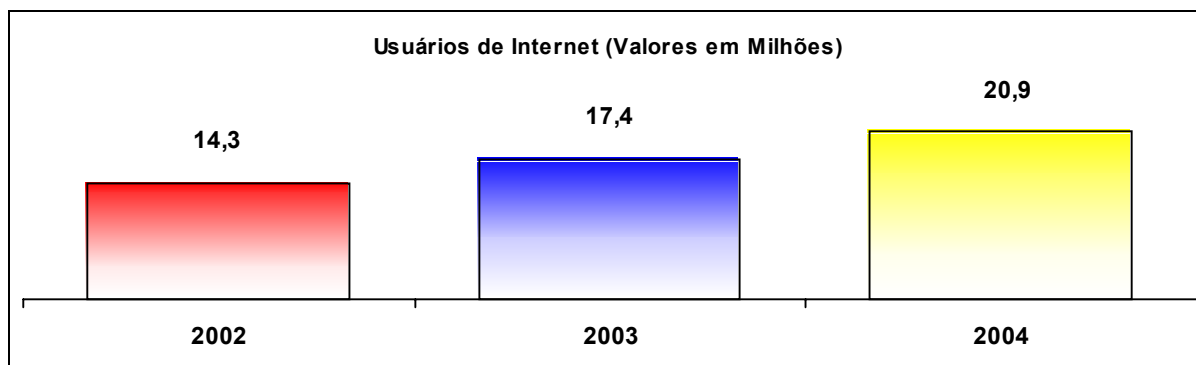
McKenna (1999) observa que a relação tecnologia-marketing alterou substancialmente o relacionamento cliente-empresa, bem como o trabalho dos representantes de vendas, os quais passaram a ser muito mais consultores de marketing, fornecendo um valioso serviço educacional a seus clientes, com dados de análises de mercado, artigo e relatórios técnicos. Embora consista um modo óbvio e primitivo de combinar tecnologia e marketing, o profissional de marketing tem, cada vez mais à sua disposição, capacidades convergentes das tecnologias existentes, como computadores de mão, celulares com Internet, bancos de dados, melhor resolução de imagens, recursos multimídia e redes capazes de gerar e distribuir grandes quantidades de informação, instantaneamente. A Internet faz parte desse contexto, no qual os processos em tempo real são imprescindíveis e estão cada vez mais presentes na realidade do cotidiano. Graças aos avanços na tecnologia da informação, os profissionais de marketing estão mais ligados do que nunca a seus fornecedores e clientes no mundo todo, criando inúmeras oportunidades para incremento de suas vendas (Churchil e Peter, 2000).

Assim como no mundo, o Brasil, também passa por uma popularização do uso da Internet. A expansão das linhas telefônicas, a sofisticação e o barateamento dos artigos de informática, o surgimento dos provedores gratuitos e das novas tecnologias de acesso contribui para explicar a aceitação crescente da Internet pelos consumidores como uma nova forma de se comunicar, buscar informações, comprar produtos e serviços ou apenas se divertir.

De acordo com estudo realizado pela empresa E-consulting o número de usuários de Internet no mundo (pessoas física e jurídica), totalizou 825 milhões, no ano de 2003. Só nos EUA, 187 milhões de pessoas acessavam a Internet no ano de 2003. Na América Latina os internautas já são 44 milhões. Embora o Brasil tenha o maior número absoluto de internautas, a taxa de penetração ainda é baixa (cerca de 9,8%) se comparada à de outros países da mesma região, como o Chile (cerca de 15%) e a Argentina (cerca de 12%).

De acordo com o estudo da empresa E-consulting, os internautas no Brasil totalizaram 17,4 milhões em 2003, número 21,7% superior ao registrado no ano de 2002 e a tendência esperada para 2004 é que o número de internautas brasileiros atinja 20,9 milhões (Gráfico 1), na América Latina 58 milhões, nos EUA 193 milhões e no mundo 945 milhões.

Gráfico 1 Crescimento do número de usuários de Internet no Brasil (2003)



Fonte: E-consulting 2003

Conforme Albertin (1998), as instituições financeiras vêm se reestruturando para criar um banco virtual, baseado no auto-atendimento. Primeiro vieram os terminais de auto-atendimento, permitindo que os bancos pudessem ampliar a capacidade de atendimento aos clientes e reduzir o número de funcionários. Em seguida, cresce a popularização do uso do *Office-banking* e desse ponto nasce o *home-banking*, já voltado para as pessoas físicas. Ainda segundo o mesmo autor, o *e-banking* surgiu como evolução natural do *home-banking*, mas representando uma nova alternativa de baratear custos por meio de auto-atendimento, dispensando a necessidade do cliente se deslocar até o banco.

No caso do setor bancário, as aplicações de Internet, ganham uma dimensão significativa, devido às suas características e as dos seus produtos e clientes. Os bancos são considerados como as empresas que tradicionalmente realizam grandes investimentos em tecnologia da informação e têm seus processos, produtos e serviços fundamentalmente apoiados por esta tecnologia. Isto tem permitido que os bancos também sejam considerados como empresas que mais contribuem para o avanço da Internet. A tecnologia está permitindo o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e mudando a interação entre os bancos e os consumidores. No entanto, muitas empresas, inclusive empresas do setor bancário, por não estarem adequadamente preparadas, adotam soluções tecnologicamente avançadas, porém, estrategicamente estéreis, acarretando perda de eficiência nos processos gerenciais e ineficácia na consecução dos objetivos (Albertin, 1998).

Todos os canais bancários podem convergir para um único canal baseado na Internet, como parte da estratégia de simplificar a vida do cliente. Este canal combina a funcionalidade do uso do *browser* um acesso exclusivo com uma sensação de maior segurança. Entretanto, para que essa convergência tecnológica funcione é necessário um contato mais direto com os clientes e uma melhor integração dos processos internos e externos da empresa.

Nesse contexto, é imperativo e pertinente uma análise das oportunidades de marketing que a utilização do ferramental Internet pode proporcionar para as empresas.

## 2. Metodologia

O objeto de estudo deste trabalho é as implicações da utilização do ferramental Internet no âmbito do composto promocional de marketing e, para isso foi escolhido o método de estudo de caso. De acordo com Bonoma (1985), o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial, que envolve um ciclo de revisão de teoria-dados-teoria, o que o torna passível de ser utilizado na situação da instituição financeira Banco do Brasil.

Farina (1997) observa que a elaboração de um estudo de caso deve ser feita em estreita colaboração com a instituição objeto de estudo, visando apresentar uma situação problema que exija tomada de decisão, pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na empresa pesquisada. No caso do Banco do Brasil o instrumento utilizado para coleta de dados foi um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semi-estruturada. A entrevista foi realizada em uma única etapa, na qual o entrevistador aplicou um questionário junto aos profissionais responsáveis pela gestão de marketing e de Internet. A aplicação do instrumento foi sempre no local de trabalho dos respondentes, em situação discreta e confidencial e com duração média de aproximadamente 30 minutos. Assim, tornou-se necessário que todas as precauções possíveis fossem tomadas quanto à utilização dessa metodologia de modo que as falhas apontadas fossem evitadas ou minimizadas, tornando-se então possível a obtenção de dados confiáveis.

### 3. Referencial Teórico

#### 3.1. Internet

Laudon e Laudon (2004) dizem que a Internet é, talvez, a maior e mais conhecida implementação de redes interligadas. Uma rede que permite manter conectadas centenas de milhares de redes individuais ao redor do mundo todo, fornecendo acesso on-line vinte e quatro horas, sete vezes da semana e trezentos e sessenta e cinco dias do ano, para seus usuários. A tecnologia de Internet abriu uma variedade de oportunidades, as quais estão sendo utilizadas pelas empresas, para a troca de informações internamente, e para se comunicarem externamente com outras empresas, criando uma plataforma universal para a compra de bens e serviços, ou para dirigir importantes processos de negócios dentro das empresas. Com tais aplicações, a Internet tende a tornar-se, em particular, num expressivo catalisador tanto do *e-commerce* como do *e-business*.

Bransky (1999) define o comércio eletrônico como a ação de compartilhar informações, manutenção de relacionamentos e condução de transações de negócios por meio de redes de telecomunicações dentro e fora das empresas. Assim sendo, o comércio eletrônico é a maneira pela qual vendas e compras são geradas, suas concretizações e as ações de marketing de pós-venda, tudo isso realizado *on-line*. Ainda segundo o mesmo autor, a Internet é uma ferramenta de inegável importância no comércio eletrônico, uma vez que possui uma tecnologia de fácil entendimento, possui domínio público, e qualquer pessoa, em qualquer lugar, pode acessá-la, bastando para isso um computador e uma linha telefônica. Essa facilidade passou a orientar as empresas quanto a venda ao cliente final, sem a necessidade de investimentos vultosos, criando um grande interesse em um número cada vez maior de setores econômicos.

Com a Internet, a pessoa ou empresa interessada em comprar ou vender algo, pode interagir na busca de informações de seu interesse, e não precisa se limitar ao que lhe é apresentado inicialmente. Seguindo as perspectivas que se abrem com a “customização” de massa, a tecnologia de Internet permite hoje, a baixo custo, um nível cada vez mais significativo de personalização dos serviços e do atendimento. (Chleba 2000). Um exemplo é o das empresas de logística, como os Correios e a Federal Express, em cujos *websites* cada cliente pode acompanhar detalhadamente a localização e o trajeto de sua encomenda. Outro exemplo claro são os *websites*, como o Yahoo! dentre outros, que permitem ao usuário configurar "o seu *website*", isto é, os elementos do *website* que deseja que lhe sejam apresentados quando estiver conectado.

Conforme observa Albertin (1998), o comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo transações *business to business* (B2B), *business to consumer*

(B2C) e intra-organizacionais. Assim sendo, o comércio eletrônico abrange qualquer negócio transacionado eletronicamente, entre dois parceiros, ou entre um negócio e seus clientes. Por essa linha, o importante é o conhecimento justamente sobre esses "parceiros de negócio". Muitas empresas ainda operam como se estivessem sozinhas no mundo, sem estabelecer processos permanentes de gestão do seu conhecimento sobre a concorrência, o mercado e os clientes. Os principais tipos de atividades do comércio eletrônico podem ser estabelecidos de seguinte forma: entre as próprias empresas (B2B ou *business to business*), entre a empresa e o mercado consumidor (B2C ou *business to consumer*), entre consumidor e as empresas (C2B ou *consumer to business*), entre consumidores (C2C ou *consumer to consumer*) (Telles, 2003).

O primeiro tipo de atividade (B2B) ocorre, por exemplo, entre fornecedores e varejistas, que, por meio da troca de informações digitais, controlam melhor os estoques, a distribuição e os pagamentos. As empresas ampliam geograficamente seus mercados, mas devem considerar a exigência de uma infra-estrutura computacional e de comunicação de dados adequada, além de logística e segurança. No Brasil as transações econômicas decorrentes do B2B pela Internet movimentaram no ano de 2003, aproximadamente 36,7 bilhões de reais.

No segundo tipo de atividade (B2C), a empresa torna disponíveis ao consumidor informações detalhadas e visualizadas digitalmente sobre seus produtos, a venda desses produtos sem necessidade de intermediação e a possibilidade de efetuar o pagamento de forma eletrônica. A entrega do produto também pode ser feita utilizando-se a Internet, como, por exemplo, a entrega de um software por meio de *download*. Conforme a e-consulting o B2C no Brasil movimentou 5,2 bilhões de reais no ano de 2003. No terceiro tipo de atividade (C2B), o consumidor torna-se uma voz ativa no processo de compra de produtos ou serviços pela Internet. É o cliente definindo como deseja ser atendido, a que preço e de que forma. No quarto tipo de atividade (C2C), busca-se uma participação conjunta de todos os consumidores; é o caso dos leilões virtuais. Tem-se, a partir daí, uma melhora na comunicação entre as pessoas físicas, visando o desenvolvimento dum mercado sem intermediários e de fácil negociação.

Mais recentemente, o governo passa a participar do Comércio Eletrônico pela Internet, para promover maior transparência de suas atividades, e permitir o exercício da cidadania pelos membros da sociedade.

O *E-government* implica as relações estabelecidas entre os governos e as empresas (G2B ou *government to business*), entre os governos (G2G ou *government to government*) e entre os governos e consumidores (G2C ou *government to consumer*).

### **3.2. Conceitos de Marketing**

Na definição de Kotler (2002), marketing é o processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam.

Para Cobra (1993), algumas pessoas relacionam marketing apenas com propaganda ou com venda. Ainda, segundo o autor, o marketing é mais do que propaganda ou venda simplesmente. O marketing, ao integrar forças para colocar o produto certo no local certo, é mais do que um exercício de negociação entre produtores e distribuidores. É, sobretudo uma filosofia de trabalho, em que todos na empresa devem refletir e agir sob a ótica do marketing.

El-Check (1991) afirma que o marketing é a ciência que trata do conjunto de atividades voltadas para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, sejam eles indústrias ou pessoas; ou de outra forma: é o processo de inteligência dentro da empresa, na função

básica de preparação das estratégias de condução dos negócios. De acordo com Cobra (1993), marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra mercari, do latim, que significa, comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar.

Para Morris (1991), o objetivo do Marketing é descobrir o desejo do cliente e satisfazê-lo para obter lucro. É o oposto de fazer o que o empresário gosta e então procurar alguém para comprar. O bom marketing pretende facilitar a obtenção de vendas lucrativas, enquanto o mau torna-as impossíveis. McDonald & Dunbar (1995) afirmam que é vantagem para as empresas terem conhecimento das necessidades de seus clientes, pois esta seria a chave para o sucesso da gestão do marketing.

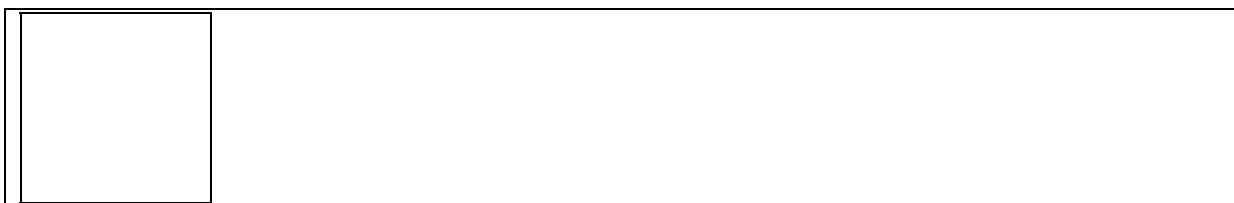
Conforme Kotler (2002), o marketing é relevante tanto para os mercados industriais como para os de consumo final; tanto para os de indústrias de serviços como para os de indústrias de bens; tanto para pequenas como para grandes empresas; tanto para empresas que não visam ao lucro como para aquelas que o visam; e tanto para compradores como para vendedores.

### 3.3. Composto de Marketing (*Marketing Mix*)

O composto de marketing, segundo Waterschoot (1992) foi introduzido por Neil Borden em 1953, com base no trabalho de James Culliton. Para James Culliton *apud* Waterschoot (1992) o gestor de negócios era alguém que combinava diferentes ingredientes. Desse momento em diante, a expressão Composto de marketing assumiu a conotação de “composição” de ingredientes para obtenção de uma resposta do mercado.

Vários autores utilizam uma lista de variáveis (variáveis controláveis de marketing) ou ferramentas, e de atividades relacionadas a elas para facilitar a explicação do conceito de composto de marketing. Dessa forma, para McCarthy (1960), o composto de marketing compreende decisões que a empresa precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o intuito de atingir o mercado-alvo. Ainda segundo o mesmo autor, para organizar e simplificar as decisões, as variáveis controláveis de marketing podem ser divididas em quatro grupos, conhecidos como os “quatro P’s” do marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça (Distribuição), conforme Figura 1.

Figura 1 Os 4 P’s do Composto de Marketing



Fonte: adaptado de Kotler, (2002).

Kotler (2002) considera o Composto de Marketing como um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado alvo.

### 3.4. A Internet e o Marketing

Para Laudon e Laudon (2004), a Internet é um ferramental poderoso para vendas e marketing, pois fornece capacidades para a personalização e interação com clientes que não podem ser encontradas em outros canais. Empresas podem manter diálogos continuados com clientes usando e-mail, bate-bapo e grupos de discussão eletrônica, para solidificar seus relacionamentos com eles.

Silva e Oliveira (1997) afirmam que o marketing na Internet difere do marketing tradicional, pois, no primeiro caso as empresas buscam definir e atingir seu mercado-alvo, já Internet são os clientes e os *prospects* que se dirigem aos *websites* das empresas. Para os autores como consequência da globalização, os produtos (bens e serviços) podem ser criados e produzidos em diferentes localidades, cabendo às empresas o papel da busca pela expansão do conceito de produto, pela Internet, por meio dos serviços de atendimento ao consumidor e de pós-vendas. O Preço, que depende da percepção de valor do produto pelo cliente, passa a ter seu foco sobre os meios de pagamento e as questões legais e de segurança nas transações, refletindo os custos de produção e distribuição na Internet. A Praça ou Distribuição expande-se para o espaço virtual da própria Internet, na busca pela distribuição de produtos *on-line*, em qualquer tempo e lugar. A Promoção ou Comunicação passa a ser uma nova mídia, com caráter de interatividade.

#### 4. Contextualização da Empresa

O ativo total do Banco do Brasil é de R\$ 215 bilhões. É uma das instituições que mais empregam no Brasil. Seus 78.201 funcionários e 12.267 estagiários trabalham de acordo com a Missão da Empresa, que prevê o compromisso de atender às expectativas dos acionistas e clientes e de ser útil à sociedade.

No setor bancário brasileiro, o Banco do Brasil continua a ser líder em acessos na Internet. Ao final de 2003, o número de clientes habilitados atingiu 6 milhões, representando um crescimento de 25% em comparação ao ano anterior. No mesmo ano, a instituição totalizou aproximadamente um bilhão em transações on-line, o que representa 33,21% do total em todo o Brasil (11,79% caixa e 55% caixas eletrônicos). Das transações realizadas, 513,3 mil foram feitas por pessoa física e 490,13 mil por pessoa jurídica. Esses números representam, aproximadamente um aumento em 60% nas movimentações dos clientes pessoa física e 68,6% para pessoas jurídicas em relação ao ano anterior.

Laudon e Laudon (2004) enfatizam que a Internet introduziu mudanças significativas na forma como as empresas gerenciam seus negócios. A Internet contribuiu para a redução significativa no custo de desenvolvimento, transmissão e armazenamento de informações, fazendo, ao mesmo tempo, com que a informação se tornasse amplamente disponível. Os autores lembram, ainda, que a Internet possibilitou que muitas atividades de uma empresa, ou mesmo todas, pudessem ser realizados por meio de um único canal eletrônico.

A utilização da Internet pelo setor bancário é conhecida como *e-banking* (Albertin, 1998). Para o Banco do Brasil o *e-banking* consiste em um canal novo de contato com seus clientes e é utilizado como intermediário para os meios eletrônicos de pagamento, sejam eles realizados empresa e consumidor (*B2C*), entre empresa e empresa (*B2B*) ou entre órgão governamentais (*G2G*), oferecendo diversas opções de pagamento, deixando que o cliente escolha as mais adequadas às suas necessidades.

A Internet é um ferramental de grande ajuda na estratégia de marketing, pois permite que uma empresa incremente a sua presença e o seu valor de marca no mercado. Nesse contexto, a utilização de *websites* oferece aos gestores de marketing a oportunidade de comunicarem a missão geral da empresa e da marca, fornecer informações sobre os atributos de produtos e serviços ofertados, assim como, relatórios de desempenho e projetos futuros, para uma platéia maior (Lindgren, 2001).

A utilização dos ferramentais de marketing é muito importante para a gestão do Banco do Brasil, é por meio deles os gestores encontram subsídios técnicos que os capacitam a coletar dados sobre os clientes e o mercado. Os dados obtidos podem ser convertidos em informação

e auxiliar na definição estratégias de posicionamento, estratégias de novos produtos e serviços e principalmente incrementar os laços de relacionamentos com os clientes.

Conforme Laudon e Laudon (2004), as empresas tem sido forçadas a pensar estrategicamente sobre seus processos para o gerenciamento com clientes e fornecedores para sobreviverem em um mundo mais competitivo, deste modo, devem descobrir formas de prover aos clientes mais valor a um custo reduzido. Os mesmos autores lembram que a Internet esta contribuindo para que os indivíduos tornem-se mais informados e mais exigentes, pois ela facilita a busca de informações não só sobre produtos e serviços, como também, informações sobre cultura dos países, cursos de línguas, educação continuada dentre outras.

A Internet é um facilitador de construção de relacionamentos duradouros para o Banco do Brasil, pois ao disponibilizar serviços e produtos vinte e quatro horas, sete vezes por semana o ano inteiro, permite um contato maior do cliente com a instituição. O ferramental é ainda, uma mídia eletrônica alternativa de promoção e divulgação e um canal a mais de distribuição de produtos e serviços.

A utilização do ferramental tem possibilitado uma redução de idas e vindas dos clientes as agências, assim como, redução de custos operacionais (telefone e fax) além de associar a imagem do Banco do Brasil à modernidade e automação. Para Laudon e Laudon (2004), Lindgreen (2001) e Barbieri (2001), muitas empresas utilizam a Internet como uma alternativa de comunicação para manter seus empregados e os seus clientes atualizados sobre as mudanças dos produtos e serviços. Ainda, segundo os autores, a Internet pode servir como canal adicional de distribuição de produtos e serviços com algumas facilidades características deste canal eletrônico, como por exemplo:

- Maior comodidade, segurança e rapidez no serviço *on-line*;
- Redução de filas nos Bancos;
- Realização de operações de qualquer lugar, hora ou dia;
- Maior segurança e privacidade;
- Aquisição de microcomputadores, por meio da disponibilidade de linhas de crédito (CDC e leasing);

Limeira (2003) relembra que Internet desempenha as funções de meio de informação, comunicação e entretenimento para seus usuários. Dessa forma, para o gestor de marketing, a comunicação com o cliente pelo auto-atendimento pela Internet oferece uma grande oportunidade. Os serviços podem ser melhorados pela Internet, conforme as empresas automatizam o processo para permitir um auto-atendimento *on-line* ideal para o cliente (Lindgren, 2001).

No que diz respeito ao atendimento do cliente, a Internet esta mudando a forma de atendimento nas agências do Banco do Brasil, já que está possibilitando, uma redução de idas e vindas dos clientes as agências, assim como, redução de custos operacionais (telefone e fax) além de associar a imagem de banco à modernidade e automação. Muitas empresas utilizam a Internet como uma alternativa de comunicação para manter seus empregados e os seus clientes atualizados sobre as mudanças dos produtos e serviços.

O *website* do Banco do Brasil é estruturado de forma a facilitar que o cliente encontre, mesmo sem se identificar, soluções as suas necessidades. Nesse contexto, a Internet configura-se um tipo de vitrine *on-line* pela qual os clientes podem adquirir quase todos os produtos e serviços, dessa forma o *website* torna-se um ponto de venda a mais para o cliente. Entretanto, os gestores de marketing reconhecem que Internet não substituirá as agências, mas

complementará seus negócios. A possibilidade de se adquirir todos os produtos e serviços, só não esta em prática por motivos legais, ou melhor, o cliente pode até abrir uma conta pela Internet, porém sua assinatura ainda tem que ser reconhecida em uma agência física.

Limeira (2003) afirma que o planejamento estratégico na Internet envolve a definição de um conjunto de ações e decisões a serem realizadas para que a empresa tire o maior proveito das possibilidades oferecidas pelo uso da Internet. O planejamento de um *website* por uma empresa envolve também a área de marketing, e exige um plano de marketing. A autora é taxativa em afirmar que o planejamento de um *website* deve envolver uma preocupação com facilidade de comunicação do cliente com a empresa, uma vez que, a Internet possibilita um canal adicional de comunicação, busca de informação e entretenimento, cuja utilização é influenciada pela autoconfiança do internauta.

O Banco do Brasil disponibiliza no seu *website* serviços que reúnem, em um único ambiente: transações, negócios e conteúdos. Destacam-se: Gerenciador Financeiro, Auto Atendimento do Setor Público, Agronegócios, Licitações-e, Sala de Negócios Internacionais, e-cultura e BBinternacional.

- O **Gerenciador Financeiro** é um serviço desenvolvido para atender a pessoa jurídica que deseja usar a Internet para administrar seu movimento financeiro em um só acesso. O Gerenciador Financeiro possibilita, ainda, soluções de Comércio Eletrônico para o gerenciamento de cobrança, fornecedores e contas a pagar, recolhimento de títulos, impostos e outros. O Gerenciador Financeiro é um dos mais completos canais de auto-atendimento do mercado, utilizado por mais de 500 mil empresas. Em 2003 atingiu a marca de 490 milhões de transações, com crescimento de 45,89% em relação ao ano de 2002.

- O **Auto-Atendimento do Setor Público** é uma solução de Internet para os clientes do segmento governo que no primeiro semestre de 2003 registrou 2,1 milhões de transações no valor total de R\$ 2,7 bilhões.

- O **Agronegócios-e** constitui uma solução para os clientes que buscam soluções em agronegócios. Em 2003 esse serviço movimentou R\$ 2,5 bilhões, valor 252% superior ao do ano de 2002. Esse serviço possibilita, ainda, a realização do BB-Leilão Eletrônico. O BB-Leilão Eletrônico é um serviço que permite a qualquer pessoa, física ou jurídica, ofertar ou adquirir produtos e serviços por meio das bolsas de mercadorias localizadas em vários pontos do País, conectadas na Internet.

- O **Licitações-e** é uma solução que tem por objetivo dar agilidade e transparência nas compras governamentais, por meio da oferta de linhas de crédito para fornecedores e constitui um serviço eletrônico disponibilizado a qualquer órgão governamental a custo zero. As movimentações do Licitações-e ultrapassaram R\$ 969 milhões em negócios em 2003, sendo que em 2002 o valor foi de R\$ 25 milhões. Em 2003, houve um incremento de 3.746,51% no número de contratados efetuados pelo serviço em comparação ao ano de 2002. Para o ano de 2004, em função de recentes convênios já formalizados, a exemplo dos Correios, Itaipu Binacional e Governos da Bahia e Santa Catarina, a expectativa é de que o volume de negócios seja incrementado, gerando novas oportunidades de negócios para a instituição. É bom lembrar que o Banco do Brasil oferece, sem custo algum, o serviço para todos órgãos públicos, contribuindo, assim, com a agilidade, transparência e modernização das compras governamentais. O Licitações-e permite, também, que qualquer cidadão acompanhe o andamento dos pregões eletrônicos.

- A **Sala Virtual de Negócios Internacionais** é uma solução de Internet que permite a realização de negócios pela Internet com redução de custos para exportadores e importadores. No ano de 2003, as operações nessa solução movimentaram US\$ 996,36 milhões.

- O **e-cultura** é um serviço de distribuição de conteúdo no qual o Banco do Brasil disponibiliza pela Internet, artigos, entrevistas, galeria de fotos, *links*, notícias e reportagens sobre a cultura do Brasil. Além de ser um serviço, o e-cultura transforma-se um agente também promocional, correlacionando a imagem do Banco do Brasil, como moderno e preocupado com a cultura. É interessante lembrar que essa correlação pode contribuir para se alcançar uma vantagem competitiva.
- O **BBinternacional** é um serviço oferecido aos correntistas brasileiros e portugueses que residem em Portugal. O serviço possibilita o correntista encontrar informações atualizadas sobre os mais adequados serviços e produtos bancários, assim como os pontos de atendimento e as formas de se entrar em contato com o banco. O BBinternacional é, também, uma forma de se incrementar o relacionamento com seus clientes, inclusive já está em andamento o BBinternacional para atendimento com os brasileiros residentes no Japão e no EUA.

Laudon e Laudon (2004) enfatizam que a Internet introduziu mudanças significativas na forma como as empresas gerenciam seus negócios. A Internet contribuiu para a redução significativa no custo de desenvolvimento, transmissão e armazenamento de informações, fazendo, ao mesmo tempo, com que a informação se tornasse amplamente disponível. Os autores lembram, ainda, que a Internet possibilitou que muitas atividades de uma empresa, ou mesmo todas, pudessem ser realizados por meio de um único canal eletrônico.

Com a Internet foi possível, também, ao Banco do Brasil criar um novo serviço. Lançada em 2001, a contratação de câmbio pela Internet, constitui uma nova inovação em serviços da instituição. Esse serviço permite a cotação e contratação de operações de câmbio de exportação sem a necessidade de deslocamento do cliente até a agência do banco. O serviço movimentou cerca de US\$ 1 bilhão em 2003 em contratações de câmbio pela Internet. O Banco do Brasil pretende para 2004, implantar a cotação de contratos de importação também pela Internet.

Quando a questão é estratégia de promoção, a Internet tornou-se um canal a mais para as ações promocionais do Banco do Brasil. As propagandas pela Internet destinam-se principalmente à divulgação de novos produtos e serviços, à transparência dos negócios, à inclusão digital e à desmistificação do uso Internet.

A essa estratégia, inclui a utilização de ferramentas como *banners* e *newsletters* para divulgarem seus produtos e serviços, assim como, suas ações sociais. E dada uma maior atenção aos *newsletters*, pois muitos usuários considerarem-nos uma invasão de privacidade, dessa forma só recebe e-mails da instituição o cliente que assim o permitir. De acordo com Limeira (2003), o e-mail marketing (*newsletter*), ou melhor, a mala direta eletrônica, é uma nova ferramenta de marketing direto com uso crescente pelas empresas, pelo simples fato de ser o e-mail, um dos serviços mais utilizados na Internet.

Segundo Lindgren (2001), as empresas utilizam a Internet para se promoverem de diversas formas. Uma delas é a publicidade em formato *banners*. É imperativo para as empresas que ao utilizar a Internet como um canal de promoção, projetem seus *websites* de maneira que os clientes possam ver rapidamente o valor de se visitar um *website*.

Para Limeira (2003), a realização e promoção de concursos com premiação são exemplos de atrativos que sensibilizam o cliente retornar ao *website* de uma empresa. Nesse contexto, o Banco no Brasil investiu em um rápido lançamento de promoções com diferenciais exclusivos para o uso do canal eletrônico. É o caso das promoções: “Seguro “Ouro Auto”, com um forte incentivo para a renovação de seguros pela Internet; a promoção “Clube Ouro” (Programa de Prêmios e Descontos do Banco do Brasil), que sorteou mais de cem carros e teve boa parte

das inscrições realizadas pelo *website* do Banco do Brasil; e a Promoção *bb.com.br*, que visou incentivar diretamente a realização de transações bancárias pela Internet.

No ano de 2003 o Banco do Brasil registrou crescimento de 70% nas renovações do seguro "Ouro Auto" comparados a 2002. Com o objetivo de incentivar a venda do seguro "Ouro Auto" via Internet, o Banco do Brasil passou a oferecer o documentário em DVD "Carro Mania", produzido pelo *Discovery Channel*. O resultado dessa iniciativa foi que 5.884 clientes contrataram ou renovaram seu seguro via Internet e todos receberam o DVD "Carro Mania" junto com a apólice.

Deixar transparente as atividades é uma outra estratégia de promoção utilizada pelo Banco do Brasil. No *website* o cliente pode acessar as demonstrações de resultado, balanço social, relatórios da administração, relatório institucional, relatórios de gestão, assim como, acesso a apresentações de arquivos de áudio de reuniões e seminários com acionistas e ações sociais. Esse serviço possibilita a instituição incrementar os laços emocionais com seus clientes.

É evidente, que a Internet possibilite muitas vantagens para as empresas, porém o serviço tem seus custos operacionais. O Banco do Brasil ao definir sua estratégia de preços pelos serviços na Internet, leva em consideração que o cliente que utiliza a Internet para realizar movimentações bancárias, gera um custo menor do que o cliente que fica na fila da agência. Dessa forma a instituição para incentivar a utilização do seu serviço de *e-banking*, oferece serviços com custo zero ou reduzido para o correntista. É o caso de acesso gratuito de Internet para seus correntistas, assim como tarifas reduzidas nas operações de extrato bancário.

Lindgren (2001) diz que a redução de custos é um dos maiores benefícios da utilização da Internet. Muitas empresas afirmam que ao investir na Internet seus custos serão reduzidos. É o caso de centro de compras de empresas que ao utilizarem a Internet são capazes de selecionar um leque maior de fontes de fornecedores sem a necessidade de deslocamento físico. O mesmo autor lembra que uma expansão de mercado na Internet, na qual o auto-atendimento é uma norma fundamental, permite que uma empresa adicione novos clientes sem custos adicionais, além de poder fortalecer laços de relacionamentos.

## 5. Considerações Finais

A Internet é um fenômeno ainda muito recente com implicações em diversos segmentos da sociedade. Entretanto, é indubitável que a rede mundial de computadores represente uma ferramenta importante e integrante das estratégias de marketing das empresas.

Os produtos e serviços comercializados por meio da Internet nem sempre possuem atributos que o diferenciem dos produtos e serviços comercializados fisicamente. Entretanto a Internet possibilita uma customização dos produtos e serviços, pois facilita o acesso a um conjunto maior de serviços, além de constituir um canal alternativo e complementar de comunicação. O próprio *website* de uma empresa passa a fazer parte do produto, pois disponibiliza informação pertinente sobre produtos e serviços, além de proporcionar uma experiência agradável ao internauta, o *website* torna-se um produto expandido. Itens como garantia da segurança das transações e privacidade das informações, até então tratados com pouca relevância no mundo físico, começam a despontar como diferenciais.

O marketing pela Internet, possivelmente, sob certos aspectos, além de complementar, pode superar determinados canais tradicionais, como lojas de fábrica, ou substituir os intermediários com mais eficiência. Nesse contexto, alguns distribuidores tradicionais estão reconhecendo a necessidade de ajustar suas estratégias e incluir transações *on-line* em suas operações. Entretanto, nada sugere que a possível extinção dos canais tradicionais de

distribuição esteja próxima. Isso se deve ao fato de que nem todos os produtos e serviços podem ser comercializados pela Internet.

As oportunidades de marketing geradas pela utilização do ferramental Internet pelo Banco do Brasil são muitas. O canal eletrônico além de representar um canal adicional de distribuição é também, uma outra maneira de se realizar ações de promoções e comunicação com os clientes e o público em geral. Por meio do *website* os clientes têm a sua disposição uma infinidade de produtos e serviços. A Internet constitui também, um ferramental de apoio, que adiciona valor às ações promocionais, em função do seu alcance global, capacidade de customização e independência do fator tempo. Não só como mecanismo facilitador de promoção de produtos e serviços, a Internet, funciona ainda como uma “vitrine” *on-line* das ações sociais. Nesse contexto, estão engajadas: as ações de democratização do conhecimento da Universidade Corporativa Banco do Brasil; os trabalhos sociais da Fundação Banco do Brasil, do projeto cidadania e do banco de tecnologias sociais. Assim, a Internet adiciona valor às estratégias de fortalecimento da marca “o Banco do Brasil”.

No que diz respeito às estratégias de fidelização, a Internet também tem seu valor. Com a utilização de ferramentas de *datamining*, *datawarehouse* e *database marketing*, o núcleo de Inteligência Competitiva do Banco do Brasil mantém atualizado o Sistema de Informações de Marketing, com dados sobre os clientes, concorrentes e o mercado em geral. Dessa forma torna-se possível à formulação e ajustes nas estratégias de marketing e nos programas de fidelização.

Lindgren (2001) afirma que é evidente as inúmeras vantagens para as empresas ao comercializarem pela Internet. Entretanto, existe algumas desvantagens quanto ao uso do marketing pela Internet. No caso do Banco do Brasil, o fato de alguns clientes somente entrarem em contato com a instituição pela Internet, impede, em muitos casos, a venda de produtos adicionais a seus clientes. A falta de uma interação mais direta com o cliente reduz o entendimento das suas reais necessidades, uma vez que, nem sempre estão dispostos a expressar comentários, críticas e requisitos de novos produtos, por meio de um *website*. Na Internet o público-alvo é limitado e a resistência dos consumidores à mudança ainda é considerável, principalmente em função de possível baixa de segurança dos serviços *on-line*.

Superados os problemas com a segurança, a Internet é indubitavelmente um instrumento que gera novas oportunidades de marketing para o Banco do Brasil.

## 6. Bibliografia

- [1] ALBERTIN, L. A. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **ERA** v.38 n. 1, São Paulo: 1998.
- [2] BARBIERI, C. **BI – Business Intelligence – Modelagem & Tecnologia**. Rio de Janeiro: Excel Books do Brasil Editora, 2001.
- [3] BONOMA, T. V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketin Research**, Vol XXII, May 1985.
- [4] BRANSKY, R.M. **Desafios da venda direta ao consumidor pela Internet**. In: Angelo, C.F., Silveira, J.A.G. Varejo Competitivo, São Paulo: Atlas, v.3, 1999.
- [5] CHLEBA, M. **Marketing Digital: Novas Tecnologias & Novos Modelos de Negócio**. São Paulo: Futura, 1999.
- [6] CHURCHILL Jr., G. A. e PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

- [7] COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.
- [8] DRUCKER, P. Além da Revolução da Informação. **HSM Management n.18**, Janeiro – Fevereiro 2000, pp. 48-55.
- [9] EL-CHECK, R. **Marketing básico para pequenos e médios empresários**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- [10] FARINA, S; BECKER, F. S. U. **Apresentação de trabalhos escolares**.16 ed. Porto Alegre: Multilivro, 1996.
- [11] FARINA, S; BECKER, F. S. U. **Apresentação de trabalhos escolares**.16 ed. Porto Alegre: Multilivro, 1996.
- [12] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- [13] LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- [14] LIMEIRA, T. M.V. **E-Marketing: O Marketing na Internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [15] LINDGREN, J.H. **Marketing na Internet**. In **MARKETING - as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 559 p. p. 464-483.
- [16] MCCARTHY, J. **Basic Marketing - A Global Managerial Approach**. USA: McGraw-Hill, 1996.
- [17] MCKENNA, R. – **Marketing de relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente** – Editora Campus, 1.992.
- [18] MORRIS, M. J. **Iniciando uma pequena organização com sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- [19] SILVA, J. A. R.; OLIVEIRA, L. C. V. de. O marketing na Internet.BR: uma avaliação da presença empresarial na World Wide Web. **XXI ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. 21 a 24 de setembro de 1997, Rio das Pedras (RJ): Anais eletrônicos, 1997.
- [20] TELLES, R. **B2B – Marketing Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [21] TURBAN, E., LEE, E., KING, D. & CHUNG, H. M. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- [22] WATERSHOOT, W. V. **The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited**. Journal of Marketing, Vol. 56, Outubro, 1992.
- [23] ZEITHAML, V.e A. e BITNER, M. J. – **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. – Editora Bookman, 2.003.

---

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE UMA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL

Úrsula A. Araújo Nogueira \*  
Antonio Marcos Vargas de Oliveira\*\*  
Mauro Neves Garcia\*\*\*  
Rogério da Silva Nunes\*\*\*\*

**Key words:** Service's assessment. SERVPERF. SERVQUAL. Non-profit institutions.

### **Resumo:**

Este estudo visa avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma Organização da Sociedade Civil à sua comunidade. Esta organização desenvolve seus trabalhos na área da saúde, com portadores de uma determinada patologia e seus familiares, tendo como objetivo maior trabalhar pela qualidade de vida destas pessoas.

O instrumento utilizado nesta avaliação foi o SERVPERF, desenvolvido a partir do SERVQUAL, e o método de análise de dados foi o método multivariado de análise fatorial.

Os fatores encontrados apresentaram agrupamentos diferentes dos esperados, apontando para a possibilidade do não entendimento das dimensões analisadas pelos respondentes, ou da necessidade de uma adequação do instrumento para este tipo de atividade.

**Palavras-chave:** Avaliação de serviços. SERVPERF. SERVQUAL. Organizações da sociedade civil.

### **Abstract:**

This paper tries to assessment the quality of the services provided by a non-profit institution to their community. This institution develops their job in the health sector, regarding specific pathological people and their family. The institutions most important goal is their well-being.

The tool utilized in this evaluation was SERVPERF, which was developed from SERVQUAL, and data factorial analysis.

The factors found show different groupings from the expected, pointing to the possibility of a misunderstanding of the analyzed dimensions by the target people, or to the need of a tool redesign to this kind of activity.

\* Mestranda UNIFECAP  
ursulanogueira@uol.com.br

\*\* Mestrando UNIFECAP  
Docente FaG Faculdade Guarujá. E-mail:  
amvo@uol.com.br

\*\*\* Doutor em Administração pela EAESP/FGV  
Docente do Mestrado em Administração da FECAP  
mneves@fecap.br

\*\*\*\* Doutor em Administração pela FEA/USP  
Docente do Mestrado em Administração da FECAP  
rogerio.nunes@fecap.br

## 1. Introdução

Este trabalho tem por objetivo a aplicação de um instrumento de pesquisa para avaliar a qualidade dos serviços oferecidos por uma organização da sociedade civil, também chamada de “Organização do Terceiro Setor” ou “ONG”.

Tem sido crescente o número destas organizações, fomentados principalmente pela situação econômico-social que o país tem enfrentado e pelo desenvolvimento de um novo nível de conscientização da responsabilidade social por parte da sociedade brasileira.

Avaliar a qualidade deste serviço oferecido à comunidade através da percepção de seus usuários por meio de um instrumento reconhecido internacionalmente é o objetivo principal deste trabalho, sabendo-se que a percepção é um fator-chave para avaliar o grau de atendimento das expectativas em relação a um serviço.

## 2. Caracterização da Organização da Sociedade Civil

A organização escolhida para este estudo de qualidade de serviço, conforme já foi citado é uma organização da sociedade civil, do terceiro setor ou ONG. Compreende-se como primeiro setor neste contexto, as organizações de Governo cujos mecanismos de regulação de dão através da redistribuição; como segundo setor as organizações de Mercado, onde os mecanismos de regulação se dão através da troca com base no dinheiro; e como terceiro setor as Organizações onde o mecanismo de regulação se dão através da reciprocidade (Andion, 2001).

Várias são as definições encontradas para o chamado terceiro setor. Para efeito deste estudo, iremos adotar a combinação da definição de Hudson (1999) e de Fernandes (2002).

Para Fernandes (2002), podemos classificar as organizações segundo as combinações resultantes entre os Agentes e Recursos e os Fins ou objetivos que estas organizações buscam atender. (figura 1)

**Figura 1** – Combinação resultante entre o “público” e o “privado”

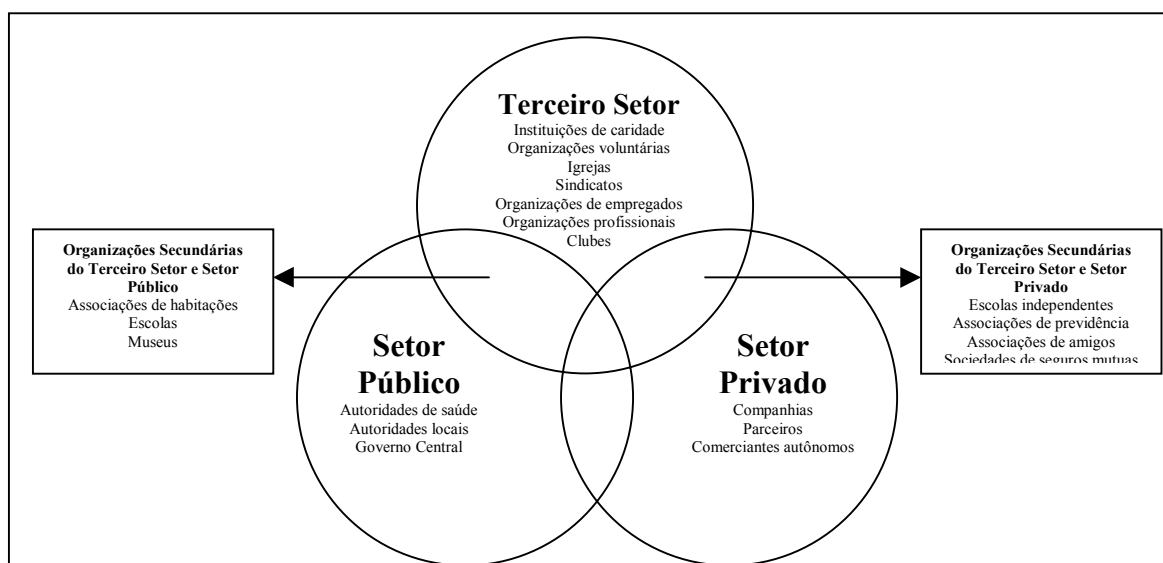
AGENTES	FINS	SETOR
Privado	Privado	Mercado
Público	Público	Estado
Privado	Público	Terceiro Setor
Público	Privado	(corrupção)

Fonte: Fernandes, 2002

Como pode ser observado, o Terceiro Setor compreende as organizações onde os recursos e agentes que a compõem são de origem privada, e os fins ou objetivos a serem atendidos são públicos, ou seja, objetivos de desenvolvimento e assistência social, não tendo nenhum objetivo de resultados pecuniários ou lucro.

Hudson (1999), identifica as organizações do terceiro setor como as organizações sem finalidades lucrativas, incluindo neste rol, além das organizações com objetivos sociais, as organizações que tem por objetivo apenas a associação. Assim, os clubes recreativos, desportivos e sociais no sentido de desenvolver e cultivar relacionamentos também estão incluídos no terceiro setor (figura 2).

**Figura 1** – Fronteiras entre o Terceiro Setor e os Setores Público e Privado



Fonte: Hudson, 1999.

Para o contexto deste estudo, como já foi dito, são consideradas organizações do terceiro setor as organizações que atendam aos dois critérios, o de Fernandes e o de Hudson.

## 2.1. A Organização

Foi selecionada para avaliação, uma organização que está situada na região metropolitana de São Paulo e que atua na área de saúde, desenvolvendo programas de educação, convivência e qualidade de vida para os portadores de uma determinada patologia e seus familiares.

## 2.2. Os Serviços Oferecidos

O objetivo maior desta organização é trabalhar pela qualidade de vida de seus usuários, educando o portador e sua família quanto à patologia. Para isto ela oferece cursos e palestras em grupos. Há as subdivisões dos grupos de acordo com as idades, cobrindo todas as faixas etárias.

A organização também oferece consultas e orientações com nutricionistas e fazem exames de forma gratuita em alguns pontos da cidade para que a população através do exame saiba se é portador da patologia.

Há uma loja de produtos específicos para os portadores dentro da organização.

Os grupos têm reuniões de periodicidade mensal, o que permite estreitar o relacionamento entre os usuários e entre estes e a organização.

## 3. A Avaliação do Serviço

Para Lovelock (2001) “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”. O serviço é prestado, mas não resulta em propriedade. O serviço tem por característica ser intangível, fazendo com que a sua avaliação seja baseada em percepções.

Lovelock (2001) chama de “lacuna na qualidade”, quando há uma discrepância entre as expectativas do cliente e o real desempenho do fornecedor de um serviço. A avaliação do serviço está estreitamente ligada à percepção e desempenho.

Para Kotler (1998), qualidade significa atender ou exceder as expectativas do consumidor de um produto ou serviço.

Avaliar constantemente o serviço prestado é uma forma de acompanhar a satisfação do cliente. E serviço deve ser avaliado constantemente, para que se tenha o maior número de informações sobre a qualidade percebida.

Dentre as pesquisas que auxiliam a avaliar a qualidade dos serviços e medir a satisfação dos clientes estão: entrevistas com grupos de foco, compra misteriosa, pesquisas transacionais, a escala SERVQUAL, dentre outras citadas por Lovelock (2001).

#### **4. Método**

Para avaliar uma organização da sociedade civil foi utilizada uma ferramenta chamada SERVPERF, que é uma escala que inclui cinco dimensões: itens tangíveis, confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia.

Esta ferramenta, que é baseada no SERVQUAL, foi desenvolvida por Joseph Cronin e Steven A. Taylor (2001), numa pesquisa em que os autores apontam que a SERVQUAL está sustentada em um paradigma falho.

A SERVQUAL foi desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry, e avalia a qualidade do serviço através de um questionário com 22 (vinte e dois) itens englobando as cinco dimensões já citadas e procurando identificar as expectativas sobre o serviço, e um segundo questionário repetindo as mesmas questões do primeiro só que avaliando os resultados percebidos do serviço, totalizando assim 44 (quarenta e quatro) itens. A SERVPERF reduz os itens em 50% (cinquenta por cento), passando para 22 (vinte e dois) itens e um único instrumento.

É uma ferramenta de pesquisa que avalia a satisfação do cliente fazendo uma comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. São 22 (vinte e duas) questões que representam as mesmas 5 (cinco) dimensões estabelecidas no instrumento SERVQUAL.

Da questão número 1 (um) até a questão número 4 (quatro) está a dimensão de itens tangíveis; da questão de número 5 (cinco) até a 9 (nove), a dimensão da confiabilidade; da questão número 10 (dez) até a 13 (treze), a dimensão da sensibilidade; da questão 14 (quatorze) até a 17 (dezessete), a dimensão denominada de segurança e a última dimensão é a denominada de empatia que vai da questão de número 18 (dezoito) até a de número 22 (vinte e dois).

Considerando o critério empírico de levantamento amostral, com escalas de Likert, onde o número de sujeitos pesquisado deve ser de no mínimo quatro vezes o número de questões, estabeleceu-se um tamanho de amostra mínima em 88 (oitenta e oito) respondentes. Conseguiu-se o total de 91 (noventa e um) respondentes, superando assim o número mínimo determinado para a amostra.

Os questionários foram aplicados a todos os grupos que freqüentam as reuniões, não ficando grupos sem serem pesquisados. Os respondentes tinham uma hierarquia de afirmações com 7

escolhas. Cada escolha tinha uma pontuação. A primeira era desde “muito pior do que eu esperava” que correspondia à pontuação 1 (um) até “muito melhor do que eu esperava” que correspondia ao valor 7 (sete), com uma posição de neutralidade com valor 4 (quatro).

## 5. Análise dos Dados

Os resultados obtidos foram analisados segundo uma perspectiva quantitativa, através do SPSS. Este método busca a reunião de proposições segundo a mesma tendência de correlação estatística.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), a análise fatorial é um termo usado para designar diversas técnicas computacionais. “Todas tem o objetivo de reduzir a um número administrável muitas variáveis que formam um grupo e se sobrepõem às características de mensuração”.

Desta forma, primeiramente se estará realizando a análise dos componentes principais, combinações lineares de variáveis que respondem pela variação nos dados como um todo. Em seguida, para tentar-se explicar os fatores, será apresentada a matriz de fator de rotação Varimax com Normatização Kaiser, e finalmente as médias e desvio padrão de cada uma das questões.

Inicialmente foram analisados os valores das variâncias da análise fatorial, identificando quatro fatores, sendo que o primeiro deles respondendo por 41% (quarenta e um por cento) do total de dados, o que denota uma representatividade significativa nos resultados. (tabela 1)

**Tabela 1:** Valores das Variâncias  
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,104	41,383	41,383
2	1,832	8,328	49,711
3	1,309	5,951	55,662
4	1,085	4,934	60,595

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Os dados foram agrupados de forma natural em 4 grupos de questões pelo método de análise fatorial Equamax (tabela 2), onde também são indicadas as dimensões de cada um dos itens agrupados.

**Tabela 2:** Agrupamento fatorial dos itens

Dimensões	Component			
	1	2	3	4
Segurança - 17	,782			
Empatia - 18	,749			
Empatia - 19	,685			
Segurança - 16	,656			
Empatia - 21	,619			
Sensibilidade - 10	,522			
Sensibilidade - 13		,676		
Sensibilidade - 12		,646		
Confiabilidade - 9		,638		
Segurança - 14		,583		
Sensibilidade - 11		,567		

Empatia – 20		,508	
Confiabilidade - 6			,817
Confiabilidade - 7			,617
Confiabilidade - 5			,577
Tangibilidade - 2			,767
Tangibilidade - 3			,740
Tangibilidade - 4			,690
Empatia - 22			,563

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Ficaram de fora da análise de acordo com a correlação estatística as questões 01 (um), 08 (oito) e 15 (quinze), cujas dimensões são respectivamente: Tangibilidade, Confiabilidade e Segurança.

Finalmente, na tabela 3, temos os valores médios de cada uma das questões e seu respectivo desvio padrão, que devem ser considerados para a análise e explicação dos fatores.

**Tabela 3:** Médias e Desvio Padrão

Questões/Dimensões	Média	Desvio Padrão
02 - Tangibilidade	5,19	1,228
03 - Tangibilidade	5,22	1,281
04 - Tangibilidade	5,37	1,224
05 - Confiabilidade	5,51	1,359
06 - Confiabilidade	6,14	1,313
07 - Confiabilidade	6,33	1,065
09 - Confiabilidade	5,36	1,284
10 - Sensibilidade	5,79	1,321
11 - Sensibilidade	5,74	1,287
12 - Sensibilidade	6,10	1,212
13 - Sensibilidade	5,92	1,319
14 - Segurança	6,09	1,189
16 - Segurança	5,81	1,333
17 - Segurança	5,93	1,209
18 - Empatia	5,93	1,289
19 - Empatia	5,88	1,237
20 - Empatia	5,97	1,215
21 - Empatia	5,83	1,302
22 - Empatia	5,43	1,519

Antes de se iniciar a avaliação dos resultados, convém ser feita uma reflexão sobre os agrupamentos verificados na tabela 2, onde as dimensões se apresentam misturadas nos grupos. Deve ser considerado que o instrumento foi aplicado em uma atividade que não pertence ao setor empresarial e nem ao setor governo, e onde as dimensões relevantes na qualidade do serviço não foram ainda perfeitamente estudadas.

Segundo Babakus e Boller (1992), as cinco dimensões originariamente previstas no SERVQUAL parecem sofrer a influência do tipo de serviço; de fatorialmente complexa em algumas industrias a outras simples e unidimensional, sugerindo que sejam identificadas às dimensões adequadas para cada industria como estratégia a ser perseguida.

Nas investigações desenvolvidas por Orwig, Pearson e Cochran (1997) no setor público, chegaram à conclusão que a análise fatorial não se carrega da forma esperada, sugerindo que as dimensões do instrumento são problemáticas. Cita ainda no mesmo artigo o trabalho de Parasuraman, Zeithami e Berry de 1994 onde informam que os próprios respondentes podem considerar as dimensões como únicas resultando assim em menos de cinco dimensões.

Encontramos ainda o relato de que as dimensões do instrumento não são universais, que são contextualizáveis de acordo com o serviço e que na análise fatorial, nem sempre carregam da forma como se espera a priori, havendo um alto grau de intercorrelação entre elas, conforme relata Buttle (1996), que ainda complementa a respeito dos críticos das dimensões que os problemas mais graves “dizem respeito ao número de dimensões, e a sua constância de contexto para contexto”.

Os primeiros questionamentos sobre as dimensões do SERVQUAL foram realizadas em 1990 por Carman que informava que “os resultados indicam que a redação e o objeto de cada uma das questões precisam ser customizados para cada atividade de serviços”, ressaltando também a não universalidade do instrumento.

Em outro estudo realizado por Asubonteng, McCleary e Swan em 1996, eles concluem que:

“os resultados das análises fatoriais relativas à validade da convergência das questões que representam cada dimensão são misturadas porque em alguns estudos a mais alta carga fatorial de algumas questões estão sob dimensões diferentes que das de Parasuraman et al.”

Assim, as análises dos dados serão desenvolvidas, buscando identificar através de palavras chaves em cada uma das questões que formaram cada um dos grupos, não a dimensão original, mas sim a dimensão que pode ter sido interpretada pelos respondentes.

Para tanto, serão apresentadas novas tabelas para cada um dos agrupamentos, combinando os dados da tabela 2 e da tabela 3, e a partir daí buscar a explicação dos grupos de questões.

O primeiro grupo é formado pelas dimensões Segurança (questões 16 e 17), Empatia (questões 18,19 e 21) e Sensibilidade (questão 10). Estes dados estão na tabela 4, onde na parte das questões, a palavra chave está negritada.

**Tabela 4:** Dados do Grupo 1

Dimensão	Questões	Carga Fatorial	Média	Desvio Padrão
Segurança	17 – Quanto ao <b>apoio</b> adequado dos funcionários na realização dos seus trabalhos a Organização X é:	,782	5,93	1,209
Empatia	18 – Quanto à <b>atenção pessoal</b> aos usuários a Organização X é:	,749	5,93	1,289
Empatia	19 – Quão <b>pessoal</b> é a <b>atenção</b> dada pelos funcionários da Organização X aos seus usuários?	,685	5,88	1,237
Segurança	16 - Quanto à <b>cortesia</b> os funcionários da Organização X são:	,656	5,81	1,333
Empatia	21 – Quanto à <b>prioridade dos interesses</b> dos usuários, a Organização X é:	,619	5,83	1,302
Sensibilidade	10 – Quanto à <b>exatidão das informações</b> dadas aos seus usuários de quando os serviços serão prestados a Organização X é:	,522	5,79	1,321

Neste grupo de acordo com as dimensões estabelecidas pelo instrumento, há características de várias dimensões num só grupo como: segurança, empatia e sensibilidade. Mas ao se fazer a análise das palavras-chave (em negrito), percebe-se que há uma sinergia e correlação muito

forte entre estas palavras. “Apoio”, “atenção pessoal”, “cortesia”, “prioridade dos interesses” e “exatidão da informação” se misturam, justificando uma compreensão única como de **empatia** neste agrupamento.

Este é o agrupamento de maior representatividade, com 41% dos dados, e com médias próximas de 6 (seis) que corresponde à resposta “Um pouco melhor do que eu esperava”, mostrando a força dessa dimensão na Organização estudada.

O segundo grupo é formado pelas dimensões: Sensibilidade (questões 11, 12 e 13), Confiabilidade (questão 9), Segurança (questão 14) e Empatia (questão 20). Na tabela 5 encontram-se os dados referentes a estas questões, com suas palavras-chave negritadas.

**Tabela 5:** Dados do Grupo 2

Dimensões	Questões	Cargas Fatoriais	Médias	Desvio Padrão
Sensibilidade	13 – Quanto à <b>disponibilidade</b> dos funcionários para responder as perguntas dos usuários, a Organização X é:	,676	5,92	1,319
Sensibilidade	12 – Quanto à <b>disposição</b> em ajudar os usuários os funcionários da Organização X são:	,646	6,10	1,212
Confiabilidade	9 – Quanto a <b>manutenção</b> de seus arquivos de <b>dados</b> dos usuários a Organização X é:	,638	5,36	1,284
Segurança	14 – Quanto à <b>confiabilidade</b> os funcionários da Organização X são:	,583	6,09	1,189
Sensibilidade	11 – Quanto à <b>rapidez</b> no fornecimento dos serviços por parte dos funcionários a Organização X é:	,567	5,74	1,287
Empatia	20 – Quanto ao <b>conhecimento das necessidades</b> dos usuários os funcionários da Organização X são:	,508	5,97	1,215

Neste segundo grupo de acordo com as dimensões do instrumento, também ficaram agrupadas características diferentes como: sensibilidade, confiabilidade, segurança e empatia. A análise através das palavras-chave mostra que “disponibilidade”, “disposição”, “Manutenção de dados”, “confiabilidade”, “rapidez” e “conhecimento das necessidades”, demonstra uma grande sinergia entre estas palavras e a dimensão da **sensibilidade**.

O terceiro grupo é formado pela dimensão Confiabilidade (questões 5, 6 e 7). A tabela 6 apresenta os dados deste grupo.

**Tabela 6:** Grupo 3

Dimensões	Questões	Cargas Fatoriais	Médias	Desvio Padrão
Confiabilidade	6 – A forma <b>solidária e tranquilizadora</b> como a Organização X trata um usuário quando ele tem problemas é:	,817	6,14	1,313
Confiabilidade	7 – Quão <b>confiável</b> é a Organização X?	,617	6,33	1,065
Confiabilidade	5 – O <b>respeito</b> que a Organização X dá aos <b>prazos</b> para o cumprimento de promessas é:	,577	5,51	1,359

Este grupo ficou bem centrado na dimensão denominada de **confiabilidade**. Ao fazer a análise das palavras-chave também ratifica o agrupamento, pois um tratamento de forma “solidária e tranquilizadora”, “confiável” e “respeito aos prazos” trazem a percepção de confiança do usuário.

O quarto grupo é formado pelas seguintes dimensões: Tangibilidade (questões 2, 3 e 4) e empatia (questão 22). Na tabela 7 são apresentados os dados destas questões e os destaques das palavras-chave.

**Tabela 7:** Grupo 4

<b>Dimensões</b>	<b>Questões</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Médias</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Tangibilidade	2 – Quanto ao <b>aspecto</b> as <b>instalações</b> da Organização X são:	,767	5,19	1,228
Tangibilidade	3 – Quanto à <b>aparência</b> e a forma de se vestir os funcionários da Organização X são:	,740	5,22	1,281
Tangibilidade	4 - Quanto à <b>adequação</b> aos serviços as <b>instalações</b> da Organização X são:	,690	5,37	1,224
Empatia	22 – Quanto à <b>conveniência</b> o horário de funcionamento da Organização X é:	,563	5,43	1,519

Este grupo ficou bem caracterizado pela dimensão de tangibilidade. Pelas palavras-chave, como “instalações” que foi citada em duas questões, “aspecto”, “adequação” e “aparência”, percebe-se facilmente a características de tangibilização do serviço prestado. A única questão do agrupamento de outra dimensão de empatia é a que tem por palavra-chave “conveniência”. Mas a conveniência no horário de funcionamento também é uma forma de tangibilizar o serviço, através da informação do horário em que o serviço será prestado.

Um ponto em comum verificado é que todas as questões apresentam altas médias, todas acima de 4 (quatro) que corresponderia ao atendimento de 100% (cem por cento) das expectativas, o que demonstra uma qualidade de atendimento percebida extremamente favorável, e superando em todos os itens as expectativas iniciais.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), a avaliação de satisfação do usuário de um serviço ou do consumidor de um produto, deve considerar tanto os elementos cognitivos quanto os afetivos. O resultado da avaliação pode assumir três formas, a confirmação simples, onde o desempenho se equivale à expectativa, a desconfirmação negativa, onde o desempenho fica aquém da expectativa e a desconfirmação positiva, quando o desempenho é melhor que a expectativa inicial. A desconfirmação positiva leva a uma resposta de satisfação, que irá afetar diretamente a intenção de recompra, ou seja elevar a categoria de usuário a parceiro por exemplo. No caso estudado, verifica-se que em todos os itens essa expectativa foi ultrapassada, demonstrando que os serviços desta Organização gera uma desconfirmação positiva em seus usuários.

## **6. Conclusão**

O chamado terceiro setor, ou as organizações da sociedade civil, têm se constituído uma nova fronteira ainda muito pouco estudada. Está inserido num setor que também começou a ser estudado há pouco tempo e que se torna cada vez mais representativo para a economia. Este espaço é caracterizado por ser um campo do conhecimento que começa a ser explorado e pesquisado.

Como se pode observar neste estudo, esta falta de informações acaba dificultando a análise, e antes disto, a aplicação de instrumentos que possam de forma efetiva apurar a realidade vivida por essas organizações.

Esta carência de informações sistematizadas faz com que as áreas de conhecimento no campo da Administração encontrem dificuldade em colaborar com o desenvolvimento adequado deste importante segmento das organizações.

Apesar disto, verifica-se neste estudo que embora algumas das ferramentas desenvolvidas para o universo empresarial não encontrem 100% de aplicabilidade nesta dimensão organizacional, podemos descobrir novos conhecimentos que irão possibilitar um dia uma maior colaboração com este setor.

### **Referências Bibliográficas**

ANDION, Carolina. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2001.

ASUBONTENG, Patrick. McCLEARY, Karl J. SWAN, John E. SERVQUAL Revisited: a critical review of service quality. Santa Barbara. *The Journal of Services Marketing*. 1996. Vol 10, Iss. 6; pg. 62.

BABAKUS, Emin. BOLLER, Gregory W. An empirical assessment of the SERVQUAL Scale. New York. *Journal of Business Research*. may 1992. v. 24, Iss.3; p. 253, 16 pgs.

BUTTLE, Francis. SERVQUAL: review, critique, research agenda. Bradford. *European Journal of Marketing*. 1996. v. 30, Iss. 1, pg. 8, 27 pgs.

CARMAN, James M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. Greenwich. *Journal of Retailing*. Spring 1990. vol. 66, Iss, 1: pg. 33, 23 pgs.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman, 2003.

CRONIN, J. Joseph Jr. TAYLOR, Steven A. Mensurando qualidade de serviço: reexame e extensão. In BATESO, John E. G. HOFFMAN, K. Douglas. *Marketing de serviços*. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FERNANDES, Rubens César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume dumará, 2002.

HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

LOVELOCK, Christopher. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

Antonio Marcos Vargas de Oliveira – Mauro Neves Garcia – Rogério da Silva Nunes -  
Úrsula A.Araújo Nogueira

---

ORWIG, Robert A. PEARSON, John. COCHRAN, Dan. An empirical investigation into the Validity of SERVQUAL in the public sector. Randallstown: Public Administration Quarterly. Spring 1997. vol. 21, Iss. 1; pg. 54, 15 pgs.

---

## UM ESTUDO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS O SEGMENTO DE RESTAURANTES

Fernando N. Debessa\*  
Paulo H. Soares\*\*  
Mauro Neves Garcia\*\*\*

future researches to expand knowledge on this segment or others.

**Palavras-chave:** Valor de serviços. Valor percebido. Qualidade percebida. Atitudes. Comportamento do consumidor.

### Resumo

A determinação dos atributos essenciais do valor percebido pelos consumidores em um determinado produto ou serviço é vital para o sucesso de uma organização. O presente artigo tem como objetivo discorrer sobre os conceitos do valor percebido em serviços, seus modelos e determinantes. Através de uma pesquisa quantitativa realizada com consumidores de São Paulo, os autores identificaram cinco importantes determinantes para o valor percebido dos restaurantes nos finais de semana: limpeza, marca/propaganda, sacrifício monetário, apazibilidade, e prestação. Para tanto, foi construído um instrumento para a pesquisa, que foi validado e aplicado na forma de um e-survey. Este estudo reflete sobre o conceito de valor de serviços, e sua metodologia e resultados poderão ser utilizados em pesquisas futuras para ampliação dos conhecimentos neste ou outros segmentos.

### Abstract

Seek for essential attributes of consumers perceived value in specific product or service is key to organization success. Current paper has as objective to discourse about perceived value in services, its models and attributes. Through a quantitative research made with consumers of São Paulo, the writers identified five important attributes to the perceived value of restaurants on weekends: cleanness, brand/advertisement, monetary sacrifice, appraisal and responsiveness. Though, it was made an instrument for the research that was validated and applied in an e-survey pattern. This research reflects on the concept of service value, and its methodology and results should be used in

\* Mestrando da FECAP  
E-mail:  
fdebessa@estadao.com.br

\*\* Mestrando da FECAP  
E-mail:  
phsoares@uaivip.com.br

\*\*\* Professor do Mestrado da Fecap - E-mail:  
mneves@fecap.br

## Introdução

Os clientes e não as empresas é que criam valores. O que as empresas oferecem é que traz valores aos clientes. O marketing estratégico baseado em identificar, entregar e comunicar valores já se torna uma linguagem de negócios familiar nos dias de hoje (CROSBY, GRÖNROOS e JOHNSON, 2002).

As empresas que medem apenas satisfação de seus clientes falham por não conseguirem identificar os motivos da lealdade dos mesmos. A lealdade ou fidelidade está relacionada aos valores dos clientes (FREDERICKS e SALTER, 1995; GARDNER, 2001). Estes valores podem ser traduzidos em atributos específicos de desempenho, que podem ser ligados ao gerenciamento dos processos da empresa e também serem usados para melhor entender a concorrência (GARDNER, 2001).

Os consumidores compram produtos ou serviços onde conseguem obter os maiores valores percebidos, onde o preço é simplesmente um destes itens (MCLEON, 2002). *O Valor percebido é a avaliação global do consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e o que é dado* (ZEITHAN e BITNER, 2003:388; ZEITHAML, 1988:14).

Data a importância que as empresas devem dar ao valor percebido de seus clientes, e focando em empresas de serviços, elaborou-se uma questão de pesquisa:

Quais os determinantes do valor percebido em serviços?

Para responder esta pergunta os autores através de pesquisa bibliográfica propuseram um modelo de análise de valor de serviços (vide item 3), que teve como base o modelo exploratório de Zeithaml (1988), onde foi analisado dentro do segmento de serviços de restaurantes nos finais de semana na cidade de São Paulo.

A seguir é apresentada uma revisão da literatura sobre valor, seguindo-se do modelo proposto para servir de base para a medição do valor percebido, a descrição da metodologia e da pesquisa realizada, análise dos resultados, conclusões, seguida das limitações e indicações para futuras pesquisas.

## Revisão de Literatura

Como abordado na Introdução, é apresentada a seguir uma revisão bibliográfica sobre o constructo valor, para definição do modelo a ser testado.

### 1.1 Conjunto de Consideração

Valor percebido é o resultado da divisão entre o benefício percebido e o sacrifício percebido (MONROE apud RAVALD e GRÖNROOS, 1996:21):

$$\text{Valor percebido pelo cliente} = \frac{\text{Benefício percebido}}{\text{Sacrifício percebido}}$$

O benefício é o que o consumidor percebe como vantagem competitiva de um produto ou serviço comprado a outras alternativas concorrentes (MCLEON, 2002). O sacrifício percebido para o segmento de serviços pode ser monetário (preços) e não monetário, como *custos de tempo*: tempo de espera ou da interação com o serviço; *custos de pesquisa*: esforço para identificar e selecionar o serviço; *custos de conveniência*: disponibilidade de horários e distâncias; *custos psíquicos*: medos e incertezas (ZEITHAN e BITNER, 2003) e *custos sensoriais*: sensações desagradáveis como por exemplo ruídos, cheiros, correntes de ar, calor, frio, assentos incômodos (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Estes custos não monetários variam conforme o cliente e a situação, e podem ser trabalhados

pelas empresas de serviços para diminuí-los, aumentando o sacrifício monetário e mantendo portanto o valor percebido (ZEITHAN e BITNER, 2003).

$$\text{Valor percebido pelo cliente} = \frac{\text{Benefício percebido}}{(\text{Sacri fício monetário} + \text{Sacri fício não monetário})}$$

Para conseguir uma redução nos sacrifícios e conseqüentemente um aumento no valor percebido, as empresas devem olhar as coisas na perspectiva do cliente, que é um aspecto central do marketing de relacionamento. Este *relacionamento de valor* estimula a recompra e gera fidelidade, pois reduz o sacrifício não monetário aumentando a segurança, credibilidade e confiança no serviço (RAVALD e GRÖNROOS, 1996).

Existem quatro definições que o consumidor pode dar ao valor percebido de um serviço: “valor é preço baixo”, “valor é tudo o que eu quero de um produto ou serviço”, “valor é a qualidade que obtenho pelo preço que pago” e “valor é o que recebo pelo que eu dou”. (ZEITHAN e BITNER, 2003:388). O valor percebido pode ser definido combinando todas estas definições como sendo a *avaliação geral de um consumidor da utilidade de um serviço baseado nas percepções do que é recebido e do que é dado* (ZEITHAN e BITNER, 2003:388; ZEITHAML, 1988:14).

$$\text{Valor percebido pelo cliente} = \frac{\text{O que é recebido (Benefício percebido)}}{\text{O que é dado (Sacri fícios)}}$$

A figura 1 ilustra este conceito baseado nas equações anteriores e no mapa de valor do cliente de Gale apud Higgins (1998:40). No exemplo, o produto A apesar de ter sacrifícios maiores que o produto B, traz na percepção do consumidor altos benefícios, e esta abaixo da linha de valor, ou seja, o valor percebido (VP) do produto A é superior ao produto B.

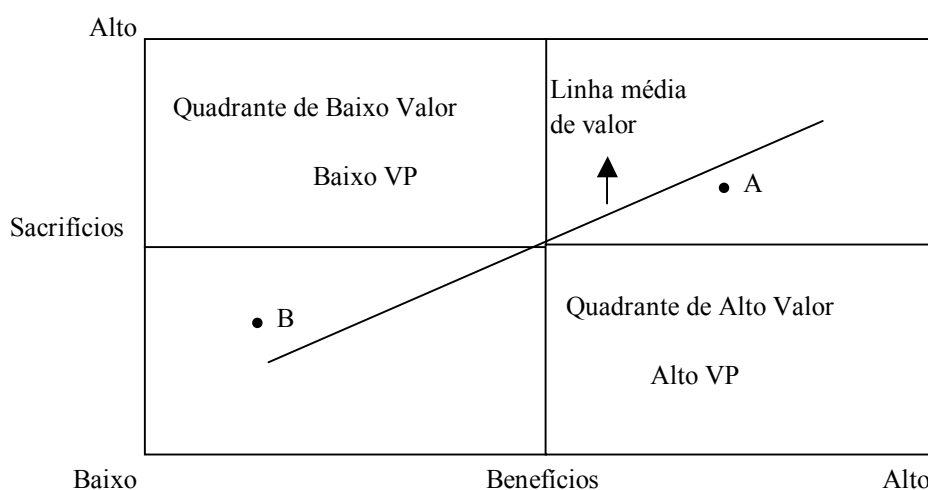


Figura 1: Mapa de Valor do Cliente  
 Fonte: Adaptado de Gale apud Higgins (1998:40)

## 1.2 Modelo de Bolton e Drew

A figura 2 mostra o valor percebido do serviço dentro do modelo completo de Bolton e Drew (1991) que relaciona a satisfação, qualidade e valor percebido dos serviços. A satisfação esta diretamente relacionada com o serviço percebido e a desconfirmação, afetando a qualidade percebida. O valor percebido do serviço esta diretamente relacionado com esta avaliação da qualidade percebida e é determinado pelo sacrificio (preços monetários e custos não monetários) e características individuais dos clientes.

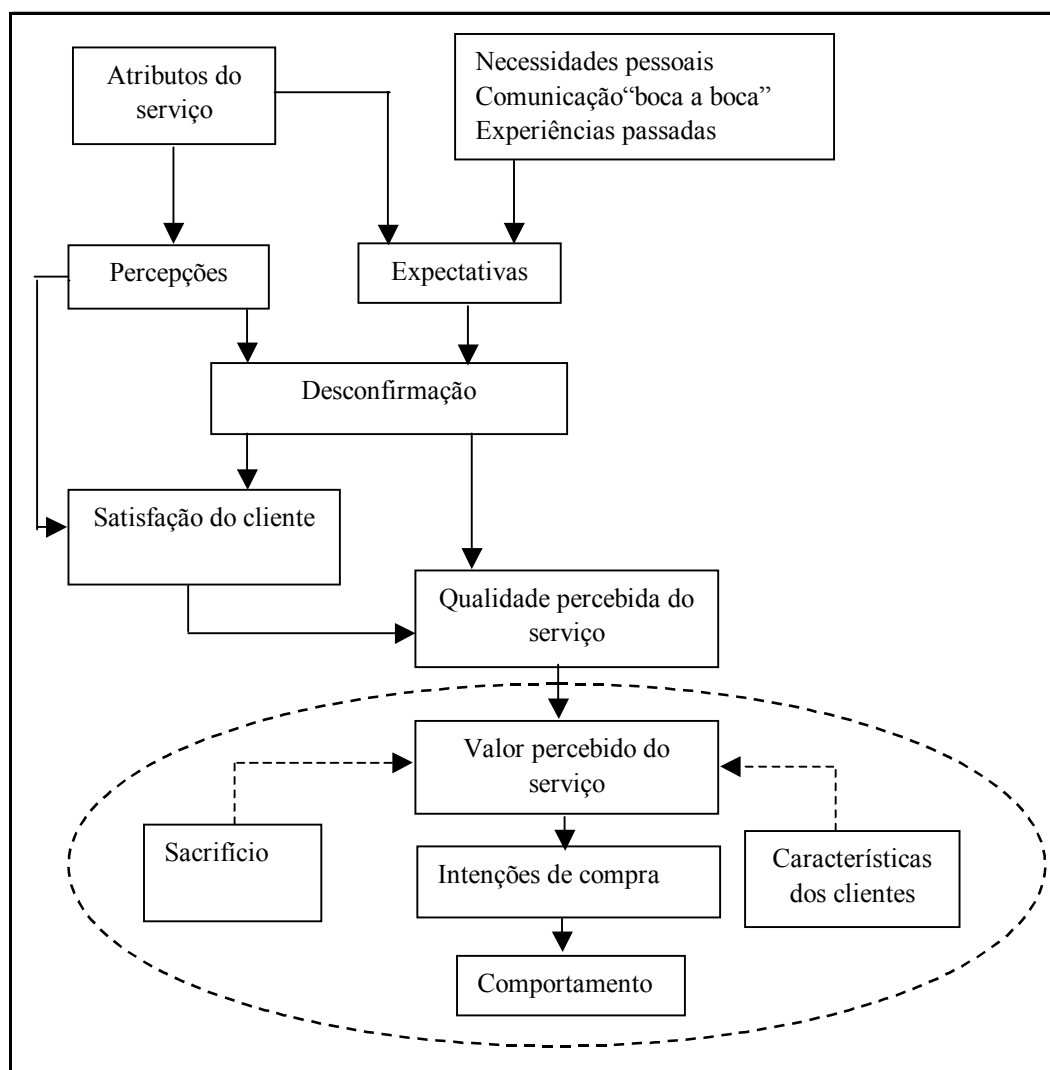


Figura2: Modelo Multi-estágio de Avaliações dos Clientes da Qualidade de Serviço e Valor  
 FONTE: Bolton e Drew, 1991, p.376

## 1.3 Características ou Diferença Individuais

Quanto às características individuais dos clientes (vide figura 2), o valor pode ser percebido de forma diferente pelos mesmos, pelos gostos idiossincráticos, conhecimento sobre o serviço, e poder aquisitivo (ZEITHAN e BITNER, 2003), as empresas assim devem entender como prover o *valor certo* ao *cliente certo* (RAVALD e GRÖNROOS, 1996). Estas percepções individuais dos clientes foram tratadas no modelo exploratório de Zeithaml (1988) como sendo um determinante contendo um alto nível de abstrações, ou seja, os consumidores organizam as informações em vários níveis de abstrações na memória, desde simples atributos dos produtos até valores pessoais complexos. Para Engel (2000:93) existem cinco categorias de *diferenças individuais* que afetam o comportamento: (1) *recursos do consumidor*: tempo,

dinheiro e capacidades de recepção e processamento de informação; (2) *conhecimento*: informações armazenadas na memória, (3) *atitudes*: avaliação geral de uma alternativa; (4) *motivação*: ativação de necessidades e desejos (5) *personalidade, valores e estilo de vida*: as diferenças dos indivíduos que caracterizam um segmento de mercado.

Para Kutz e Clow (1988) a prestação de serviços deve ser vista do ponto de vista dos compradores, e a retenção dos clientes requer que as empresas entendam como os clientes vêem o valor dos serviços. O valor percebido é baseado em experiências passadas (positivas ou negativas), disponibilidade de alternativas comparadas com a concorrência, custo de troca de fornecedores de serviços e necessidades e desejos pessoais. Estas necessidades ou desejos pessoais são as características individuais, ou seja, a maneira como cada consumidor faz a leitura do serviço, por exemplo, para muitos almoçar em um determinado “*fast food*” pode ter um grande valor para um indivíduo por considerá-lo barato e rápido, mas para outros preferem pagar um preço fixo e comer a vontade. E, de fato, já existem restaurantes em São Paulo que exploram em alguns shoppings estas duas alternativas, oferecendo dois tipos de serviço no mesmo local, atendendo assim diferentes leituras de valor dos clientes.

#### **1.4 Valor Percebido e Qualidade Percebida**

Qualidade e valor são construtos que provocam confusões por adjetivos imprecisos como “bondade”, “luxuria”, “peso”, onde muitos misturam seus conceitos. Qualidade percebida pode ser definida como o julgamento global do consumidor sobre a excelência ou superioridade de um produto ou serviço. Conforme já descrito acima o *valor percebido* é a avaliação global do consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e o que é dado (ZEITHAN e BITNER, 2003:388; ZEITHAML, 1988:14). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) definiram qualidade de serviço como um construto composto de cinco dimensões: aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, garantia e empatia. Já Grönroos (1993) define que a qualidade de um serviço pode ser percebida pelos clientes em duas dimensões: técnica e funcional. A qualidade técnica esta relacionada com *O QUE* os clientes recebem em suas interações com a empresa, por exemplo, ao consumidor de serviços de um restaurante será dada uma refeição e ao hóspede de um hotel uma cama para dormir. A qualidade funcional esta relacionada com *COMO* os clientes recebem os serviços e *COMO* eles vivenciam os processos de consumo e produção simultâneos. Kurtz e Clow (1998:385) definem *serviço técnico de qualidade* pela qualidade técnica percebida superior do serviço, ou seja, uma churrascaria que utiliza um método sofisticado de preparação e corte das carnes, já a qualidade funcional, por exemplo, pelo bom atendimento dos garçons .

#### **1.5 Valor Percebido e Atitudes**

O valor percebido de um serviço parece ser uma maneira mais compreensiva de medir a avaliação global do serviço comparada a qualidade percebida (BOLTON e DREW, 1991). O valor é uma avaliação mais individualizada e é semelhante a um *pagamento emocional*. (ZEITHAML, 1988:14). Estas avaliações globais de qualidade percebida e do valor percebido são consideradas como sendo ATITUDES, ou seja, o comportamento do consumidor é fruto de suas intenções comportamentais e estas por sua vez das suas atitudes, ou avaliações globais. Os determinantes das atitudes são as crenças (componente cognitivo) e sentimentos (componente afetivo) que geram as intenções comportamentais (componente conativo) (ENGEL, 2000:240). Portanto o valor percebido possui estes três componentes. Na figura 2 mostra as intenções de compra e comportamento originados do valor percebido.

#### **1.6 Sacrifícios Monetários e Não Monetários**

Como os serviços são intangíveis, seus preços são mais complexos de serem analisados pelos consumidores do que os preços dos produtos que saem de uma linha de

montagem. Para um mesmo tipo de serviço, existem diferentes necessidades de clientes individuais, por exemplo, o preço de um quarto em um hotel em uma mesma cidade tem diferenças enormes pelo tipo de hotel e sua complexa gama de serviços envolvidos. Esta característica cria uma falta de precisão dos preços referenciais (ZEITHAN e BITNER, 2003).

Segundo Kurtz e Clow (1998) três variáveis que podem afetar o preço percebido:

*Risco*: os consumidores vêem preço como forma de modificar o risco. Sem uma experiência de consumo anterior, o consumidor pode suspeitar, por exemplo, de preços muito baixo de determinado serviço comparado aos preços do mercado, e não decidir pela compra do mesmo.

*Nível de envolvimento*: envolvimento pessoal na compra afeta como os consumidores vêem os preços dos serviços. Para serviços de alto envolvimento, os preços tendem ser menos flexíveis de que os de baixo envolvimento. Na decisão de alto envolvimento, como a escolha de um pediatra de confiança, o preço provavelmente não vai ser motivador de troca. Para Engel (2000), o envolvimento é mais bem concebido como função da pessoa, objeto e situação. O consumidor age com deliberação para minimizar os riscos e maximizar os benefícios. Três fatores são mais os mais importantes: fatores pessoais, fatores de produto e fatores situacionais.

*Nível de participação do cliente*: quanto mais envolvido o consumidor estiver com um serviço, menos ele espera pagar pelo mesmo. Em um restaurante *self-service*, onde a participação do consumidor é grande, o cliente espera pagar menos que um restaurante tradicional.

### 1.7 Valor Percebido e Seus Atributos

No modelo de Zeithaml (1988) o valor percebido é determinado por *atributos intrínsecos* ou essenciais (características do produto), *atributos extrínsecos* (marca, nível de propaganda), *sacrifício percebido* (preço monetário percebido + preço não monetário percebido) e da *qualidade percebida*. Segundo Bolton e Drew (1991) a qualidade percebida é o determinante mais importante deste construto.

No caso da comparação entre os atributos extrínsecos e intrínsecos, dependendo da situação o consumidor pode dar mais valor para um do que para outro conforme Figura 3:

<b>Força dos Atributos Intrínsecos</b>	<b>Força dos Atributos Extrínsecos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No ponto de venda e ou ponto de consumo</li> <li>2. No estágio de pré-compra onde os atributos intrínsecos necessitem ser mais pesquisados.</li> <li>3. Quanto estes atributos já foram pré-estabelecidos pelo consumidor antes da compra</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situação inicial de compra, quando os atributos intrínsecos não estão disponíveis (SERVIÇOS)</li> <li>2. Não vale a pena avaliar os atributos intrínsecos pelo tempo e esforço.</li> <li>3. Experiência de consumo e crença compra (não se avalia qualidade).</li> </ol>

Figura 3: Diferença dos atributos intrínsecos e extrínsecos para o consumidor.  
Fonte: Adaptado de Zeithaml (1988:9)

Como exemplo, em uma compra de um vinho de uma marca desconhecida pelo consumidor em um supermercado, o consumidor provavelmente irá avaliar no ponto de venda os atributos intrínsecos, e uma nova avaliação será feita quando consumir o vinho. Já em um restaurante este mesmo vinho é avaliado somente no consumo.

Fredericks e Salter (1995) definiram cinco fatores para compor o que definiram como “pacote de valores percebidos dos clientes”: *Preço, Qualidade do Produto, Inovação, Qualidade do Serviço e Imagem da Empresa em Relação a Concorrência*. Kurtz e Clow (1998:385) adaptaram estes conceitos para serviços e sugerem apenas quatro deles: *Preço, Serviço Técnico de Qualidade, Qualidade funcional dos serviços e imagem da empresa*, conforme considerado no item 2.4.

### Modelo teórico proposto

A partir da pesquisa bibliográfica referenciada neste artigo, é sugerida a ampliação do modelo de Zeithaml (1988), conforme demonstrado na figura 4.

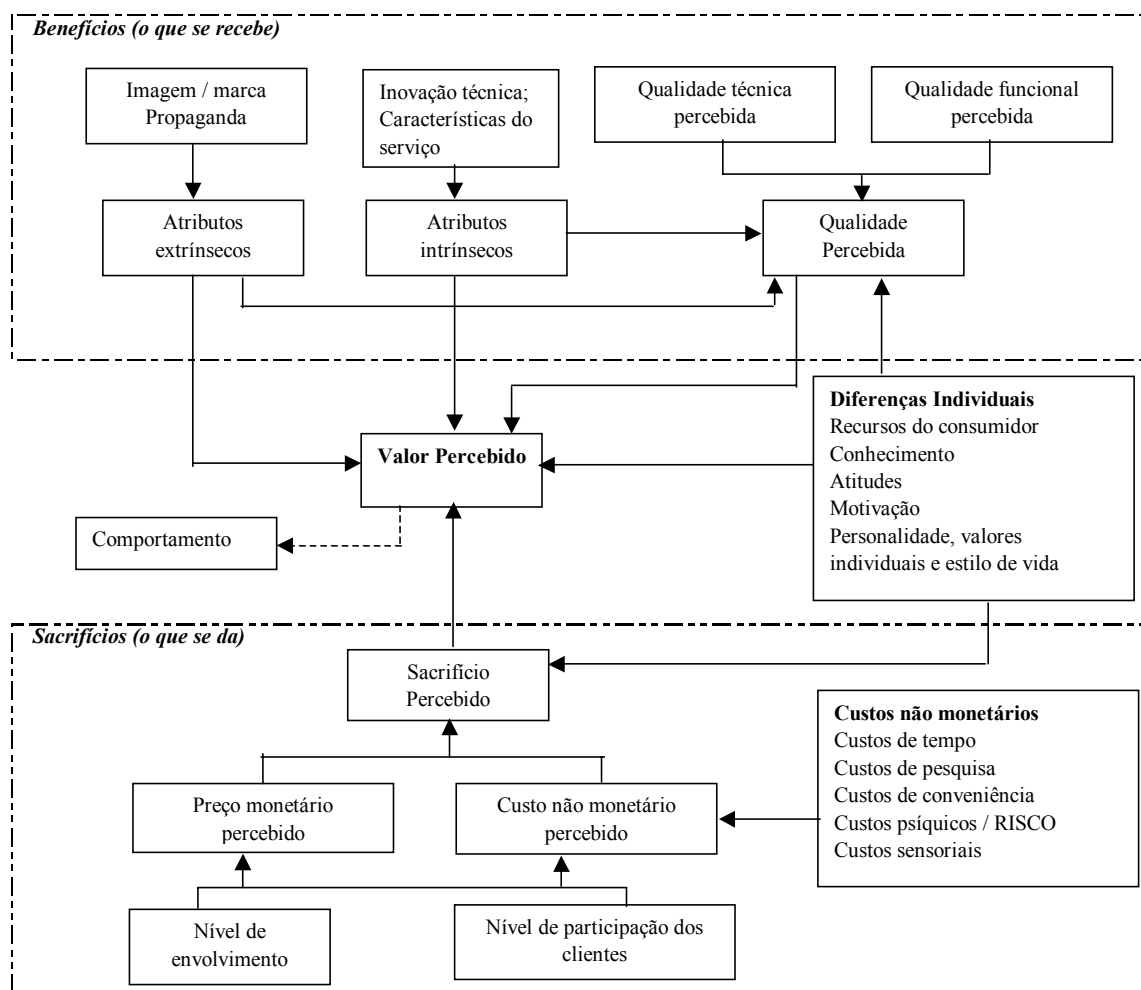


Figura 4: Modelo teórico proposto de determinantes do valor percebido.

### Metodologia

Mediante o uso da teoria apresentada e do modelo teórico, criou-se uma metodologia para implementação da pesquisa, que será apresentada na seqüência.

### 1.8 Do Instrumento da Pesquisa

O instrumento da pesquisa foi desenvolvido a partir de um *focus group* realizado com seis participantes e duas entrevistas de profundidade, onde foi apresentado o tema a ser pesquisado: valor de serviços em restaurantes nos finais de semana em São Paulo, tendo como direcionamento da discussão o modelo teórico apresentado. O Focus Group foi gravado em mídia magnética, reproduzido e transcrito em 70 frases chaves que evidenciaram os principais pontos abordados. Estas frases foram agrupadas em oito grandes grupos de sacrifícios/benefícios: (1) marca e propaganda, (2) qualidade desejada da comida e do atendimento, (3) serviços adicionais, (4) preço, (5) tempo, (6) deslocamento, (7) medos e riscos (custos psíquicos) e (8) conforto ou desconforto; segundo a similaridade das mesmas. Para uma escala de Likert confiável são necessárias entre 20 e 25 questões (COOPER e SCHINDLER, 2003). Mediante cuidadosa análise, foram selecionadas 29 frases principais, excluindo as que apresentavam idéias iguais ou similares, para compor as questões do instrumento de pesquisa. Na tabela 1, as questões são apresentadas conforme agrupamento dos atributos. Foi utilizada escala de Likert graduada de 1 a 7, sendo 1 a impressão menos favorável: *discordo totalmente*, e 7 a mais favorável: *concordo totalmente*, para medir a intensidade dos atributos. Verificou-se ainda que, as questões 17 e 23 apresentam características de escala negativa, e para obter um estudo estatístico adequado, os resultados destas questões foram invertidos. Foram elaboradas mais 7 questões de múltipla escolha sobre o perfil dos respondentes: formação, idade, sexo, renda familiar, estado civil, cidade e estado, e se possui ou não filhos.

Questão	Grupo	Descrição
9	7	Desconfio da qualidade de restaurantes vazios em horários de grande movimento
10	3	Evito restaurantes sem estacionamentos ou manobristas
11	8	Banheiro sujo é sinônimo de restaurante sujo
12	1	Prefiro sempre seguir a indicação de amigos para ir a novos restaurantes
13	2	A aparência da comida e sua disposição no prato, ou nas travessas deve ser excelente
14	8	Restaurantes tipo self-service são melhores porque as pessoas ficam mais livres para se servirem
15	8	Prefiro restaurantes que tenham pessoas bonitas e bem arrumadas em volta
16	2	Comidas com temperos caseiros são sempre as melhores
17	5	É irritante ficar aguardando mesas, principalmente se não tiver um local agradável para esta espera
18	2	A atenção pelos garçons é o grande chave para o sucesso do restaurante
19	1	Restaurantes de visibilidade na mídia como Vejinha e Guia da Folha são sempre de qualidade
20	4	É muito melhor pagar um preço fixo e comer a vontade
21	6	Dou preferência a restaurantes mais perto de minha residência
22	8	O ambiente de almoço deve ser sempre muito claro
23	4	Almoçar fora nos finais de semana ainda é uma diversão muito cara
24	3	O serviço de manobrista, quando utilizado, deve ser rápido, é desagradável esperar o carro
25	7	Prefiro ir a restaurantes de redes conhecidas, já sei a qualidade que vou encontrar
26	8	É importante o restaurante ter uma decoração que traga tranquilidade com uma música suave
27	5	O serviço deve ser rápido, os pratos e ou bebidas devem ser servidos de forma ágil
28	3	É muito importante ter algo para crianças pequenas se distraírem
29	5	Se sinto que os garçons estão me apressando para a mesa, o restaurante cai no meu conceito
30	4	Se meu restaurante preferido fosse um pouco mais barato, iria nele mais vezes
31	7	As pessoas são fiéis a restaurantes que já foram anteriormente, pois sabem o que vão encontrar
32	2	Valorizo um atendimento personalizado, quando parece que o garçom realmente se preocupa conosco
33	4	Devemos desconfiar da qualidade de restaurantes muito baratos, bem abaixo da média do mercado
34	8	O chão e as cadeiras devem estar EXTREMAMENTE limpos
35	4	Vale a pena pagar mais por um serviço melhor
36	3	Não acho injusto pagar estacionamento em bons restaurantes
37	8	Os garçons devem estar sempre com uniformes limpos e ter uma boa aparência

Tabela 1: Questões do instrumento de pesquisa e seus agrupamentos

### 1.9 Da Pesquisa, População e Coleta dos Dados

Foi realizado um pré-teste com um grupo de pessoas para validação e refinamento do instrumento de pesquisa (COOPER e SCHINDLER, 2003). A pesquisa foi idealizada e baseada em e-survey (BABBIE, 2001), hospedado em servidor web idôneo e seguro. As

questões foram inseridas neste e-survey, e as respostas foram armazenadas em um banco de dados SQL dentro do servidor mencionado. O programa não permitia respostas “em branco”.

O tempo de coleta de dados foi de uma semana. A população a ser pesquisada foi a dos frequentadores de restaurantes da cidade de São Paulo nos finais de semana. Findado o prazo do e-survey, os dados foram coletados e armazenados em mídia eletrônica e magnética. Foram coletados 119 (cento e dezenove) resultados.

A confiabilidade das questões foi testada através do coeficiente Alfa de Cronbach. O resultado obtido do teste de confiabilidade foi de  $\alpha = 0,7121$ , indicando uma alta consistência interna da escala (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

## Análise dos Resultados

Mediante o instrumento validado, testado e dados coletados, realizou-se análise dos resultados, conforme apresentado nos itens seguintes.

### 1.10 Do Perfil Sócio-Econômico

O perfil sócio-econômico dos respondentes do e-survey foi o seguinte: 55,5 % é do sexo masculino (mostrando bastante equilíbrio), 73,1% está na faixa de idade entre 19 e 36 anos, 81,5% têm superior completo ou acima, 52,9 % é casada, 42 % possuem filhos, e 64,7% tem renda familiar mensal entre R\$ 2.500,00 e R\$ 10.000,00, conforme Tabela 2.

<b>Formação Acadêmica</b>	Frequência	Percentual (%)	<b>Renda Familiar Mensal</b>	Frequência	Percentual (%)
Ensino Fundamental	1	0,8	Até R\$2.500,00	22	18,5
Ensino Médio	6	5	Entre R\$2.500,00 e R\$5.000,00	40	33,6
Superior Cursando	15	12,6	Entre R\$5.000,00 e R\$10.000,00	37	31,1
Superior Completo	46	38,7	Acima de R\$10.000,00	20	16,8
Pós Graduação	40	33,6	<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>
Mestrado	8	6,7	<b>Estado Civil</b>		
Doutorado	3	2,5		Frequência	Percentual (%)
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>	Solteiro	45	37,8
<b>Idade</b>	Frequência	Percentual (%)	Casado	63	52,9
Até 18 anos	20	16,8	Divorciado	8	6,7
Entre 19 e 27 anos	57	47,9	Viúvo	3	2,5
Entre 28 e 36 anos	30	25,2	<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>
Entre 37 e 45 anos	10	8,4	<b>Filhos</b>		
Acima de 45 anos	2	1,7		Frequência	Percentual (%)
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>	Sim	50	42
<b>Sexo</b>	Frequência	Percentual (%)	Não	69	58
Masculino	66	55,5	<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>
Feminino	53	44,5			
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>			

Tabela 2: Perfil Sócio-Econômico

### 1.11 Da Análise Fatorial

Os 119 resultados das 29 questões do e-survey (numeradas a partir da questão 9 até a questão 37) foram submetidos a análise fatorial. A seguir pode-se verificar com maiores detalhes os testes feitos e respectivas análises.

Com o propósito de garantir a confiabilidade dos resultados da análise fatorial foram realizados os testes de: Kaiser-Meyer-Olkin, cujo resultado foi  $KMO = 0,639$ ; e Esfericidade de Bartlett, cuja significância apresentou resultado de  $sig = 0,000$ . Estes resultados garantem um grau adequado de credibilidade na análise fatorial dos dados (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

#### 1.11.1 Da Matriz de Componentes Rotacionais

A matriz de componentes rotacionais para os fatores, conforme indicado na tabela 3, apresentou três componentes representativas:

(1) A primeira componente apresentou aglutinação de 5 variáveis, representadas pelas questões 34, 37, 32, 13 e 24 que evidenciam o atributo de Aparência.

(2) A segunda componente apresentou aglutinação de 6 variáveis, representadas pelas questões 21, 16, 20, 25, 14 e 22 que evidenciam o atributo de Comodidade.

(3) A quarta componente apresentou aglutinação de 2 variáveis, representadas pelas questões 18 e 31 que evidenciam o atributo de Segurança.

Dimensões	Questões	Componentes		
		1	2	3
Aparência	34	0,806		
	37	0,756		
	32	0,730		
	13	0,691		
	24	0,570		
Comodidade	21		0,587	
	16		0,545	
	20		0,540	
	25		0,526	
	14		0,516	
	22		0,513	
Segurança	28			0,735
	31			0,641

Tabela 3: Matriz de componentes rotacionais

### Conclusões e Implicações

Conforme dados aferidos na análise estatística apresentada na seção anterior, a conclusão dessa pesquisa mostra que existem três grandes determinantes do valor percebido de serviços para as pessoas em restaurantes nos finais de semana da cidade de São Paulo: aparência, comodidade e segurança. A figura 5 ilustra de uma maneira sintética as correlações destes três determinantes, que serão melhor discutidas a seguir.

1. *Aparência*: este determinante afeta a qualidade percebida e conseqüentemente o valor percebido de forma bastante ampla através da qualidade percebida. Em dimensões tangíveis, o ambiente físico do restaurante deve refletir o atributo intrínseco da limpeza por toda parte, desde suas instalações físicas até nos uniformes e aparência dos funcionários, portanto uma excelente aparência visual aumentará o valor percebido do serviço. A qualidade funcional está relacionada *como* ele recebe o serviço. O consumidor procura um serviço aparentemente harmonioso, ou seja, os funcionários dos restaurantes devem prestar um serviço com muita fluidez, a qualidade técnica se relaciona a aparência da comida.

Analisando de um outro ângulo, a *aparência* está também ligada aos custos sensoriais dos consumidores, que provocam sensações desagradáveis, onde o restaurante deve trabalhar para minimizá-los para diminuir este sacrifício não monetário, aumentando conseqüentemente o valor percebido.

2. *Comodidade*: este determinante afeta também o valor percebido em duas dimensões: (a) custos não monetários de *conveniência* e de *pesquisa* e (b) qualidade percebida.

(a) O custo de conveniência está relacionado com a preferência dos consumidores a restaurantes perto de suas residências. O estudo também mostrou que as redes conhecidas são preferidas como uma forma cômoda de minimizar o custo de pesquisa, diminuindo o esforço para identificar e selecionar novos restaurantes.

(b) A comodidade também está ligada à qualidade funcional no aspecto de liberdade, ou seja, toda a operação ou funcionalidade do restaurante deve ser elaborada para

dar a sensação de que o consumidor está na casa dele, ou seja, prefere ter um alto nível de envolvimento com o serviço com total liberdade para se levantar e servir no momento que desejar, e ao mesmo tempo, a comida deve ter uma qualidade técnica que reflita também sabor e aspectos caseiros, tudo isto dentro de um ambiente claro que permita toda esta mobilidade.

3. *Segurança*: Este determinante está relacionado a medos e incertezas, ou custos psíquicos, onde as pessoas evitam o risco de experimentar um novo restaurante, permanecendo fiéis aos seus conhecidos. Quanto as crianças, o estudo mostrou que as pessoas que tem filhos preferem não arriscar, ou seja, é melhor freqüentarem lugares já conhecidos, onde já sabem que seus filhos terão uma qualidade mínima desejada, evitando eventuais transtornos de uma nova experimentação. Restaurantes que investirem em estrutura para crianças serão mais aceitos para estes consumidores que retornarão com sua fidelidade.

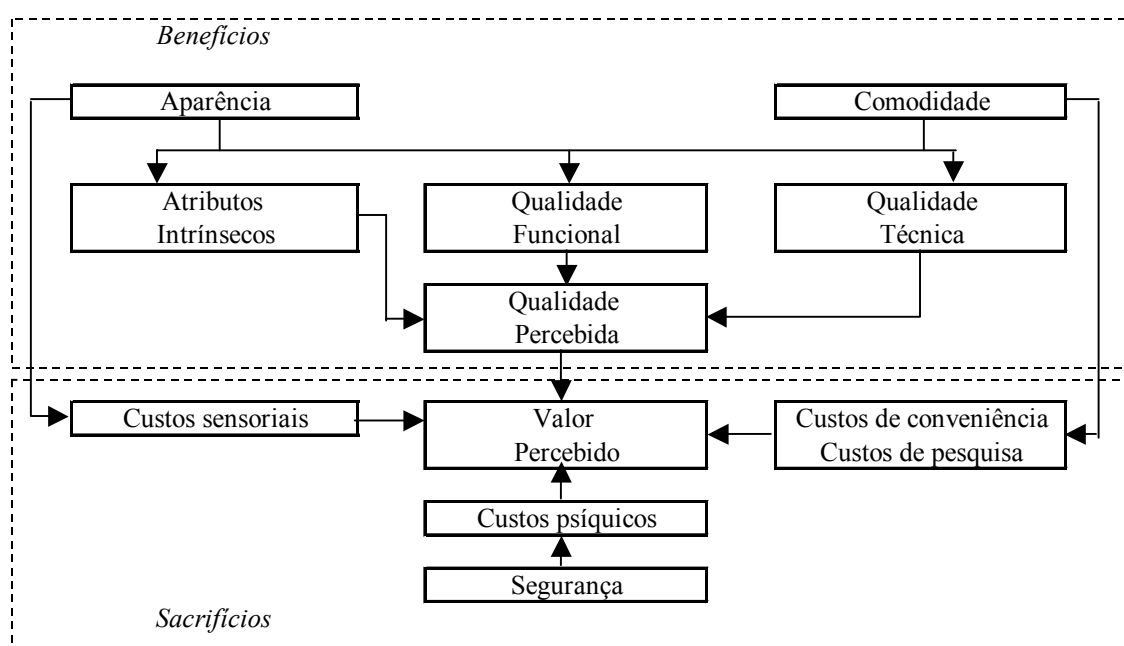


Figura 5: Determinantes no valor percebido de restaurantes nos finais de semana em São Paulo.

### Limitações do Estudo

Pela própria natureza dos processos de pesquisa, todo estudo apresenta certas limitações. Os resultados obtidos neste estudo podem ser considerados, no entanto, certas limitações devem ser contempladas. (a) O valor percebido foi cerceado por limites geográficos impostos na pesquisa. (b) O tempo delimitado para o e-survey poderia ter sido maior para que a amostra fosse maior e validasse com maior força os resultados obtidos. (c) O estudo reflete a opinião da amostra dentro do perfil sócio econômico preponderante analisado, dentro de determinadas atitudes, como descrito no item 2.3.

### Indicações para Futuras Pesquisas

Existem muitos trabalhos a serem feitos que viriam a somar aos achados e conclusões apresentadas, bem como preencher algumas lacunas deixadas por esse estudo. Para tanto, recomenda-se que algumas pesquisas sejam realizadas na intenção de engrandecer o conhecimento da área. (a) Utilizar uma população mais representativa para poder obter resultados generalizáveis. (b) Realizar estudos em outras praças para minimizar a

significância e evidenciar aspectos comuns. (c) Realizar estudos com gerentes e proprietários de restaurantes para evidenciar similaridade de valores.

### Referências Bibliográficas

BOLTON, Ruth N.; DREW, James H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of consumer research*, v.17, p. 375-384, mar., 1991.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROSBY, Lawrence A; GRÖNROOS; JOHNSON, Sheree L. Who moved my value? *Marketing management*. v. 11, n. 5, p.10-11, sep. oct., 2002.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. *O comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FREDERICKS, Joan O; SALTER, James M II. Beyond customer satisfaction. *Management Review*. New York, v. 84, n. 5, p. 29-32, may, 1995.

GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade & serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.

GARDNER, Bob. What do customers value? *Quality Progress*, v. 34, n.11, p. 41-48, nov. 2001.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HIGGINS, Kelvin T. The value of customer value analysis. *Marketing Research*, v. 10, n. 4, p. 38-44, 1998.

KURTZ, David, L.; CLOW, Kenneth E. *Services marketing*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

LOVELOCK, Christopher, WRITH, Lauren. *Serviços marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCLEON, Richard. Getting to value. *Management Quarterly*, v. 43, n. 3, p. 25-29, 2002.

PARASURAMAN,A.; ZEITHAML,V.A.; BERRY,L.L. Alternatives scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, v. 70,n. 3, p.201-230, 1994.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2000.

RAVALD, Annika ; Grönroos, Christian. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. v. 30, n. 2, p.19-30, 1996.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptios of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 2-22, jul. 1998.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

---

## IMPACTOS DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

**Waleska Silveira Lira\***

### RESUMO

O artigo procura mostrar o impacto da tecnologia de informação nas organizações, valendo-se da pesquisa bibliográfica considera que o mundo passa por grandes transformações e as principais causas destas mudanças são a tecnologia, a economia global, a concorrência, os sistemas sociais, a legislação e os próprios consumidores. A Revisão da literatura leva a conclusão que o conhecimento é fator essencial, que por sua vez é adquirido através de um processo de aprendizado mútuo. Mostra que requer das organizações treinamento contínuo, como também do governo investimento em políticas sociais do conhecimento, através da uma política educacional adequada á realidade local.

**Palavras-Chave:** tecnologia de informação, organizações, políticas sociais do conhecimento

### ABSTRACT

The article looks for to show the impact of the technology of information in the organizations, using itself the bibliographical research considers that the world passes for great transformations and the main causes of these changes are the technology, the global economy, the social competition, systems, the legislation and the proper consumers. The Revision of literature takes the conclusion that the knowledge is essential factor, that in turn is acquired through a process of mutual learning. Sample that requires of the organizations continuous training, as also of the government investment in social politics of the knowledge, through the one educational politics adjusted á local reality.

**Key-Words:** technology of information, organizations, social politics of the knowledge

\* Professora da Universidade Estadual da Paraíba  
Waleska.Silveira@terra.com.br

## **Introdução**

O mundo passa por grandes transformações. E as principais causas destas mudanças são a tecnologia, a economia global, a concorrência, os sistemas sociais, a legislação e os próprios consumidores. Teorias que antes geravam bons resultados para a maioria das organizações, não costumam mais ser relevante hoje. A produção em massa e a economia de escala não reduzem mais os custos de transações para empresas, clientes ou consumidor.

Estamos vivenciando a era da informação e o advento de duas forças que serão as bases para se delinear o século XXI são : A Tecnologia Digital e a Globalização. Em ambos os casos necessitam-se de um grande e variado número de informações, pois o acesso a estas informações alterará os estilos e a vida da sociedade e suas expectativas com relação à visão das transformações econômicas, políticas e sociais no mundo todo.

As empresas na era do conhecimento estão utilizando ferramentas digitais para monitorar e aperfeiçoar novos ou antigos processos , como operar seus sistemas de produção, gerar faturas, impostos, automação , visando a melhoria da qualidade de vida dos clientes, empresas e empregados.

A Internet como ferramenta tecnológica cria um espaço universal para o compartilhamento de informações, servindo como alternativa comercial (empresas virtuais), mudando todo o sistema de comunicação entre pessoas e empresas, de gestão estratégica e o próprio comportamento do consumidor, por eliminar os limites territoriais entre empresas e nações. Segundo Bill Gates, em seu livro, “A Empresa na Velocidade do Pensamento”.. Diz que, “Fazer negócios a velocidade do pensamento será a chave para o sucesso no século XXI”.

O mundo globalizado e as tecnologias digitais, trouxeram uma verdadeira revolução nas relações humanas, o comércio eletrônico é uma consequência da interação que a rede de computadores nos oferece, possibilitando fazer negócios , obter maior números de informações, numa rapidez e comodidade jamais vista anteriormente.

Com o desenvolvimento dos computadores estamos presenciando uma mudança social e empresarial extremamente enriquecedoras que levarão a diversas tendências para o próximo século. A tecnologia da informação tornou-se o esteio de nossa sociedade, mais rapidamente do que fomos capazes de absorver seus impactos.

É difícil imaginar possíveis impactos, especialmente focalizados aos aspectos empresariais versus sociais de como as empresas e a sociedade estão utilizando estas novas ferramentas informacionais para sobreviverem a esta nova era, para atingir suas metas, satisfazer suas necessidades e as dos clientes seja eles clientes internos e externos.

A sociedade enquanto cliente, está mais exigente e as empresas estão a cada dia mudando sua forma de atrair novos mercados , diante a globalização. Segundo Ralph M. Stair (1998)” a informação correta, se fornecida a pessoa certa, da forma correta e no momento certo, pode melhorar e assegurar a eficiência da empresa”.

### **1.1 A ERA DA INFORMAÇÃO: SEU IMPACTO NA SOCIEDADE E NAS ORGANIZAÇÕES**

O final do Século XX, como o início do século XXI, é marcado por impasses e perplexidade. A tônica das reflexões gira em torno da mudança em todos os níveis sociais. A sociedade parece viver, em escala global e mais do que nunca, uma série de profundas e inéditas transformações.

Assim sendo, as transformações operadas durante este século podem ser compreendidas numa visão histórica, comparando-se qualitativamente a sociedade do início com a da última década, de forma sucinta neste livro.

Dentro desta visão, três aspectos fundamentais podem ser ressaltados. Primeiro, o mundo deixou de ser eurocentrico. A Europa, deixa seu papel central do final do século XIX:, a população declina, a produção diminui, os centros industriais se mudam para outro lugar. Os Estados Unidos passa a ser a grande economia propulsora da produção e do consumo em massa. O segundo aspecto importante é a *mundialização*, o processo que foi transformado o mundo na unidade básica de operações, suplantando a era da “economias nacionais”. A característica fundamental deste final de século XX é a tensão entre a aceleração desse processo e a incapacidade das instituições e dos indivíduos em geral se adaptarem a ele. O terceiro aspecto fundamental é a desintegração dos padrões de relacionamento social. Acontecendo umas ruptura entre passado e presente, dando a dimensão da escala de mudança global, dentro de um âmbito tecnológico, que hoje já não há barreiras territoriais , quando falamos em mundo virtual, Internet, e Comércio Eletrônico.

O conceito de mudança é central ao entendimento da evolução que a sociedade da informação. Este conceito tem sido usado nos diversos meios de comunicação. A informática, o uso da Internet, e o comércio eletrônico. A mudança se tornou uma categoria central no mundo atual, associada com o comportamento das pessoas na sociedade, nas organizações, na economia, no comércio de compra e vendas de produtos e serviços, entre pessoas jurídicas e físicas.

Do ponto de vista da percepção do cidadão comum, este final de século pertence ao movimento. Tanto em extensão, quanto em intensidade, as transformações envolvidas na modernidade são mais profundas do que a maioria das mudanças características dos períodos anteriores. Não só as mudanças estão acontecendo, e mais rápido, mais também nossa percepção das mudanças se torna mais aprofundada pela simultaneidade entre acontecimentos e notícia propiciada pela Tecnologia da Informação , da Internet e principalmente do Comércio Eletrônico.

Na era da Informação e do conhecimento, o trabalho é profundamente afetado. Uma das transformações mais importantes ligada à revolução industrial se refere a realidade do tempo de trabalho, pela divisão do trabalho, enquanto que na revolução da informação, na era do conhecimento busca-se o homem com visão holística, com visão global, o homem integrado. Onde o homem global está envolvido, não existe trabalho assegurado. O trabalho aparece com a divisão do trabalho e com a especialização das tarefas. Com a tecnologia da Informação, o homem volta a se envolver- como as sociedades tribais- completamente em seus papéis. Nessa nova organização, o homem se transforma em coletor de informações.

No mundo deste final de século, o homem se volta para a busca do conhecimento e o desenvolvimento dos processos criativos (McLuhan,161).

A tecnologia de informação atinge também a educação, na medida em que passa a ser cada vez mais direcionada para a descoberta, ao invés de apenas no sentido tradicional da instrução. Atualmente as empresas exigem do homem uma visão global, munido de uma instrução abrangente e flexível, que tenha criatividade e sobretudo iniciativa.

Portanto partindo a nova era do conhecimento requer do homem um embasamento aprofundado da tecnologia de informação, das ferramentas tecnológicas existentes no mercado, não se concebe atualmente desconhecimento da Internet e o comércio eletrônico, tendo em vista que estas duas ferramentas tecnológicas, é o que tem mais transformado a economia mundial e a sociedade em geral.

A Internet influenciou profundamente o comportamento da sociedade, possibilitando condições de realizar inúmeras coisas pela rede. A Internet vem conquistando grande espaço na vida dos clientes e dentro de alguns anos tornará uma fonte indispensável na sociedade em geral.

Portanto , se maioria da população tiver acesso à Internet certamente, esta ferramenta tecnológica provocará uma revolução cultural na sociedade.

As tecnologias geram recursos, que geram empregos em outros lugares, ou seja as tecnologias deslocam empregos. As tecnologias trazem produtividade para empresas. A tecnologia pode ter efeito mais predatório em alguns países, porque tudo depende do âmbito em que as tecnologias entram. Portanto se a tecnologia entra numa sociedade onde há crescimento econômico, onde há liberdade de concorrência, educação na população e leis trabalhistas flexíveis, a tecnologia gera emprego.

Outro elemento a ser considerado é a mudança na estrutura ocupacional e no perfil da força do trabalho. Quando a tecnologia elimina posições de trabalho de um determinado perfil profissional, geralmente cria outras posições em maior ou menor quantidade, em outro ponto da indústria, para empregar trabalhadores com outro perfil profissional, de qualquer forma, constata-se que os trabalhadores menos qualificados, ou com qualificações obsoletas, são atingidos pelo desemprego tecnológico (Cattani, p.54). Por outro lado, tendências recentes nas empresas dos processos de trabalho tem incorporado estratégias de redução da divisão técnica do trabalho, da individualização das tarefas e da rígida separação entre concepção e execução, buscando o enriquecimento das tarefas e abrindo espaço para a intervenção dos executivos na modificação dos próprios processos de trabalho com maior autonomia (Cattani, p.66).

Todo este contexto se dá sob o impacto de um mercado globalizado, sob uma reestruturação na produção, com aumento do fluxo de capitais internacionais e aceleração tecnológicas. Há um conflito de visões. De um lado, uma visão em que o homem é substituído pela máquina, com a conseqüente redução do emprego. De outro lado, numa posição em relação as aplicações das novas tecnologias, aponta-se para a liberação do ser humano das tarefas menos nobres ( braçais e repetitivas) e sua dedicação as funções mais elevadas ( culturais e de lazer), em virtude do aumento da produtividade e do tempo livre ( Cattani, 172).

No entanto, “é importante observar que, enquanto variável social, a tecnologia pressupõe formas de aplicação diversas a partir de condicionantes que presidem sua introdução, podendo gerar efeitos diferenciado, dependendo de fatores como regime político, onde se inserem as empresas, tradições culturais , desempenho econômico e formas de organização dos trabalhadores”.(Cattani, 205)

A tecnologia nos traz conexões eletrônicas entre pessoais no mundo inteiro, noticiais em tempo real, possibilitando a atualizações das informações no mundo, para as empresas esta possibilita maior interatividade com os clientes e fornecedores, atendimento personalizado, menor custo nas operações, rapidez nas informações e uma facilidade maior para otimização das transações, numa nova abordagem de parceria nas cadeias de valor agregados.

Além disso, “o desenvolvimento de novas tecnologias de transporte e telecomunicações estão constantemente redefinindo as fronteiras efetivas entre o local e o nacional e o internacional. Os desenvolvimentos recentes em informática e Telecomunicações estão viabilizando o trabalho a distancia, o que irá afetar a oferta de amo de obra no nível local e internacional, seu perco e sua capacitação”. (OECD,11p).

O grande desafio para as noções é ter uma população, cujo processo pedagógico esteja voltado para gerar conhecimento. É necessário ter uma população educada, porque a tecnologia pode destruir um posto de trabalho num campo, e cria em outras áreas, e as pessoas voltadas para o conhecimento, podem ser retreinadas, recicladas, para se adaptarem aos novos postos de trabalhos. Há uma grande revolução do mundo, onde os países que tem educação conseguem absorver e tirar todas as vantagens que a tecnologia oferece e gerar empregos.

Segundo, Drucker (1993:p55-57) a necessidade de se buscar o aumento da produtividade dos trabalhadores de serviços para evitar o perigo de um conflito de classes entre os dois grupos, devido ao reflexo das diferenças de produtividade na remuneração e nos benefícios recebidos pelo trabalhador pode gerar conflito e espera-se que não se acrescente

uma terceira classe , a dos desempregados.

Segundo Bridges, “todos as pessoas são trabalhadores contingenciais”. Estas pessoas precisam ser consideradas pessoas, cujo valor deve ser demonstrado em cada situação, não as transformando em negócio.

Numa época em que as empresas já lutam com as mudanças fundamentais geradas pela tecnologia, pela competição mundial e pela transformação no modo de operar, elas não conseguem encontrar pessoal capacitado para liderar estas mudanças. As habilidades exigidas dos profissionais num mundo globalizado e as implicações dessa escassez de talento torna-se ainda mais urgentes. Mas a previsão é de que esse novo mercado de trabalho dificilmente absorverá os excluídos, uma vez que os empregos emergentes exigem um alto grau de qualificação profissional. Dessa forma, o desemprego tende a se concentrar nas camadas menos favorecidas, com baixa instrução escolar e pouca qualificação.

## 1.2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO NA ERA DO CONHECIMENTO

A Internet como ferramenta tecnológica cria um espaço universal para o compartilhamento de informações, servindo como alternativa comercial (empresas virtuais), mudando todo o sistema de comunicação, o comportamento do consumidor e eliminando os limites territoriais entre nações.

A Internet já é uma realidade mundial, que apesar de nos trazer vantagens, também nos preocupa, em relação à parcela da sociedade que não tem acesso a esta ferramenta, e suas possibilidades no mercado de trabalho.

A era do conhecimento, do capital intelectual, da inteligência competitiva torna o momento atual inédito, sob a ótica das organizações, em que terra, trabalho, matéria-prima e capital podem ser considerados recursos finitos, enquanto que o conhecimento visto como capital intelectual é inexaurível. Nessa perspectiva, todas as áreas da organização precisam ser repensadas. Mattos (1982,p.21), diz que a “moeda está perdendo seu caráter material, transformando-se em mensagem: a moeda eletrônica”.

No mundo deste início de século, o homem se volta para a busca de conhecimento e o desenvolvimento dos processos criativos. Nesta visão, a era do conhecimento requer do ser humano um novo perfil, voltado para um ser integrado, com visão multidisciplinar, holística, o olhar global, mais o agir local.

Estes acontecimentos históricos têm transformado o cenário social da vida humana neste início de século. A revolução tecnológica e o desenvolvimento da tecnologia da informação trazem mudanças sociais que levarão a diversas tendências.

O conhecimento torna-se hoje um dos principais fatores de superação de desigualdades, de agregação de valor, criação de emprego qualificado como também de propagação do bem-estar.

Dentro deste contexto, verifica-se a existência de influências inferidas que refletem no sistema econômico e político dos países. A autonomia dos países depende nitidamente do conhecimento, da educação e do desenvolvimento científico e tecnológico.

Sendo assim, o advento da sociedade da informação está centrada na atuação de novas formas de organização e de produção, em escala mundial, que possa redefinir a inserção dos países menos desenvolvidos na sociedade internacional como também no sistema econômico mundial, tendo como consequência para o efetivo funcionamento o comprometimento do Poder Público.

Viver na era da informação é viver constantemente com um volume incalculável de informação que flui a uma velocidade imensa, sem uma percepção clara e questionável por parte da sociedade e que de certa forma assume valores sociais e econômicos

importantes, porque não dizer fundamentais.

Como a tecnologia de informação age e quais as suas conseqüências? A tecnologia de informação pode-se dizer, que está inserida dentro de uma imensa malha de meios de comunicação que cobre países inteiros, interliga continentes, chega ao cotidiano das pessoas, às suas casas, ao trabalho, à universidade, através de linhas de fibra ótica, transmissão via satélite, computadores que processam dados transformando-os em informações, controlam e coordenam estes dados, tornando-os acessíveis a diversos meios de comunicação.

Os processos e as funções dominantes na era da informação estão cada vez mais organizados em rede. Segundo Castells (2000,p.497) “redes constituem uma nova morfologia social de nossa sociedade, e a difusão da lógica das redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”.

Portanto, a rede desempenha um papel central na caracterização da sociedade da informação. Rede é um conjunto de nós interligados, onde o nó é o ponto no qual uma curva se intercorta. Podemos exemplificar como um sistema de televisão, equipes para cobertura jornalística e equipamentos móveis gerando, transmitindo e recebendo sinais na rede global.

A rede se caracteriza por ser uma estrutura aberta capaz de se expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se entre si e dentro da rede. Sua estrutura social é um sistema dinâmico, suscetível de inovação.

É importante ressaltar que a informação é condição essencial para todo cidadão. Esta, por sua vez, não aparece de forma explícita, mas implicitamente fica evidenciada a sua necessidade, pois o ato de verificar significa comparar as informações do que ocorreu com as informações do que foi estabelecido. De acordo com Venetianer (2000, p.14)

*“nós somos de fato uma sociedade de Informação. Agora mais do que nunca o movimentar rápido e por amplas distâncias e vasta quantidade de informações tornou-se uma necessidade imperiosa , pesquisadores de todas as partes do mundo estão descobrindo que suas vidas começam a emaranhar-se com o ambiente das redes computacionais. Acesso imediato ao trabalho de seus colegas, ir a uma biblioteca virtual de milhões de volumes e centenas de milhares de artigos permitem que absorvam um corpo de conhecimento nunca antes imaginado. Grupos de trabalho podem conduzir conferências interativas, derrubando todas as fronteiras e temporais. As possibilidades são infinitas”.*

De acordo com o Programa da Sociedade da Informação (2000,p.3), a convergência da base tecnológica está em três fenômenos inter-relacionados. O primeiro refere-se à convergência da base tecnológica que decorre do fato de se poder representar e processar qualquer tipo de informação, através da tecnologia digital. A segunda refere-se à dinâmica da indústria, que através da competitividade nas indústrias de informática, tem proporcionado a queda de preços dos equipamentos de informática, possibilitando à população crescente do uso destes equipamentos. E como terceiro e último, o grande crescimento e disseminação da Internet no período de 1991 a 1998. Apesar de ser um serviço restrito a poucos, a velocidade de expansão da Internet, mostra que ela é um fenômeno a ser considerado como instrumento de ampliação do conhecimento, portanto um componente da melhoria da política social para melhoria da educação. A Internet não é miraculosa; por trás dela estão as mesmas pessoas que vivem o dia-a-dia, na rua, na escola, nos escritórios etc...podendo este instrumento ajudar na disseminação do conhecimento e podendo unir

virtualmente pessoas interessadas em algum tema em comum.

A sociedade em rede é um fenômeno global capaz de transformar atividades sociais, políticas e econômicas se esta sociedade estiver educada para contribuir para a propagação e disseminação da informação para as regiões que sejam atrativas em relação aos negócios e empreendimentos.

No âmbito social, a sociedade da informação tem um elevado potencial de promover a integração, ao reduzir as distâncias entre pessoas e aumentar o seu nível de informação. Portanto, há uma problemática no que se refere à camada da população que não tem acesso a esta nova tecnologia, e que é questionada por muitos estudiosos no assunto quanto à forma de se evitar ainda mais a disparidade social entre as pessoas, as nações e os blocos de países.

Demo (2000,p.36) ressalta a importância da educação dentro do contexto da sociedade do conhecimento e as políticas sociais, que apontam para a necessidade da cidadania emancipatória, mais do que aquelas apenas assistidas e facilmente acomodadas.

“Não se pode, pois, separar educação e conhecimento: este é meio, aquela é fim” (Demo. 2000,p.41).

A globalização é o conjunto de transformações na ordem política e econômica mundial que vem acontecendo nas últimas décadas. O ponto central da mudança é a integração dos mercados numa “aldeia-global”, explorada pelas grandes corporações internacionais. Os Estados abandonam gradativamente as barreiras tarifárias para proteger sua produção da concorrência dos produtos estrangeiros e abrem-se ao comércio e ao capital internacional. Esse processo tem sido acompanhado de uma imensa revolução nas tecnologias de informação - telefones, computadores, Internet e o comércio eletrônico.

As fontes de informação também se uniformizam devido ao alcance mundial e a crescente popularização dos canais de televisão por assinatura e a Internet. Isso faz com que os desdobramentos da globalização ultrapassem os limites da economia e comecem a provocar uma certa homogeneização cultural entre os países.

Outro ponto importante desse processo são as mudanças significativas no modo de produção das mercadorias. Auxiliadas pelas facilidades na comunicação e nos transportes, as transnacionais instalam suas fábricas em qualquer lugar do mundo onde existam as melhores vantagens fiscais, mão-de-obra e matérias-primas baratas. Essa tendência leva a uma transferência de empregos dos países ricos que possuem altos salários e inúmeros benefícios, para as nações industriais emergentes. O resultado desse processo é que, atualmente, grande parte dos produtos não tem mais uma nacionalidade definida.

### **1.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Estamos de fato, diante de uma nova era tecnológica, cuja vantagem é disponibilizar globalmente as informações, expandir micro e pequenas empresas em nível internacional, nacional, independente da sua localização geográfica.

O avanço tecnológico, mais especificamente a Internet e o comércio eletrônico está proporcionando mudanças na economia mundial, gerando um novo padrão de competitividade em que a capacidade de gerar inovações em intervalos de tempo cada vez menor é o que irá fazer o diferencial competitivo para os países e as empresas.

A utilização dessas tecnologias acelera a racionalidade e flexibilidade na produção de bens e serviços, tornando-os mais eficazes em todo o processo produtivo tanto em termos de recursos natural, capital como também trabalho.

A Internet e o comércio eletrônico propiciam o surgimento de meios para a disseminação da informação e comercialização de produtos e serviços, bem como novas oportunidades de investimento.

Em contrapartida está ameaçando a existência de setores que já não encontram espaço na nova economia. Neste sentido, o mercado passa a exigir das organizações a utilização de novas estratégias de competição, maior descentralização, comunicação bilateral entre empresa/consumidor/fornecedor, com o intuito de estabelecer unidades produtivas em locais onde ofereça maior vantagem, independente de fronteiras geográficas.

Dentro deste panorama, a principal matéria-prima é a informação. A capacidade de gerar, tratar, processar, filtrar e transmitir informação, impõe desta forma um grande desafio tanto para empresas como para os trabalhadores. O desafio de adquirir a competência necessária para transformar informação em um recurso econômico estratégico, um novo paradigma, o conhecimento como produto.

O conhecimento é fator essencial, que por sua vez é adquirido através de um processo de aprendizado mútuo. Requer das organizações treinamento contínuo, como também do governo investimento em políticas sociais do conhecimento, através da uma política educacional adequada á realidade local.

## REFERENCIAS

1. ALBERTIN, Luiz Alberto. **Comércio eletrônico**. Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 2.ed. São Paulo: Atlas,2000.
2. ALDRICK, Douglas F. **Dominando o mercado digital**. Estratégias práticas para a competitividade na nova economia. São Paulo: Makron Books, 2000.
3. AMOR, Daniel. **A (r)evolução do e-bussiness**. Vivendo e trabalhando em um mundo interconectado. São Paulo: Makron, 2000.
4. BHIMANI, A. **Securing the comercial internet communication of the ACM**. v. 39, Nº. 6. p. 29 –35, June 1996.
5. BRIDGES, Willian. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
6. CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação, economia, sociedade e cultura. 4. ed. São Paulo: Impresso Brasil, 2000.
7. CATTANI, Antonio. **Trabalho e tecnologia**: Dicionário Crítico. Rio de Janeiro: Vozes,1997.
8. CHUCK, Martin. **O futuro da internet**. São Paulo: Makron Books, 2000.
9. DEMO, Pedro. **Política social do conhecimento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
10. HOBBSAWN, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX 1914-1991**. São Paulo:Companhias das Letras, 1995.
11. JANAL, Daniel. S. **Marketing na internet**. 2.ed. Rio de Janeiro: ITP, 1996.
12. MATTAR, João. **Filosofia e administração**. São Paulo: Atlas,1997.
13. MATTOS, João. **A sociedade do conhecimento**. Brasília: ESA F/UNB, 1982.
14. MCLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, s/d.
15. MORO, Maria Luísa. **Comércio eletrônico: Un Mercado en Expansión**. Madrid: ESIC,2000.
16. NEGROPONTE, N. **A Vida Digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
17. OECD. **Jobs strategy technology, productivity and job creation – v.2**. Analytical Report. Paris: 1996.
18. KARSAKLIAN, Eliane. **Cybermarketing**. São Paulo: Atlas,2001.
19. SEYBOLD. B. P. **Clientes.com**. Como criar uma estratégia empresarial para a internet que proporcione lucros reais.São Paulo: Makron, 2000.
20. TAKAHASHI, T. **Sociedade da informação no brasil**. Livro Verde. Brasília:2000.

21. VENETIANER, Tom. **Como vender seu peixe na internet**. Um guia prático do marketing e comércio eletrônico. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus,2000.
22. YESIL, Magdalena. **Criando a loja virtual**. Rio de Janeiro: IBPI. Press, 1999.