

# Resolução dos constrangimentos associados à evolução do negócio electrónico

Elisabete Paulo Morais <sup>1</sup>, José Adriano Pires <sup>2</sup>, Ramiro Gonçalves <sup>3</sup>

1) Instituto Politécnico de Bragança - EsACT, Mirandela, Portugal

[beta@ipb.pt](mailto:beta@ipb.pt)

2) Instituto Politécnico de Bragança - ESTiG, Bragança, Portugal

[adriano@ipb.pt](mailto:adriano@ipb.pt)

3) Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal

[ramiro@utad.pt](mailto:ramiro@utad.pt)

## Resumo

Os avanços tecnológicos das últimas décadas, originaram um ambiente no qual as organizações são forçadas a procurar activamente novas opções para a redução de custos enquanto que, simultaneamente, procuram competir mais eficazmente nos seus mercados. Este ambiente requer organizações focadas, ágeis, mais flexíveis e competitivas, sendo as organizações levadas a efectuar mudanças muitas vezes radicais na forma como conduzem os negócios, empregam pessoas e utilizam as tecnologias. Não obstante o reconhecimento e os cuidados que nos últimos anos têm sido dedicados ao negócio electrónico, este ainda não atingiu o estágio que seria desejável. Este problema, presente e observável desde os últimos anos, exige novos esforços de investigação na procura de quais as barreiras/constrangimentos a esse desenvolvimento. No presente artigo pretende-se explorar possíveis barreiras/constrangimentos à evolução pretendida e a forma pela qual poderão ser total ou parcialmente resolvidos.

**Palavras chave:** negócio electrónico, evolução do negócio electrónico, constrangimentos

## 1. Introdução

A sociedade da informação é a consequência da explosão da informação, caracterizada sobretudo pela aceleração dos processos de produção e disseminação da informação e do conhecimento. Esta sociedade caracteriza-se pelo elevado número de actividades produtivas que dependem da gestão de fluxos de informação. Acresce a estes a utilização intensa das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), sendo que uma das mais representativas é a Internet.

Associada ao fenómeno da globalização, a sociedade da informação produziu uma nova economia, caracterizada por Tapscott (1996) como economia digital, em que mais do que a informação, a utilização do digital impõe novas regras à actividade económica. A Internet, em especial, é a maior representante das mudanças que estão a acontecer.

A Comissão Europeia tem enfatizado muito a importância das TIC para uma economia europeia próspera. A utilização eficaz das TIC pelas empresas é um factor crucial de sucesso para a competitividade, inovação e crescimento. É necessária uma análise exaustiva ao seu potencial estratégico, para criar novos modelos de negócio, influenciar as cadeias de valor e aumentar a eficiência dos processos. As grandes empresas estão a explorar as vantagens oferecidas pelas TIC e pelo negócio electrónico, no que concerne às pequenas empresas, ou lhes seguem o caminho ou correm o risco de serem excluídas das cadeias de fornecimento digitais. É evidente que as TIC e o negócio electrónico são importantes para uma vasta gama de domínio político, incluindo a inovação, normalização, políticas para Pequenas e Médias Empresas (PME) e políticas industriais [European Commission 2008].

Não obstante o reconhecimento e os cuidados que nos últimos anos lhe têm sido dedicados, o negócio electrónico ainda não atingiu o estágio que seria desejável. Este problema, presente e observável desde os últimos anos, exige novos esforços de investigação na procura de quais as barreiras/constrangimentos a esse desenvolvimento.

No presente artigo pretende-se identificar possíveis barreiras/constrangimentos à evolução pretendida e a forma pela qual poderão ser total ou parcialmente resolvidos.

## 2. Negócio electrónico

O negócio electrónico concretiza o seu potencial justamente quando as TIC transformam os processos, produtos e serviços empresariais tradicionais. Trata-se, portanto, de bem mais do que utilizar a WWW (World Wide Web) e a Internet como um meio atractivo para promover a actividade ou a produção da organização. O conceito de negócios em linha (*online*) abrange o comércio electrónico (compra e venda em linha) e a reestruturação de processos empresariais para otimizar o recurso ao digital e tirar partido das TIC, maximizando, assim, o valor acrescentado que a organização consegue oferecer ao utilizador/cliente.

O termo negócio electrónico (*e-business*) foi inicialmente utilizado pela IBM em 1997, numa campanha publicitária sobre a utilização da WWW/Internet e das TIC para a condução do negócio de uma organização. Foi portanto daí que nasceu o conceito de negócio electrónico, que foi definido pela IBM como «uma abordagem segura, flexível e integrada para fornecer valor de negócio diferenciado, pela combinação de sistemas e processos que viabilizam o funcionamento das operações básicas do negócio, com simplicidade, e que estão acessíveis pelo recurso à tecnologia da Internet»<sup>1</sup>.

No negócio electrónico, o conhecimento substituiu muitos dos equipamentos e informações da organização. Os relacionamentos entre os diversos participantes na cadeia de valor substituem muita da infra-estrutura de gestão necessária para proceder às compras e vendas.

A rápida transferência de conhecimento entre as fronteiras da organização substitui substancialmente a comunicação face a face, a forma mais comum de comunicação na maioria das transacções no negócio não electrónico.

Os benefícios do negócio electrónico são diversos. Podemos considerar em especial que ele aumenta o retorno, pela melhoria de cada um dos quatro factores fundamentais (serviço, preço, qualidade, tempo de resposta) que afectam o valor percebido pelo utilizador/cliente [Gouveia 2006]:

- *O nível de serviço aumenta.* O negócio electrónico melhora a qualidade de serviço de diversas formas. Proporciona um serviço interactivo e personalizado, com capacidade

---

<sup>1</sup> [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

acrescida de acompanhamento e avaliação, e que se encontra permanentemente disponível;

- *O preço é menor.* Os preços são mais transparentes. Há possibilidade de recorrer a serviços como os leilões, a agregação de volume e o pagamento por uso. Os clientes de um negócio electrónico conseguem encontrar preços de produtos e serviços em constante processo de descida;
- *A qualidade aumenta.* A qualidade no negócio electrónico é mais do que a qualidade do produto ou serviço em causa. É também a qualidade da transacção e todo o relacionamento com o cliente. Com o negócio electrónico, uma organização pode oferecer uma experiência personalizada a diferentes grupos de clientes, ou mesmo a um cliente individual;
- *A tempo de resposta para satisfação do pedido é baixo.* O negócio electrónico reduz o tempo que decorre entre o pedido do cliente e a sua satisfação. Este benefício é parcialmente conseguido pelo recurso a sistemas baseados na WWW/Internet, que permitem a configuração pelo cliente (muitas vezes *self-service*), e por sistemas de cadeia de fornecimento de retaguarda (*BackOffice*), que permitem a integração de todos os intervenientes na cadeia de fornecimento do negócio electrónico.

De facto, com a adopção da Internet e das tecnologias associadas como ferramentas passíveis de permitirem o negócio electrónico, foram sendo anunciadas muitas outras referências com termos que se iniciam com a abreviatura da palavra *electronic* – «e-» –, como são exemplos o próprio *e-business*, mas também *e-commerce*, *e-marketing*, *e-learning*, *e-government*, entre outros. De forma resumida, é possível dizer que o *e-business* é todo o negócio que utiliza a tecnologia para maximizar o valor para o cliente, enquanto o *e-commerce* é uma troca (compra e venda) de forma digital [Kalakota e Robinson 2001].

O desenvolvimento de iniciativas ou a adopção de práticas de negócio electrónico requer um esforço inicial apreciável por parte das organizações. Na verdade, como em todos os casos que exigem mudanças, um correcto planeamento e a definição de objectivos claros e que se mantenham constantes durante todo o processo são fundamentais para o êxito das mudanças. Acresce que às necessárias mudanças de comportamento por parte de colaboradores, fornecedores, parceiros e, mesmo, clientes impõem mais do que a simples adopção de novas tecnologias, mudanças de processo de produção ou de estratégias comerciais, entre outros. Neste caso, são mesmo necessárias mudanças a nível do próprio negócio, que se deve dotar de uma base electrónica.

No contexto nacional, existe a ACEP (Associação do Comércio Electrónico em Portugal)<sup>2</sup>, que desenvolve diversas iniciativas de promoção de actividades relacionadas com o negócio electrónico.

Adicionalmente, a ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações)<sup>3</sup> publicou, em 2004, um relatório bastante abrangente sobre o comércio electrónico em Portugal, com uma descrição completa do quadro legal associado [ANACOM 2004].

Segundo Ghosh (1998) quando se pretende desenvolver um modelo de negócio de sucesso em qualquer área, e não apenas no negócio electrónico, é necessário certificar-se que o modelo consigna, efectivamente, oito elementos: proposta de valor, modelo de rendimento,

---

<sup>2</sup> [www.comercioelectronico.pt](http://www.comercioelectronico.pt)

<sup>3</sup> [www.anacom.pt](http://www.anacom.pt)

oportunidade de mercado, ambiente de concorrência, vantagem competitiva, estratégia de mercado, desenvolvimento organizacional e equipa de gestão.

O modelo de negócio é o instrumento pelo qual uma empresa planeia a forma como vai gerar receitas visando a obtenção de resultados. Trata-se de um sumário da forma como a empresa pretende gerir os seus colaboradores, clientes e fornecedores, envolvendo simultaneamente estratégia (onde se pretende chegar) e implementação (a forma como chegar) [Fonseca e Ferreira 2006].

Para determinar os resultados das actividades de negócio electrónico é necessário analisar o modelo de negócio e as actividades da cadeia de valor interna da organização em termos das suas estruturas de custos e receitas. No caso da *estrutura de custos* deverão colocar-se as seguintes questões:

- Como é que a Internet pode ser utilizada para reduzir os custos ao longo da cadeia de valor interna?
- Como é que os custos evoluem à medida que as operações aumentam?
- A estrutura de receitas das actividades de negócio electrónico poderá incluir receitas de publicidade, taxas de subscrição, utilização, transacção, colocação de informação *online*, serviços de hospedagem, quotas de membro e taxas de subscrição periódica?

É fundamental analisar a sustentabilidade do modelo de negócio, o que depende, em larga medida, da capacidade dos consumidores para permitirem que a empresa reduza preços, da intensidade da concorrência, dos produtos substitutos e das barreiras à entrada.

Para manter as receitas, uma empresa tem duas opções, que não são mutuamente exclusivas:

- Manter um modelo de negócio estável, mas reinventar constantemente as actividades de negócio electrónico, para não ser ultrapassada pelas mudanças no mercado e assim evitar ficar fora dele;
- Fazer esforços para criar consumidores dependentes. Isto pode ser realizado mediante:
  - O desenvolvimento de um *site* customizável que os consumidores possam adaptar às suas necessidades;
  - A utilização de técnicas de *data mining* para analisar informação de consumidores e, conseqüentemente, tentar torná-los fiéis aos produtos e serviços da empresa;
  - O aproveitamento dos efeitos de rede, por exemplo, montando uma comunidade virtual e tornando os seus produtos mais atractivos, à medida que o número de consumidores aumenta.

### **3. Desenho da Investigação**

O desenho do processo de investigação pressupõe um método de recolha de dados, que neste estudo foi baseado em questionários. Os questionários foram implementados on-line às 1000 maiores empresas com actividade em Portugal (segundo o volume de negócio). A informação sobre as empresas foi fornecida pelo Instituto Nacional de Estatística [INEa 2007].

Para a recolha e armazenamento dos dados foi criada uma base de dados em MySQL e o *site* em PHP.

Pretendeu-se com a investigação realizada identificar os constrangimentos quanto à sua problemática (1 – nada problemático a 7 – muito problemático) e as possíveis formas de

resolução do constrangimento. Os dados recolhidos respeitam aos anos de 2005, 2006 e 2007, tendo sido o questionário aplicado em Novembro/Dezembro de 2007

Relativamente às possíveis formas de resolução do constrangimento, estas só apareciam no caso de o constrangimento ter apresentado uma diminuição ao longo dos anos. Para cada constrangimento foram identificadas três formas possíveis de ele poder ser resolvido, no entanto o respondente poderia colocar outras formas de resolução, além das apresentadas no questionário.

## 4. Resultados

Dos 1000 questionários enviados obteve-se um retorno de 208 respostas, correspondendo a uma taxa de 20,8%. No entanto, 70 empresas não responderam à totalidade das respostas, o que levou à sua eliminação da amostra, sendo a amostra final constituída por 138 respostas (13,8%). A taxa de respostas obtida poderá ser considerada boa, tendo em conta que a média para este tipo de questionários se situa entre os 5-10% [Alreck e Settle 1985], [Barnett 1991], [Laughlin 2001], [Yun e Trumbo 2000].

### 4.1 Demográficos

A tabela 1 apresenta os resultados demográficos da amostra. Dever-se-á realçar o facto de que a grande maioria dos respondentes terem formação superior ou pós-graduada. Relativamente ao sector de actividade, a maioria da amostra reparte-se entre o Comércio por grosso e a Retalho e a Indústria Transformadora. Apesar do Comércio de Veículos automóveis estar incluído no Comércio por Grosso e a Retalho segundo o CAE (Classificação das Actividades Económicas) [INEb 2007], decidimos tratá-lo como um sector à parte, pelo facto de constituir uma amostra considerável.

	% Dos respondentes	Número dos Respondentes
<b>Cargo</b>		
Administrador	5,8 %	8
Director Geral	5,8 %	8
Director	48,6 %	67
Executivo	16,7 %	23
Outro	23,2 %	32
<b>Formação</b>		
Ensino Básico	0,7 %	1
Ensino Secundário	10,9 %	15
Ensino Superior	58,7 %	81
Pós-Graduação, Mestrado, MBA	29,7 %	41
<b>Antiguidade</b>		
1 a 3 anos	14,5 %	20
4 a 10 anos	36,2 %	50
+ 10 anos	42,8 %	59
Não respondeu	6,5 %	9
<b>Sector de Actividade</b>		
Indústria Transformadora	25,4 %	35

Comércio por Grosso e a Retalho	26,1 %	36
Construção	8,0 %	11
Actividades Financeiras e de Seguros	8,7 %	12
Comércio de Veículos Automóveis	6,5 %	9
Actividades de Informação e	4,3 %	6
Transportes e Armazenagem	8,0 %	11
Outros	13,0 %	18
<b>Tipo de Sociedade</b>		
Sociedade Anónima	76,1 %	105
Sociedade Unipessoal por Quotas	5,8 %	8
Sociedade por quotas	10,1 %	14
Sociedade em Nome Colectivo	5,1 %	7
Não respondeu	2,9 %	4
<b>Nº de Colaboradores</b>		
1 a 49	8 %	11
50 a 249	29,7 %	41
250 a 499	21,7 %	30
500 a 1000	20,3 %	28
+ 1000	20,3 %	28

Tabela 1 – Resultados demográficos da amostra

#### 4.2 Constrangimentos e possíveis formas de os resolver

Os respondentes eram confrontados com possíveis constrangimentos à evolução do negócio electrónico, não tendo havido, no entanto, indicação de mais nenhum constrangimento, apesar do questionário o permitir. A tabela 2 apresenta a média e o desvio padrão, de cada um dos constrangimentos, para cada um dos anos.

Constrangimentos	2005		2006		2007	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
A tecnologia existente não é a mais adequada ao negócio electrónico	3,13	1,891	2,83	1,80	2,53	1,772
Custo das soluções de negócio electrónico	3,61	1,931	3,38	1,838	<b>3,28</b>	1,836
Desconfiança relativamente a aspectos relacionados com a segurança	3,23	1,826	3,02	1,694	2,80	1,694
Incompatibilidade com os parceiros de negócio tradicionais	3,67	2,037	3,46	1,964	<b>3,28</b>	2,035
Incompatibilidade entre as iniciativas de negócio tradicional e as iniciativas de negócio electrónico	<b>3,77</b>	2,001	<b>3,59</b>	1,966	<b>3,41</b>	1,984
Falta de apoio da gestão de topo	2,62	1,773	2,41	1,624	2,23	1,525
Gestão dos projectos de negócio	3,08	1,764	2,91	1,674	2,76	1,668

electrónico						
Reengenharia dos processos de negócio	<b>3,69</b>	1,851	<b>3,51</b>	1,793	<b>3,33</b>	1,857
Integração entre a tecnologia e o negócio	<b>3,75</b>	1,911	<b>3,46</b>	1,825	3,22	1,831
Acesso a recursos humanos qualificados	3,39	1,773	3,16	1,640	2,97	1,656
Coordenação entre os responsáveis pela área do negócio e da tecnologia	3,27	1,766	3,06	1,691	2,93	1,703
Resistência à mudança por parte dos colaboradores	3,41	1,894	3,15	1,730	2,93	1,692

Tabela 2 – Constrangimentos

De um modo geral, os constrangimentos diminuíram desde 2005 até 2007. Verifica-se também que os que eram mais problemáticos em 2005 mantêm-se em 2007. No entanto existe uma evolução positiva. Convém não esquecer que o universo deste estudo foi as 1000 maiores empresas com actividade em Portugal. Da análise da Tabela 2, podemos concluir que a “Reengenharia dos processos de negócio” e a “Incompatibilidade entre as iniciativas de negócio tradicional e as iniciativas de negócio electrónico” são dois dos três constrangimentos mais elevados em cada um dos anos. Em [Morais et al. 2008], foram testadas um conjunto de hipóteses, nomeadamente se os constrangimentos eram iguais para todos os sectores de actividade e se eram iguais independentemente do número de colaboradores. Relativamente à segunda hipótese concluiu-se que os constrangimentos são iguais para diferentes dimensões das empresas segundo o número de colaboradores. No entanto, relativamente ao sector de actividade, para os constrangimentos “Incompatibilidade com os parceiros de negócio tradicionais”, “Incompatibilidade entre as iniciativas de negócio tradicional e as iniciativas de negócio electrónico”, “Gestão dos projectos de negócio electrónico”, “Reengenharia dos processos de negócio”, “Integração entre a tecnologia e o negócio” e “Resistência à mudança por parte dos colaboradores” existe pelo menos um sector de actividade cujo nível de constrangimento é diferente dos outros.

Nas Figuras 1 a 12, estão listadas, para cada constrangimento, as respostas às estratégias para a resolução do mesmo. De realçar, que, apesar de possível, nenhuma empresa indicou outra forma para a resolução do constrangimento, além daquelas que eram apresentadas.

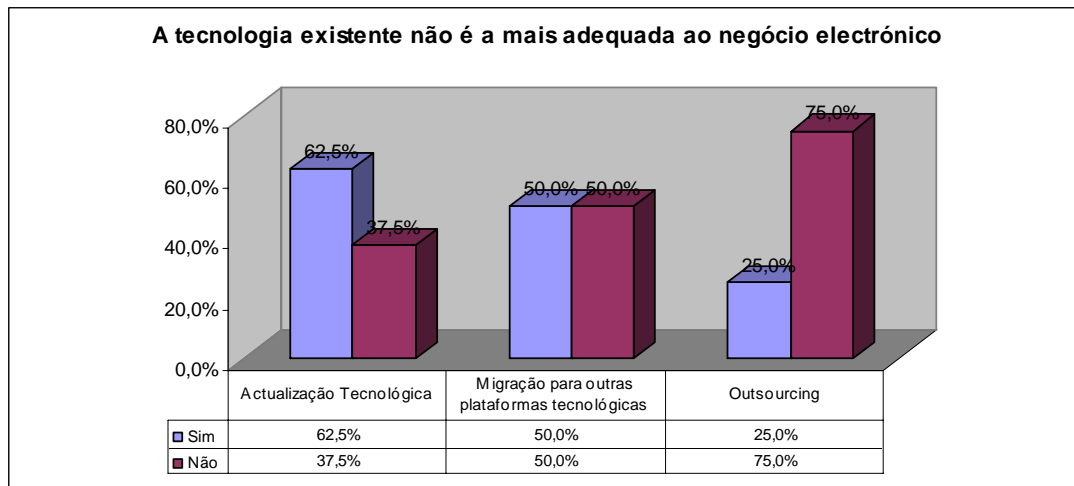


Figura 1 – Forma de resolução do constrangimento “A tecnologia existente não é a mais adequada ao negócio electrónico”

A forma mais comum de resolução do constrangimento “A tecnologia existente não é a mais adequada ao negócio electrónico” foi a actualização tecnológica, o que em muitas das situações se realizaria através da migração para outras tecnologias, uma vez que também tem uma taxa de respostas considerável (50%).

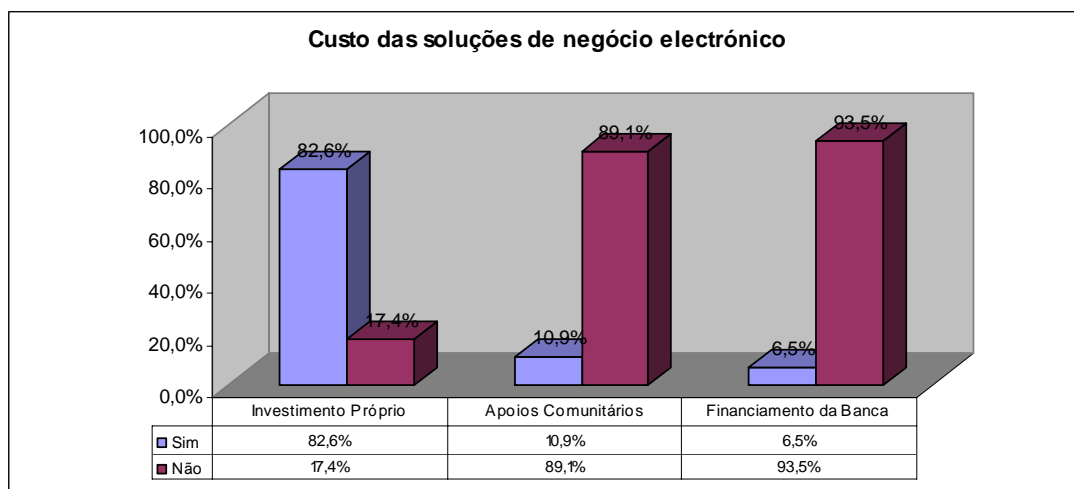


Figura 2 – Forma de resolução do constrangimento “Custo das soluções de negócio electrónico”

Para a revolução do constrangimento “Custo das soluções de negócio electrónico”, verifica-se que muito poucas empresas recorreram a financiamento da banca. Relativamente aos apoios comunitários convém referir também que poucas empresas beneficiaram deles, tendo sido um custo suportado maioritariamente (82,7%) pelo investimento próprio da empresa.

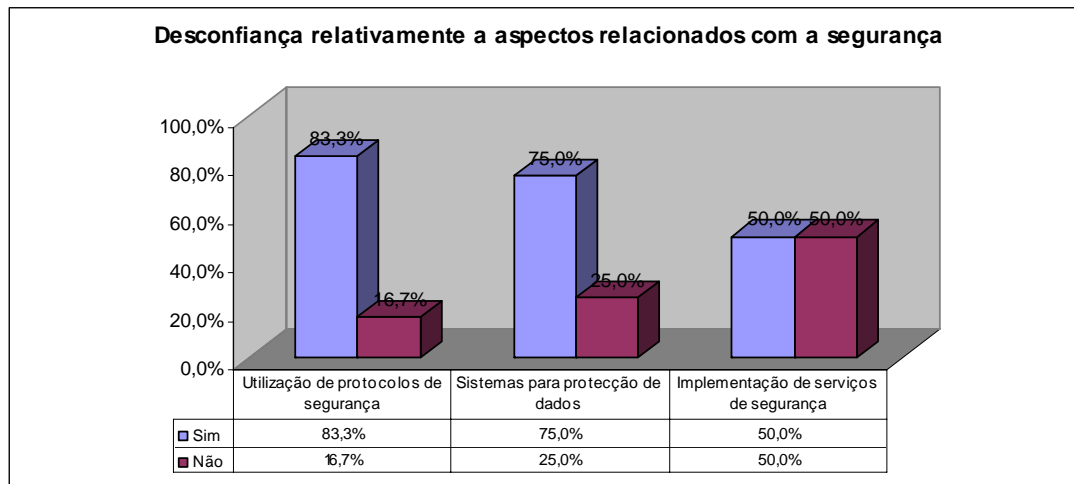


Figura 3 – Forma de resolução do constrangimento “Desconfiança relativamente a aspectos relacionados com a segurança”

Nos aspectos relacionados com a segurança, verifica-se que tanto a utilização de protocolos de segurança, como a utilização de sistemas para protecção de dados são estratégias muito utilizadas, 83,3% e 75%, respectivamente, tendo sido a implementação de serviços de segurança, a estratégia menos utilizada, pelas empresas que de algum modo consideram que o problema da segurança foi sendo resolvido, ou parcialmente resolvido, entre 2005 e 2007.

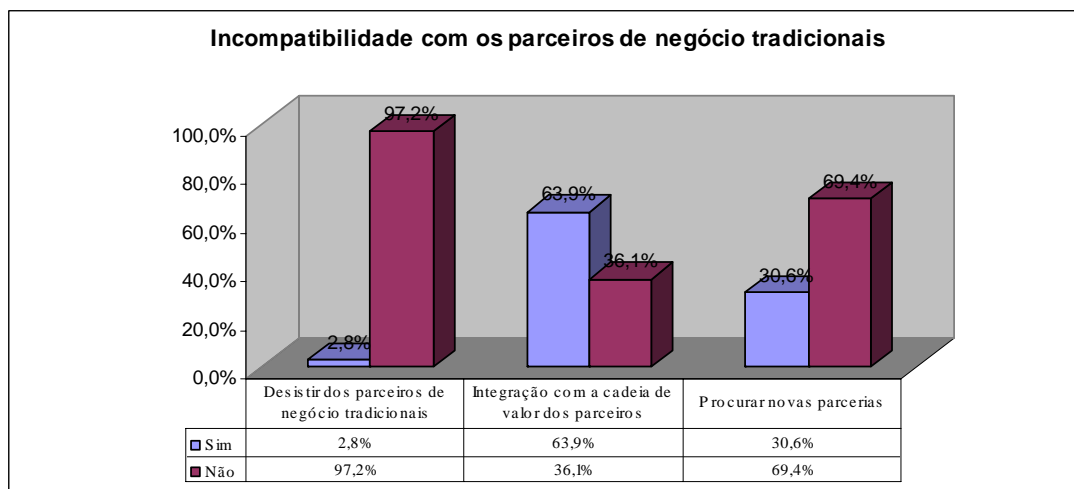


Figura 4 – Forma de resolução do constrangimento “Incompatibilidade com os parceiros de negócio tradicionais”

No que respeita à problemática da Incompatibilidade com os parceiros do negócio, constata-se que as empresas não desistem dos parceiros de negócio tradicionais (97,2%), procurando antes a integração com a cadeia de valor dos parceiros (63,9%), embora também exista uma percentagem considerável, 30,6%, que procura novas parcerias.

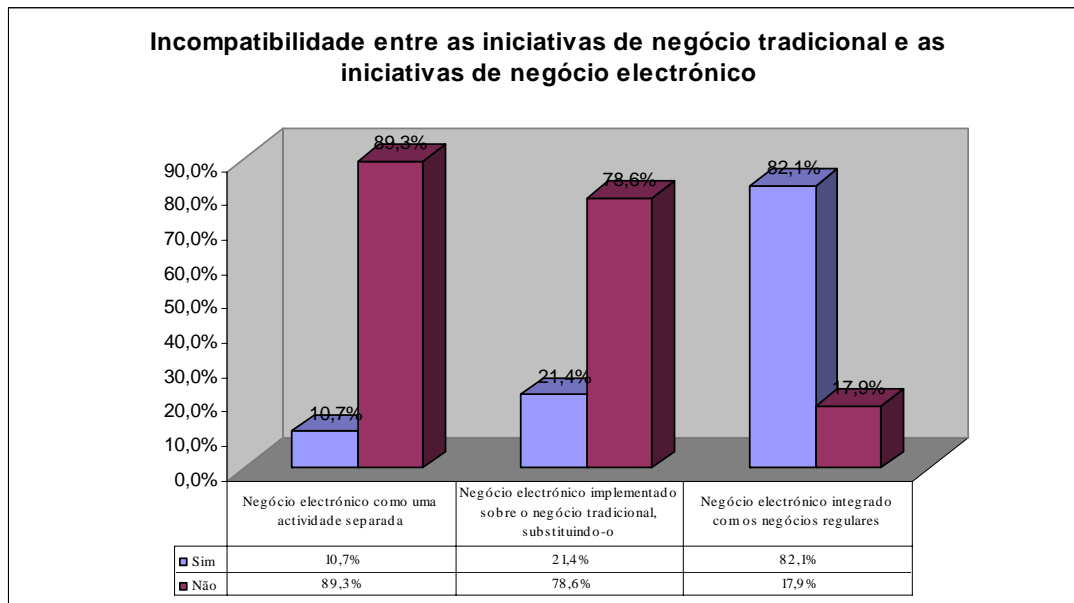


Figura 5 – Forma de resolução do constrangimento “Incompatibilidade entre as iniciativas de negócio tradicional e as iniciativas de negócio electrónico”

Quando a incompatibilidade entre as iniciativas de negócio tradicional e as iniciativas de negócio electrónico acontece, a amostra respondente, como forma de resolução do constrangimento, maioritariamente, fez a integração do negócio electrónico com o negócio regular.

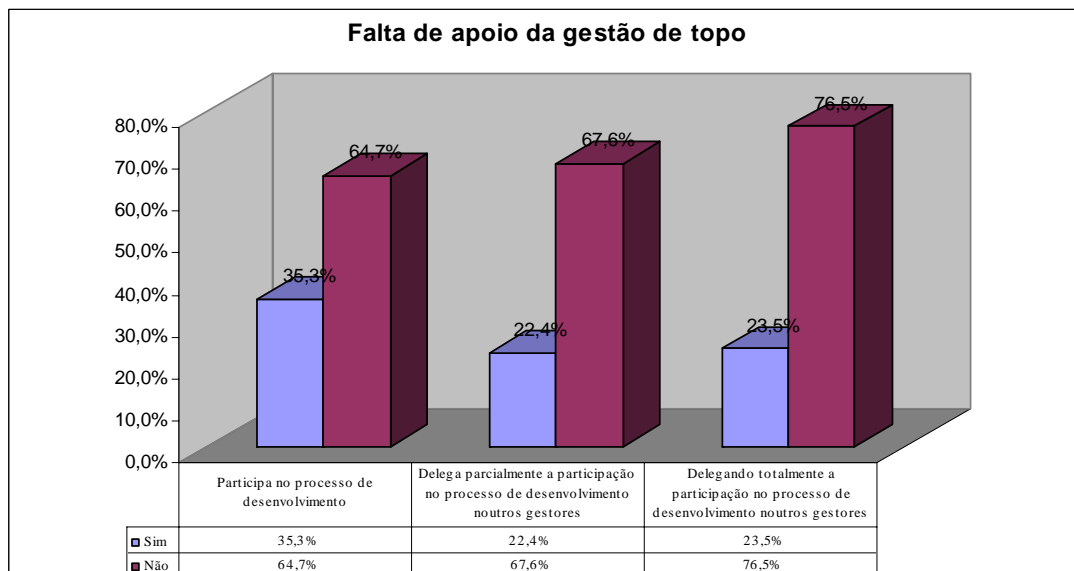


Figura 6 – Forma de resolução do constrangimento “Falta de apoio da gestão de topo”

Apesar da falta de apoio da gestão de topo, nesta amostra não se ter revelado um constrangimento preocupante, verifica-se, que nos casos em que houve minimização do problema, a resolução do mesmo passou pelo facto do negócio electrónico ser visualizado como uma oportunidade.

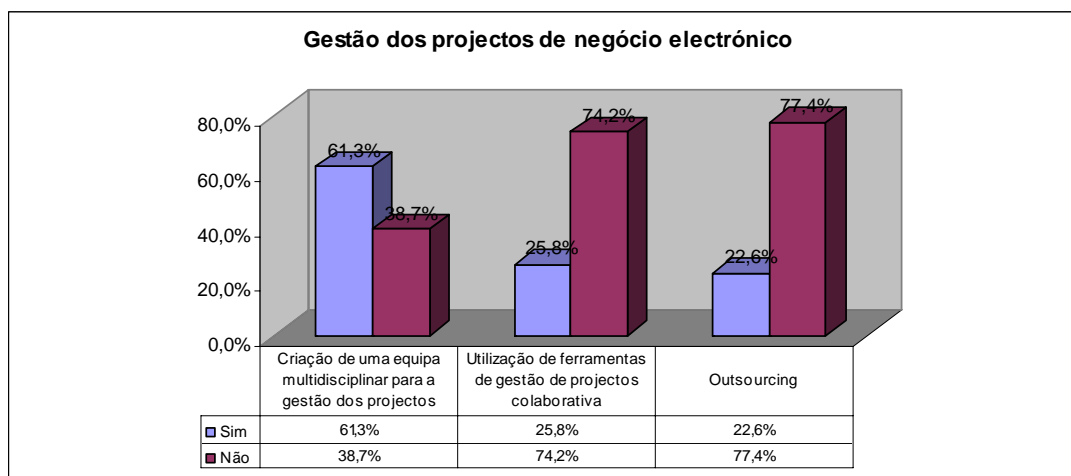


Figura 7 – Forma de resolução do constrangimento “Gestão dos projectos de negócio electrónico”

O constrangimento *Gestão de projectos de negócio electrónico* foi resolvido, na maioria dos casos (61,3%), pela criação de uma equipa multidisciplinar para a gestão dos projectos. Apesar de as ferramentas colaborativas também terem sido utilizadas como forma de resolução do problema (25,8% utilizaram-na) e o *outsourcing* também ter sido utilizado, embora em menor percentagem (22,6%).

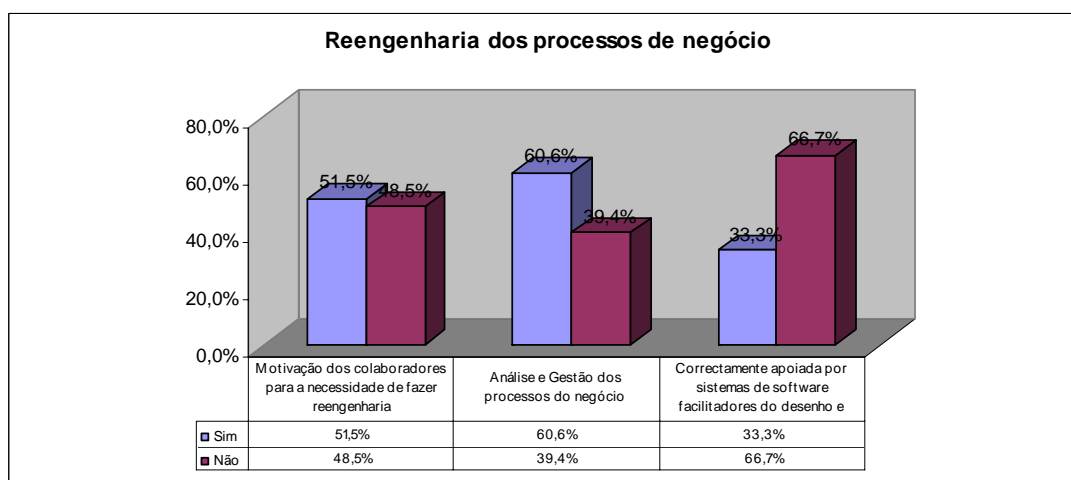


Figura 8 – Forma de resolução do constrangimento “Reengenharia dos processos de negócio”

A reengenharia dos processos de negócio, sendo um constrangimento normalmente existente, a resolução, total ou parcial, ocorreu principalmente, recorrendo a uma análise e gestão dos processos de negócio, 60,6%, pese embora o motivar os colaboradores para a necessidade de fazer reengenharia também ter sido bastante utilizado (51,5%).

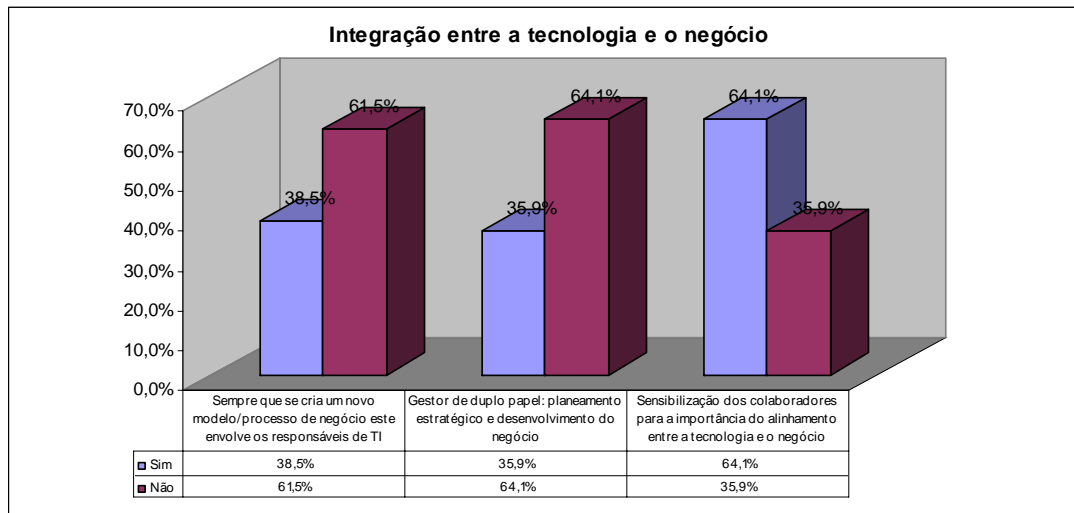


Figura 9 – Forma de resolução do constrangimento “Integração entre a tecnologia e o negócio”

A integração entre a tecnologia e o negócio, foi contornada, em 64,1% das empresas que constituem a amostra, pela sensibilização dos colaboradores para a importância do alinhamento entre a tecnologia e o negócio. É interessante verificar também que existe o envolvimento dos responsáveis da tecnologia sempre que se cria um novo modelo/processo de negócio em 38,5% e o gestor de duplo papel, também é considerada como forma de resolução da problemática por 35,9% das empresas.

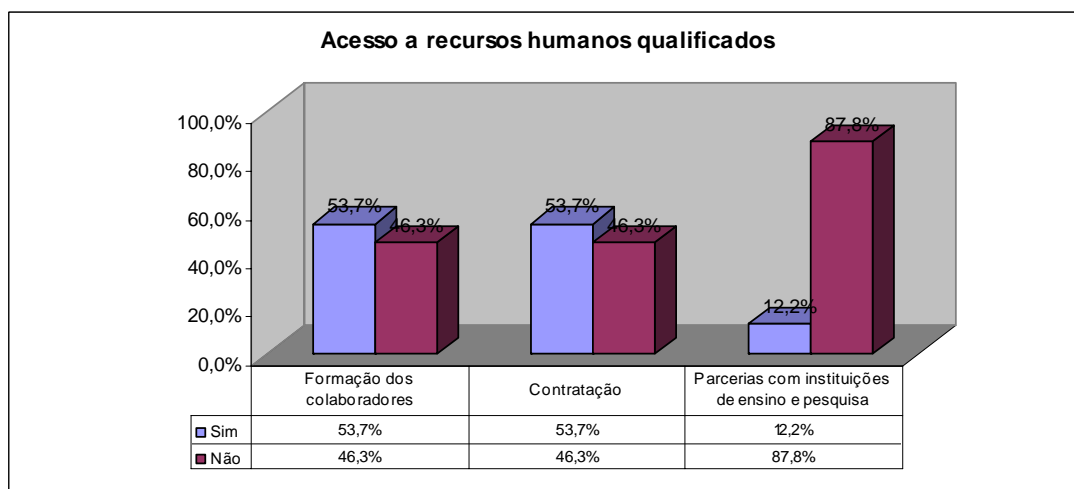


Figura 10 – Forma de resolução do constrangimento “Acesso a recursos humanos qualificados”

No que respeita ao acesso a recursos humanos qualificados, a formação e a contratação são as situações mais comuns, sendo que as parcerias com instituições de ensino e pesquisa acontecem numa pequena percentagem, sendo estas apenas 12,2%.

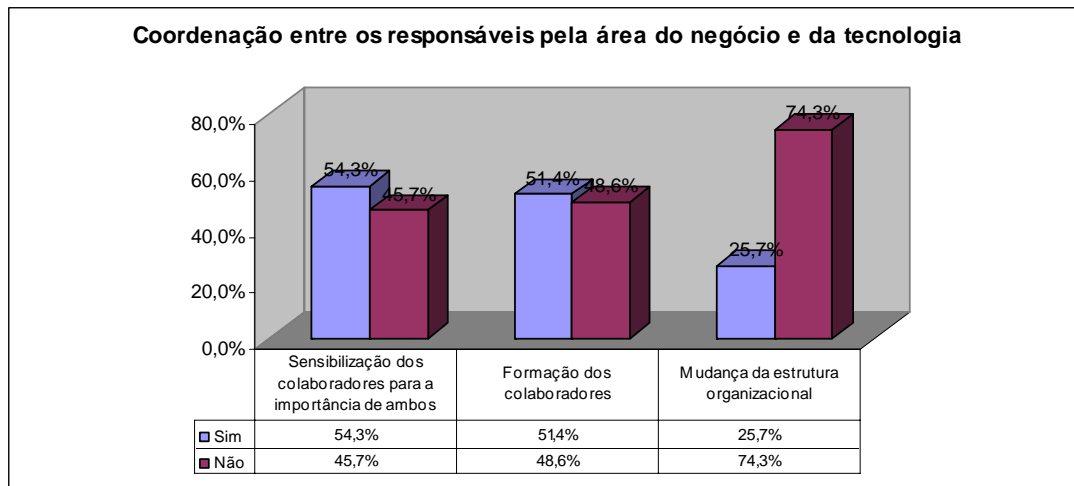


Figura 11 – Forma de resolução do constrangimento “Coordenação entre os responsáveis pela área do negócio e da tecnologia”

A coordenação entre os responsáveis pela área da tecnologia e do negócio resolveu-se maioritariamente com a sensibilização e formação dos colaboradores, sendo que em 25,7% dos casos houve necessidade de mudança da estrutura organizacional.

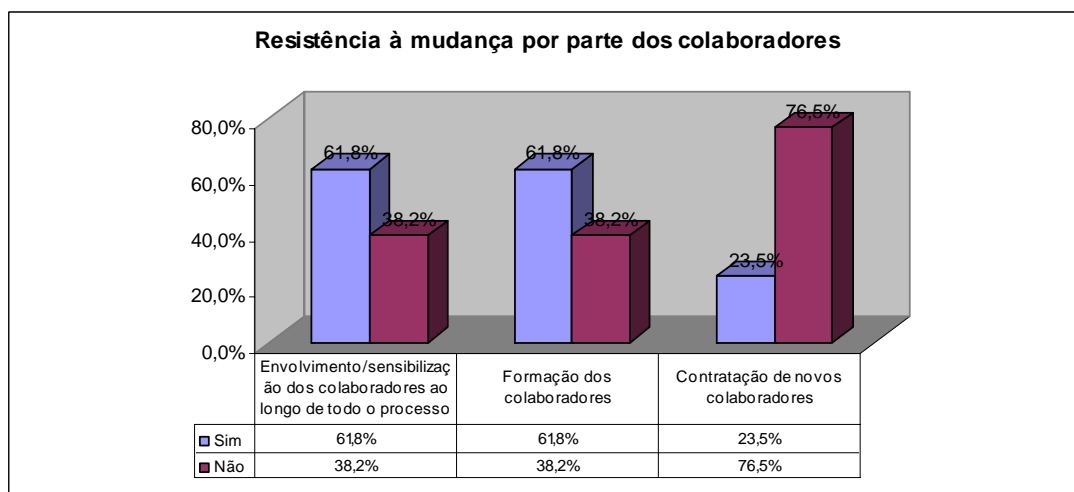


Figura 12 – Forma de resolução do constrangimento “Resistência à mudança por parte dos colaboradores”

Relativamente ao constrangimento “Resistência à mudança por parte dos colaboradores” a sensibilização, envolvimento e formação foram as estratégias mais adoptadas.

## 5. Conclusão

Este estudo teve como objectivo explorar os constrangimentos associados à evolução do negócio electrónico e possíveis formas de os ultrapassar.

No que respeita aos constrangimentos pode-se verificar que os mais problemáticos são a *incompatibilidade entre as iniciativas de negócio electrónico e as iniciativas de negócio tradicionais, a reengenharia dos processos de negócio e a integração entre a tecnologia e o negócio*. Os constrangimentos associados à mudança são normalmente os mais problemáticos. Num estudo realizado por Gibbs et al. (2003), concluem que para muitos países europeus a resistência cultural à mudança e inovação está na base da resistência ao negócio electrónico. No nosso estudo o universo foi as maiores empresas com actividade em Portugal (segundo o volume de negócios) e mesmo assim é notório que os aspectos relacionados com a mudança são os mais problemáticos. Espera-se que o lançamento do plano tecnológico, cujos eixos principais são o conhecimento, a tecnologia e a inovação [Plano Tecnológico 2005], contribuam para o desenvolvimento mais acelerado do negócio electrónico.

Não existe uma forma única e correcta ou razão universal para o desenvolvimento do negócio electrónico, e mesmo que existisse, seria garantido que mudava com o tempo, com as pressões do negócio, com as políticas ou com a tecnologia por si só. As organizações devem prosseguir com o desenvolvimento do negócio electrónico de acordo com o conjunto dos seus factores circunstanciais, ou seja, com os aspectos que condicionam e potenciam o sucesso da sua decisão. Espera-se, no entanto, que este estudo possa ajudar as organizações que ainda não enveredaram por esta nova forma de fazer negócio e o pretendam fazer.

## 6. Referências

- Alreck, L. e B. Settle, B., *The survey research handbook*, Irwin, 1985.
- ANACOM, *O Comércio Electrónico em Portugal, o Quadro Legal e o Negócio*, ICP, Instituto Comunicações de Portugal, 2004.
- Barnett, V., *Sample survey: Principles and methods*, Edward Arnold, 1991.
- European Commission, “The European E-business Report 2008: the impact of ICT on and e-business on firms, sectors and economy”, 2008.
- Ferreira, R. e Cunha, C., *Estratégia e Negócio Electrónico*, SPI, 2006.
- Ghosh, S., “Making Business Sense of the Internet”, *Harvard Business Review*, 76, 2, (1998), 126-136.
- Gibbs, J., Kraemer, K. L., e Dedrick, J., “Environment and Policy Factors Shaping Global E-Commerce Diffusion: A Cross-Country Comparison”, *The Information Society*, 19, 1 (2003), 5-18.
- Gouveia L., *Negócio Electrónico – Conceitos e Perspectivas de Desenvolvimento*, SPI, 2006.
- INEa, Instituto Nacional de Estatística, 02-10-2007.
- INEb, Instituto Nacional de Estatística, Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, Revisão 3, 2007.
- Kalakota R. e M. Robinson, *E-business 2.0: Roadmap for Success*, Addison-Wesley, 2003.
- Laughlin B., Satisfaction survey by web or by paper? A case study at a Fortune 500 companies, <http://psychology.wichita.edu/surl/usabilitynews/3S/websurvey.htm>, (Maio de 2007), 2001.
- Morais, E., Pires, J., e Gonçalves R., “Constrangimentos associados à evolução do negócio electrónico em Portugal”, 8ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Setúbal, 29-31 Outubro 2008.
- Tapscott, D., *The Digital Economy*, McGraw-Hill, 1996.

Yun, G. W. e C. W. Trumbo, Comparative response to a survey executed by post, e-mail and web form, <http://jcmc.indiana.edu/vol6/issue1/yun.html> (Maio de 2007), 2001.