

THE FUTURE USE OF INTERNET AS A COMUNICATION, INFORMATION AND SELLING CHANNEL, BY FAST MOVING CONSUMER GOODS COMPANIES.

Georg Michael Jeremias Dutschke
Julio Garcia del Junco

RESUMO

A Internet é uma realidade, que tal como a conhecemos hoje, tem apenas 9 anos, e está a passar por um momento de indefinição sobre as suas mais valias como tecnologia que permita criar novos modelos de negócio, ou como um novo canal de comunicação e venda. A evolução da Internet continuará a ser muito rápida, mas existe ainda uma grande dificuldade das empresas em conseguirem perceber como será no futuro e como pode ou deve ser utilizada. Em ambientes estáveis as mudanças são previsíveis, mas em ambientes incertos, como é a Internet, torna-se difícil tomar decisões, implementar estratégias e fazer investimentos que podem ser elevados e de risco quanto ao retorno esperado. Este trabalho tem como objectivo encontrar respostas para algumas das incertezas relacionadas com o uso da Internet pelas empresas que podem vir a condicionar os seus mercados no futuro, bem como ter implicações nos respectivos negócios.

ABSTRACT

Internet is a reality, that as we know it today, has only 9 years, and is now passing through a moment of doubts about its potential as a technology that allows creating new business models or as a new communication and selling channel. The Internet evolution will keep on being very fast, but still existing high difficulties in organizations to understand how it will be in the future and how it can or should be used. In stable environments changes could be predicted, but in non-stable environments, as Internet, is very difficult for organizations to take decisions, develop new strategies or making high value investments taking the risk of uncertain returns. This work wants to find answers for some of the uncertainties related with the future use of Internet by organizations that could affect their markets, and this way, respective businesses.

PALAVRAS CHAVE / KEY WORDS

Internet, Empresas, Delphi, Comercio Electrónico / Internet, Organizations, Delphi, e-Commerce

1. O MÉTODO DELPHI

O actual estado da Internet origina um elevado nível de incerteza tecnológica e estratégica (Porter, 1982). A incerteza tecnológica está relacionada com a grande dinâmica de inovação da Internet e dos seus meios de acesso, e a incerteza estratégica com a falta de experiência e conhecimento das empresas que as impede de identificar e implementar as estratégias mais adequadas à sua realidade. Existem ainda outras incertezas que podem ser relevantes e se devem ao pouco conhecimento sobre como os futuros consumidores vão utilizar a Internet e os seus diferentes meios de acesso, e com possíveis constrangimentos tecnológicos, legais e sociais no

seu uso. Segundo Fernandez (2002) as diferenças no ambiente externo às empresas condiciona o tipo de técnicas adequadas em cada caso para avaliar a possível evolução futura. Neste sentido, as técnicas, de Previsão e Prospectiva, podem ser utilizadas para tentar explicar ambientes futuros estáveis ou turbulentos, respectivamente.

Para Menguzzato e Renau (1991) citados por Fernandez (2003), a previsão consiste na determinação e acompanhamento com um certo grau de confiança da evolução de variáveis num determinado período de tempo. Trata-se de uma análise quantificada e a partir de dados do passado que se assumem como válidos num futuro estável ou com alterações pouco relevantes e lentas. Pelo contrário, a Prospectiva, utiliza-se em cenários de futuro possível mas incerto, ou seja, que pode ser influenciado e explicado quer pela acção dos indivíduos quer pelos dados do passado. As técnicas Prospectivas, permitem a consideração de informação qualitativa na análise da evolução do comportamento dos factores que definem e influenciam o ambiente externo à empresa, permitindo obter uma visão mais global, e a possibilidade de ter em consideração os factores qualitativos, as estratégias e os respectivos indivíduos capazes de as decidir e implementar (Nicolon e Decouflé, 1972 citados por Fernandez, 2003). Entre as possíveis técnicas Prospectivas, existem as denominadas técnicas de grupo, que se caracterizam como sendo um conjunto específico de procedimentos, utilizados para a formação de uma visão única, a partir de um grupo de pessoas (Snizek, 1990 citado por Fernandez, 2003).

O método Delphi, é uma das técnicas desenvolvidas para analisar e avaliar a opinião de grupos. Este método foi desenvolvido pela Rand Corporation na década de 50.

De acordo com Bouzada (1984), o método Delphi é uma técnica que consiste numa serie de sessões de *brainstorming*, nas quais se tenta evitar a influencia de factores psicológicos, cuja má influencia pode reduzir o valor das opiniões dadas pelo conjunto de especialistas consultados.

De acordo com Fernandez (2002), o método Delphi é provavelmente o sistema mais conveniente para previsões a longo prazo, bem como para identificar as novas tecnologias ou variáveis que podem originar modificações na extrapolação de séries temporais.

Segundo Godet (1997) o método Delphi tem por objectivo evidenciar as convergências de opinião e destacar certos consensos sobre assuntos muito concretos, graças à interrogação de peritos, por meio de questionários sucessivos. Uma das vantagens deste método é a quase certeza de se obter um consenso final dos questionários sucessivos. Além disso, a informação recolhida durante o inquérito sobre os acontecimentos, tendências, e rupturas determinantes para a evolução futura do problema estudado, é geralmente rica e abundante. Finalmente, este método pode ser utilizado tanto no domínio da gestão, da economia, da tecnologia, como das ciências sociais.

De acordo com Pareja (2003), o método Delphi, é uma técnica que permite obter opiniões de consenso em grupo, sobre um determinado assunto específico e é útil como ferramenta exploratória para o prognóstico tecnológico ou sobre a educação (por exemplo, como serão utilizados os computadores daqui a 30 anos).

Segundo Bouzada (1984) o método Delphi, tem três características principais:

1. Respostas anónimas

A opinião dos especialistas consultados obtém-se através de um questionário ou outro meio de comunicação formal, com o objectivo de diminuir a influência dos indivíduos dominantes;

2. Interação com retroacção controlada

A interação realiza-se através de um procedimento sistemático sobre várias interações, com uma retroacção entre cada uma das etapas cuidadosamente controlada, para alcançar o objectivo de reduzir os erros de transmissão das mensagens;

3. Resposta estatística do grupo

A opinião do grupo define-se como um conjunto válido das opiniões individuais na fase final, ou seja, garante que a opinião de cada elemento do grupo está devidamente representada na resposta e visão final. Desta forma, reduz-se a pressão do grupo sobre cada indivíduo, até obter-se uma opinião global e de preferencia unanime;

Para Pareja (2003), o método Delphi pode-se aplicar de uma forma síncrona ou assíncrona. No primeiro caso, os membros do grupo recebem as opiniões dos outros membros de forma imediata e a sua revisão é também quase imediata. No segundo caso, os participantes recebem as opiniões em papel ou por correio electrónico e as suas opiniões podem ser revistas com algum tempo de espera. Não é necessário que o grupo de “especialistas” se encontre fisicamente no mesmo local. Geralmente estão dispersos geograficamente, pelo que o importante é ajustar o processo de comunicação á situação.

Segundo Bouzada (1984), a validade das conclusões depende muito do questionário e da selecção dos especialistas. Para tal as perguntas do questionário devem ser claras, precisas e sem ambiguidades, com o objectivo de evitar respostas de interpretação imprecisa, vaga ou errónea, e os especialistas devem ser as pessoas mais competentes na sua especialidade. Devem ser seleccionados indivíduos com experiências diferentes, mas que possam ter uma grande influência em decisões tomadas ou a tomar sobre a matéria em estudo. A participação dos especialistas deve ser feita a titulo estritamente pessoal. De acordo com Bozada (1984) e Godet (1997) o método para ser válido exige um número mínimo de questionários respondidos superior a 25.

Para Pareja (2003), podem-se identificar dez passos na implementação deste método:

1. Definição do problema. Em alguns casos, este pode ser precisamente o objecto da utilização do método;
2. Formação do grupo que aborde um tema específico. Normalmente os membros do grupo são especialistas no tema que se pretende estudar. Dentro do grupo, podem-se formar subgrupos (painéis). Um dos subgrupos pode-se dedicar à análise dos resultados obtidos em cada envio das perguntas durante o processo;
3. Desenho do questionário que se utilizará no primeiro envio das perguntas aos especialistas;

4. Teste do primeiro questionário. Por vezes a estrutura e a formulação das perguntas pode originar resposta não apropriadas. Deve-se evitar a ambiguidade e a pouca clareza nas perguntas. Estas devem ser muito precisas e não sujeitas a interpretações;
5. Entrega do questionário aos especialistas;
6. Análise das respostas obtidas no primeiro envio;
7. Preparação das perguntas para o segundo envio, e aproveitamento das respostas obtidas ao primeiro envio para afinar algumas perguntas.
8. Envio do segundo questionário aos especialistas;
9. Análise das respostas ao segundo envio (os passos 5 a 9, devem-se repetir até que se obtenha um consenso e estabilidade nas respostas);
10. Preparação da informação por parte de quem analisa os resultados, para apresentação das conclusões.

2. A APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI À INVESTIGAÇÃO APRESENTADA

2.1. O GRUPO DE ESPECIALISTAS

Para conseguir obter uma visão abrangente e imparcial sobre a importância futura que a Internet poderá ter para as empresas que comercializam produtos ou serviços de grande consumo e tentar identificar quais os respectivos meios que devem ser utilizados para os comunicar e comercializar, considerámos importante juntar um grupo de especialistas com diferentes experiências mas complementares e de áreas profissionais diferenciadas.

Todos os especialistas do grupo têm que tomar decisões sobre o uso comercial da Internet nas suas empresas como vendedores, utilizadores ou consultores com a excepção de um estudante de MBA que se dedica a tempo inteiro ao estudo académico das novas tecnologias e em particular da Internet no Japão.

O grupo inicial de 42 especialistas foi composto da seguinte forma:

Profissionais de empresas de Hardware e Software – 5
Profissionais de empresas de Acessos e Conteúdos de Internet – 8
Responsáveis de Marketing de Empresas de Grande Consumo – 12
Directores Gerais de Médias Empresas – 2
Consultores de Marketing – 3
Consultores de Internet – 5

Pessoas com experiência passada em projectos de Internet – 3
Professores e Estudantes de MBA ou Doutoramento – 4

Após as quatro interacções realizadas o grupo de especialistas com resposta e participação válidas foi de 34 indivíduos repartidos da seguinte forma:

Profissionais de empresas de Hardware e Software – 5
Profissionais de empresas de Acessos e Conteúdos de Internet – 6
Responsáveis de Marketing de Empresas de Grande Consumo – 10
Directores Gerais de Médias Empresas – 1
Consultores de Marketing – 3
Consultores de Internet – 4

Pessoas com experiência passada em projectos de Internet – 2
Professores e Estudantes de MBA ou Doutoramento – 3

O grupo de especialistas foi sempre bastante colaborativo e na maioria cumpridor dos prazos solicitados nas respostas ao envio dos questionários (os atrasos existentes não foram relevantes para a boa condução da investigação).

2.2 O QUESTIONÁRIO

O questionário inicial tinha 25 perguntas que no final se traduziram em 55 variáveis (47 consideradas como muito relevantes para a análise do modelo investigado). O primeiro questionário foi testado, corrigido e validado por dois dos especialistas que depois fizeram parte do grupo, antes de ser enviado.

Sendo este tema muito recente e com pouca informação disponível que permita desenvolver um questionário apenas com perguntas fechadas optou-se inicialmente por um questionário com 17 perguntas abertas cujas respostas foram resumidas, agrupadas em conceitos e transformadas em perguntas fechadas após a primeira interacção. Esta decisão permitiu identificar e obter um importante conjunto de informação e opiniões que depois foram reenviadas para o grupo e avaliadas por todos os especialistas. O primeiro questionário foi feito em Microsoft Word sendo os três seguintes em Microsoft Power Point.

Após a recepção e análise das respostas obtidas ao primeiro envio foi elaborado um segundo questionário com as mesmas perguntas que o primeiro, mas já com as opiniões agrupadas por ordem de importância. Neste questionário foram listadas todas as opiniões recebidas (mesmo as com muito pouca importância) em gráficos de Power Point. O segundo questionário foi enviado na totalidade (todas as perguntas), para todos os especialistas, por correio electrónico, sendo as respostas obtidas pela mesma via.

Após a recepção e análise das respostas obtidas ao segundo envio, foi elaborado um terceiro questionário, identificando quais as perguntas com respostas consensuais, e quais as não consensuais. Foram também eliminadas as respostas pouco representativas. Desta forma foi possível construir um novo questionário, apenas com perguntas fechadas, e baseado nas opiniões obtidas pelo grupo nas duas respostas anteriores. O terceiro questionário foi enviado, para todos os especialistas que responderam ao segundo envio, por correio electrónico, e as respostas obtidas pela mesma via.

Após a recepção e análise das respostas obtidas ao terceiro envio, foi elaborado um quarto questionário, identificando quais as perguntas com respostas consensuais, e quais as não consensuais. O quarto questionário foi enviado, apenas para os especialistas que tinham opiniões não consensuais (fora do intervalo de respostas entre o 1º e 3º quartil) nas perguntas onde ainda não havia consenso. Este questionário foi enviado por correio electrónico, e as respostas obtidas pela mesma via, ou por reunião pessoal com os autores.

Após a recepção das respostas a cada envio / interacção foi efectuada uma análise às opiniões dos especialistas com base no cálculo da média, mediana e espaço interquartil, sendo nas respostas em que tal não foi possível feito através do cálculo da importância absoluta e relativa. Esta informação foi sempre reenviada para os especialistas na interacção seguinte, com o objectivo de dar a conhecer a opinião do grupo e ajudar na criação (ou não) de consensos.

As datas de envio dos questionários foram as seguintes:

- 1º envio – 4 de Outubro de 2003
- 2º envio – 9 de Novembro de 2003
- 3º envio – 10 de Janeiro de 2004
- 4º envio – 17 de Fevereiro de 2004

As interações foram feitas por correio electrónico devido às diferentes localizações físicas dos especialistas, facilidade no envio e resposta e garantia da privacidade e anonimato dos especialistas. O facto de todos os especialistas usarem diariamente o correio electrónico como instrumento de trabalho e serem de alguma forma conhecedores das novas tecnologias e da Internet facilitou também o uso do correio electrónico. Na última interacção (4ª) optámos por realizar entrevistas pessoais com alguns dos especialistas para que fosse possível esclarecer com mais eficácia dúvidas ainda existentes e tentar obter alguns consensos mais difíceis (respeitando sempre a opinião do especialista e não o forçando para obter consensos).

Na carta (email) que acompanhou o envio de cada questionário foi indicada a data limite para envio da resposta (15 dias após cada envio). Na realidade foi necessário alargar este prazo pois devido à extensão e complexidade do questionário inicial, e também ao pouco tempo disponível dos especialistas, as respostas foram recebidas em média 3 semanas após a data do envio.

No primeiro envio foi pedido a cada especialista que indicasse qual o grau de dificuldade que sentiu para responder a cada pergunta, através de um quadro de resposta em cruz. O objectivo foi tentar identificar quais os especialistas que se encontravam mais à vontade em cada assunto e desta forma poder obter mais tarde informação segmentada por grupos de respondentes com base na sua formação e tipo de actividade, bem como avaliar se o questionário poderia ser respondido com seriedade, para que a informação final obtida fosse relevante. De uma forma geral todos os especialistas se sentiram confortáveis com o questionário embora e naturalmente cada um mais na sua área de conhecimento.

2.3 A AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS E ANÁLISE ESTRUTURAL

A Análise Estrutural é um instrumento de estruturação da reflexão colectiva que permite a possibilidade de descrever um sistema com o auxílio de uma matriz que relaciona todos os elementos constituintes desse sistema (Godet, 1997).

Para a análise e avaliação das respostas após a recolha e identificação das variáveis através do método Delphi foi desenvolvida uma Análise Estrutural

As respostas obtidas ao questionário utilizando o método Delphi foram analisadas através do cálculo da média, mediana e espaço interquartil, ou não sendo possível, calculando a importância absoluta e relativa. Esta análise permitiu identificar quantitativamente as opiniões mais importantes, identificar os consensos existentes e as variáveis relevantes constituintes do sistema em avaliação.

Após a identificação de todas as variáveis obtidas com as respostas ao Delphi foi solicitado a dez especialistas que identificassem as que consideravam relevantes e não relevantes para o sistema avaliado, sendo que das cinquenta e cinco variáveis identificadas quarenta e sete foram consideradas relevantes. As quarenta e sete variáveis relevantes foram colocadas numa matriz de quarenta e sete linhas por quarenta e sete colunas tendo sido novamente pedido aos mesmos dez especialistas que validassem as relações existentes entre cada variável através de zeros (não relação) e uns (relação). Por uma questão prática e devido ao facto dos especialistas se encontrarem fisicamente distantes e não ser possível o seu encontro, as relações entre variáveis foram primeiro estabelecidas pelos autores com base nas suas percepções, e depois enviadas para os especialistas por email para análise individual. Os especialistas propuseram algumas alterações que sendo consensuais foram consideradas.

Foi então construída a matriz de relações directas e identificadas as variáveis Motrizes, de Reforço, Autónomas e Dependentes.

Estando identificadas e tipificadas as variáveis através de uma relação directa, desenvolveu-se uma classificação indirecta (dita MicMac ou seja Matriz de Impactos Cruzados Aplicados a uma Classificação) obtida com a elevação da matriz à potência. A comparação da hierarquia das variáveis nas diferentes classificações (directa, indirecta e potencial) é rica em ensinamentos permitindo confirmar a importância de certas variáveis e também revelar variáveis que, em virtude das suas acções indirectas, desempenham um papel preponderante e que a classificação directa não permite detectar (Godet, 1997). Para Fernandez (2002) o objectivo da Análise de Impactos Cruzados é encontrar e valorizar as influências mútuas entre os elementos de um conjunto de sucessos, através de um procedimento sistemático. O método denomina-se de impactos cruzados pois as diferentes variáveis apresentam-se estruturadas numa matriz.

Na investigação agora apresentada a Matriz de relações Directas foi elevada á potência oito, em que as variáveis estabilizaram, sendo então procedida nova identificação das variáveis Motrizes e Dependentes de Reforço e Autónomas.

Para a elevação da matriz à potência foi utilizado o software Derive da Texas Instruments.

3. OS RESULTADOS OBTIDOS

Para analisar os resultados obtidos e identificar as variáveis mais importantes identificadas no estudo Delphi realizado com os especialistas, realizámos uma análise estrutural de relações directas seguida de uma análise de relações indirectas utilizando a técnica *MicMac*, sendo que a matriz de relações directas foi elevada à potência oito (utilizando o software Derive da Texas Instruments) até que fosse possível identificar as variáveis motrizes do modelo.

A matriz de relações directas permitiu identificar e classificar as quarenta e sete variáveis que foram consideradas como válidas pelos especialistas (dez) e colocadas em gráfico, após o que se procedeu à identificação das variáveis Motrizes, de Reforço, Autónomas e Dependentes (Figuras 1 e 2). As variáveis motrizes identificadas foram:

- Os grupos etários predominantes de utilizadores;

CITIES IN COMPETITION

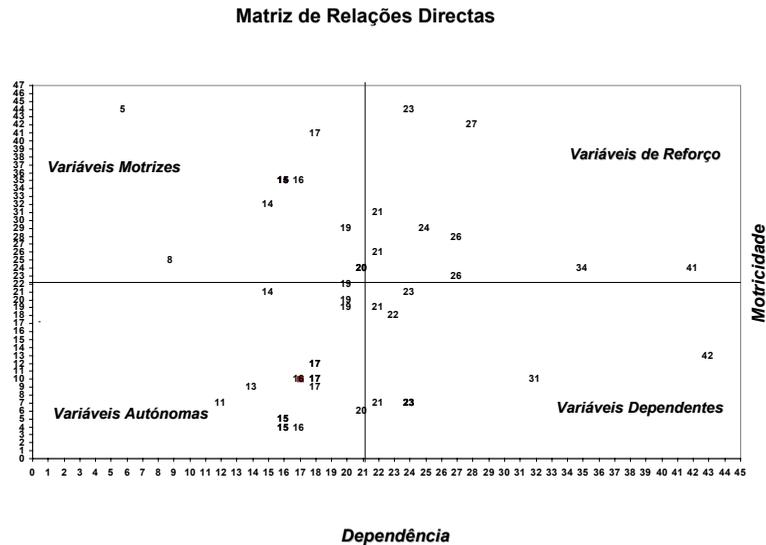
- As razões de utilização da Internet;
- As razões de acesso através do Computador Pessoal;
- As razões de acesso através do Telemóvel;
- As razões de acesso através da Televisão Interactiva;
- O grau de generalização da Internet em 2015;
- O numero de utilizadores a comprar on-line em 2015;
- Os constrangimentos ao uso da Internet em 2015, também por meio de acesso;
- A atitude em relação à Internet da geração com actualmente dez anos;
- A percentagem de tempo dedicado por actividade de lazer em 2015 nos grupos etários entre os dezasseis e mais de cinquenta anos.

Figura 1.

Matriz de Relações Directas

Variável	Matriz Original	D	M	Tipo de Variável
1	Penetração da Internet	26	28	Reforço
2	Nº horas/semana de utilização	26	23	Reforço
4	Grupos sociais predominante de utilizadores	14	32	Reforço
18	Importancia da Net como meio para criar bases de dados	41	24	Reforço
20	Importancia da Net como canal de comunicação para vendas off line	34	24	Reforço
21	Categorias de produtos com mais potencial de venda on line	24	29	Reforço
3	Grupos etário predominante de utilizadores	23	44	Motriz
10	Razões de Acesso via PC	20	24	Motriz
11	Razões de Acesso via Telemóvel	19	22	Motriz
12	Razões de Acesso via TV I	20	24	Motriz
15	Razões de Utilização da Internet	27	42	Motriz
36	Nº de utilizadores a comprar On Line	21	26	Motriz
38	Atitude em relação ao uso da Net da geração com actualmente 10 anos	17	41	Motriz
39	Grau de massificação da Net em 2015 (como a TV ou Telefone)	21	31	Motriz
40	Constrangimentos ao uso da Net	5	44	Motriz
41	Constrangimentos por meio de acesso	19	29	Motriz
44	% de tempo dedicado pelo grupo etário 16 a 23 anos às várias actividades de lazer	16	35	Motriz
45	% de tempo dedicado pelo grupo etário 24 a 40 anos às várias actividades de lazer	15	35	Motriz
46	% de tempo dedicado pelo grupo etário 41 a 50 anos às várias actividades de lazer	15	35	Motriz
47	% de tempo dedicado pelo grupo etário mais de 50 anos às várias actividades de lazer	15	35	Motriz
6	Importancia do meio de acesso Telemóvel	19	19	Dependente
7	Importancia do meio de acesso TV I	23	21	Dependente
14	Razões de Acesso via Carro	17	12	Dependente
16	Que tipo de Portal de acesso vai ser utilizado (Generalista/Específico)	11	7	Dependente
17	Importancia da Net como canal de comunicação para as empresas	42	13	Dependente
19	Importancia da Net como canal de venda on line para as empresas	31	10	Dependente
22	Meios que as empresas devem utilizar na Net para comunicar via PC	23	7	Dependente
24	Meios que as empresas devem utilizar na Net para comunicar via TV I	23	7	Dependente
25	Meios que as empresas devem utilizar na Net para comunicar via Consola	23	7	Dependente
37	Constrangimentos para o crescimento das compras On Line	8	25	Dependente
5	Importancia do meio de acesso PC	21	19	Autónoma
8	Importancia do meio de acesso Consola	22	18	Autónoma
9	Importancia do meio de acesso Carro	17	12	Autónoma
13	Razões de Acesso via Consola	19	20	Autónoma
23	Meios que as empresas devem utilizar na Net para comunicar via Telemóvel	21	7	Autónoma
26	Meios que as empresas devem utilizar na Net para comunicar via Carro	20	6	Autónoma
27	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender via PC	16	10	Autónoma
28	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender via Telemóvel	17	9	Autónoma
29	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender via TV I	17	10	Autónoma
30	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender via Consola	17	10	Autónoma
31	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender Of Line via PC	15	5	Autónoma
32	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender Of Line via Telemóvel	15	4	Autónoma
33	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender Of Line via TV I	16	4	Autónoma
34	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender Of Line via Consola	15	4	Autónoma
35	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender Of Line via Carro	15	5	Autónoma
42	% de tempo dedicado pelo grupo etário 5 a 10 anos às várias actividades de lazer	13	9	Autónoma
43	% de tempo dedicado pelo grupo etário 10 a 15 anos às várias actividades de lazer	14	21	Autónoma

Figura 2



Seguidamente procedeu-se à identificação das relações indirectas (Figuras 3 e 4) concluindo-se que as variáveis motrizes se reduziram a doze. A principal alteração verificada foi a identificação da importância para o modelo dos novos meios de acesso à Internet, e em particular do Telemóvel e Consola de Jogos. Estes resultados parecem-nos bastante consistentes, pois de acordo com a bibliografia consultada e referida, os futuros desenvolvimentos da Internet e a sua utilização relacionam-se em grande parte com a Mobilidade e com a Integração dos diferentes meios de acesso. As variáveis motrizes identificadas podem agrupar-se da seguinte forma:

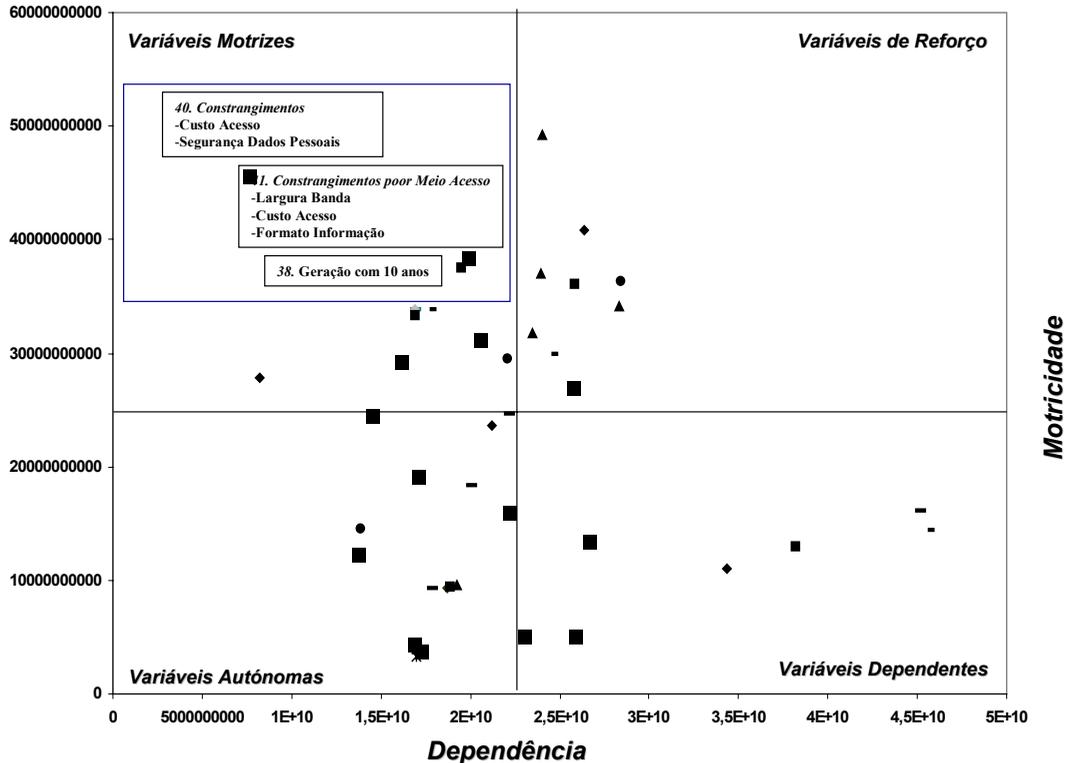
- Os grupos sociais predominantes de utilizadores;
- A importância do meio de acesso telemóvel;
- As razões de acesso através do telemóvel;
- As razões de acesso através da consola de jogos;
- Os constrangimentos para o crescimento das compras on line em 2015;
- Os constrangimentos ao uso da Internet em 2015 e também por meio de acesso;
- A atitude em relação à Internet da geração com actualmente dez anos;
- A percentagem de tempo dedicado por actividade de lazer em 2015 nos grupos etários entre os dezasseis e mais de cinquenta anos.

Figura 3.

Matriz de Relações Indirectas elevada à potência 8

Variável	Matriz Elevada a 8	D	M	Tipo Variável
1	Penetração da Internet	26.366.717.902	40.818.762.376	Reforço
2	Nº horas/semana de utilização	25.816.467.856	36.148.875.846	Reforço
3	Grupos etário predominante de utilizadores	23.983.378.514	49.244.868.232	Reforço
7	Importancia do meio de acesso TV I	25.737.685.563	27.094.183.598	Reforço
8	Importancia do meio de acesso Consola	24.534.794.077	29.997.341.193	Reforço
12	Razões de Acesso via TV I	23.435.217.589	31.813.471.376	Reforço
15	Razões de Utilização da Internet	28.418.517.483	36.304.920.877	Reforço
21	Categorias de produtos com mais potencial de venda on line	28.287.195.765	34.071.773.537	Reforço
39	Grau de massificação da Net em 2015 (como a TV ou Telefone)	23.976.017.912	37.016.188.155	Reforço
4	Grupos sociais predominante de utilizadores	16.133.760.697	29.336.813.063	Motriz
6	Importancia do meio de acesso Telemóvel	22.044.217.140	29.514.422.618	Motriz
11	Razões de Acesso via Telemóvel	20.476.651.213	31.397.564.205	Motriz
13	Razões de Acesso via Consola	20.511.031.204	31.225.288.052	Motriz
37	Constrangimentos para o crescimento das compras On Line	8.230.496.484	27.820.680.412	Motriz
38	Atitude em relação ao uso da Net da geração com actualmente 10 anos	19.453.938.462	37.508.535.745	Motriz
40	Constrangimentos ao uso da Net	7.599.661.673	45.713.304.936	Motriz
41	Constrangimentos por meio de acesso	19.886.563.467	38.495.035.850	Motriz
44	% de tempo dedicado pelo grupo etário 16 a 23 anos às várias actividades de lazer	17.783.404.967	33.845.475.806	Motriz
45	% de tempo dedicado pelo grupo etário 24 a 40 anos às várias actividades de lazer	16.912.467.415	33.845.475.806	Motriz
46	% de tempo dedicado pelo grupo etário 41 a 50 anos às várias actividades de lazer	16.912.467.415	33.845.475.806	Motriz
47	% de tempo dedicado pelo grupo etário mais de 50 anos às várias actividades de lazer	16.912.467.415	33.351.492.224	Motriz
10	Razões de Acesso via PC	21.190.154.306	23.653.444.071	Dependente
17	Importancia da Net como canal de comunicação para as empresas	45.634.649.057	14.487.229.837	Dependente
18	Importancia da Net como meio para criar bases de dados	45.113.129.176	16.206.829.117	Dependente
19	Importancia da Net como canal de venda on line para as empresas	34.378.892.309	11.032.954.811	Dependente
20	Importancia da Net como canal de comunicação para vendas of line	38.205.988.038	13.045.517.025	Dependente
22	Meios que as empresas devem utilizar na Net para comunicar via PC	26.585.626.108	13.540.515.099	Dependente
23	Meios que as empresas devem utilizar na Net para comunicar via Telemóvel	22.990.486.090	5.089.244.776	Dependente
24	Meios que as empresas devem utilizar na Net para comunicar via TV I	25.943.198.486	5.086.629.060	Dependente
25	Meios que as empresas devem utilizar na Net para comunicar via Consola	25.811.338.892	5.101.913.536	Dependente
26	Meios que as empresas devem utilizar na Net para comunicar via Carro	22.927.934.061	4.630.800.002	Dependente
30	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender via Consola	19.280.889.453	9.576.933.670	Dependente
5	Importancia do meio de acesso PC	22.141.158.894	15.973.890.378	Autónoma
9	Importancia do meio de acesso Carro	20.056.391.783	18.407.439.790	Autónoma
14	Razões de Acesso via Carro	17.026.368.717	19.224.514.102	Autónoma
16	Que tipo de Portal de acesso vai ser utilizado (Generalista/Específico)	13.664.939.740	12.289.669.410	Autónoma
27	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender via PC	17.817.882.449	9.291.641.591	Autónoma
28	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender via Telemóvel	18.693.213.391	9.355.395.128	Autónoma
29	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender via TV I	18.878.353.258	9.427.789.526	Autónoma
31	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender Of Line via PC	16.862.100.052	4.464.802.110	Autónoma
32	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender Of Line via Telemóvel	17.016.647.008	3.256.180.768	Autónoma
33	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender Of Line via TV I	18.155.175.248	3.219.314.854	Autónoma
34	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender Of Line via Consola	17.241.187.686	3.828.580.037	Autónoma
35	Meios que as empresas devem utilizar na Net para vender Of Line via Carro	16.723.510.410	3.731.585.176	Autónoma
36	Nº de utilizadores a comprar On Line	22.132.517.481	24.666.549.301	Autónoma
42	% de tempo dedicado pelo grupo etário 5 a 10 anos às várias actividades de lazer	13.851.913.929	14.624.559.155	Autónoma
43	% de tempo dedicado pelo grupo etário 10 a 15 anos às várias actividades de lazer	14.451.257.946	24.564.152.138	Autónoma

Matriz de Relações Indirectas elevada à potência 8



4. RECOMENDAÇÃO PARA A GESTÃO

Parece-nos claro que as empresas deverão considerar a Internet como um meio que terão de utilizar para comunicarem com os seus consumidores e em alguns casos também para venderem os seus produtos ou serviços. Conceitos como a Integração dos meios de acesso, a Internet Móvel, o Contacto Perpétuo e o Marketing de Contexto, devem ser devidamente interiorizados e integrados nas organizações. Da análise às variáveis identificadas como fundamentais para a evolução do modelo (Constrangimentos à utilização da Internet e que são o Custo de Acesso e a Segurança da informação pessoal; Constrangimentos por meio de acesso e que são a largura de banda, o custo de acesso, formato de recepção da informação; a Geração de Crianças com actualmente dez anos) e numa perspectiva da empresa, observamos que algumas podem ser influenciadas pelas organizações através de decisões estratégicas e acções que lhes permitam obter vantagens do uso da Internet, sendo que outras são externas às empresas e vão condicionar o desenvolvimento mais ou menos rápido da utilização da Internet pelas famílias e indivíduos.

Para potenciar a relação com os seus consumidores e utilizar devidamente a Internet como um canal de comunicação e venda, as empresas deverão garantir um serviço personalizado aos seus clientes através de uma correcta e eficaz gestão da informação pessoal e privada dos indivíduos que possuem em base de dados,

considerarem as limitações de cada meio de acesso no que se refere à sua capacidade para receber e consultar conteúdos, e estarem atentas à evolução dos hábitos e comportamentos dos seus consumidores.

As empresas devem ainda seguir com atenção as políticas desenvolvidas pelas entidades publicas e empresas privadas de telecomunicações referentes aos custos de acesso à Internet e por meio de acesso, pois estas podem condicionar uma utilização mais ou menos generalizada da Internet e de um meio de acesso em particular. Devem também estar atentas à evolução dos meios de acesso existentes e novos que irão surgir, pois sabendo que os consumidores caminham para um contacto permanente e integrado, a correcta utilização de cada meio de acesso irá ter um papel determinante no sucesso da utilização da Internet para comunicar e vender.

Parece-nos sensato recomendar que as empresas iniciem desde já processos de comunicação e ou venda on line, para que possam aprender gradualmente e sem grandes investimentos iniciais a utilizar este novo canal sem terem de reagir apressadamente quando num futuro próximo for realmente importante aí estar presente.

BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson,V., Meehan,M., Samuel,L. (1997):"The Future ain't what it used to be". Riverhead Books - Penguin Putnam Inc.New York, USA.
- Berryman,E. (2002):"E-Business Publications – Impacting Customer Relationships".Price Waterhouse Coopers.UK.
- Boulton,R., Libert,B., Samek,S. (2001): "Un modelo de negocio para la nueva economia", *Harvard Deusto Business Review*, nº 101, Mar./Abr., pp.68-76.Bilbao.
- Bouzada,M.(1984): "La Corporación Cibernética".CEM Y CIE.DPAGJM.Espanha..
- Brynjolfsson,E., Dick,A., Andrea,S., Michael,D. (2003):"Search and Product Differentiation at an Internet Shopbots", *Center for eBusiness@MIT*. USA.,
- Brynjolfsson,E., Hu,Y., Smith,M. (2003):"Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers",*Management Science*, Vol.49, nº 11,November 2003, pp.1580-1596.USA .
- Carvalho,J., Coimbra,J., Coimbra,G., Correia,E. (2002):"Economia Digital-Segundo Acto". Bertrand Editora.Portugal.
- Castells,M. (2003):"The Internet Galaxy".Oxford University Press.UK.
- Chaffey,D., Mayer,R., Johnston,K., Chadwick,F. (2003): "Internet Marketing".Prentice Hall, Pearson Education Limited. Harlow.Essex, England.
- Emery,V. (1997):"How to Grow your Business on the Internet". The Coriolis Group Inc. USA.
- European Commission (2003):"The European Business in the Retail Sector".*Newsletter nº 12*.European Commission.Bruxelas.
- European Commission (2003):"A portrait of e-business in 15 sectors of the EU economy". European Commission, 2003.Bona–Alemanha.
- European Comission (2002):"eEurope 2005: Uma sociedade de informação para todos". European Comission, 2002.Bruxelas.
- Feather, F. (2002):"Future consumer.com". Warwick Publishing Inc. Toronto,Canada.
- Fernandez,E. (1992):"Introducción a la gestion".Universidad Politécnica de Valencia. España.
- Fernandez, R.(2003):"La Utilización de la técnica Delphi en el diseño de escenarios. Aplicación en el negocio de la televisión por cable".*Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12,nº 3, pp.177-202.Espanha
- Fox,S. (2004):"Older Americans and the Internet".Pew Internet & American Life Project.USA
- Gates,B. (1995):"Rumo ao Futuro".Mc Graw Hill. Alfragide,Portugal.
- Godet, M.(1991) : " De l' anticipation à l' action".Edição portuguesa.Dunot.França.
- Gordon,I.(1998):"Relationship Marketing". John Wiley & Sons Canada Limited. Ontario, Canada.
- Hammel,G. (2002):"Leading the Revolution". First Plume Printing.USA.
- Harwood,P., Rainie,L. (2004):"People who use the Internet away from home and work".Pew Internet & American Life.USA
- Hoffman, D.(2003):"The Consumer Experience".Vanderbilt University-Sloan Center for Internet Retailing.USA.
- Horrigan,J. (2004):"55% of adult internet users have broadband at home or work". Pew Internet & American Life Project.USA.
- INE (2001):"Utilização da tecnologias de informação e comunicação pelas familias". INE.Portugal.
- Junco,J. (2002):"Técnicas de Gestion Empresarial". Mc Graw Hill.España
- Katz,J., Aakhus,M. (2002):"Perpetual Contact".Cambridge University Press.UK.
- Kruijsdijk,J., Torris,T., Reitsma,R. (2003):"Europe's Online Shoppers Mature".Forrester Consumer Technographics Europe.

CITIES IN COMPETITION

- Kurzweil,R. (2001):"The Age of Spiritual Machines".Texere Publishing Limited.UK.
- Lebo,H. (2001):"The UCLA Internet Report - Surveying the Digital Future".UCLA Center for Communication Policy.USA.
- Lee,T. (2000):"Weaving The Web".Texere Publishing Limited.London.
- Lenhart,A., Horrigan,J., Fallows,D. (2004):"44% of US Internet users have contribute their thoughts and their files to the on line world".Pew Internet & American Life Project. USA.
- Lessig,L. (2002):"The Future of Ideas".Vintage Books.USA.
- Lewis,D., Bridger,D. (2003):"The Soul of the New Consumer".Nicholas Brealey Publishing.UK.
- Madden, M. (2003):"America's Online Pursuits - The Changing picture of who's online and what they do". Pew Internet & American Life Project.USA.
- Margolis,J. (2000):"A Brief History of Tomorrow".Bloomsbury Publishing.UK.
- McKenna,R. (1997):"Real Time".Harvard Business School Press.Boston.Massachusetts, USA.
- Means,G., Schneider,D. (2000):"Meta-Capitalism".John Wiley & Sons Inc.New York, USA.
- Pareja,I.(2003):"El Metodo Delphi". Facultad de Ingeniería Industrial.Bogotá-Colombia.
- Porter,M.(2001):"Strategy and the Internet".*Harvard Business Review*,Vol.79,nº 3, March 2001, pp.62-78.USA.
- Rainie,L., Madden,M. (2004):"The state of music download and file sharing on line".Pew Internet & American Life Project.USA.
- Rainie,L. (2004):"Latest Internet tracking data".Pew Internet & American Life.USA.
- Ratchford,B., Pan,X., Shankar,V.(2002):"On the Efficiency of Internet Markets for Consumer Goods".University of Maryland.USA.
- Rheingold,H.(2002):" Smart Mobs".Perseus Publishing.UK.
- Rodrigues,M., Neves,A, Godinho,M. (2003):"Para uma política de inovação em Portugal".Dom Quixote. Portugal.
- Rodrigues,M.(2003):"A Agenda Económica e Social da União Europeia - A Estratégia de Lisboa". Dom Quixote. Portugal.
- Roberts,S. (1998):"Harness the Future".John Wiley & Sons Canada Limited.Canada.
- Slywotzky, A., Morrison,D. (2000):"How Digital is your Business?".Crown Business. USA.
- Tapscott,D. (1998):"Growing up digital".Mc Graw Hill.USA.
- The Economist (2004):"A survey of e-commerce",*The Economist*,Vol.371,nº 8375, May 15th, pp.3-16.UK.
- UMIC (2003):"Inquérito à Utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação pela População Portuguesa".UMIC–Observatório da Inovação e Conhecimento.Portugal.
- Unicre (2003):"Painel trimestral Unicre / Vector 21 - Os portugueses e as Compras na Internet".Unicre.Portugal.
- United Nations (2003):"2003 E-Commerce and Development Report 2003".United Nations.Genebra.
- Wu,F., Mahajan,V., Balasubramanian,S. (2003):"An Analysis of E-Business Adoption and its Impact on Business Performance".Michigan State University.USA.
- Wacker,W., Taylor,J. (2000):"The Visionary Handbook".Capstone Publishing Limited UK.
- Korea National Computerization Agency, Ministry of Information and Communication (2004):"White paper Internet Korea".Korea.