

**CARLOS ANTÔNIO SILVA PINHEIRO**

**A GESTÃO POR PROCESSOS COMO FATOR  
DIFERENCIAL NA USABILIDADE DE RECURSOS  
TECNOLÓGICOS DENTRO DOS EMPREENDIMENTOS  
VIRTUAIS**

**Orientador: Prof. Dr. Rinaldo Moraes**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia**

**Lisboa**

**2011**

**CARLOS ANTÔNIO SILVA PINHEIRO**

**A GESTÃO POR PROCESSOS COMO FATOR  
DIFERENCIAL NA USABILIDADE DE RECURSOS  
TECNOLÓGICOS DENTRO DOS EMPREENDIMENTOS  
VIRTUAIS**

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre  
no curso de Mestrado em Gestão conferido pela  
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Prof. Dr. Rinaldo Moraes

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia**

**Lisboa**

**2011**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha mãezinha querida que hoje está no céu, chamada pelo Senhor no momento em que estava iniciando a elaboração deste estudo e que foi a principal motivadora pelo meu ingresso em tão importante processo acadêmico de minha carreira docente e técnica. Que Deus a abençoe e que ela continue iluminando meus passos como o fez até a hora de sua partida.

## **AGRADECIMENTOS**

Meu primeiro agradecimento é a Deus por toda a força e luz que me dispensou durante toda a árdua e longa caminhada de estudo, pesquisa e elaboração dessa dissertação.

Aos meus familiares, principalmente aos meus pais que nunca mediram esforços para dar-me uma educação condizente e adequada para tornar-me o que hoje sou e possibilitar as vitórias que conquistei durante toda a minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rinaldo Moraes, que desde o primeiro momento em que solicitei sua colaboração e ajuda na construção desse estudo se mostrou intensamente permissivo, motivador e encorajador, promovendo, dessa forma, a precisa e substancial orientação necessária para o estudo que aqui se encerra.

Aos meus colegas de profissão, docentes e técnicos, que direta ou indiretamente, colaboraram no seu desenvolvimento

## RESUMO

O presente estudo propõe-se a discutir a questão da utilização da gestão por processos para o melhor tratamento da usabilidade de tecnologia dentro das organizações. Normalmente as organizações utilizam o que chamamos de gestão funcional e esse tipo de administração apresenta uma série de situações divergentes da gestão por processos, as quais serão mostradas e analisadas. Será também retratado o papel do gestor no desempenho desta função e as vantagens do trabalho em equipe.

A seguir serão abordadas considerações sobre tecnologia, cujo objetivo é o entendimento necessário às condições que serão contempladas no cruzamento de ideias com a gestão por processos. O trabalho trará ainda considerações teóricas sobre organizações virtuais e empreendedorismo para que se possa melhor conhecer o cenário onde o alinhamento final das ideias desse estudo será abordado, envolvendo gestão por processos, tecnologia e empreendimentos virtuais.

O trabalho mostrará uma pesquisa baseada na observação pessoal e na aplicação de entrevista junto a duas empresas de sucesso que atuam no mercado de empreendimentos virtuais no Estado do Pará. O objetivo desta prática é identificar a utilização e aplicabilidade dos princípios de uma adequada gestão tecnológica discutida e sugerida por esse estudo, comprovando sua eficiência nos negócios organizacionais virtuais.

Palavras chave: gestão por processos, organizações, tecnologia, empreendimentos virtuais.

## **ABSTRACT**

The current study proposes discussing the problematic of the use of management process for better dealing with the usability of technology within the organizations. Usually the organizations uses what we call as functional management and this type of management presents a series of diverging situations of process management, which will be shown and analyzed. It also will be pictured the role of the administrator in performing this role and the advantages of team work.

Following there will be mentioned some considerations on technology, whose objective is the necessary understanding of the conditions that will be contemplated in crossing ideas with the process management. This research will present theoretical considerations on virtual organization and the entrepreneurship for better knowing the scenery where the final alignment of ideas of this study will be discussed, involving process management, technology and virtual entrepreneurships.

This work will show a research based on personal observation and on the filling in of a questionnaire by professionals of the two companies of success that operate in the market of virtual enterprises in Para state. The objective of this practice is to identify the use and the applicability of the principles of an adequate technological management discussed and suggested in this study proving its efficiency in the virtual organizational business.

Key words: Process management, organizations, technology, virtual enterprises

## ÍNDICE

<b>Introdução</b>	<b>09</b>
<b>1 - Problemática e Objetivos</b>	<b>11</b>
<b>2 - Metodologia</b>	<b>12</b>
2.1 - Metodologia aplicada na pesquisa	12
2.2 - Local da pesquisa	14
2.3 - Procedimento da pesquisa	14
<b>3 - Referencial Teórico</b>	
<b>3.1 - A Gestão por Processos</b>	<b>17</b>
3.1.1 - Os fundamentos da função	17
3.1.2 - O profissional e sua área de atuação	23
<b>3.2 - Tecnologia da Informação</b>	<b>24</b>
3.2.1 - Conceituações e princípios da TI	25
3.2.2 - A gestão por processos e a TI	26
<b>3.3 - As Organizações virtuais</b>	<b>29</b>
3.3.1 - Conceituações e estrutura	29
3.3.2 - Princípios da virtualidade	32
3.3.3 - Ciclo de vida das Organizações virtuais	34
<b>3.4 - Os fundamentos de empreendedorismo</b>	<b>39</b>
3.4.1 - Análise do perfil empreendedor	40
3.4.2 - As características do bom empreendedor	43
<b>3.5 - Empreendedorismo virtual</b>	<b>46</b>
3.5.1 - Considerações iniciais	46
3.5.2 - O Virtualismo do comércio eletrônico	47

<b>4 - Caracterização das empresas pesquisadas</b>	<b>57</b>
4.1 - A CP Web Consultoria	57
4.2 - A Sol Informática	68
<b>5 - Análise dos resultados</b>	<b>80</b>
5.1 - Considerações iniciais	81
5.2 - Análise dos resultados da CP Web Consultoria	82
5.3 - Análise dos resultados da Sol Informática	85
5.4 - O ponto de interseção das duas empresas	87
<b>Conclusão</b>	<b>88</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>90</b>
<b>Índice remissivo</b>	<b>93</b>
<b>Apêndice I</b>	<b>ii</b>
<b>Apêndice II</b>	<b>iii</b>
<b>Anexo I</b>	<b>v</b>
<b>Anexo II</b>	<b>vi</b>
<b>Anexo III</b>	<b>vii</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida de Organizações Virtuais segundo Fuchs	28
Figura 2 – Ciclo de vida das Organizações Virtuais segundo Merkle	29
Figura 3 – Ciclo de vida das Organizações Virtuais segundo Mickler	31
Figura 4 – Tabela comparativa de tipos de empreendedores	35
Figura 5 – Layout do Web Site da empresa CP Web	49
Figura 6 – Layout do Web Site da Clínica Maymone	51
Figura 7 – Layout do Web Site da Escola Colibri	52
Figura 8 – Layout do Web Site da Transportadora Oliveira	54
Figura 9 – Tela de prática de treinamento on-line promovido pela UNISOL	63
Figura 10 – Layout da Loja Virtual da Sol Informática	68

## INTRODUÇÃO

O uso da tecnologia nos dias de hoje apresenta-se como um fator determinante para o crescimento das organizações, sejam elas de qualquer setor e de qualquer ramo de atividade. No entanto, para que o processo de usabilidade de recursos tecnológicos seja executado de forma adequada, certos aspectos devem ser observados no intuito de se obter uma maior otimização no uso desses recursos.

É de grande relevância o número de empresas que adotam a utilização de tecnologia na execução de suas atividades, sem, no entanto, observar a importância de se estabelecer uma gestão por processos dentro dessa prática, de forma que se torne possível identificar a real necessidade da adoção e se determinar o adequado direcionamento dessa tecnologia.

Muitas são as possibilidades de utilização de tecnologia e esse fato vem fazendo com que a maioria das organizações optem por recursos inadequados ou irrelevantes às suas atividades empresariais, proporcionando principalmente uma considerável perda de tempo na execução de seus processos e um gasto desnecessário na gestão de seus negócios organizacionais, sejam eles físicos ou virtuais.

O presente trabalho inicialmente irá conceituar gestão por processos, identificando algumas características administrativas que a diferem da gestão funcional mais comumente utilizada nas organizações com o intuito de se mostrar a relevante divergência de gerenciamento de ações entre os dois tipos de gestão e como deve ser o papel do gestor na execução de sua função ao adotar a gestão por processos. A seguir serão retratadas considerações sobre Tecnologia da Informação (TI), destacando-se como deve ser tratada a questão da usabilidade de recursos tecnológicos nas organizações físicas e virtuais.

Após as considerações sobre TI, o estudo irá encerrar sua fundamentação teórica trazendo explicações sobre as organizações virtuais, como se apresenta a sua estrutura, os princípios do funcionamento virtual e o ciclo de vida desse tipo de empresa. Entende-se que a postulação dessa abordagem, deve-se ao fato da extrema necessidade de se conhecer o cenário onde operam os empreendimentos virtuais, um dos objetos de estudo desse trabalho.

Assim como se ressalta para este estudo, a importância do conhecimento sobre organizações virtuais há de se destacar, também, a relevância do saber a respeito das bases do empreendedorismo, necessário para o melhor cruzamento de ideias objetivando a formação das diretrizes dos empreendimentos que permeiam o virtualismo.

A seguir será mostrado um estudo realizado em duas grandes empresas do Estado do Pará que atuam no mercado de tecnologia e que estão inseridas no cenário dos empreendimentos virtuais, comercializando produtos e oferecendo serviços de forma on-line, através da Internet. As duas empresas trabalham em ramos diferentes, mas ambas apresentam a particularidade de observarem princípios da gestão por processos na execução de suas atividades.

O estudo aqui apresentado tem como finalidade demonstrar que os gestores organizacionais devem ter a preocupação de prever diretrizes e estratégias necessárias para aquisição e manipulação de recursos tecnológicos através da gestão por processos com os principais objetivos de otimizar as atividades que estejam sob sua responsabilidade e diminuir os custos de aquisição desses recursos, possibilitando com isso, uma maior condição de sucesso e longevidade em seus negócios virtuais e de seus parceiros.

Será possível concluir ao final deste estudo que as organizações com empreendimentos virtuais que passarem a adotar as ideias empreendedoras aqui apontadas, poderão obter uma grande diversidade de benefícios que possibilitarão uma maior otimização de seus recursos materiais, humanos, financeiros e, principalmente, tecnológicos, evitando situações impróprias que poderiam lhe causar efeitos colaterais indesejáveis, como gastos desnecessários, ausência de racionalização de processos, falta de preparo empreendedor e competitivo, e inexoravelmente, sua falência prematura.

## 1 - PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

A virtuosa aceleração no processo de inovação tecnológica provocado principalmente pela globalização vem promovendo dentro das organizações uma inadequada política de usabilidade de recursos tecnológicos em virtude da falta de uma gestão por processos que possa viabilizar uma melhor identificação das reais necessidades empresariais.

Essa problemática torna-se ainda mais intensa quando se trata de empreendimentos virtuais, pois a tendência é que os seus gestores utilizem uma maior carga de recursos disponíveis no mercado na busca de melhores soluções para a execução de suas atividades, sem, no entanto, aplicarem procedimentos que possibilitem uma racionalização de esforços e otimização de custos.

Muitos empreendimentos virtuais operacionalizados por organizações virtuais ou não, podem ter um ciclo de vida temporário, no sentido de apenas terem o propósito de cumprirem metas pré-determinadas, mas poderão ter uma periodicidade prolongada caso desejem e, neste caso, deverão observar os princípios da gestão por processos para possibilitar uma maior longevidade nos negócios.

Para resolver essa problemática das organizações não estarem se utilizando de recursos tecnológicos de forma adequada aos seus propósitos, comprometendo o desempenho de seus negócios, este estudo propõe a utilização da ferramenta gestão por processos e está direcionada a atingir os seguintes objetivos:

1. Demonstrar que a gestão por processos é uma ferramenta da administração moderna que possibilita uma maior eficiência na obtenção de resultados nos negócios
2. Mostrar que a adequada usabilidade tecnológica deve obedecer alguns parâmetros no sentido de permitir aos seus usuários, condições plenas da sua utilização
3. Demonstrar que os empreendimentos virtuais podem oferecer uma maior condição de sucesso e longevidade quando as tecnologias a serem empregadas forem definidas observando-se os aspectos da usabilidade tecnológica, alicerçada por uma gestão por processos.

## 2 - METODOLOGIA

### 2.1 - Metodologia aplicada na pesquisa

Entende-se por método como a “forma de selecionar técnicas, forma de avaliar alternativas para ação científica...Assim, enquanto as técnicas utilizadas por um cientista são fruto de suas decisões, o modo pelo qual tais decisões são tomadas depende de suas regras de decisão. Métodos são regras de escolha; técnicas são as próprias escolhas” (Ackoff In: Hegenberg, 1976: II-116 apud Lakatos, 2000, p 44).

Para a pesquisa deste estudo serão utilizados cinco métodos de coleta de dados, a pesquisa documental e a bibliográfica; aplicação de entrevista estruturada e da não-estruturada; e a observação não-participativa. A escolha pela utilização de todos esses métodos se deu pela necessidade de confrontar de forma detalhada, os conhecimentos científicos da gestão, da tecnologia e do cenário virtual com a realidade observada em organizações que demonstram ter êxito em seus empreendimentos virtuais e tornar a análise de resultados mais precisa e cristalina.

Nos diz Martins (2008, p 27) que “uma entrevista pode oferecer elementos para corroborar evidências coletadas por outras fontes, possibilitando triangulações e conseqüente aumento do grau de confiabilidade do estudo”.

O presente estudo irá necessitar de uma pesquisa documental junto as empresas estudadas em função da necessidade de se levantar dados institucionais sobre as mesmas que ofereçam informações sobre sua forma de estrutura e política de gestão. Esse formato de coleta de dados, necessário como explicitado, vem de fato corroborar com os demais instrumentos utilizados na pesquisa.

Quanto a pesquisa bibliográfica, necessária a fundamentação teórica de qualquer estudo científico está alicerçada na pesquisa dos três pilares discutidos neste trabalho, que são a gestão por processos, a tecnologia da informação e as organizações virtuais.

“A pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, todavia não levanta material didático – livros, periódicos, etc – mas busca material que não foi editado como cartas, memorandos, correspondências de outros tipos, avisos, agendas, propostas, relatórios, estudos, avaliações, etc...” (Martins, 2008, p 46).

Houve, inicialmente, uma grande busca por teóricos e estudiosos que enveredam por essas áreas e similares, no intuito de se obter o melhor elenco de informações de autores clássicos como Lévy, Minzberg e Porter, assim como de autores contemporâneos, como Turban, De Sordi e O'brien. A bibliografia utilizada para este trabalho representa o acervo escolhido pelo pesquisador, o qual acredita ter sido satisfatoriamente suficiente para o embasamento necessário à construção das bases teóricas deste estudo.

A entrevista é um método de coleta de dados que se fundamenta na busca pela compreensão das ideias que o entrevistado possui sobre as suposições e conjecturas do aplicador, permeadas pelas perguntas formuladas sobre o assunto em pauta. Ela possui o formato *estruturado* quando o pesquisador utiliza um roteiro previamente definido e não deseja estabelecer uma conversação livre que possa desvirtuar o assunto em discussão. Esse será o formato de entrevista aplicado nas duas empresas investigadas diretamente, em função da necessidade de se obter dos entrevistados, respostas objetivas direcionadas ao que se propõe comprovar na pesquisa.

A entrevista *não-estruturada* também será utilizada, e deste feita, junto a algumas empresas que são parceiras da CP Web Consultoria. O propósito é de averiguar se as práticas de gestão aplicadas pela prestadora de serviço web estão realmente favorecendo o sucesso e a longevidade do empreendimento virtual desenvolvido àqueles parceiros. Esta entrevista não terá perguntas formuladas previamente e, por conseguinte, deixará os gestores das empresas parceiras livres para explanarem o que acharem mais importante na condição integradora de negócios com a CP Web.

A observação *não-participativa*, que também será utilizada como metodologia de pesquisa nesse estudo, possibilitará como nos diz Martins (2008), corroborar com o método da entrevista no sentido de reforçar a veracidade dos dados coletados com sua aplicação. O autor nos fala que na observação participante o pesquisador não é apenas um observador passivo, ao contrário, ele pode assumir uma variedade de funções dentro do estudo de caso, participando, inclusive, de eventos que estão sendo estudados. Não é o caso neste estudo, pois entende-se que não deve haver qualquer tipo de interferência do pesquisador em todos os ambiente investigados. Se assim procedesse, o investigador estaria contaminando a realidade organizacional estudada, impossibilitando o cruzamento de percepções com os dados obtidos com a entrevista e os demais métodos.

## **2.2 - Local da Pesquisa**

A pesquisa será realizada, portanto, em duas organizações. A CP Web Consultoria é uma empresa puramente virtual e seu negócio é a prestação de serviço de desenvolvimento de sistemas web ou remotos. A coleta de dados será efetivada junto ao seu diretor de projetos web, Bruno Lobão, no local onde se constitui o que os seus colaboradores chamam de *ponto central de controle*, que pode, inadvertidamente, sofrer mudanças em decorrência da natureza do projeto em curso.

A segunda organização pesquisada é a Sol Informática. Trata-se de uma empresa convencional, mas que possui entre suas diversas lojas, uma virtual. O empreendimento disponibilizado através da Internet vende produtos on-line. A pesquisa será realizada *in-loco* na loja principal da organização, sediada a Avenida Visconde de Souza Franco, comumente chamada de *Doca*, pelo fato de se localizar as proximidades das Docas do Pará (área portuária).

É nesta loja que ocorrerá a entrevista com o sócio-diretor da organização, Celso Eluan, no entanto, também serão visitadas outras lojas do grupo e principalmente, a loja da Internet para a devida análise dos critérios e regras de funcionamento dos negócios virtuais.

## **2.3 - Procedimento da pesquisa**

Será desenvolvido um estudo de caso realizado em duas organizações que operam negócios virtuais de sucesso de forma diferenciada e em ramos mercadológicos diferentes, mas que, no entanto, apresentam a mesma particularidade: observam os princípios da gestão por processos na usabilidade de seus recursos tecnológicos.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva porque tem o propósito de descrever quais os princípios da gestão por processos estão sendo praticados por essas organizações e que essa condição lhes estão possibilitando resultados positivos ao longo de sua existência.

O objetivo de uma pesquisa descritiva é observar, analisar e registrar um determinado fenômeno sem, no entanto, interferir em seu conteúdo.

Nesse tipo de pesquisa não deve haver interferência por parte do investigador, ele deve somente buscar a percepção da frequência com que o fenômeno em estudo acontece.

O tipo de pesquisa que se classifica como descritiva, tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com peritos para a padronização de técnicas e validação de conteúdo (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007).

Inicialmente será realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os três pilares deste estudo, anteriormente citados, cujo propósito é o aprofundamento adequado em suas abordagens objetivando o cruzamento de ideias que irá proporcionar este estudo.

A seguir será estabelecido contato inicial com os gestores principais das organizações anteriormente indicadas com o propósito de informar detalhes sobre a intenção e a importância desta pesquisa no intuito de convencê-los a participar ativamente do processo. A importância a ser relatada aos gestores versará, especificamente, sobre a questão do nível de usabilidade tecnológica em seus empreendimentos virtuais e a possibilidade de algumas indicações em termos colaborativos por parte do investigador após a conclusão da pesquisa.

No momento da visita às empresas serão solicitados alguns documentos institucionais que possam transparecer a política de trabalho das mesmas, como projetos, programas, relatórios, cadastro de clientes e todo material que possa configurar como apoio aos dados que serão coletados na entrevista com os citados gestores.

Durante a captação de referida documentação já haverá a discussão sobre a realização da entrevista onde serão efetuadas apenas perguntas abertas e direcionadas a obtenção de respostas que possam evidenciar as ideias amplamente discutidas neste estudo. No caso particular da CP Web Consultoria, onde será solicitada a indicação de alguns parceiros para a averiguação citada anteriormente, também será feito um contato prévio com os gestores dessas parcerias, no sentido de se obter o consentimento para proceder a aplicação da entrevista.

Para a realização da entrevista de forma adequada e o mais produtiva possível, serão tomadas duas medidas importantes.

A primeira será a de estabelecer com os entrevistados o melhor dia e hora para a execução do processo, pois entende-se que o entrevistado precisa estar adequadamente a vontade para proceder respostas corretas e precisas. Sabe-se, que normalmente, gestores empresariais quase sempre não possuem tempo e disponibilidade para atividades extra-organizacionais. Uma estratégia racional de abordagem junto aos administradores dos empreendimentos se faz necessária para o êxito pleno da tão necessária coleta de dados desta pesquisa.

A segunda medida é adotar um mecanismo de gravação de toda a conversação para que não se perca nenhum detalhe nas respostas promovidas pelos entrevistados. A entrevista, portanto, será gravada, para a qual será solicitada a autorização dos entrevistados e depois devidamente depurada e transcrita para este estudo dentro das seções respectivas criadas para cada uma das organizações pesquisadas.

De acordo com Yin (2003), para que uma entrevista tenha sucesso no seu propósito é necessária a observação de duas tarefas importantes:

“Seguir sua própria linha de investigação, como reflexo do protocolo de seu estudo de caso e; fazer as questões reais (de uma conversação) de uma forma não tendenciosa que também atende às necessidades de sua linha de investigação” (Yin, 2003, p 116).

Para o caso específico da Sol Informática também será realizada uma visita *in-loco* na loja principal onde se dará a entrevista e em algumas das outras lojas que compõem a organização. Essa visita não terá o viés da interferência, apenas da observação passiva para não se correr o risco de corrupção dos dados a serem levantados. Pretende-se observar o nível de aplicação real dos princípios da gestão por processos por parte dos seus administradores e executores.

Sentir o clima organizacional também será de extrema relevância, pois sabe-se que colaboradores motivados e satisfeitos com seu trabalho, possuem um nível de produtividade muito mais elevado e essa condição irá, sobremaneira, promover diferenciações na aplicação de determinados princípios da gestão por processos.

Finalizando a metodologia aplicada a este estudo, irá se proceder a análise dos resultados obtidos com todos os métodos utilizados na pesquisa para que se possa, de

forma clara e transparente, comprovar as ideias propostas e discutidas neste trabalho investigativo.

### 3 - REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 - A GESTÃO POR PROCESSOS

Este capítulo irá tratar da fundamentação teórica sobre a ferramenta gestão por processos, um dos objetos desse estudo, destacando-se sua concepção de atuação, estabelecendo-se parâmetros diferenciadores da gestão funcional mais comumente utilizada nas organizações, assim como demonstrar os benefícios que um gestor pode obter ao aplicá-la na execução das atividades inerentes ao seu negócio.

Irá abordar também, o perfil que o profissional deve ter para atuar no âmbito de uma gestão por processos, como alto grau de responsabilidade, disciplina, trabalho em equipe e conscientização da necessidade de capacitação plena aos seus colaboradores para dotá-los de múltiplas competências.

##### 3.1.1 - OS FUNDAMENTOS DA FUNÇÃO

Entende-se por gestão, a ação de administrar os recursos de uma organização, sejam eles materiais, financeiros, pessoais ou de qualquer outra natureza. É gerenciar as atividades inerentes ao funcionamento de uma empresa sempre em prol dos objetivos organizacionais. Ao se declinar por uma gestão por processos, uma empresa opta em direcionar seus esforços na execução de atividades e tarefas específicas que retratem a realização plena de seus negócios.

De acordo com *Hammer e Champy* (1994), “processo empresarial é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”. Esse pensamento vem se firmar com o princípio da qualidade dos serviços que preza pela excelência no atendimento dos clientes, no entanto, essa qualidade, só pode ser obtida se todos os processos ou atividades a ela inerentes forem executados de forma adequada, eficiente, empreendedora.

“[...] uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produtos físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor. Portanto, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, em princípio, deve integrar um processo”. (Cury, 2000, p 303).

A busca por essa forma, no entanto, requer muito esforço no sentido de primeiramente se estudar como determinado processo está sendo realizado e os efeitos positivos e negativos que pode estar causando. Se tenta estabelecer então, melhores formas de obter a execução de uma atividade com uma condição otimizada e racional. Para isso, é importante uma prévia análise da funcionalidade geral da organização e em seguida o desmembramento em várias funções para melhor entendimento de seus processos.

De Sordi (2008) em sua obra sobre gestão por processos, nos traz uma abordagem da moderna administração embasada na necessidade da utilização de ferramentas que possibilitem a obtenção de maior desempenho organizacional. Nessa obra, o autor escolheu um tema bastante relevante para as organizações, a gestão por processos de negócios. Diante do arsenal de conceitos, metodologias e sistemas tecnológicos disponíveis que os administradores podem utilizar na corrida por vantagens competitivas, o autor nos proporciona *insights* sobre a forma de estruturar as organizações.

“A importância da equipe de gestão por processos de negócios para a organização representa simplesmente a própria essência da empresa. [...] As modernas soluções BPMS – Business Process Management System, devem ser vistas não como um aprimoramento da gestão por processos, mas como um recurso indispensável”. (De Sordi, 2008, p 84).

Inicialmente será abordada uma fundamentação teórica sobre gestão por processos no sentido de introduzir essa ferramenta como indispensável ao adequado gerenciamento de tecnologia. A preocupação com a cultura e o clima organizacional é essencial nessa questão, pois inúmeras organizações adquirem tecnologia da informação sem o devido estudo e aplicação de uma política de aquisição e manipulação adequada.

“As empresas adquiriram durante as duas últimas décadas uma grande variedade de soluções na forma de sistemas de informação, muitas altamente especializadas e voltadas para funções específicas, rotuladas como *killer applications*, e de aplicações amplas e genéricas, voltadas às atividades de apoio da empresa. O portfólio de sistemas de informação das empresas, que já

passava por um processo de crescimento, foi impulsionado ainda mais pelo fenômeno mundial de fusões e aquisições de empresas. Esses dois movimentos elevaram não apenas o total do capital investido em informática, mas também a dificuldade de gerir os recursos de TI e a demanda por mais aproveitamento desses recursos e maior agregação de valor ao negócio". (De Sordi, 2008, p 109).

Muitos são os conceitos que retratam a gestão por processos, focando suas formas de aplicabilidades no âmbito organizacional.

"Em uma empresa orientada para o processo, cada um compreende as metas finais, as formas de alcançá-las e de como o sucesso pode ser medido. Todos consideram como norma, trabalhar em equipes multifuncionais, entender o valor que os outros adicionam à empresa e saibam que a meta principal é produzir um serviço ou produto que o mercado percebe como sendo o melhor". (Johansson et al, 1993, p 6-7)

O autor ainda nos traz uma abordagem comparativa intitulada 'a maneira antiga versus a maneira nova', referindo-se à forma funcional de gerir os recursos de uma empresa como uma forma ultrapassada de operacionalidade. Diz o autor que "a abordagem funcional falha em enxergar como a excelência operacional atravessa quase todas as atividades não apenas dentro de uma empresa, mas também através de seus fornecedores e clientes".

Da mesma forma como Johansson (1993), De Sordi (2008) nos faz entender melhor as ideias de gestão por processos, estabelecendo-se alguns parâmetros diferenciadores da gestão funcional, utilizando-se para isso, algumas características administrativas mais comumente presentes nas organizações.

A primeira delas fala sobre a autonomia operacional que retrata o nível de autonomia e controle que um colaborador possui das suas tarefas sob sua responsabilidade. Existe uma forte influência e supervisão hierárquica no controle das tarefas executadas dentro de uma organização funcional, enquanto que na gestão por processos essa supervisão é inexistente, proporcionando o fortalecimento da individualidade, delegando-se autoridade para as tomadas de decisões importantes a execução dessas tarefas. Entende-se que essa condição vem valorizar o papel do funcionário, exercendo-lhe grande motivação em seu trabalho e, conseqüentemente, potencializando a organização na direção de sua gestão aos processos e negócios.

A gestão por processos de negócios abandona a verticalização presente na funcional e parte para uma administração direcionada ao cliente, mais objetiva e eficiente. Há a presença de uma autonomia gerencial nos executores dos processos e isso traz como consequência positiva uma melhor produtividade, qualidade e diminuição nos custos. Percebe-se que esse tipo de gestão desloca o poder de decisão de esferas hierárquicas superiores para os próprios executores dos processos e por essa razão são chamados de os *donos dos processos*. São assim denominados porque passam a ser responsáveis pela total execução e manutenção de funcionamento do processo de negócio.

Outra característica é a identificação da cadeia de comando que supervisiona o trabalho operacional dentro da organização. Na gestão funcional, como já citado anteriormente, existe uma forte supervisão estabelecida pelos diversos níveis hierárquicos, provocando uma grande cadeia de comando na execução das atividades e fazendo aparecer a figura do chefe de forma constante na estrutura organizacional. Vejamos o que diz Hammer sobre a questão desse ator e sua funcionalidade:

“Um chefe é uma criatura de pirâmide: uma única pessoa que está acima de você, lhe dizendo o que fazer e como fazê-lo. Em um ambiente orientado por processos, esse papel desaparece. Mais precisamente, fica disperso entre muitas pessoas, nenhuma das quais pode ser chamada precisamente de chefe”.  
(Hammer, 1997, p111)

Dentro de uma empresa orientada por processos, a cadeia de comando não está baseada no controle e supervisões de chefes e sim na condição de colaboração e no nível de negociação entre seus colaboradores.

A capacitação dos indivíduos é uma característica de alta relevância e que por esta razão precisa ser observada, visto que é o nível dessa capacitação que demonstra o elenco de competências dos colaboradores e transparece a forma como o trabalho operacional está sendo tratado em direção aos objetivos organizacionais.

Na gestão funcional o que se observa é que os indivíduos são treinados para melhor desempenhar as tarefas inerentes a sua função específica, sem quase nenhuma opção de abrangência processual, restringindo, dessa forma, sua percepção global da empresa e seu raio de ação, enquanto que na gestão por processos esses mesmos indivíduos possuem responsabilidade e autonomia para gerirem suas tarefas possibilitadas por um esquema amplo e contínuo de capacitação profissional.

De acordo com De Sordi (2008), “esse processo deve atender a múltiplas competências transdisciplinares requeridas ao longo de todo o processo”.

Deve-se ressaltar que independentemente das cadeias funcionais que uma organização possa ter, a gestão por processos permite um melhor entendimento de todo o trabalho que é feito e dá aos seus executores, uma maior visão empresarial em face da necessidade de maiores competências e habilidades. “Colaboradores flexíveis e dotados de múltiplas competências são os que melhor se adaptam a essa nova visão de gestão”. (Ostroff, 1999 apud De Sordi, 2008, p 30)

A estrutura organizacional é o modelo de organização sobre o qual a empresa está estruturada e é mais uma das características que merece o destaque nesse estudo. Como já visto, a organização funcional possui uma condição hierárquica muito grande e isso favorece um isolamento de seus setores, direcionando-os a objetivos próprios e específicos. A ideia de visão global empresarial e de objetivos afins pode ficar seriamente comprometida. Na gestão por processos o que importa é a finalização adequada do produto ou serviço de cada processo e os setores que não agregarem valor a isso serão fatalmente eliminados, visto que ela prioriza o processo em si e pode provocar várias alterações na estrutura organizacional, como por exemplo, transferir o processo decisório, importante função administrativa, dos níveis superiores hierárquicos para os *donos dos processos*.

“[...] o organograma de uma empresa é uma representação visual da sua estrutura, bastante útil para demonstrar os departamentos funcionais, os níveis hierárquicos de comando e a alocação de pessoas. Entretanto, pouco transmite a respeito dos processos de negócios que sustentam a organização com um todo e que perpassam diversos departamentos funcionais da organização”. (Ostroff, 1999, p 74)

Uma importante característica em função do cruzamento de ideias com a questão tecnológica promovido nesse estudo está na natureza do trabalho. A grande diferença entre os dois tipos de gestão aqui discutidos é que não existe uma restrição de trabalho no que diz respeito a diversificação de tarefas dentro da gestão por processos. Na funcional encontramos ainda as filosofias dos teóricos clássicos da administração, Taylor e Fayol, enfatizando que o trabalho deve ser executado no menor espaço de tempo possível, seu escopo é limitado e sua ação é repetitiva.

Nas organizações geridas por processos observa-se um trabalho bem diversificado, onde é possível um colaborador executar diversas tarefas no desenvolver de seus processos e com isso ter condições não só de participar mais efetivamente dos negócios empresariais como um todo, mas como também de poder demonstrar melhor o seu potencial profissional.

Não se poderia deixar de mencionar a importante característica relativa ao relacionamento externo, qual seja, o nível de integração que a organização apresenta, por exemplo, com o mercado, fornecedores e clientes. Enquanto a gestão funcional limita-se a estabelecer essa relação através de pressões das mais variadas formas, a gestão por processos aplica a filosofia da colaboração mútua, da parceria de negócios e da preservação da sustentabilidade. Em função dos múltiplos efeitos do fenômeno conhecido como globalização, essas condições geridas pela gestão de processo tornam-se de extrema importância para o crescimento e longevidade empresarial.

Como característica final dessa abordagem, e citada por último propositalmente para dar mais destaque, está a utilização da tecnologia, o uso dos recursos da Tecnologia da Informação (TI) no apoio à execução dos processos organizacionais. Entende-se que já existe uma preocupação das organizações em utilizar-se da TI no apoio ao gerenciamento de seus processos, no entanto, deve-se ressaltar que este estudo estará tratando da condição desse apoio ser efetivado de forma mais adequada e eficiente, observando-se as condições e os aspectos corretos da boa usabilidade das tecnologias, possibilitando uma maior eficácia no uso da gestão por processos nesse sentido.

Verifica-se na gestão funcional o uso de sistemas com visões limitadas aos setores onde foram desenvolvidos, não havendo, portanto, uma integração organizacional no que diz respeito à informação e à comunicação. Quando uma organização é gerida por processos, automaticamente ela necessita de uma condição maior de controle de seus negócios e isso, evidentemente, precisa ser efetivado por uma tecnologia moderna que ofereça condições de total integração organizacional.

“[...] nas organizações orientadas a processos, há uma forte demanda por recursos tecnológicos específicos entre sistemas de informação (Enterprise Application Integration - EAI) de forma a permitir a intercomunicação entre os diversos sistemas de informação das áreas funcionais (legados), conforme a dinâmica da ordem requerida pelos processos de negócios”. (De Sordi, 2008, p 35)

De acordo com De Sordi (2008), o conhecimento apresentado através das características diferenciadoras das duas gestões pode ser utilizado tanto para o planejamento de implantação de novos processos de negócios como também para revisão e incremento daqueles já existentes. No entanto, para que a gestão por processos alcance sua plenitude é necessário que seus executores, os donos dos processos, apresentem algumas particularidades que possam facilitar o melhor desempenho de seu papel dentro da organização. É esse o assunto a ser tratado a seguir.

### 3.1.2 - O PROFISSIONAL E SUA ÁREA DE ATUAÇÃO

Quando observamos o cenário organizacional de empresas estruturadas funcionalmente e empresas geridas por processos, podemos constatar uma série de aspectos diferenciadores como os discutidos anteriormente, no entanto, o mais transparente de todos é a presença de um gestor, aquele que comanda o processo de negócio. Se olharmos para a administração funcional, esse profissional poderia se equivaler aos chamados *diretores de áreas*, devendo possuir uma larga experiência na prática de gerenciamento de atividades organizacionais.

É necessário compreender que esse profissional não deve ter uma atuação temporária como um gerente de projetos, ele deve atuar permanentemente para que tenha condições de melhorar cada vez mais a execução de seus processos.

“Gestores do processo são papéis perenes na organização, uma vez que os processos de negócios necessitam evoluir para atender às demandas competitivas do mercado e seu gestor é responsável por direcionar os trabalhos evolutivos”. (De Sordi, 2008, p 78)

Quando o autor fala na responsabilidade do gestor de processos está indicando que esse profissional deve ter, antes de tudo, plena autonomia de decisão sobre a execução de seus processos e essa condição envolve, por exemplo, definir e coordenar as alterações necessárias para a evolução contínua do processo, assim como, assegurar a capacitação dos profissionais que cooperam com o processo por meio de programas de treinamento.

Possibilitar capacitação profissional aos colaboradores que participam direta ou indiretamente da execução de seus processos, dará ao gestor, uma maior condição de

realização desses processos com maior qualidade e eficiência. É através de uma política de aprendizado contínuo que os executores de processos irão cada vez mais se lapidarem e absorverem competências. Essas competências permitirão, por sua vez, que os colaboradores adquiram habilidades importantes que possam estabelecer, por exemplo, uma condição mais propícia de comunicação entre os membros da equipe de execução, principalmente no que diz respeito ao adequado uso dos recursos de TI.

Um trabalho em equipe irá proporcionar aos seus integrantes melhores condições de identificar problemas e oportunidades relativos aos processos de seus negócios e com isso executá-los de forma otimizada e vencedora. A utilização de equipes virtuais, por exemplo, tem proporcionado a muitas organizações a plena execução de seus processos em virtude da otimização de tempo de seus membros nas tarefas que estão envolvidos, independente da situação ou disposição física dos mesmos.

Entretanto, para que um colaborador possa fazer parte de uma equipe dessa natureza, ele precisa ter algumas características, como por exemplo, ser bastante disciplinado, visto que nessas condições de trabalho não há uma supervisão direta. O colaborador precisa ser o gestor de seu próprio tempo e de suas próprias ações em função dos objetivos que pretendem ser alcançados com a realização dos processos sob sua responsabilidade. Ele ainda precisa ser flexível, ter uma boa condição de absorção de mudanças, aberto a feedbacks e ter comprometimento às metas empresariais.

Fazendo parte ainda dessas características, ressalta-se em razão do estudo aqui praticado, a necessidade de competência na usabilidade de recursos tecnológicos. O uso adequado de ferramentas de TI no ambiente organizacional é nos dias de hoje de suma importância e os gestores de processos devem ter essa percepção no momento de executarem suas funções. Vejamos, a seguir, algumas considerações sobre Tecnologia da Informação (TI).

### 3.2 - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Este capítulo irá traçar algumas considerações sobre Tecnologia da Informação (TI) e sobre Sistemas de Informação (SI) que é uma ferramenta tecnológica utilizada para maior controle de atividades e suporte nas decisões, muito necessária a questão da estratégia organizacional. Irá também tratar da relação de TI com a gestão por processos, enfatizando os aspectos da usabilidade tecnológica.

O objetivo desse capítulo é a obtenção do conhecimento necessário a explanação futura constante neste estudo sobre a usabilidade de tecnologia pelas organizações que atuam no cenário virtual.

### 3.2.1 - CONCEITUAÇÕES E PRINCÍPIOS DA TI

De acordo com Cruz (2003), “Tecnologia da informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade de transformar dados em informação de forma sistemática ou esporádica, aplicada no produto ou no processo de desenvolvimento deste produto”. Quando se diz *dispositivo*, refere-se a hardware ou software e o exemplo mais significativo e complexo de tecnologia que envolve esses dois elementos é sem dúvida nenhuma, os sistemas de informação.

A utilização de sistemas de informação no ambiente organizacional é hoje sem sombra de dúvida, indiscutível. Dentre as inúmeras aplicabilidades dos SI destaca-se a revitalização dos processos gerenciais e a facilitação do processo decisório empresarial, permitindo à organização, melhores condições de competitividade mercadológica. Os sistemas de informação se apresentam sob diversas formas, no entanto, este estudo irá se dedicar a tratar sobre os sistemas web ou remotos, massivamente utilizado por organizações que possuem empreendimentos virtuais.

O conceito de sistemas de informação é bastante diversificado, mas concentra-se na ideia de ser um conjunto de elementos que tem como propósito a coleta de dados e a transformação em informação para disseminação dentro da organização e possível transmissão ao mundo externo. Esses elementos são traduzidos por hardware e software, geralmente representados pelos computadores e periféricos; o banco de dados que será responsável por todo o armazenamento e controle dos dados coletados; a rede como elemento de comunicação e transmissão da informação e, evidentemente, as pessoas que irão manipular e determinar as regras de funcionamento desse sistema.

O cenário que envolve a área de aplicabilidade das tecnologias na gestão organizacional é muito abrangente e a representatividade de SI que hoje encontramos é bastante diferenciada, no entanto, o enfoque principal dedicado a este estudo será dado à condição de se aplicar a usabilidade de tecnologia de forma estratégica e competitiva. Para que se defina uma adequada estratégia de ação nesse sentido é indispensável o uso da gestão por processos.

“O papel estratégico dos sistemas de informação envolve a utilização de tecnologia da informação para desenvolver produtos, serviços e capacidades que confiram a uma empresa, vantagens estratégicas sobre as forças competitivas que ela enfrenta no mercado mundial. Esse papel gera sistemas de informação estratégica, que apóiam ou moldam a posição e estratégias competitivas de uma empresa”. (O’Brien, 2004, p 41).

Pode-se afirmar que as organizações podem ser diferenciadas entre si no que diz respeito ao entendimento e usabilidade de tecnologia. Algumas poucas optam, acertadamente, em usar sistemas de informação de forma estratégica, entretanto, muitas delas se contentam em usar TI apenas como suporte das operações rotineiras. As organizações que conseguem utilizar sua TI de forma estratégica e organizada possibilitam uma maior condição de competitividade no mercado onde atua e com isso alcançam o crescimento empresarial. Levando-se em consideração a Internet como uma das mais recentes e poderosas ferramentas de tecnologia de informação e o nível elevado de capacidade de progressão de negócios, diz o autor:

“As empresas necessitam de um referencial estratégico que possa transpor o abismo entre simplesmente conectar a Internet e colher seu potencial de vantagem competitiva. As aplicações mais valiosas da Internet permitem que as empresas transcendam barreiras de comunicação e estabeleçam conexões que aumentem a produtividade, estimulem o desenvolvimento inovador e melhorem as relações com o cliente”. (O’Brien, 2004, p 47).

A gestão por processos é uma forma moderna de se administrar os recursos de uma organização, possibilitando aos seus gestores e responsáveis uma maior condição de domínio e controle na execução de suas atividades.

### 3.2.2 - A GESTÃO POR PROCESSOS E A TI

Conhecer a fundo a contextualização dos processos organizacionais é de suma importância para a aplicação desta filosofia de prática administrativa. Esse contexto engloba a compreensão de processo, do fluxo ou fluxos de trabalho onde ele poderá estar inserido, a forma como ele está sendo executado e, de quais formas poderia estar melhor sendo executado. Toda essa compreensão é absolutamente precisa para que se possa identificar e estabelecer melhor as reais necessidades de aquisição de qualquer tecnologia que venha, verdadeiramente, racionalizar os processos organizacionais.

Entretanto, o gestor deve ter a capacidade de discernimento sobre a questão de se considerar uma organização um sistema aberto. Diz-se que uma organização é um sistema aberto porque ela interage com o meio, sofrendo influência dele e a ele exercendo influência. Esse meio pode ser representado, por exemplo, por clientes e fornecedores e toda empresa deve estabelecer sua estratégia e forma de atuação levando em consideração o formato de integração com esses e outros elementos. Para fazer uma gestão por processos de maneira eficiente e eficaz é também necessário tentar prever os efeitos e impactos que poderão sofrer os elementos exógenos a organização com a execução de determinados processos que os envolvam.

“[...] devemos estudar a empresa como um sistema aberto, interagente e dinâmico, em que certo nível de entropia pode, até, ser considerado como natural. É preciso conhecer como as engrenagens do modelo de relacionamento cíclico funcionam, sem esquecer que uma das funções da Tecnologia da Informação é justamente a de garantir, a qualquer organização a possibilidade de realimentar o mecanismo que vai gerar mais energia com base em sua própria energia, evitando, com isso, perdas demasiadamente altas, que possam comprometer o esforço coletivo de produção”. (Cruz, 2003, p 38)

Quando se retrata a necessidade de uma adequada gestão por processos para se obter uma análise correta do uso de tecnologia, vem ser de extrema relevância, a observação de manuseio dessa tecnologia. Segundo Cruz (2003, p 41), os aspectos principais a serem observados no processo de usabilidade de tecnologia são a maturidade, o conhecimento, o entrosamento, a atualização, a disponibilidade, a objetividade e o direcionamento e se o gestor não observar esses aspectos no momento de interação com tecnologia ele poderá colocar em risco a eficácia na usabilidade da mesma.

O aspecto da maturidade diz respeito ao tempo que a tecnologia encontra-se no mercado e se ela realmente cumpre o propósito para o qual foi desenvolvida. O conhecimento e o entrosamento com a tecnologia são indispensáveis para o atingimento pleno de todos os recursos que ela oferece e com uma adequada gestão por processos é possível se estabelecer parâmetros que poderão indicar qual a real necessidade da empresa, os níveis de conhecimento necessários para a correta usabilidade da tecnologia e também as estratégias de entrosamento para melhor aproveitamento dos recursos inerentes a ferramenta tecnológica.

Disponibilidade é um aspecto que abrange duas situações. Primeiro a tecnologia precisa estar disponível, existir, ter sido inventada, desenvolvida.

A seguir, a empresa precisa ter recursos financeiros para adquiri-la. Se uma organização utiliza os preceitos da gestão por processos e possui com isso um maior controle sobre as atividades que gerenciam suas finanças será possível uma maior segurança na análise de seus recursos e as possíveis formas de aquisição de uma tecnologia. Isso, proporcionará o atendimento do aspecto da objetividade que reza a condição de toda e qualquer tecnologia ser adquirida para atender primeiramente os propósitos e objetivos organizacionais.

No entanto, quando se discute a aquisição de uma tecnologia dentro do âmbito empresarial, o aspecto mais relevante talvez seja o do direcionamento. A ideia aqui é direcionar dentro da empresa quem serão os responsáveis pela integração direta com a tecnologia, desde o momento da análise da real necessidade de sua aquisição até a plena utilização pelos usuários colaboradores da organização.

Utilizando-se uma gestão por processos poderão ser desencadeadas, ações específicas que melhor tratarão a questão desse direcionamento. Estabelecer, por exemplo, toda a estratégia de compra da tecnologia, a pesquisa de mercado, os critérios de garantia e as condições de atualização, que é o aspecto importante para se pressupor um período estimado de funcionamento efetivo da tecnologia.

Como será a forma de implantação de uma nova tecnologia? Quem deverão ser os colaboradores que receberão treinamento na busca do conhecimento e do entrosamento dela?

Essas são algumas das questões que podem ser muito melhor respondidas se a organização trabalhar com uma gestão por processos, pois dessa forma, ações específicas poderão determinar qual a melhor maneira da empresa implantar uma determinada tecnologia, quais as pessoas mais indicadas para obter capacitação de manuseio e qual a melhor forma de execução dessa capacitação.

A gestão por processos na questão de aquisição e tratamento da tecnologia traz muitos benefícios às organizações. Uma maior otimização na execução das atividades é um deles, pois traz um significativo ganho de tempo, no entanto, talvez o mais interessante seja uma relevante diminuição nos custos, visto que as ações específicas demonstrarão a verdadeira necessidade das ferramentas, evitando assim, um *superdimensionamento* tecnológico que acarretaria gastos desnecessários.

### 3.3 - AS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

O presente estudo tem como cenário específico as organizações virtuais ou organizações convencionais que possuem um empreendimento virtual e por essa razão, torna-se necessária a fundamentação teórica sobre o assunto. Este capítulo irá abordar como se apresentam as organizações virtuais, como são suas formas de atuação e os benefícios obtidos com essa atuação.

Trará também o capítulo, uma abordagem indispensável sobre o ciclo de vida desses tipos de organizações para que se esclareça que as organizações virtuais podem apresentar períodos de operacionalização temporários ou até mesmo permanentes.

#### 3.3.1 - CONCEITUAÇÕES E ESTRUTURA

A organização e a administração virtual apresentam uma vasta e diversificada forma de conceituação em função de se tratar de uma atividade relativamente nova e inovadora e que se distingue especificamente da administração convencional pela utilização em larga escala de tecnologia em sua gestão, desde a sua criação, implantação até os processos necessários de manutenção e suporte.

“A palavra virtual vem do latim medieval *virtualis*, derivado por sua vez de *virtus*, força e potência. Na filosofia escolástica, é virtual o que existe em potência e não em ato. O virtual tende a atualizar-se, sem ter passado, no entanto, à concretização efetiva ou formal”. (Lévy, 1996, p 15).

Abrahamson (2006) nos faz entender que as organizações virtuais podem ser descritas como aquelas que adotam de forma maciça, as Tecnologias da Informação e Comunicação e, portanto, as empresas que pretendem se lançar na esfera virtual devem ter a consciência que precisam ter amplo conhecimento sobre o diversificado leque de tecnologias encontradas hoje no mercado.

Uma singularidade muito interessante das organizações virtuais é que em alguns casos se firmam alianças ou parcerias com outras empresas, virtuais ou não, para se estabelecer algum tipo de processo ou negócio com característica temporária. Desde o momento em que se cria a negociata virtual, já se pré estabelece de alguma forma, a temporalidade de operação daquele empreendimento.

Ao se discutir o conceito de organização virtual deve-se observar dois cenários complementares, mas que, no entanto, apresentam distinções e peculiaridades. São eles, a dimensão virtual e o negócio virtual. A dimensão virtual trata especificamente do espaço empregado para a articulação das atividades organizacionais, da operacionalidade da cadeia de valores e das estratégias estabelecidas de articulação com clientes, parceiros e demais stakeholders, enquanto que o negócio virtual trata singularmente das ações empreendidas para concretização de acordos e ou contratos com terceiros dentro do ambiente da Internet.

Embora esse estudo não tenha pretensões de oferecer maiores detalhamentos sobre esses dois cenários em função de contemplar organização virtual como um todo como foco maior de sua pesquisa, será possível ao longo da discussão desta seção, observar-se diversas conotações de dimensão e negócio virtual.

Uma organização virtual pode se tornar permanente, no entanto, em grande parte dos casos, ela funciona como uma rede temporária formada a partir da junção de outras organizações. Esse vínculo, no entanto, não obedece uma obrigação contratual e somente é estabelecido para atender situações isoladas e momentâneas de negócios. Como nos diz Maximiano (2006, p. 469), “não é necessário haver contratos para que uma organização virtual exista. Apenas um acordo de seus integrantes é suficiente”.

Grande parte das organizações virtuais desempenha suas atividades estabelecendo uma ampla diversidade de relações com os mais diferentes tipos de usuários e é exatamente este fator que será decisivo na abordagem estratégica utilizada pela organização. Podemos identificar com facilidade no mundo dos negócios virtuais, como as organizações desse cenário definem diversas estratégias para *fisgar* novos clientes e fidelizar aqueles já obtidos.

Uma organização virtual pode desfrutar de alguns benefícios como a condição de atuar em uma área geográfica com menos ônus, menos custos com pessoal e infraestrutura e, ainda, evitar algumas despesas, muito comuns nas empresas convencionais como aluguel, taxa condominial, etc... Uma empresa virtual tem a enorme vantagem de poder ter acesso a informações de uma forma mais eficiente, possibilitando uma maior condição de sucesso às suas tomadas de decisões.

“As organizações virtuais baseiam-se na comunicação entre seus diversos componentes – recursos humanos, clientes, fornecedores. Até mesmo concorrentes podem estar engajados em eventuais relações de colaboração. [...] Por meio da comunicação, que torna a distância irrelevante, pessoas e organizações juntam-se em agrupamentos de existência temporária ou duradoura”. (Maximiano, 2006, p 469)

Dentro dessa condição virtual, entretanto, percebemos um ponto bastante delicado e complexo que é a perspectiva de mudança. Entende-se que de sob um determinado prisma, as organizações virtuais surgiram para atender um mercado extremamente dinâmico e mutável, que a todo momento exige novas condições de relacionamento com seus clientes, formas de pagamento, prazo de entrega, etc...

Essa perspectiva acarreta às organizações virtuais uma grande responsabilidade mercadológica. Aquelas que não conseguirem estabelecer adequadamente suas estratégias de ação e permanência no mercado, facilmente serão extintas em função do dinamismo permanente que observamos nesse cenário.

Para que uma organização virtual tenha longevidade mercadológica, um dos aspectos principais a serem observados é a forma como deve ser tratada a gestão das pessoas que executam os processos do empreendimento. Não deve haver a preocupação com o aspecto de hierarquia, tão existente nas organizações formais centralizadoras do poder. O que deve ser praticado é a formação de equipes autônomas de trabalho, grupos que buscam a gestão por resultados, pois o trabalho na grande maioria das vezes é determinado por serviço, por projeto.

As organizações virtuais apresentam equipes que trabalham em diferentes projetos ao longo do tempo. Elas se deparam constantemente, com projetos que envolvem um alto grau de complexidade como nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, implantação de novas tecnologias e criação de novos produtos.

Estes projetos requerem atividades complexas e envolvem de forma muito frequente, profissionais altamente qualificados que requerem um alto grau de capacitação e que não esteja configurado por limitações de trabalho, normalmente identificadas.

### 3.3.2 - PRINCÍPIOS DA VIRTUALIDADE

O entendimento de virtualidade é bastante complexo em função do enorme espectro de visões que ele encerra, mas de uma forma bem simples pode-se dizer que a virtualidade é uma condição de algo que está remoto e que mesmo que não tenha representatividade física, ocupa um espaço real.

A virtualidade nos apresenta características ímpares, no entanto, a mais importante delas é a independência de espaço físico, pois não existe demarcação ou limitação de território para as interações que ocorrem por meio de conexões eletrônicas das mais variadas formas como as transações *on-line*. É possível, portanto, estar fisicamente em um país e manter uma interação pessoal, de pesquisa ou comercial com uma outra pessoa ou entidade que esteja localizada em outra parte do planeta.

As informações referentes às formas de comunicação e de interação do cenário virtual são de alta relevância para a necessidade de se atualizar e se adaptar a essa nova realidade global. Aqueles que enveredam para esse meio precisam aprender como se comportar e entender perante o desenvolvimento e as práticas das tarefas e dos processos organizacionais virtuais, pois em muitos casos as ações nesse meio são diferenciadas. Toda essa condição é imprescindível para as empresas que desejam investir maciçamente em tecnologia no propósito de praticar qualquer forma de empreendimento virtual.

Essa comunicação que pode se apresentar como dialetos ou linguagens próprias, se estabelece como um padrão que vem possibilitar que os participantes de comunidades virtuais, estabeleçam uma relação única, localizados muitas vezes em países distantes. Essa questão geográfica é praticamente inexistente devida a incrível velocidade como as informações são transmitidas, nos remetendo a uma ideia de ausência efetiva de distância.

Uma organização virtual exerce suas atividades, estabelece suas comunicações, realiza a gestão de seus processos quase que inteiramente através de meios virtuais, como por exemplo, a *grande rede*. Ela se utiliza de seus vastos recursos tecnológicos para melhor coordenar e controlar sua administração, oferecendo um adequado e satisfatório ambiente de trabalho para seus colaboradores.

“O trabalhador que deixa de ser empregado regular para se tornar virtual passa por mudança profunda de hábitos. Não há mais necessidade de ir ao escritório ou fábrica todos os dias, de usar terno e gravata, nem de cuidar da aparência pessoal. Não há mais o chefe para definir e cobrar o ritmo de trabalho, ou os colegas para criar um padrão grupal de desempenho. O indivíduo torna-se seu próprio gerente”. (Maximiano, 2006, p 470).

A virtualidade aplica uma gestão diferente da convencional em muitos processos em função do resultado que se busca. Por exemplo, as unidades clássicas como os departamentos, passam a ser tratados como equipes de trabalho, direcionadas a um esforço conjunto em prol de objetivos específicos. Os simples serviços executados pelos funcionários se transformam em serviços multifuncionais e os seus papéis que antes eram definidos e controlados pelos gerentes respectivos, passam a ter vida própria e agora supervisionados pelos próprios colaboradores.

Maximiano ainda diz: (2006, p 470), “o trabalho virtual é considerado também um caso extremo de auto-gestão, em que o funcionário precisa administrar todas as suas atividades e aspectos de relação com sua empresa”.

Toda essa mudança funcional atinge também o alto escalão, pois o gerente que atuava exclusivamente como um supervisor passa a ter um perfil diferenciado, voltado mais para a questão educativa do que fiscalizadora baseada na instrutoria de suas equipes. O diretor ou o cargo executivo equivalente deixa de ser um mero controlador de atividades para executar de fato a condição de líder organizacional.

Essa forma de gestão virtual, que se utiliza de tecnologia de forma abrangente, tem como principal propósito a busca por resultados com o auxílio direto e decisivo de seus colaboradores, que atuam como se fossem seus próprios gerentes, possibilitando uma maior eficiência no processamento das informações empresariais e na tomada de decisão. Observa-se uma grande valorização humana com a participação de todos nos processos decisórios, retirando a responsabilidade de uma só pessoa e a redirecionando a todos os participantes.

Entende-se que essa condição contribui para o maior crescimento da organização virtual, alicerçado por fatores como a maior facilidade de comunicação entre seus membros, fornecedores, clientes, atualização de informações sobre os negócios e concorrentes, etc...

Toda a tecnologia utilizada não só permite a melhor execução de seus processos como também possibilita que o empreendimento virtual torne a organização mais competitiva.

### 3.3.3 - CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

Assim como as organizações convencionais, aquelas que possuem uma estrutura virtual também apresentam um determinado ciclo de vida que normalmente se inicia com um projeto de pré-implantação até a possibilidade de dissolução com o término de suas atividades. Como já visto antes, as organizações virtuais podem ser constituídas com um propósito temporário ou permanente, no entanto, a observação de fases para o seu desenvolvimento e implantação em qualquer uma dessas situações é de extrema importância, pois isso definirá o quanto a empresa será ágil e eficiente na realização de seus processos.

Esta seção irá fazer um estudo comparativo entre algumas das principais abordagens sobre o ciclo de vida das organizações virtuais. Entende-se que uma empresa virtual precisa necessariamente, observar os princípios indicados, no sentido de buscar a condição de melhor se estruturar funcionalmente para obter a sustentabilidade e competitividade necessárias a um empreendimento de sucesso e de maior longevidade possível.

A primeira abordagem a ser estudada é a de Fuchs (1997), que nos retrata a vida de uma organização virtual em cinco fases. Observa-se, inicialmente, uma fase de *pré-implantação*, que é caracterizada por uma análise da estratégia e do processo de decisão do iniciador, na forma de uma auditoria para analisar as forças ou fraquezas, oportunidades e pressões, bem como competências e recursos necessários e disponíveis. Com base nesses resultados, decide-se se a organização deve permanecer só, adquirir ou fundir-se a outra companhia ou cooperar com parceiros. A decisão de compreender a estratégia escolhida pela cooperação com outras companhias é o passo final da pré-fase.

Percebe-se nessa fase inicial que o autor indica a preocupação com o estabelecimento da estratégia que será adotada para possibilitar melhores decisões com as questões mercadológicas e de possíveis concorrências e tudo isso ainda, em função da operacionalidade da organização virtual como visto anteriormente, qual seja, se ela irá operar sozinha ou terá parceiros.

A seguir, a figura 1, que mostra um diagrama que retrata as fases do ciclo de vida das organizações virtuais de acordo com o autor.

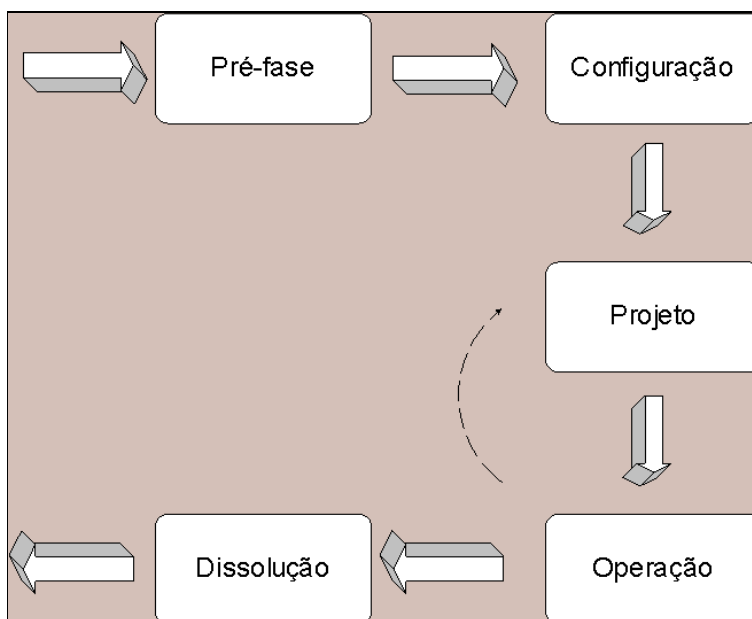


Figura 1 – Ciclo de vida de Organizações Virtuais segundo Fuchs  
Fonte: Fuchs (1997)

Continuando o estudo das fases, observamos um passo denominado *configuração* que retrata especificamente a constituição da empresa. Aqui a organização irá selecionar os possíveis parceiros que possuam recursos e competências suplementares necessários ao empreendimento, a estratégia que deverá ser utilizada e os pontos de integração e articulação a serem negociados com eles com vistas aos objetivos comuns para a organização virtual.

De acordo com a diagramação posta anteriormente, passamos à fase do *projeto* que visa implementar os objetivos e roteiros formulados em padrões que são derivados dos objetivos da organização virtual. Esses roteiros determinam a aplicação dos processos de referência, tecnologia da informação e comunicação, logísticas e aspectos culturais.

A fase da *operação* é onde observamos a geração dos valores da organização virtual, que são responsáveis pelo seu funcionamento. O autor nos diz que “processos de referência devem ter sido definidos e, para a conformidade dos objetivos da organização virtual de seus participantes, um processo de controle deve ser instalado”.

Sabe-se que a função administrativa do controle é de extrema necessidade à organização no que tange o acompanhamento da realização de suas atividades e nas

organizações virtuais esse tipo de procedimento torna-se ainda mais importante visto o acentuado nível de dependência tecnológica na execução dos processos. Caso a fase do controle não seja tratada com disciplina e responsabilidade a organização virtual pode então inclinar-se à *dissolução*.

Outra abordagem a respeito do assunto é a de Merkle (1997), onde o autor defende a ideia de que o ciclo de vida de uma empresa virtual pode ser dividido em quatro fases, cuja duração depende das características do mercado onde está inserida a organização virtual e da configuração dos parceiros cooperantes. A figura 2, abaixo, demonstra o ciclo.

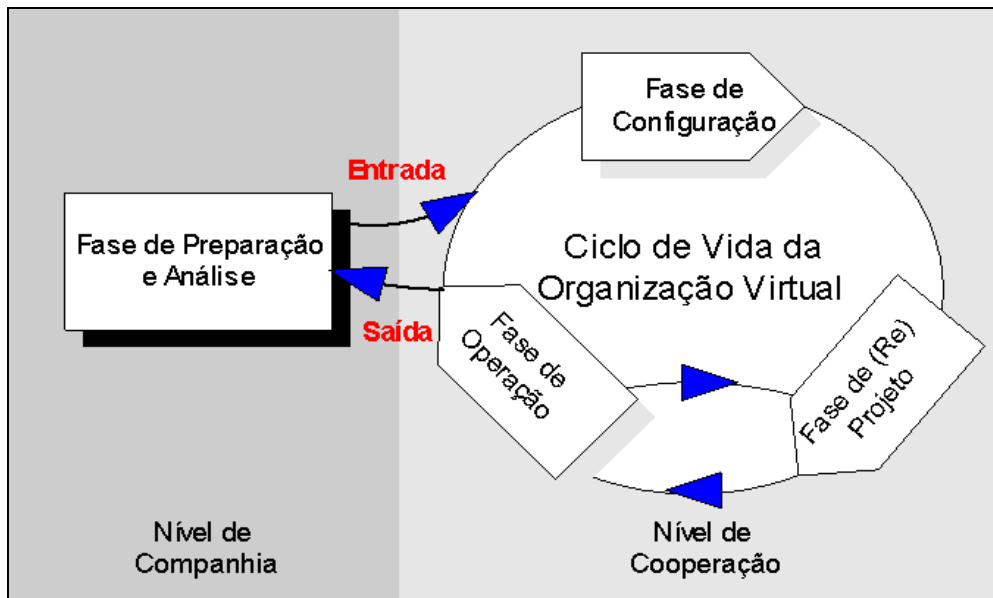


Figura 2 – Ciclo de vida das Organizações Virtuais segundo Merkle  
Fonte: Merkle (1997)

O ciclo defendido por Merkle (1997) é menor, composto apenas de quatro fases e a primeira delas é a da *preparação e análise*. Nesta fase ocorre uma necessária análise das atividades organizacionais em função da grande importância que deve ser observada à integração entre os processos endógenos existentes. Deste modo, a sequência de atividades bem como as interfaces internas e externas precisam ser definidas entre as empresas participantes da rede cooperativa para permitir a troca de material e o fluxo de informação dentro dela.

A seguir vimos a fase da *configuração*, retratada pela construção ou desenvolvimento da rede cooperativa, estabelecida inicialmente, através da definição do perfil dos prováveis parceiros, que podem ser empresas novas ou já conhecidas.

Busca-se uma condição econômica na concretização dessa rede, firmando parcerias através de um 'pool' de empresas que estejam interessadas em trabalhar em conjunto, ganhando-se tempo e minimizando-se custos. Esta fase se conclui quando as empresas parceiras definidas traçam suas metas estratégicas e os padrões de qualidade que serão seguidos na organização virtual. A elaboração de um plano de negócios é da mais alta relevância para o sucesso do empreendimento.

A fase do *(re)projeto* compreende a implantação da infra-estrutura da organização, delimitada pelos seus processos e pelas informações empresariais. Entende-se por esses processos, todas as atividades que a organização irá realizar, sejam eles operacionais, financeiros ou humanos. Merkle (1998) nos faz entender que a infra-estrutura da informação, como sendo a memória organizacional da rede de cooperação, deve fornecer informação de gerenciamento real e relevante. Isso só se torna possível se todos os parceiros cooperantes alimentarem a informação de qualidade.

A execução dos processos propriamente dita se dá na fase na *operação*, onde existe a necessidade plena de haver uma interação constante entre os parceiros, cada um agindo de acordo com seu princípio de negócio. Entende-se, que como em qualquer empreendimento convencional, as redes de cooperação virtual devem usar técnicas clássicas de controle com o objetivo maior de assegurar a boa qualidade em seus processos e oferecer o melhor a seus clientes. A importância dessa prática é tão grande que se for identificado algum parceiro que não esteja conseguindo acompanhar o padrão de qualidade da rede, ele deverá ser forçado a deixar o grupo. Se não houver nenhum mercado potencial ou a rede de cooperação perder sua competitividade, a organização virtual como um todo se extingue, completando seu ciclo de vida.

Finalizando esse estudo comparativo está a abordagem defendida por Mickler (1998), que assim como Fuchs (1997), estabelece o ciclo de vida das organizações virtuais em cinco fases, mas que, no entanto, divergem entre si pelas nomenclaturas aplicadas a elas.

A primeira fase, como pode ser vista através da figura 3 a seguir é a da *comunicação da necessidade*, assim definida pelo fato do autor crer que o associado deve se inteirar da demanda de um produto ou serviço especializado e comunicar essa

necessidade por meio da Internet, de telefone ou fax, ou ainda por uma simples conversa pessoal.

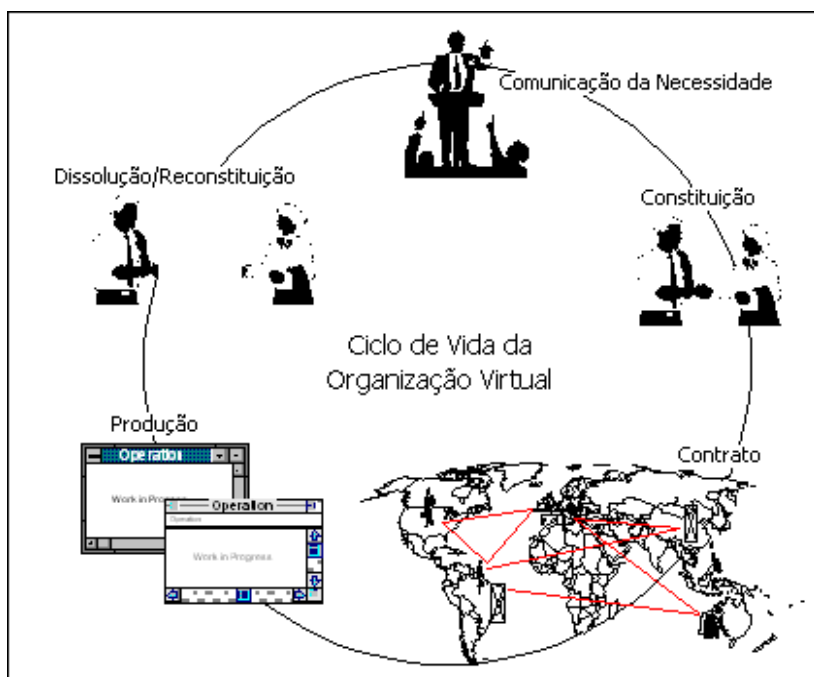


Figura 3 – Ciclo de vida das Organizações Virtuais segundo Mickler  
Fonte: Mickler (1998)

A seguir, o autor nos propõe uma fase chamada de *constituição*, cujo maior propósito é avaliar as capacidades dos recursos humanos, financeiros e materiais em relação aos requisitos dos consumidores. Recursos adicionais necessários ao empreendimento virtual poderão ser localizados e avaliados pela Tecnologia da Informação que, evidentemente, deverá ser minuciosamente estudada e seguramente indicada.

O *contrato* aparece como terceira fase nessa abordagem e serve para estabelecer os planos e estratégias indicados pelos parceiros que possuem maior conhecimento e experiência sobre o negócio a ser empreendido. Traçar o rumo mais adequado que os processos empresariais deverão seguir e estabelecer instrumentos de controle para a respectiva execução tem como conseqüência uma maior possibilidade de obtenção dos objetivos desejados. Esse contrato pode ser temporário ou permanente e essa sua variação de temporalidade dependerá muito dos objetivos traçados e dos desejos de permanência ou não da rede de cooperação.

A quarta fase indicada por Mickler (1998) é a da *produção*, onde ocorre a realização dos processos de fato. Trata-se de uma situação extremamente dinâmica requerida pelo mercado e que faz com que a organização constantemente faça uma auto-análise, comparando o seu capital com os requisitos de seus clientes e fornecedores.

Assim como Fuchs (1997), o autor também prevê uma fase de *dissolução*, no entanto acrescenta uma condição de *reconstituição*, fazendo alusão ao fato de que após a dissolução da organização com o término de um contrato, a organização virtual pode vir a se constituir novamente no empreendimento de outro projeto e que para isso precisa definir parâmetros de adaptação. Com esse dinamismo constante a organização adquire a condição de se tornar uma entidade que aprende!

Nos diz Mickler (1998) em sua retórica final sobre a fase que a organização pode testemunhar seus próprios erros de forma objetiva e com isso tomar decisões corretivas a eles e com isso ter condições de, por exemplo, eliminar um contratante de uma lista de fornecedores que porventura não tenha participado de forma esperada. Completa o autor dizendo que “novas dinâmicas podem ser construídas com novos parceiros e que permitindo-se a separação, a organização rejuvenesce e cresce mais forte”.

Como pode-se constatar, as fases indicadas pelos estudiosos aqui abordados não apresentam diferenças relevantes em seus contextos, apenas verifica-se divergências com relação a nomenclatura aplicada às fases. Existe uma certa correlação de ideias no que diz respeito aos fatos marcantes no ciclo de vida de uma organização virtual, marcada pela forma como ela se constitui, opera e se extingue com certa brevidade em função da sua temporalidade, muitas vezes, provisória.

Na verdade, o gestor de uma organização virtual necessita ter um perfil empreendedor para que possa dirigir o seu negócio com competência e habilidade no sentido de dar uma condição maior de competitividade em um mercado que se apresenta cada vez mais acirrado e exigente.

### 3.4 - OS FUNDAMENTOS DO EMPREENDEDORISMO

Este capítulo é dedicado a fundamentação teórica sobre empreendedorismo, necessária ao melhor entendimento que este estudo se propõe no cruzamento de ideias com a concepção do virtualismo.

Trará a discussão do porque ser e como ser empreendedor para que as ideias possam e devam ser aplicadas na gestão organizacional virtual.

Mostrará também abordagens que sugere que um gestor empresarial deve possuir algumas características necessárias para efetivamente ser empreendedor, como coragem de assumir riscos, ser líder e saber tratar a questão delicada do processo de tomada de decisões.

#### 3.4.1 - ANÁLISE DO PERFIL EMPREENDEDOR

O que é ser empreendedor? Quais as características que uma pessoa precisa ter para adquirir um perfil empreendedor? Essas são algumas das muitas perguntas que se faz quando se busca o conhecimento de empreendedorismo. Muitos afirmam que para ser empreendedor é preciso ter vocação, ter legitimidade *de berço* sobre a área de trabalho a ser empreendida, sobre a atividade comercial que será instaurada de forma autônoma. Outros indicam que para uma pessoa ser empreendedora, ela precisa trilhar de forma profunda, os caminhos do saber e da pesquisa, para que possa obter informações e conhecimento científico necessários para o adequado e necessário perfil empreendedor.

Ser empreendedor requer necessariamente uma aptidão incansável à criatividade e conseqüentemente à inovação. É estar sempre atento as oportunidades que poderão surgir e ter a visão e atitude de analisar a situação e poder aproveitá-las. O empreendedor muitas vezes aparece na forma de um jovem recém-formado que não deseja manifestar suas energias de trabalho em prol dos negócios dos outros e sim de seu próprio empreendimento, ou ainda, naqueles que tiveram suas carreiras interrompidas por uma demissão e que resolvem aplicar suas rescisões em uma carreira profissional própria. Dar o perfil empreendedor à uma organização, no entanto, requer ao mesmo tempo, agressividade e cautela.

“Firmas empreendedoras são frequentemente jovens e agressivas, sempre à busca de mercados arriscados que afugentam as burocracias maiores. Porém, também são cautelosos a fim de evitar os mercados mais complexos, preferem permanecer em nichos que seus líderes possam compreender”. (Mintzberg, 2001, p 233)

Um processo empreendedor pode ser traduzido em algumas etapas que normalmente se inicia com a motivação para o estabelecimento do negócio que pode ser em função de uma demissão como citado anteriormente ou simplesmente, como se diz no cotidiano, pelo desejo de ser *dono de seu próprio nariz*. Prosseguindo, observa-se o desenvolvimento e a validação dessa questão que consiste em estabelecer os parâmetros necessários para a averiguação da potencialidade dessa ideia dentro do ambiente mercadológico que se deseja atuar.

A elaboração de um plano de negócios é de extrema necessidade e deverá constar, entre outras informações, os recursos necessários ao empreendimento, sejam eles operacionais, humanos e financeiros.

“Plano de negócio é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”. (Salim at al, 2005, p 3)

Após a etapa de implantação propriamente dita, consolidada e fundamentada pelo plano de negócio, o empreendedor precisa observar e estar sempre atento as condições de permanência e sobrevivência organizacional. A luta pela longevidade empresarial pode ser árdua e complexa em função de uma disputada batalha de mercado, que por sua vez, oferece de forma dinâmica e ininterrupta, diversas e diferentes oportunidades comerciais.

De acordo com Salim (2004), existem três importantes perguntas que o empreendedor deve fazer a si mesmo para que ele possa estabelecer as prioridades entre as muitas oportunidades que o mercado oferece e identificar as dificuldades que poderá enfrentar. Primeiramente deve ser perguntado quais os objetivos pessoais que se deve obter com o negócio. Em seguida, se o empreendedor possui a estratégia correta para a condução desse negócio e, por último, se há a capacidade de executar essa estratégia.

O sucesso de um empreendimento está intimamente ligado ao perfil pessoal de seu gestor, pois características humanas como perseverança, coragem, paciência, ousadia e tantas outras mais serão decisivas na integração com os negócios da empresa e por essa razão, a escolha desse empreendimento deve ser balizada pela personalidade de seu líder.

Uma pessoa, por exemplo, que não possua um nível adequado de tolerância e paciência, não deve iniciar-se em um negócio que tenha alto grau de atendimento ao público, pois poderá correr o risco de prematuramente ter o seu negócio falido por falta de clientes.

Ao falar-se de perfil, cabe então uma pergunta: qual deve ser o perfil ideal para um grande empreendedor? Se formos analisar os perfis de empreendedores de sucesso iremos identificar uma enorme variedade e diversificação, ditada pela infinita variação das personalidades humanas, atrelada aos mais diferentes modos de atuação mercadológica.

Um dos testes mais utilizados para identificar perfis pessoais é o indicador de tipos Myers-Briggs, baseado na teoria da personalidade elaborada pelo psicólogo Carl Jung, citado por Salim (2004). Esses tipos mapeiam os traços de personalidade das pessoas usando quatro dimensões de acordo com a tabela da figura 4, a seguir.

**Tabela 1.1** *Tipos de Myers-Briggs*

Dimensões	Tipo	Característica
Energia	Extrovertidos (E)	Preferência por absorver energia do mundo exterior: pessoas, atividades ou coisas.
	Introvertidos (I)	Preferência por absorver energia de um mundo interior: idéias, emoções ou impressões.
Atenção	Sensitivos (S)	Preferência por obter informações por meio dos cinco sentidos e perceber o que é real.
	Intuitivos (N)	Preferência por obter informações por meio de um “sexto sentido”, percebendo o que parece ser. Jung chama isso de “percepção inconsciente”.
Decisão	Racionais-pensadores	Preferência por organizar e estruturar informações para decidir de forma lógica e objetiva.
	Emotivos-sentimentais	Preferência por organizar e estruturar informações para decidir de forma pessoal e orientada para valores.
Vivência	Perceptivos (P)	Preferência por viver uma vida espontânea e flexível.
	Filosóficos-julgadores (J)	Preferência por viver uma vida planejada e organizada.

Figura 4 – Tabela comparativa de tipos de empreendedores  
Fonte: Salim et al, 2004

### 3.4.2 - AS CARACTERÍSTICAS DO BOM EMPREENDEDOR

Independentemente de qual seja o seu perfil, o empreendedor precisa ter algumas qualidades que são indispensáveis a uma eficaz implantação e sustentabilidade de seu negócio, o que irá traduzir na tão sonhada condição de sucesso empresarial. Entre essas qualidades, ou conjunto de atitudes, está a condição de assumir riscos, considerada por muitos, a maior e mais relevante de todas.

Correr riscos é uma condição inerente a quem tem coragem de enfrentar desafios, de buscar o novo, de realizar mudanças, de se utilizar de processos criativos em prol da inovação. Assumir uma possibilidade de sucesso ou fracasso é uma condição inexorável para quem está à procura de um negócio empreendedor.

A busca por um negócio empreendedor está diretamente relacionado a questão da identificação das oportunidades que o mercado pode proporcionar e essa qualidade só é possível de se obter se a pessoa apresentar a habilidade de estar sempre atento ao que acontece no cenário mercadológico.

Costuma-se dizer que as boas oportunidades se apresentam de forma única e quem não estiver atento aos acontecimentos, pode deixar escapar uma grande chance de sucesso nos negócios. Essas oportunidades possuem fontes diversificadas, como por exemplo, um sucesso inesperado, de onde um gestor criativo pode extrair uma ideia inovadora.

Deve-se entender, no entanto, que estar atento as possíveis oportunidades que o mercado possa oferecer para poder abraçá-las não é o bastante, é imprescindível que se tenha um conhecimento pleno sobre o objeto do qual se trata a oportunidade. Se o sujeito está *de olho* no mercado esperando uma boa oportunidade para comercializar algum produto ou serviço, ele deve ter todas as informações possíveis sobre esse produto ou serviço, qual seja, o conhecimento pleno sobre ele.

Tomar decisões é outra qualidade muito importante no processo empreendedor e uma decisão acertada dependerá e muito do nível de conhecimento que o gestor possui sobre essa complexa e delicada função administrativa. De acordo com Drucker (1981) as decisões podem ser classificadas como táticas e estratégicas e dependerão dos recursos que o gestor possui para deliberá-las. Vejamos o que o autor nos diz sobre as decisões estratégicas consideradas as mais importantes:

“[...] as decisões realmente fundamentais são estratégicas. Envolvem a constatação ou modificação de uma situação, seja apurando quais são os recursos ou quais deveriam ser. Estas são decisões especificamente administrativas. Todo indivíduo que for administrador deve tomar tais decisões estratégicas [...]”.(Drucker, 1981, p 334).

O conhecimento adequado para uma acertada tomada de decisão está intimamente ligado a captação de informações, as quais devem ser tratadas com responsabilidade e comprometimento. As informações necessitam ter uma série de características para se apresentarem como uma *boa informação* e entre elas destaca-se a precisão, a simplicidade, a obtenção em tempo hábil e a confiabilidade na sua fonte. Seguindo esses preceitos, o gestor terá uma condição mais apropriada de adquirir o conhecimento necessário e correto sobre o assunto sobre o qual irá deliberar sua decisão.

Para que uma pessoa possa ter uma maior chance de sucesso em uma empreitada de negócios de forma empreendedora ela precisa ter nuances de liderança. “Liderar é saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho em torno do empreendimento”. (Salim et al, 2004, p 5)

Hisrich (2008) enfatiza que o empreendedor deve apresentar quatro aspectos básicos. O primeiro está relacionado com o processo de criação, algo novo e que tenha valor tanto para o criador como para o público que se deseja atingir. O segundo aspecto baseia-se no tempo e no esforço, pois somente aqueles que realmente são empreendedores demonstram a preocupação de dedicarem uma quantidade satisfatória de tempo e esforço para tornar sua criação verdadeiramente operacional.

O terceiro aspecto diz respeito a questão das recompensas que o empreendedor pode obter com sua criação e as principais delas são a independência e a satisfação pessoal e, por fim, correr riscos, o quarto e último aspecto, que se fundamenta na incerteza, no desconhecido futuro que o espera, o que faz do empreendedorismo, uma ação de natureza incerta, com possibilidades de sucesso ou fracasso.

Envolvendo esses quatro aspectos é que o autor nos traz uma consistente e abrangente conceituação de empreendedorismo para qual retrata ser o alicerce de sua obra sobre o assunto:

“Empreendedorismo é o processo de criar algo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”. (Hisrich et al, 2008, p 30)

Considera-se uma empresa como um sistema aberto em função dela manter relações de influência com o meio onde se insere e essas influências não só se originam como também partem de fornecedores, clientes, mercado, economia, etc... O empreendedor precisa possuir aspectos de líder para melhor gerir as atividades endógenas da empresa como também os elementos externos, tão importantes na integralização dos processos organizacionais.

Da mesma forma, a habilidade da liderança é necessária para que o empreendedor possa melhor administrar seu tempo e esforço para que sua criação possa tornar-se adequadamente operacional e assim, possibilitar uma maior condição de satisfação pessoal com um menor índice de riscos com fracassos.

Ainda dentro da discussão do sistema aberto organizacional, percebe-se que essa condição força as empresas a se manterem atualizadas constantemente, sob pena de se tornarem ultrapassadas ou obsoletas e convergirem para o caos e, conseqüentemente, à falência. O empreendedor que não observar essas considerações correrá um risco maior de fracasso na operacionalização de sua criação.

Finalizando a abordagem sobre empreendedorismo nesse estudo, indica-se importantes colocações apontadas por Kuemmerle (2002 apud Luecke, 2005) quando o autor nos mostra que empreendedores bem sucedidos devem apresentar cinco características que funcionam como um termômetro para aqueles que querem começar seu próprio negócio e ter sucesso pleno.

Ficar a vontade para derrubar regras é a primeira delas e consiste no fato de que empreendedores tendem a burlar regras para obterem o que necessitam, seja capital, funcionários capacitados, contratos, etc...A ideia aqui é não medir esforços para atingir os objetivos traçados. Estar preparado para fazer inimigos é a segunda característica. Muito embora seja interessante e inteligente buscar oportunidades que não ofereçam níveis elevados de competitividade, a possibilidade de não ser possível evitar tal situação é eminente e assim sendo, o empreendedor precisa estar apto a enfrentar poderosos rivais no seu cenário mercadológico.

Como terceira característica aparece a condição de se ter paciência para começar de baixo, pois a maioria dos empreendimentos são experimentos, independente de ter ou não um bom planejamento.

“Começar de baixo oferece aos fundadores da empresa uma oportunidade de testar e ajustar um conceito comercial antes que ele seja definitivamente lançado – isto é, antes que se prenda a uma fórmula de negócios. Começar pequeno dá a eles a chance de sentir como os clientes reagem a um produto, a seu preço e ao modo com é servido”. (Luecke, 2005, p 24)

Estar disposto a mudar de estratégia rapidamente apresenta-se como uma característica indispensável pela necessidade que o empreendedor pode ter de se atualizar de forma dinâmica em função do futuro que muitas vezes não se concretiza como esperamos e das exigências dos clientes quase sempre mutáveis com o tempo.

E por fim, saber como fechar negócios, uma característica que todo bom empreendedor deve possuir para que tenha maior chance de dar ao seu negócio uma maior condição de competitividade e crescimento.

### 3.5 - EMPREENDEDORISMO VIRTUAL

Este capítulo trará, portanto, a integração das abordagens conceituais de empreendedorismo e virtualismo, demonstrando que para uma organização virtual ter maiores condições de sucesso e longevidade, os seus gestores e colaboradores precisam ter os aspectos empreendedores discutidos no capítulo anterior.

#### 3.5.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A arte de empreender consiste em estabelecer práticas criativas em busca da inovação, sejam essas práticas aplicadas a produtos ou serviços e realizadas a partir de oportunidades fornecidas pelo mercado. O empreendedorismo virtual não é diferente! O que se pode perceber nitidamente é que nesta modalidade de ação, o empreendedor precisa necessariamente ter um elevado conhecimento de tecnologia da informação para que possa a partir desse conhecimento, deliberar acertadamente sobre as decisões que serão tomadas na gestão de seu negócio virtual.

O mais importante questionamento dentro desse assunto talvez seja a condição de sua criação, indagar-se o porquê do estabelecimento de negócio virtual. Não é necessário muito tempo de pesquisa em livros contemporâneos, revistas e periódicos e, principalmente, na 'grande rede', para se verificar que nos dias atuais são muitas as variações de negócios virtuais, funcionando de formas bastante distintas.

Temos a grande explosão das redes sociais como o Orkut e o Facebook que de uma forma direta ou indireta envolve articulações financeiras com a propaganda de venda de produtos e serviços; as ferramentas de comunicação on-line como MSN e Skype que também apresentam suas nuances de negócios em sua funcionalidade e, principalmente, os portais de compra e venda on-line espalhados virtualmente por todo o planeta.

Antes de responder ao questionamento acima posto, será feita uma breve explanação sobre os tipos de negócios virtuais que se pode encontrar na Internet e com isso poder entender como este cenário é extenso e bastante diversificado.

### 3.5.2 - O VIRTUALISMO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Quando se iniciou uma classificação para os tipos de negócios na 'grande rede' o critério utilizado foi em função dos envolvidos no negócio, qual seja, quem compra e quem vende. Dentro desse prisma concebeu-se primeiramente o B2B (Business to Business), realizado, portanto, entre duas empresas e o B2C (Business to Consumer), onde se verifica a venda de produtos ou serviços de uma empresa ao consumidor. O B2B é considerado a modalidade que mais rende dividendos dentro dos negócios virtuais, enquanto que o B2C a que possui o maior índice de freqüência de negócios efetivados.

B2B e B2C nada mais são do que alguns dos mais diversos tipos de e-commerce (comércio eletrônico) que encontramos na Internet. Pode-se afirmar que todo e qualquer empreendimento virtual traduz um desses tipos. Entende-se por e-commerce a toda atividade comercial (compra e venda) de produtos e serviços realizada na Internet, sendo que para alguns, convênios e parcerias estabelecidos na virtualidade da grande rede também pode ser considerado como comércio eletrônico, pois de uma forma direta ou indireta se estabelece uma prática financeira.

De acordo com Kalakota e Whinston (1997) citado por Turban e King (2004), o comércio eletrônico é definido a partir de quatro perspectivas. A primeira delas é a perspectiva da comunicação que nos traz o entendimento de que o e-commerce é a distribuição de produtos, serviços, informação ou pagamentos por meio de redes de computadores ou outros meios eletrônicos.

A perspectiva de processo comercial é a aplicação de tecnologia para a automação de transações e do fluxo de trabalho enquanto que a perspectiva de serviços traz o entendimento de que o comércio eletrônico é uma ferramenta que satisfaz a necessidade de uma empresa, de consumidores e administradores e ainda, da elevação nos níveis de qualidade e agilidade de atendimento. Por último temos a perspectiva on-line que é a possibilidade de compra e venda de produtos e informações pela Internet e por outros serviços on-line.

Turban e King (2004) ainda acrescentam mais duas perspectivas, a comunitária e da cooperação. A primeira se refere ao e-commerce como um ponto de encontro para os membros de uma comunidade terem condições de aprender e realizar seus negócios e a segunda como um instrumento de medição inter e intracooperativa dentro de uma organização.

No momento em que são agrupadas todas essas perspectivas, obtêm-se um cenário gigantesco de possibilidades de realização de negócios, envolvendo empresas, consumidores, fornecedores, etc... Todo esse cenário está alicerçado por uma enorme e complexa estrutura de recursos tecnológicos que possibilitam oferecer uma grande variedade de opções de integração virtual no âmbito comercial e do conhecimento.

Nos dias atuais são muitas as pessoas que direcionam suas forças de trabalho e seus desejos de empreendedorismo ao mundo virtual. Mas, o que precisamente faz com que essas pessoas tomem a iniciativa de partir para o empreendedorismo virtual? Pode-se afirmar que são muitas as vantagens desse tipo de empreendimento e, o compartilhamento de recursos entre os parceiros estabelecidos é, acertadamente, um dos mais importantes, pois o mercado demanda muita agilidade, oferecendo oportunidades muitas vezes rápidas e temporárias e que somente poderão ser aproveitadas se as empresas cooperadas utilizarem suas habilidades principais e específicas.

Compartilhar o conhecimento também é um grande benefício que se encontra na coligação de empresas para o negócio virtual.

A troca de saberes e de experiências que as empresas podem estabelecer pode ser de suma importância em prol do sucesso do empreendimento. Por exemplo, uma rede de farmácias que até então comercializa seus medicamentos e produtos em geral de forma convencional, pode unir-se a uma empresa desenvolvedora de software e tecnologia de redes de computadores para através de um grande sistema de banco de dados, oferecer a venda desses produtos de forma mais ágil, segura e eficiente aos seus consumidores.

O controle da comercialização efetivado por um grande processo virtual gerido por um sistema de banco de dados possibilita à organização uma condição considerável de aumento em suas vendas com a prestação de serviço de qualidade no atendimento ao seu cliente.

Ao se elaborar um plano de negócio, o seu idealizador precisa, entre outros pontos, estabelecer os prováveis custos para a implantação de seu empreendimento. Os custos previstos para um negócio virtual são notadamente inferiores aos custos à um empreendimento convencional. Primeiramente não há necessidade de um local físico para instalações, o que demandaria uma série de custos fixos e nem tão pouco se incorreria na necessidade de pagamento de determinadas tributações previstas na legislação à comercialização convencional. Esses e outros fatos são os causadores da prática de preços mais baixos na comercialização de produtos via Internet.

Como se pode verificar, o mercado consumidor atual é muito exigente e rigoroso em suas regras de competitividade, requer mais condições específicas, personalizadas e de mudanças imediatas, portanto, as organizações necessitam cada vez mais possuírem agilidade na gestão de seus processos. O empreendimento virtual em razão de se utilizar maciçamente de tecnologia permite oferecer ao seu público uma comunicação com troca de informações de uma forma ágil e precisa. Dessa forma, os participantes de uma organização virtual podem ter uma capacidade de usufruir de um mercado mais exigente, no entanto, mais abrangente.

Uma empresa da área fabril que oferece o serviço de entrega dos produtos comercializados precisa ter uma adequada estrutura de logística e o tratamento dessa condição é bastante complexa. Fazer gestão de sua cadeia de suprimentos, desde os seus fornecedores até os clientes é uma tarefa potencialmente árdua. Quando se observa as empresas com empreendimentos virtuais verifica-se que elas possuem um adequado sistema de informações específico para o tratamento da comunicação e fluxo das

informações empresariais. Esses sistemas possibilitam o adequado controle das atividades inerentes a gestão de venda, controle de estoque, pedido à fornecedores, cadastro de clientes, etc...

Muitos são os sistemas de informação específicos que tratam do gerenciamento das ações de gestão de negócios e eles podem funcionar somente de forma interna ou conectados a sistemas web ou remotos, possibilitando assim, a formação de uma cadeia integrada de valor. Em uma seção mais adiante será realizada uma discussão sobre o empreendimento virtual de sucesso da empresa *Sol Informática*, pioneira na comercialização on-line de produtos no Estado do Pará. A empresa observa os princípios da integração de sistemas no sentido de melhor atender as necessidades de seus clientes.

“Cadeia integrada de valor é o processo mediante o qual, múltiplos empreendimentos de um mesmo canal compartilhado de mercado projetam, implementam (tanto eletrônica quanto fisicamente) e gerenciam o fluxo de bens, serviços e informação ao longo do conjunto da cadeia de maneira a aumentar o valor percebido pelo cliente”. (Turban; McLean; Wetherbe, 2004, p 223).

As vantagens aqui enumeradas possuem suas respectivas peculiaridades, no entanto, elas todas convergem para um só objetivo: ser produtivo em sua excelência para se tornar competitivo! O segredo para se obter um significativo aumento na produtividade com qualidade é concentrar o trabalho nas áreas em que a empresa domina a tecnologia, deixando para os parceiros da organização virtual, os trabalhos em que o domínio da técnica não é o seu cotidiano.

“Produtividade é minimizar cientificamente o uso de recursos materiais, mão-de-obra, máquinas, equipamentos, etc..., para reduzir custos de produção, expandir mercados, aumentar o número de empregados, lutar por aumentos reais de salários e pela melhoria do padrão de vida, no interesse comum do capital, do trabalho e dos consumidores”. (Russomano, 2000, p 5)

Essa definição de produtividade nos mostra de forma clara e objetiva o quanto é importante a busca pela excelência na produção empresarial, pois muitas vezes ela funciona como um forte medidor dos resultados organizacionais, apontando o nível de cumprimento de metas e dos pontos que precisam ser melhorados. Essa produção hoje em dia está intimamente dependente dos recursos tecnológicos que a organização possui.

O parque computacional que uma empresa detém irá determinar de forma bastante significativa o poder de produtividade que ela possui, pois os computadores

tratam dados de forma muito mais rápida e eficaz, transformando-os em informações que serão utilizadas em decisões estratégicas mais ágeis e corretas, possibilitando uma gestão mais dinâmica e eficiente.

As organizações contemporâneas têm projetado uma atenção muito especial à produtividade no sentido de obter novos meios que permitam maiores e melhores formas no alcance dos resultados esperados e com o avanço cada vez mais incisivo da tecnologia esses meios vão se tornando mais ricos e diversificados. Esse ritmo acelerado e constante de inovações tecnológicas provoca o surgimento da gestão virtual, representada, entre outras aptidões, pela administração de sistemas de informações que tornem o controle das atividades produtivas mais fácil e prestativo.

Mas o que caracteriza uma inovação tecnológica? Sabe-se que o processo de inovação está intimamente associado à condição de criatividade, que por sua vez só pode ser possível se houver motivação e oportunidade. A inovação é a concretização de uma ideia, da criação, é efetivamente oferecer algo novo que possa, de preferência, trazer benefícios a uma comunidade.

Tecnologia, na forma colocada por Mattos e Guimarães (2005) trata-se de uma mercadoria, pois ela é produzida, na maior parte das vezes, intencionalmente, e tem propriedade porque tem privilégios de patente. Diz ainda os autores se referindo a inovação como a somatória de invenção e comercialização:

“Embora a linha divisória entre invenção e comercialização não seja claramente definida, o estudo da geração de uma ideia ou invenção está praticamente relacionado ao processo de P&D. A comercialização está principalmente voltada a temas como marketing de novos produtos e processos”. (Mattos; Guimarães, 2005, p 19).

Entende-se que o principal fundamento da gestão virtual é possibilitar uma melhora significativa na resolução dos processos de seus administradores, buscando com isso a excelência na produtividade e possibilitando à organização uma maior condição de competitividade mercadológica. A obtenção plena da produtividade arremessa a organização virtual à condição de competitividade que de acordo com Porter (1986), segue uma estrutura de cinco forças distintas traduzidas pela entrada; ameaça de substituição; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre os concorrentes no mercado.

O empreendimento virtual também precisa ter a preocupação de analisar essas cinco forças para que possa ter condições de competitividade plena. Dentro desse cenário há uma constante ameaça de entrada de novas empresas, assim como da prática de comercialização de produtos/serviços substitutos. A habilidade de negociação do empreendedor poderá ser decisiva na articulação com clientes e fornecedores no que diz respeito, por exemplo, a estabelecimento de prazos, fixação de preços, criação de promoções, etc...

Negociar é uma arte e ao mesmo tempo uma poderosíssima ferramenta de articulação e integração na busca de valores desejados. O gestor virtual poderá ter uma grande arma em suas mãos se tiver a capacidade de bem negociar com seus parceiros de um modo geral.

O conhecimento da negociação envolve alguns princípios como a observação dos três elementos essenciais: o tempo, a informação e o poder. O bom negociador precisa saber o período em que se dará o processo, todas as informações possíveis sobre o objeto a ser negociado e explorar as possíveis formas de poder que pode dispor. Além disso, deve ter a habilidade de saber ouvir, descobrir as necessidades de sua contraparte e utilizar de forma adequada o comportamento não-verbal.

De acordo com Stark (1999, p 1), Gerald I. Nierenberg, autor do primeiro livro sobre processos formais de negociação, *The Art of Negotiating*, e presidente do Negotiation Institute Inc. com sede em Nova York, diz que “sempre que as pessoas trocam ideias com a intenção de alterar relacionamentos, sempre que deliberam sobre um acordo, estão negociando”. O autor ainda acrescenta:

“[...] a maioria de nós está constantemente envolvida em negociações, de uma forma ou de outra, na maior parte do tempo. A negociação pode ser considerada como um modo positivo de estruturar um processo de comunicação”. (Stark, 1999, p 2)

Quando se observa o mercado virtual mundial, constata-se que existe uma grande diversidade de oferta de produtos e serviços, oferecendo ao público demandador um leque de opções no momento da compra. Os *ofertantes* praticam todo tipo de estratégia para vender mais e melhor o seu negócio, trazendo como consequência, uma intensa rivalidade entre os concorrentes virtuais. Assim como no mundo físico, a virtualidade dos negócios precisa também observar as cinco forças de Porter de forma conjunta e interdependente.

“Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como na rentabilidade. Sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias”. (Porter, 1986, p 24)

Mas como uma organização virtual deve ser operada para que seja realmente competitiva? Quais princípios devem ser observados no intuito de possibilitar sucesso ao empreendimento virtual? Quando se olha para uma organização que possui um empreendimento virtual de sucesso pode-se verificar que suas preocupações no sentido de realizar um bom negócio nesse cenário baseiam-se, principalmente, nas estratégias empresariais que devem ser estabelecidas em função das possíveis oportunidades e ameaças oferecidas pelo mercado.

A virtualização das atividades organizacionais também é uma preocupação muito relevante, pois entende-se que a execução de uma determinada tarefa de forma convencional pode oferecer diferenças significativas quando transferidas para o mundo virtual. A aquisição de matéria-prima ou insumos de forma física pode se apresentar como uma ação simples, no entanto, no momento que é executada de forma virtual pode oferecer algumas nuances de complexidade.

O marketing e a logística, são duas outras grandes preocupações das organizações virtuais. O grande questionamento aqui deve ser: a empresa deverá manter o seu marketing tradicional ou deverá implantar novas estratégias de ação? O público que será atendido pode funcionar como um excelente termômetro para resposta a essa pergunta. Como esse público será atendido? De nada adianta a organização praticar um negócio virtual muito bem estruturado se não oferecer aos seus clientes, benefícios diferenciados que possam conquistá-los e fidelizá-los!

Quando uma pessoa, por exemplo, compra algo no cenário virtual, ela espera, entre outras coisas, que sua necessidade seja atendida em um prazo pelo menos razoável. A empresa virtual deve ter uma estrutura de logística adequada para atender essa condição, sob pena de perder sua clientela. Esse atendimento deve ser balizado pelo que se costuma praticar dentro do estudo da cadeia de suprimentos, qual seja, o tempo do ciclo do pedido.

“O tempo do ciclo de pedido é definido como o tempo decorrido entre o momento de pedido do cliente, a ordem de compra ou requisição do serviço, e aquele da entrega do produto ou serviço ao cliente. O ciclo do pedido abrange

todos os eventos mensuráveis em tempo do prazo total para a entrega de uma encomenda". (Ballou, 2006, p 97).

Todas as preocupações indicadas até agora são de suma importância para encantar o cliente, mas nada disso terá verdadeira significância se ele não se sentir seguro para concretizar o negócio virtual, assim como também a própria empresa em oferecê-lo. Como realizar o acesso às informações e às transações comerciais e financeiras virtuais com segurança?

O termo *security* muito difundido no meio tecnológico representa a condição de segurança que as atividades virtuais precisam oferecer, tanto do lado de quem vende como para quem está comprando. A organização precisa ter seus dados protegidos na estrutura de rede onde se encontra, livres de ataques cibernéticos, assim como seus clientes necessitam ter a segurança necessária para adquirir os produtos sem terem, por exemplo, suas informações confidenciais ultrajadas e seus dados financeiros roubados.

As empresas cooperadas precisam ter a preocupação de estabelecer políticas e diretrizes firmes de segurança para inibir e evitar ataques de malfeitores virtuais que possam vir a causar danos irreparáveis à sua estrutura e funcionalidade, causando, conseqüentemente, a dissolução da organização virtual. Há algum tempo atrás as redes de computadores somente eram utilizadas por pesquisadores universitários e por colaboradores das empresas e para esse cenário não havia uma grande preocupação com relação à segurança.

O que se percebe hoje em dia é uma avalanche de serviços oferecidos por uma infinidade de redes espalhadas por todo o planeta, como operações bancárias, compras de produtos e serviços, envio de documentos confidenciais e muito mais! Para tudo isso a condição da segurança nas redes precisou se expandir, se tornar mais robusta, dotada de ferramentas mais complexas para que fosse capaz de controlar todas as possíveis ações de ataque as estruturas virtuais das organizações.

Dentro da organização virtual a preocupação com a segurança torna-se obrigatoriamente maior ainda, visto o acentuado número de processos ligados e dependentes do funcionamento eficiente da rede utilizada para a operacionalização do empreendimento como um todo. Um dos maiores problemas que uma organização virtual pode ter é com pessoas que de forma maliciosa e intencional tentam invadir suas redes corporativas com o objetivo de obterem algum benefício próprio.

Tanembaum (2003) nos traz uma lista das principais pessoas que podem, inadvertidamente, causar problemas de segurança nas redes empresariais de computadores, como ex-funcionários, espões, terroristas, crackers e, até mesmo, executivos em busca de informações de estratégia de concorrentes. Nos diz o autor:

“Para tornar uma rede segura é necessário lidar com adversários inteligentes, dedicados e, às vezes, muito bem subsidiados. Deve-se ter em mente que as medidas utilizadas para interromper a atividade de adversários eventuais terão pouco impacto sobre os adversários mais espertos”. (Tanembaum, 2003, p 767)

As organizações que partem para empreendimentos virtuais precisam ter em mente que seus negócios poderão estar *a mercê* de malfeitores prontos e dispostos a causarem prejuízos que na grande maioria das vezes podem ser catastróficos e irreversíveis, como por exemplo, a perda total das informações cadastrais de seu empreendimento, envolvendo clientes e fornecedores.

No modelo de gestão empresarial voltado a uma organização virtual, o fluxo das informações e a estrutura e segurança de dados devem ser considerados com grande prioridade, pois isso possibilitará uma maior condição de competitividade e longevidade empresarial.

“O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção tanto para as do setor de serviço, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos tangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis”. (Kaplan, 1997, p 3)

Uma última preocupação a ser destacada e de igual relevância é com os recursos humanos. Sabe-se que dentro da administração, a gestão de pessoas normalmente é a área organizacional mais delicada de ser gerida em função da significativa presença de aspectos comportamentais. A questão que deve ser levantada e discutida é: qual deve ser o perfil dos colaboradores para a realização de tarefas virtuais? Quais devem ser as habilidades inerentes ao profissional da virtualidade?

O trabalho virtual apresenta aspectos muito peculiares voltados à competição extrema, demandas urgentes e atividades com essência colaborativa e por tudo isso requer que seus executores saibam tomar decisões sozinhos, pois geralmente não há tempo para ações burocráticas e muito menos consultas a possíveis superiores imediatos.

Será necessário ser uma pessoa proativa e de atitude para que os processos que englobam suas funções sejam executados de forma positiva.

Além da condição de autonomia no processo decisório, os executores do trabalho virtual podem até, de certa forma, escolherem o horário de sua atuação, definindo o mínimo de horas por dia e o número de dias na semana, no entanto, essa flexibilidade não quer dizer que eles terão facilidades ou mordomia na realização de suas funções, muito pelo contrário, eles deverão trabalhar com definição de metas rigorosas, reguladas por rígidos cronogramas. Responsabilidade e disciplina serão virtudes que o colaborador virtual deverá possuir.

Como já discutido anteriormente, as organizações virtuais podem apresentar um caráter temporário e com isso estabelecer relações flexíveis, estabelecidas por contratos de curta e média duração. Isso favorece a formação de grupos ou equipes que se unem para executar uma determinada atividade e depois dissolver-se. Os participantes desses grupos deverão possuir a habilidade de trabalhar em equipe e direcionar suas forças de trabalho na busca por resultados!

Quando uma organização for praticar um empreendimento virtual é possível lançar desafios entre os possíveis grupos existentes e posteriormente escolher a melhor ideia ou plano de ação. Isso provoca certa competitividade interna muito saudável que irá requerer uma capacidade de criatividade e inovação de seus integrantes.

Essa condição possibilita à organização a obtenção de soluções diferentes para atendimento de públicos diferentes, lhe favorecendo uma flexibilidade e diversidade de ação.

Essas podem ser consideradas as mais relevantes preocupações que uma organização precisa ter no momento que desejar implantar um empreendimento virtual e fazer dele uma prática de sucesso e retorno positivo de investimento. Foi em função da observação da aplicação dessas condições que empresas como a *Sol Informática* e a *CP Web Consultoria* conseguiram incontestável êxito em seus negócios virtuais.

A seguir será mostrada uma análise sobre essas duas empresas que atuam em mercados não concorrentes, mas que apresentam a mesma característica: ponto de referência e exemplo de sucesso em seus segmentos em função da aplicação de uma adequada gestão por processos para a indicação de tecnologias em empreendimentos virtuais.

Haverá uma carga informativa institucional acentuada sobre a Sol Informática com o propósito de evidenciar que trata-se de uma organização de grande porte e que possui uma estrutura física, humana e tecnológica bastante significativa e funcionalmente bem estruturada.

#### 4 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Este capítulo abordará de forma significativa a caracterização e a forma de atuação de duas empresas que operam na área o comércio eletrônico ou virtual. Mostrará que, através da realização de uma pesquisa *in loco*, pode-se observar que essas organizações possuem em sua essência, diversos traços funcionais da gestão por processos e que é nessa condição que se sustenta sua posição de referência no mercado dentro de sua área geográfica de atuação.

##### 4.1 - A CP WEB CONSULTORIA

A CP Web Consultoria ([www.cpweb.com.br](http://www.cpweb.com.br)) é uma empresa que atua no mercado de desenvolvimento de sistemas web com uma metodologia de trabalho que visa estabelecer parceria com seus clientes e oferecer no ambiente virtual todas as condições possíveis de comercialização de produtos e serviços.

Possui a preocupação de buscar constantemente o conhecimento sobre tecnologia para obter o maior número possível de opções de recursos a serem utilizados em seus empreendimentos virtuais. Percebe-se, portanto, que trata-se de uma empresa virtual, que exatamente como nos fala Abrahamson (2006), tem a consciência de que deve ter conhecimento pleno e utilização maciça de tecnologia na prestação de seus serviços.

É uma organização genuinamente virtual que iniciou suas atividades no ano de 2003 e que hoje com apenas oito anos de existência já acumula uma série de projetos web construídos para empresas do Estado do Pará. A seguir, o layout do Web Site da empresa.



Figura 5 – Layout do Web Site da empresa CP Web  
Fonte: o próprio autor

É constituída por uma equipe de profissionais multidisciplinares graduados e especialistas na área da Administração e Tecnologia que gerenciam suas atividades observando os princípios da gestão por processos com a finalidade de obter melhores condições de usabilidade de tecnologia na realização de suas tarefas, possibilitando ações mais racionais e eficazes que transformam todo o esforço conjunto em um poder maior de competitividade.

Será destacado que a CP Web Consultoria utiliza, principalmente, dentre esses princípios, o da autonomia nas decisões, visto que a forma de trabalho virtual praticamente exige essa condição para que as atividades sejam mais eficazmente executadas. Observa-se, dessa forma, que os colaboradores da CP Web possuem a qualidade da *responsabilidade* citada por De Sordi (2008) para que sejam capazes de arcar com a condição de tomarem as decisões sobre as atividades que realizam.

O empreendimento virtual consiste em oferecer através da Internet, serviços de desenvolvimento de sistemas web remotos que possam traduzir a funcionalidade física de uma organização no ambiente digital. Quando a CP Web Consultoria foi criada, o grupo inicial estabeleceu o *ponto central de controle* na residência dos pais de um de seus

componentes que na oportunidade havia retornado da cidade de São Paulo onde havia concluído pós-graduação em Sistemas Web e Negócios na Internet. Depois de algum tempo esse ponto central mudou de localidade, no entanto, até os dias de hoje é dele que são coordenados os projetos que de acordo com sua natureza tem suas seções desenvolvidas na residência do respectivo profissional.

Os projetos possuem, por exemplo, seções relativas ao design, aplicações de banco de dados, construções de ferramentas de interatividade, etc... Cada profissional desenvolve a seção de sua responsabilidade a partir de seu ponto de trabalho, qual seja, sua residência. O trabalho desenvolvido é enviado pelo seu criador ao ponto central de controle para posterior averiguação e análise do coordenador do projeto juntamente com toda a equipe e somente após uma aprovação prévia visual e funcional de todo o grupo é que a seção é demonstrada ao cliente.

Exatamente como nos diz Lévy (1996) em sua clássica obra sobre virtualidade, uma organização virtual que não apresenta, portanto, uma estrutura física para hospedar seus colaboradores, pode ter suas tarefas realizadas por eles a partir de qualquer ponto desde que estabeleçam condições de conectividade para manter a integração dos processos organizacionais.

Todo trabalho é publicado em uma *pasta virtual* utilizada para testes e com isso todo o projeto que é desenvolvido em seções é devidamente acompanhado pelo cliente passo a passo!

Essa metodologia de trabalho favorece a diminuição de riscos no que diz respeito a satisfação do cliente. Diz Bruno Lobão, diretor de projetos: “... *não corremos o risco de retrabalho, qual seja, construir todo um projeto e ter que refazer tudo de novo porque o cliente não ficou satisfeito. Ele vai acompanhando todo o trabalho que é feito por seções e aprovando o projeto paulatinamente*”.

Durante todos esses anos a empresa estabeleceu parceria com organizações das mais variadas áreas de atuação, desde microempresas comerciais até empresas de grande porte passando também por instituições filantrópicas que tiveram temporalidades diferenciadas, fundamentadas pelo período necessário para o cumprimento de seus objetivos.

Um dos melhores exemplos dessa questão temporal foi um projeto desenvolvido para a campanha política de um candidato a câmara dos deputados do nosso Estado.

Atualmente a CP Web Consultoria mantém parceria com clientes de grande renome do estado paraense como é o caso da Clínica de Diagnósticos Maymone ([www.maymone.com.br](http://www.maymone.com.br)) uma das mais antigas e renomadas organizações que prestam serviços laboratoriais na cidade de Belém, cujo layout do Web Site encontra-se representado pela figura 6 abaixo.

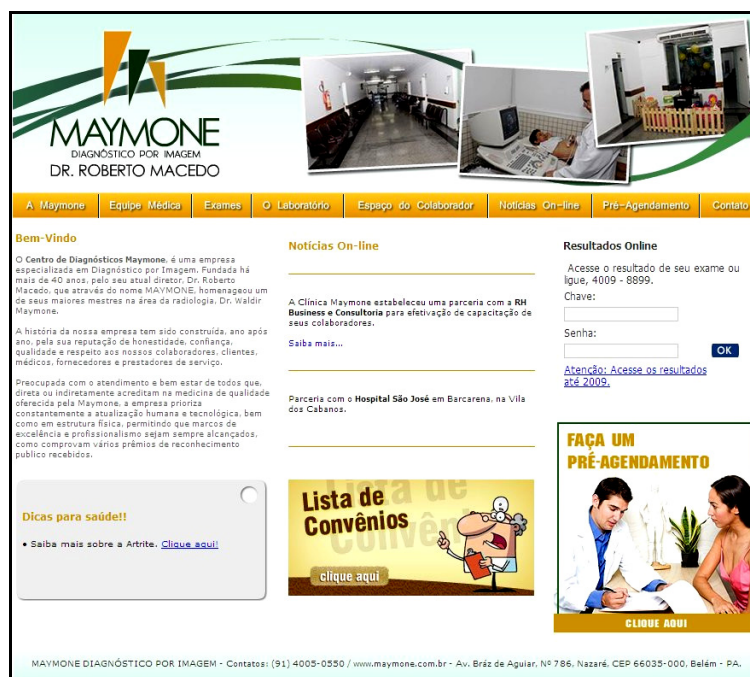


Figura 6 – Layout do Web Site da Clínica Maymone  
Fonte: o próprio autor

O projeto consiste basicamente em oferecer uma maior comodidade aos seus usuários, assim como utilizá-lo como uma poderosa ferramenta de comunicação. É possível, por exemplo, fazer o pré-agendamento de um determinado exame entre os mais de 200 (duzentos) diferentes oferecidos pela clínica e ao mesmo tempo tomar conhecimento de todas as medidas de preparo necessárias para realizá-los.

Nos fala Clodes Macedo, gestora da clínica: “*Depois que disponibilizamos no Site as informações sobre os preparos necessárias aos exames, nossas ações no ato da realização deles ficaram muito mais facilitadas, otimizando nosso tempo e com isso atendendo melhor nossos pacientes*”.

Completa ainda a gestora nos dizendo que “o fato dos usuários poderem marcar seus exames através do Site desafogou muito nossas linhas telefônicas e com isso nossos atendentes passaram a ter mais tempo para se dedicarem a outras tarefas importantes dentro da clínica”.

Essas e outras vantagens obtidas pela empresa com a implantação de seu Web Site só se tornaram concretas em virtude da aplicação da gestão por processos pela CP Web Consultoria no momento da análise das necessidades tecnológicas de seu cliente para um melhor desempenho do empreendimento virtual que alcançou rapidamente, índices bastantes relevantes de satisfação de seus usuários.

Outro projeto muito interessante desenvolvido em parceria pela CP Web Consultoria é o da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Colibri ([www.colibrinet.com.br](http://www.colibrinet.com.br)). O Colibri é uma escola particular de educação criada para atender um público mais seletivo e exigente no que diz respeito ao corpo docente e estrutura física a ser oferecida aos seus alunos. Localizado em um bairro nobre na cidade de Belém, o Colibri que possui 20 anos de existência percebeu em um dado momento que deveria ter um sistema web que permitisse aos pais de seus discentes acompanhar todas as atividades lá realizadas com seus filhos.

A seguir, a figura 7, que mostra o layout do projeto Web Site da escola que tem como principal característica apresentar conteúdos informativos escolares.



Figura 7 – Layout do Web Site da Escola Colibri  
Fonte: o próprio autor

O projeto devidamente estudado e analisado antes do início de seu desenvolvimento foi projetado para que novos alunos pudessem ingressar na escola a partir da consulta de seus pais ao Site. Diz a professora e gestora da escola Marilene Resende: *“a ideia é que os pais possam verificar através do Site toda a estrutura que oferecemos aos nossos alunos sem precisar se deslocar até a escola e que possam após matriculá-los, acompanhar as atividades e eventos que realizamos com seus filhos. Isso é um poderoso marketing para nós!”*

O projeto como todos os outros desenvolvidos pela CP Web Consultoria passam por um delicado processo de manutenção, onde as seções atualizadas também são definidas durante a análise inicial do desenvolvimento. A gestão por processos auxilia sobremaneira na indicação dos pontos mais relevantes da organização e que irão necessitar de uma atenção especial de conservação de informações atuais, assim como de novas seções que poderão vir a ser construídas.

*“Em breve deveremos lançar o recurso da matrícula e rematrícula on-line com emissão do respectivo boleto de pagamento. Isso com certeza irá facilitar e muito a vida dos responsáveis de nosso alunos e a nossa também”*, diz a gestora da escola.

Quando se observa as indicações de De Sordi (2008) sobre o perfil do profissional da gestão por processos, constata-se que ele deve ter o viés da temporalidade permanente em função da constante necessidade de manutenção e atualização dos processos de negócios que possam permitir uma maior condição de competitividade mercadológica.

Um terceiro e muito interessante projeto realizado pela empresa é o da Transportadora Oliveira Ltda ([www.transportesoliveira.com.br](http://www.transportesoliveira.com.br)) que está situada na cidade de Ananindeua e que atua no mercado de transportes de carga do Estado do Pará para outras localidades de nosso país.

A figura 8, a seguir, ilustra o layout do projeto da empresa, que foi desenvolvido após uma intensa avaliação das necessidades tecnológicas da transportadora no sentido de melhor orientar e informar seus clientes.



Figura 8 – Layout do Web Site da Transportadora Oliveira  
 Fonte: o próprio autor

A seção mais importante do projeto no que diz respeito a efetivação de negócios é a aplicação criada para rastreamento das cargas que são contratadas pela transportadora. “Para que essa seção fosse desenvolvida foram necessários vários dias de integração com os colaboradores da transportadora envolvidos diretamente ou indiretamente com o processo da prestação do serviço no intuito de se delinear todas as ações necessárias para o que o sistema funcionasse adequadamente”, diz Augusto Neto, responsável pelo desenvolvimento de aplicações da CP Web Consultoria.

Deve-se ressaltar que, qualquer sistema de informação (SI) precisa ter a função primordial de auxiliar seu usuário em suas decisões, facilitando o controle sobre suas atividades e com isso possibilitar uma maior racionalização na execução das tarefas pertinentes. Uma aplicação web de rastreamento de cargas é um exemplo de sistema de informação que possibilita seu usuário ter um controle maior do fluxo das cargas contratadas e com isso facilitar a informação tanto para a transportadora quanto para o cliente. Ambos podem acompanhar esse fluxo diretamente pelo site!

Diz Cícero Quirino, gerente comercial da Transportadora Oliveira: “depois que implantamos o site com o recurso do rastreamento de cargas ficou muito mais fácil prestarmos informação aos nossos clientes. Entendemos que isso passa uma confiança significativa aos nossos usuários e com certeza essa credibilidade nos permite obter mais oportunidades de negócios”.

Nota-se que o principal objetivo da transportadora foi alcançado através de um SI, qual seja, melhor orientar e informar seu cliente, no entanto, exatamente como nos diz O'brien (2004), um sistema de informação apresenta uma característica estratégica de utilização de tecnologia para obter vantagens competitivas de mercado, e nesse caso, a empresa utiliza estrategicamente seu sistema web para demonstrar mais confiabilidade aos seus clientes e com isso obter direta ou indiretamente, outras oportunidades de negócios.

A condição imprescindível de integração da CP Web com os gestores da transportadora no sentido de estabelecer o que realmente seria necessário em termos de tecnologia, possibilitou o grande sucesso que a mesma faz com seu empreendimento virtual. A empresa virtual de consultoria utilizando seus conhecimentos de gestão por processos pôde através de uma análise integradora, identificar e indicar a tecnologia que mais seria relevante ao seu cliente.

Em cada um dos muitos projetos que a CP Web Consultoria realizou ao longo de seus oito anos de caminhada, percebe-se a preocupação em se estabelecer inicialmente as reais necessidades tecnológicas que seus clientes necessitam. *“Nosso principal objetivo é identificar o que realmente é vantajoso e objetivo para os nossos clientes.*

*Trabalhamos em regime de parceria e não temos nenhuma intenção de oferecer recursos tecnológicos que não possibilitem aos nossos clientes um retorno financeiro direto ou indireto. O sucesso deles é o nosso sucesso”*, diz Bruno Lobão, diretor de projetos da CP Web.

Com o intuito de descobrir como funciona realmente a administração da CP Web Consultoria, uma organização virtual, realizou-se uma entrevista com o seu Diretor de Projetos, Bruno Lobão. A seguir será contemplado o conteúdo obtido com a citada entrevista, ocorrida as 16:30h do dia 20 de junho de 2011 no *ponto central de controle*, o qual estabelecerá parâmetros comprovativos com relação as ideias abordadas nesse estudo. As perguntas aplicadas encontram-se em sua íntegra no apêndice I.

Perguntado qual o conhecimento que o diretor tem sobre a ferramenta administrativa gestão por processos, respondeu que a partir do segundo ano de funcionamento da empresa foi realizada uma pesquisa mais detalhada sobre o assunto após uma conversa estabelecida com um administrador em um simpósio realizado na cidade de São Paulo e ter chegado a conclusão que os princípios dessa forma de gestão

seriam muito valiosos para a metodologia de trabalho como estavam desejando direcionar as ações empresariais.

Nos diz o diretor: *“Queríamos que nossos colaboradores passassem a ter autonomia na realização de suas tarefas. Isso proporcionaria uma grande valorização e motivação a eles e com certeza isso resultaria em um sentimento de disciplina e responsabilidade no serviço que iriam desenvolver em seus postos de trabalho”*.

Acrescentou o gestor que de todos os pontos conhecidos da gestão por processos, esse seria o mais relevante tendo em vista que a autonomia dada ao colaborador proporcionaria um nível muito alto de responsabilidade e com isso ele passaria a ser mais crítico e exigente na hora da análise e escolha dos recursos tecnológicos a serem empregados no desenvolvimento de sua alçada, visando com isso, o sucesso do empreendimento virtual.

De Sordi (2008), aborda exatamente essa questão quando indica que na gestão por processos não existe a verticalidade hierárquica observada na gestão funcional. De acordo com o autor não há a presença do chefe fazendo uma supervisão direta, cada colaborador é seu próprio supervisor e se utilizando de um alto nível de disciplina e responsabilidade, executa da melhor forma possível as tarefas pertinentes a sua função.

Bruno nos diz que a ideia de passar a utilizar esses princípios de gestão foi exatamente pela forma de ação da equipe, qual seja, cada colaborador exerce suas funções em seu posto de trabalho, sem necessidade de supervisão ou controle direto. O trabalho final executado é demonstrado e discutido em equipe, onde todos opinam o que ficou adequado em relação a necessidade do cliente e o que poderia ser retificado ou melhorado.

*“Um dos resultados mais expressivos obtidos a partir da implantação da gestão por processos é a otimização dos recursos tecnológicos necessários a criação racional e eficaz do projeto web solicitado pelo cliente. Isso permite um risco menor de custos desnecessários por parte do cliente e de retrabalho por nossa conta”*. Faz nos compreender o gestor Bruno, portanto, que a CP Web Consultoria utiliza essa ferramenta com o propósito de descobrir exatamente a real necessidade de seus clientes para assim indicar as mais adequadas tecnologias para tal, sem perda de valores e de tempo.

A administração da CP Web por ser uma organização virtual é direcionada a resultados em prol de seus negócios e com parceria direta com seus clientes. *“Como somos uma empresa virtual e trabalhamos na maioria das vezes em pontos remotos temos que ter autonomia nas nossas decisões. Não há aquela verticalidade hierárquica que observamos nas organizações tradicionais e com isso acreditamos ter mais eficiência no processo decisório. Essa autonomia ainda favorece a questão de cada colaborador prover treinamentos a novas habilidades, desfavorecendo as restrições de trabalho”.*

Essa afirmação do diretor converge precisamente com as colocações de De Sordi (2008) no momento em que este teórico se reporta a questão da capacitação daqueles que trabalham com gestão de processos, qual seja, um treinamento que possa atender a múltiplas competências transdisciplinares e com isso desfavorecer limitações de trabalho.

O gestor nos fala que a empresa sempre observa os princípios da usabilidade tecnológica em razão de não correr riscos de indicar tecnologias que não sejam adequadas a necessidade do cliente. *“Qualquer tecnologia precisa oferecer condições mínimas de atualização e de preferência um bom nível de maturidade no mercado. Não podemos nos arriscar em utilizar tecnologias que muito cedo poderiam oferecer condição de obsolescência, pois isso acarretaria custos indesejáveis a todos os envolvidos”.*

Manipular tecnologia não é uma missão muito fácil, visto que ela apresenta um cenário muito vasto, complexo e extremamente dinâmico.

Perguntado ao gestor da CP Web, como a empresa lida com a questão da inovação tecnológica para adaptação no seu mercado de atuação, respondeu que existe uma constante preocupação em estar a todo tempo se atualizando com as novas ferramentas lançadas no mercado, como softwares de criação de designs, desenvolvimento de aplicações on-line, animações de imagens, etc... *“Fazemos isso porque sabemos que esse mercado é bastante competitivo e queremos sempre ter conhecimento do que há de mais moderno com o intuito de obtermos sempre maiores e melhores condições de escolha das opções existentes no direcionamento das necessidades dos nossos clientes”.*

Quando se analisa a abordagem oferecida por Cruz (2003) a respeito da questão da manipulação com tecnologia, percebe-se porque o gestor da CP Web possui a preocupação com a usabilidade desses tipos de recursos. O autor demonstra através de alguns principais aspectos de usabilidade tecnológica como maturidade, conhecimento,

entrosamento e atualização, que se esses aspectos não forem observados, o gestor e/ou usuário da tecnologia poderá não ter um resultado satisfatório e ainda possibilitar efeitos colaterais danosos e irreversíveis à organização.

O gestor de projetos web nos diz que recentemente a empresa fez uma importante adaptação no processo de desenvolvimento gráfico, adquirindo uma ferramenta que possibilita a criação de um Web Site de forma mais rápida e com um custo menor, sem, entretanto, comprometer a qualidade dos serviços. *“Essa nova ferramenta nos proporciona a condição de oferecer um tratamento mais enxuto (quando isso é indicado) e mais uma vez necessitamos realizar uma gestão por processo de integração com o cliente para analisar a viabilidade dessa condição. Foi feito uma minuciosa pesquisa e um estudo detalhado antes de adquirirmos essa ferramenta no intuito de analisarmos se ela teria condições de atender o que estávamos pretendendo”.*

A respeito da condição empreendedora da CP Web Consultoria, nos diz Bruno Lobão que todos os componentes da equipe possuem esse espírito exatamente por que entendem que devem ter o perfil de um gestor preocupado com a criatividade, a inovação, a motivação e a atitude no momento da execução de sua função. *“Todo colaborador que trabalha em uma organização virtual tem, no meu ponto de vista, a obrigação de ser empreendedor em tudo que faz, pois do contrário, não reunirá condições de exercer adequadamente as suas funções e com isso, não cumprirá suas metas no projeto, comprometendo todo o trabalho de sua equipe e da parceria estabelecida com o cliente”.*

Mintzberg (2001) nos traz uma questão muito valiosa sobre empreendedorismo quando diz que empresas empreendedoras devem ser agressivas no sentido de buscarem mercados arriscados que afugentam burocracias e nesse sentido, as empresas virtuais devem ser compostas de profissionais que apresentam perfis criativos e inovadores que possibilitem um tratamento mais adequado em condições de risco nos negócios.

Finalizando a entrevista, perguntou-se ao gestor de projetos web se ele considera a empresa um empreendimento virtual de sucesso e que indicadores ele possui para atestar esse sucesso, assim como quais as perspectivas de futuro para a organização.

Bruno respondeu que a CP Web está no mercado há mais de oito anos e que desde o momento em que passou a utilizar os princípios da gestão por processos seu empreendimento apresentou um crescimento constante e satisfatório, se destacando no mercado pela metodologia de trabalho que aplica. Complementa o gestor: *“durante esse*

*período de luta podemos contabilizar mais de 40 (quarenta) projetos web realizados que cumpriram os objetivos para os quais foram criados”.*

*“É visível a satisfação de nossos clientes e parceiros quando iniciamos todo o processo de desenvolvimento do projeto por uma análise detalhada de suas atividades físicas, buscando com isso as melhores alternativas de tecnologia a serem empregadas. Isso passa uma credibilidade muito grande, demonstrando o alto grau de profissionalismo no que fazemos”,* afirma o diretor de projetos.

A empresa já desenvolveu projetos web em forma de parceria para organizações de todos os portes e de diferenciados ramos de atividade, entre elas o Grupo Franco, uma das mais respeitadas empresas de comercialização de produtos odontológicos do Estado do Pará; Óticas Diniz, uma organização que possui franquias espalhadas por todo o Brasil, especialista em venda de armações e lentes para óculos; Premol Pré Moldados de Concreto Ltda e outros mais! No apêndice II, encontram-se os layouts de alguns dos projetos construídos pela CP Web Consultoria e uma breve explicação de seus respectivos conteúdos e propósitos funcionais.

*“Nossos planos para o futuro envolvem principalmente oferecer cada vez mais alternativas de desenvolvimento eficazes, que possam da melhor maneira possível atender as necessidades de nossos parceiros e para atingirmos essa meta, estamos estabelecendo uma metodologia de trabalho e pesquisa que favoreça a descoberta de informações que possam se traduzir em novos conhecimentos”* finaliza Bruno Lobão, diretor de projetos da CP Web Consultoria.

#### 4.2 - A SOL INFORMÁTICA

A Sol Informática nasceu em 1989 com o propósito de trazer ao comércio varejista de tecnologia da região metropolitana de Belém, uma empresa com atuação diferenciada em seu mix de produtos, em seu ambiente de vendas e principalmente, em seu relacionamento com seus parceiros internos e externos. Hoje com oito lojas, incluindo uma virtual, emprega cerca de 400 pessoas, na comercialização de produtos de informática e eletroeletrônicos, posicionando-se no atendimento ao cliente mais exigente, que procura qualidade e serviços agregados.

A empresa tem a missão de fornecer produtos de tecnologia com excelência no serviço, gerando satisfação em seus acionistas, colaboradores, clientes e na comunidade em que se insere. Sua visão é ser uma marca especialista em tecnologia atuante no mercado nacional de maneira transparente.

O pensamento estratégico da empresa emana de uma visão holística da sociedade, onde a existência de um empreendimento só é válida quando alcança equilíbrio e harmonia entre quatro atores essenciais: acionistas, colaboradores, clientes e a comunidade. Em sua carta de valores, o crescimento da empresa se assenta sobre sete valores capitais, a saber: respeito, confiança, honestidade, responsabilidade, parceria, profissionalismo e prazer. Dentro de uma política humana, a empresa compreende que o colaborador é peça fundamental no sucesso do empreendimento e ela se faz através da inserção das perspectivas do SER da organização e das pessoas que a fazem. Predominam o respeito às diferenças, a transparência, a confiança, a busca pelo auto-desenvolvimento e o comprometimento com resultados.

Na consolidação de seus propósitos, a empresa desenvolve com todos os seus colaboradores, diversos instrumentos de auxílio à gestão como:

- Treinamento e Desenvolvimento através da Universidade Corporativa e Virtual Sol Informática – UNISOL
- Foco na integração, através da Associação SOLazer
- Programas de Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial
- Plano de Cargos e Salários e Programa de Benefícios
- Programas de Qualidade de Vida
- Ginástica Laboral e Esportes
- Campanhas de Educação Alimentar e Palestras Informativas
- Restaurante com alimentação balanceada

No planejamento estratégico anual são definidas as estratégias de negócios. Construído por todo o corpo estratégico da empresa, o plano é amplamente divulgado e discutido na organização conforme convenção anual, onde os gestores apresentam seus resultados e metas. Cada gestor difunde, acompanha e avalia o cumprimento das estratégias de negócio junto às suas equipes. Há reuniões semanais de supervisores e lideranças, multiplicando as informações, assim como, avaliações mensais pelos gestores,

intra-célula e entre a equipe gerencial. Outros mecanismos como o processo de integração ao ambiente organizacional e os programas de treinamento e desenvolvimento, também são espaços de contato com as estratégias de negócio.

A Sol possui um programa formal para a gestão de talentos que ocorre em duas ações principais. A primeira se constitui na seleção de candidatos para a admissão e a segunda que objetiva a gestão e consequente retenção de talentos na empresa que acontece quando há demanda para funções que passam a existir, conforme o crescimento da empresa.

As estratégias de negócios estruturam-se de modo a responder às diretrizes estratégicas da empresa, visando assegurar os resultados estabelecidos para o período, quando do planejamento estratégico anual. Para o compartilhamento das referidas diretrizes e estratégias, a empresa desenvolve de forma sistemática, a difusão, o acompanhamento e a avaliação das ações planejadas, apoiada em ferramentas eletrônicas e presenciais.

O clima organizacional é visto pela empresa como uma condição muito relevante para a adequada produtividade de seus colaboradores e em função disso os seus líderes monitoram a situação desse clima em suas equipes de trabalho. Confiança, respeito e prazer estão entre os principais valores observados. O líder tem, por princípio, que estar atento a responder de forma ágil e em tempo real, a todas as questões que possam comprometer os valores da empresa. O *feedback* é ferramenta para uso diário, sempre que necessário. Entre os mecanismos mais adotados de monitoramento estão as reuniões semanais intracelulares e as pesquisas de clima, realizadas em intervalos não inferiores a dois anos, envolvendo todos os colaboradores e que é aplicada desde 1998.

O posicionamento estratégico da empresa quanto à remuneração, define uma política de salários acima da média do mercado. A Sol pratica a remuneração variável, baseada no resultado geral anual da empresa, pagando a todos os colaboradores, ao final de cada exercício, o que se convencionou de 14º salário, proporcional às suas respectivas remunerações. Além desse benefício, outros mais são promovidos pela empresa como plano de saúde; auxílio a farmácia; plano odontológico, psicológico e fonoaudiólogo; refeitório com alimentação balanceada; empréstimos; auxílio-creche; cota de participação; auxílio pecúlio e incentivo à graduação, que subsidia 50% (cinquenta por cento) dos valores das mensalidades na graduação de cursos afins à empresa (administração e marketing), realizados em parceria com determinadas instituições de ensino superior.

A Sol se preocupa em estar sempre atualizando a capacitação de seus profissionais e em razão disso estabeleceu alguns mecanismos como o Plano de Cargos e Salários; o Programa de Treinamento e Desenvolvimento e o SAD (Sistema de Avaliação de Desempenho). Além disso, estruturou a UNISOL, focada na determinação de disponibilizar mecanismos de aprimoramento contínuo, estudo, comunicação e crescimento. Disponibiliza ainda, treinamentos externos. O colaborador é constantemente estimulado a buscar o auto-conhecimento, porque as oportunidades de progressão funcional previstas no plano de cargos estão vinculadas a avaliação de desempenho.

A produtividade do ser humano está diretamente ligada a sua condição de saúde e sabendo disso é que a Sol Informática oferece também, programas de qualidade de vida na busca pelo equilíbrio e harmonia do ambiente interno, visando as melhores condições de relacionamento com o ambiente externo. As principais iniciativas nesta área são o fornecimento de um ambiente confortavelmente estruturado e climatizado; ginástica laboral; palestras sobre temas diversos ligados a saúde como drogas, alcoolismo e doenças sexualmente transmissíveis; estímulo à prática de esportes e; campanhas de reeducação alimentar com total orientação de profissionais da área da nutrição.

Dentro do princípio de comprometer o colaborador com seu próprio desenvolvimento profissional, a empresa criou o programa SOLeitura, visando estimular o hábito da leitura entre seus colaboradores.

O programa envolveu uma campanha para receber doações de livros junto a seus parceiros e colaboradores, gerando um acervo que é disponibilizado para consulta e empréstimo, sob a responsabilidade de um determinado grupo. Foi criado ainda, um link na Intranet, onde os colaboradores podem acessar e ler sinopses dos livros disponíveis, como se fosse uma biblioteca virtual. A campanha iniciou-se em 2007 e já recebeu mais de 200 livros.

Como já citado anteriormente, a empresa pratica uma política de incentivo à educação superior junto aos seus colaboradores no sentido de participar mais efetivamente do crescimento profissional deles. Desde 2009 esse programa vem funcionando e cada vez mais a empresa investe nesta ideia.

Em 2010, houve um investimento da ordem de R\$-282.000,00 (duzentos e oitenta e dois mil reais) nessa ação de educação corporativa. As ações de treinamento e

desenvolvimento irão somar-se às demais ferramentas de gestão, na busca dos resultados estabelecidos pela organização.

A seguir, alguns indicadores que se relacionam diretamente com as ações de educação corporativa.

- Retenção de talentos, com turnover anual de 3,2%
- Baixo índice de absenteísmo, com taxa anual de 0,10%
- Índice de satisfação dos clientes de 99,5%

Dentre as características da gestão por processos indicadas nesse estudo, observa-se nesse instante, que a Sol Informática contempla a questão sobre uma maior abrangência de treinamento aos seus colaboradores, possibilitando que não fiquem restritos apenas as funções que desempenham. Há a preocupação de realmente oferecer uma capacitação com visão global da empresa. Abaixo, uma das telas resgatadas da área restrita de treinamento on-line dos participantes do processo capacitador.

The screenshot displays the UNISOL training portal interface. At the top, the UNISOL logo is on the left, and the user name 'Bem vindo, RODOLFO ALVES FERREIRA' and a 'Logout' button are on the right. Below the header, the page is organized into several sections. On the left, there are 'Comunicados' (News) and 'Matérias' (Articles) sections. The 'Comunicados' section includes two items: 'Treinamento 2009' dated 10/02/2009 and 'ATENÇÃO - Nova tabela de treinamento' dated 01/08/2008. The 'Matérias' section includes five items: 'Guia Prático da Nova Ortografia' (16/04/2009), 'HP Sempre Presente!' (16/09/2008), 'Treinamento - Mudanças na Tabela' (08/09/2008), 'Curso CIPA' (26/07/2008), and 'Programação e Turmas de Treinamento' (19/04/2008). On the right side, there is a vertical navigation menu with sections: 'Home', 'Meu UniSOL', 'Soleitura', 'Categorias' (listing various topics like Informática, Atendimento, etc.), 'Setores' (with a dropdown menu), and 'Busca' (with a search input field and buttons for 'CE', 'COU', and 'OK').

Figura 9 – Tela de prática de treinamento on-line promovido pela UNISOL  
Fonte: Banco de imagens da Sol Informática

Além de toda essa infraestrutura observada na Sol Informática, a empresa ainda apresenta o seu lado social e exerce seu papel de cidadania na área geográfica onde está inserida. Vários são os programas e as atividades de cunho solidário e de responsabilidade social que a organização participa.

Em seu antigo slogan “SOL: Tecnologia, arte e cidadania”, a empresa comunicava seus compromissos, compreendendo que o seu sucesso não pode ser alcançado senão na satisfação de todos aqueles que fazem parte de seu processo, quais sejam, os acionistas, os colaboradores, os clientes e a comunidade. Tecnologia é o seu negócio, arte e cidadania são instrumentos para o alcance do equilíbrio e harmonia nas relações internas e externas da empresa.

Além de promover seus próprios programas e ações, a Sol ainda encontra espaço para apoiar projetos de terceiros. “Meu natal mais magro” foi uma campanha criada em 2008 e o projeto doou três toneladas de alimentos não perecíveis para três creches diferentes, abrangendo 350 (trezentos e cinquenta) crianças beneficiadas. Não pode deixar de ser citada a participação da empresa no lançamento da Revista Miriti em 2007, destinada ao público infantil com o propósito de discutir e orientar a comunidade sobre a responsabilidade de todos para com o patrimônio público. A revista encontra-se em sua 9ª edição com uma tiragem de 10.000 (dez mil) exemplares.

Muitos outros projetos sociais foram defendidos e patrocinados pela Sol Informática numa demonstração de que a empresa tem preocupação verdadeiramente com as condições de vida da comunidade da qual faz parte e da preservação de seu meio ambiente. No anexo II, pode ser visualizado com mais detalhe, alguns dos diversos projetos sociais participados efetivamente pela Sol.

O apoio à cultura manifestado pela empresa é muito intenso e por essa razão, não poderia deixar de ser registrado especificamente. Se apresenta na forma de patrocínio a eventos artísticos e culturais nas mais diversas formas de expressão. Em 2010 foram mais de 50 (cinquenta) projetos entre teatro, dança, esporte, literatura, cinema e artes plásticas. A empresa ainda atua como patrocinadora de projetos apoiados pela Lei Estadual Semear, de renúncia fiscal em prol do desenvolvimento da cultura local, onde a Sol pode redirecionar parte do ICMS recolhido pelo Estado, para projetos culturais selecionados pela equipe da Secretaria Estadual de Cultura.

A constante preocupação e participação em ações solidárias e de apoio cultural acabou rendendo a empresa Sol Informática, um prêmio oferecido pelo até então ministro da cultura, Gilberto Gil, pela sua relevante e exemplar atuação no Estado do Pará.

Todos os programas e práticas da empresa quanto à cidadania empresarial são pensados de modo a dar sustentação às suas diretrizes estratégicas, consolidando os valores e a cultura empresarial. O crescimento da organização, o respeito que tem no mercado, a fidelização de seus clientes, além de prêmios e menções recebidas, denota o alinhamento entre todos os seus pares na construção destes resultados.

Todo o conteúdo institucional apresentado sobre a empresa Sol Informática neste estudo, tornou-se absolutamente necessário em função da relevância de ser mostrada a magnitude que a mesma tem, tanto no aspecto estrutural e operacional quanto no aspecto exógeno e as suas multirelações.

Na condição de pesquisador e observador evidencia-se que a empresa ora em apreço apresenta muitas nuances da gestão por processos, espalhadas sobre os diversos pontos da forma de administrar suas atividades e seu pessoal, no entanto, com o intuito de ir mais a fundo na pesquisa e detectar com mais detalhes como a empresa está utilizando essa ferramenta na questão da usabilidade tecnológica foi realizada uma entrevista com um de seus sócios, o gestor Celso Eluan, assim como uma observação não-participativa em algumas das lojas da organização.

Foi estabelecida uma data e hora pelo gestor para a realização da entrevista, a qual terá a seguir, o seu conteúdo mostrado e analisado, objetivando comprovar que a empresa utiliza princípios da gestão por processos na usabilidade de recursos tecnológicos em seu empreendimento virtual e que por essa razão, apresenta um cenário satisfatório de sucesso empresarial. A entrevista ocorreu na sala de reuniões da diretoria, no prédio da loja da Avenida Visconde de Souza Franco (Doca), as 09:00h do dia 17 de agosto.

Perguntado ao gestor qual o seu conhecimento sobre a ferramenta gestão por processos, respondeu que *“muito embora a administração da empresa seja feita de uma forma um tanto quanto intuitiva, as atividades organizacionais são direcionadas principalmente ao bom atendimento ao cliente na busca dos melhores resultados”*.

A Sol Informática entende que a utilização desse tipo de gestão possibilita uma série de situações positivas para seus processos como, por exemplo, uma maior flexibilidade no relacionamento externo. A empresa entende que deve preservar os seus parceiros para que possa continuar o seu crescimento, pois ser parceiro significa compartilhar e dividir o trabalho, dentro de suas possibilidades, para satisfação de todas as partes.

Dentro da questão muito discutida da gestão por processos que é a *autonomia dos colaboradores*, a Sol Informática apresenta uma política interna onde se verifica uma estrutura hierárquica mínima, com uma atuação transparente e acessível, onde o comprometimento com os resultados é responsabilidade de todos. *“A liderança é uma conquista e não uma delegação. O poder está nas mãos de todos”*, diz Celso.

Dentre os recursos oferecidos pelo seu empreendimento virtual destaca-se a UNISOL, uma área de comunicação interna disponibilizada através de uma rede local privativa denominada Intranet. Este recurso tem como principal propósito estabelecer uma maior efetividade na comunicação entre seus colaboradores e a empresa de uma forma mais interativa, tanto na perspectiva formal, como ainda, abrindo espaço de relacionamento entre os membros das equipes.

Toda essa questão faz transparecer que a organização está preocupada em melhor informar o seu colaborador, assim como obter dele dados importantes para a sua gestão e com isso estabelecer uma maior condição de participação nos negócios empresariais.

Perguntou-se ao gestor e sócio da Sol Informática quais os resultados mais satisfatórios obtidos com as práticas dessa gestão e o mesmo respondeu objetivamente que foi o crescimento da empresa traduzido pela evolução do seu faturamento. *“A empresa surgiu há vinte anos e naquele início de trabalho mal tínhamos um banquinho pra sentar! Hoje, com sete lojas físicas e uma virtual e empregando quase 400 pessoas podemos concluir que nosso trabalho está sendo bem realizado. Temos um excelente índice de satisfação de nossos clientes, os quais tem sido fiéis a nós por todos esses longos anos em função da dedicação e responsabilidade que a eles dedicamos”*.

Percebe-se que a empresa enaltece a questão do profissionalismo, buscando índices que possam satisfazer os anseios de seus acionistas, tornando seu grupo cada vez mais qualificado para conquistar a excelência diante de seus clientes e tornar-se útil à

sociedade como um todo, o que reforça o princípio da maior flexibilidade no relacionamento externo, evidenciado por De Sordi (2008) na gestão por processos quando nos aponta a aplicação da filosofia da colaboração mútua, da parceria de negócios e da preservação da sustentabilidade.

A Sol mantém um ambiente onde o trabalho se desenvolve com alegria e prazer, se traduzindo na excelente relação com o cliente e com a comunidade, o que justifica o alto índice de fidelização que alguns estudos praticados já demonstraram.

A empresa entende que o prazer aumenta a capacidade de amar, de assumir responsabilidades, de agir, de ser mais cidadão, de participar do desenvolvimento de nosso país, de sonhar e de partir na busca desse sonho, que pode ser um sonho de conjunto. *“Temos o sonho de fazer uma empresa diferente, para ajudar a construir uma sociedade melhor”*, aponta seu gestor.

Sobre a questão de gestão de tecnologia, perguntou-se ao gestor da Sol como isso está sendo efetivado em função dos princípios da usabilidade tecnológica. Celso respondeu de imediato que para ele tecnologia é ferramenta! *“Ela não é fim e sim meio. Tem que ser útil para um determinado propósito, uma razão específica para sua utilização e somente quando encontramos a razão e nos motivamos para tal é que realizamos o projeto”*

Destaca-se aqui, que o gestor apresenta uma condição crítica bem clara no que diz respeito a usabilidade dos recursos que serão empregados na empresa. Da mesma forma como nos diz Cruz (2003), Celso analisa embasado em alguns aspectos, como o do direcionamento, qual a verdadeira utilidade da tecnologia que será empregada em relação aos negócios da empresa.

Com relação ao empreendimento virtual da empresa, a Intersol ([www.intersol.com.br](http://www.intersol.com.br)), o gestor nos fala que por um longo período resistiram a ideia de criar uma loja virtual, qual seja, um Site que pudesse praticar e-commerce. *“Não queríamos um Site que simplesmente tivesse um apelo institucional, apenas para ‘dizer que temos’! Não víamos isso como um propósito empresarial. Queríamos que a ferramenta tecnológica efetivamente nos acrescentasse em termos de negócios, acrescenta o gestor.*

Durante um bom tempo a organização estabeleceu pesquisa e estudos no sentido de descobrir e aprender o que a ferramenta tecnológica poderia fazer em prol de seus negócios e assim vir realmente a agregar valores ao empreendimento.

A seguir, a figura 10, que ilustra o layout da loja virtual da Sol Informática.



Figura 10 – Layout da Loja Virtual da Sol Informática  
Fonte: o próprio autor

Celso nos diz que até participou de diversos eventos sobre o assunto no intuito de entender como as *coisas funcionam* e descobrir o que outras empresas, principalmente as do ramo de tecnologia estavam praticando, para dessa forma, melhor decidir o que poderia ser feito em sua organização em termos virtuais.

Fica claro, portanto, que a Sol, dentro de sua forma de gestão, observa vários princípios da usabilidade tecnológica como o conhecimento prévio de suas alternativas de aplicabilidade, o nível de maturidade da tecnologia existente no mercado e, principalmente, a questão da objetividade, pois a ferramenta só deveria ser utilizada se pudesse proporcionar a obtenção de valores concretos de negócios. Verifica-se, mais uma vez, a observação de aspectos levantados por Cruz (2003), direcionados a adequada decisão de utilização de tecnologia nos processos organizacionais.

Como já colocado anteriormente durante a entrevista com o gestor da CP Web Consultoria, o processo de acompanhamento da inovação tecnológica é muito importante e decisivo para a permanência de uma empresa no mercado no sentido de sempre se manter competitiva.

Perguntado ao gestor da Sol como a empresa lida com essa questão, respondeu que *“o importante é conseguirmos avaliar até que ponto a nova tecnologia será realmente útil para nosso empreendimento. Não adianta adquirirmos qualquer ferramenta que não venha acrescentar valores significativos aos nossos negócios”*.

Percebe-se que a Sol preocupa-se quanto a questão da inovação tecnológica, no entanto, se mostra bastante crítica na escolha e utilização dessa ou daquela ferramenta, demonstrando uma vez mais que se utiliza de uma gestão por processos para a definição da obtenção e utilização de tecnologia em seus negócios. Ainda completa o gestor: *“ultimamente estamos ‘batendo cabeça’ com relação às Redes Sociais Facebook, Twitter, Orkut, etc... Não queremos simplesmente ficar escrevendo e reescrevendo coisas que outros publicam nos portais, acho que isso não irá nos trazer grandes valores. Estamos estudando e tentando descobrir uma forma de utilizar essa inovação virtual de uma forma mais eficiente, direcionada aos nossos negócios”*.

Sobre a questão do empreendedorismo Celso nos reporta que acha indispensável essa característica em seus colaboradores, mas que infelizmente, nem todos são assim, simplesmente pelo fato de que ser empreendedor é uma vocação, traduzida por uma necessidade interior da pessoa, uma ansiedade por novas conquistas. *“Ter o espírito empreendedor é não estar satisfeito com sua situação, é não se conformar com o que é ou com o que tem e com isso ter ímpetus para buscar o novo, buscar melhores posições”*, complementa o gestor.

Acrescenta ainda : *“Nós não damos cargo, a pessoa conquista! Nossa motivação reside nesse fato, trata-se de uma seleção natural. Todo nosso staff de 40 (quarenta) pessoas foi formado aqui dentro, com apenas uma exceção em decorrência de uma situação extraordinária. É esse tipo de motivação ao perfil empreendedor que possibilita um dinamismo que impulsiona e faz crescer a nossa organização”*.

Verifica-se que o gestor da Sol dentro de uma condição de líder executa exatamente o que Salim (2004) prega quando nos reporta que ser empreendedor é estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas

dentro da equipe de trabalho em torno do empreendimento. Quando Celso tenta motivar seus colaboradores através de uma política de seleção natural de cargos está visando inserir o espírito empreendedor em seus colaboradores e com isso estabelecer um equilíbrio em sua equipe de trabalho.

Todos possuem as mesmas condições de buscarem melhores posições dentro da organização. Isso se estende ao empreendimento virtual, visto que ele é gerenciado pelos próprios colaboradores da Sol.

Quando perguntado sobre o propósito da Sol em criar um empreendimento virtual, o gestor da empresa nos diz que no início foi um grande desafio porque ainda não existia como nos dias de hoje, uma cultura plena de compra on-line e convencer o consumidor a comprar pela Internet realmente era uma tarefa bastante árdua. *“Tivemos que criar e utilizar ferramentas tecnológicas virtuais que pudessem atrair nosso cliente ao Site. Pensamos que quando se tem uma loja convencional é necessário oferecer algum tipo de diferencial para atrair seu público à loja virtual”.*

Celso nos fala que o primeiro passo foi apresentar o Site aos clientes, colocando quiosques dentro da loja física para ensinar e convencê-los a utilizá-la. Diz ainda que não foi oferecido somente um desconto para quem comprasse virtualmente e que isso seria muito pouco atrativo às visitas. *“Desenvolvemos algumas ideias baseadas em possíveis necessidades que nossos clientes poderiam ter e transformamos isso em recursos no Web Site. Esses recursos únicos da loja virtual foram o Leilão de Produtos; Promoções de 1 Real; Clube do Cartucho; Quiz Premiado”, etc...”.*

*“Esses diferenciais ficaram no ar por aproximadamente seis anos e o nosso principal propósito com esse empreendimento virtual foi criar público, aumentar nossa carteira de clientes e com isso aumentar nossas vendas”.* Complementa ainda Celso nos dizendo que hoje não há mais a necessidade desses diferenciais, pois o objetivo foi alcançado.

A equipe responsável pelo desenvolvimento das ferramentas foi autorizado a retirar essas tecnologias em virtude das mesmas terem cumprido com seus objetivos e não configurarem mais como uma necessidade do empreendimento.

Essa condição vem comprovar o que nos fala Maximiano (2006) quando o teórico retrata que uma organização ou empreendimento virtual compõem-se de pessoas que se

juntam para uma existência temporária ou duradoura, reforçada pelas colocações de Abrahamson (2006) quando nos diz que em alguns casos nas organizações virtuais se firma alianças ou parcerias com outras empresas, virtuais ou não, para se estabelecer algum tipo de processo ou negócio com característica temporária.

A Sol Informática atende particularmente a cidade de Belém de forma bastante eficiente. A loja virtual contabiliza mais de 20.000 (vinte mil) acessos e cerca de 200 (duzentos) pedidos por semana dentro dos mais diversos itens oferecidos que vão desde peças e acessórios para computadores, micros e notebooks, até televisores e eletrodomésticos de última geração. Nos diz Celso que em termos de rentabilidade é uma das melhores lojas da empresa dentro de uma perspectiva de custo-benefício e que isso satisfaz plenamente a organização, nos demonstrando com isso que vê na loja virtual um sucesso satisfatório.

Finalizando a entrevista com o gestor e sócio da Sol Informática, Celso Eluan, perguntou-se o que a organização vem realizando no sentido de se manter competitiva no mercado virtual e as perspectivas de futuro para a empresa. Disse-nos o gestor que primeiramente encara o Site como uma ferramenta virtual de consulta, de informação, pois analisando os dados estatísticos de visitação no Site, observa-se que apenas 1% dos acessos se concretizam na compra e que, portanto, acredita que o restante dos internautas deixam para comprar seus produtos na loja convencional mais próxima de sua casa, utilizando o Site como uma fonte de pesquisa prévia.

Neste sentido a ideia é continuar o estudo e as pesquisas, promovendo atualizações no empreendimento virtual com possíveis novas ferramentas, como o caso citado sobre as Redes Sociais. *“Acreditamos que se continuarmos a oferecer o que os nossos mais de 120.000 (cento e vinte mil) clientes precisam de forma direta e objetiva, continuaremos a atingir os resultados esperados e com isso, evidentemente, permanecer competitivo no mercado convencional e virtual”.*

## 5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo final analisará os resultados obtidos com a pesquisa realizada nas duas empresas destacadas no capítulo anterior com o objetivo de comprovar a questão levantada neste estudo, qual seja, que empreendimentos virtuais de sucesso,

independente de serem praticados por organizações convencionais ou puramente virtuais, podem obter sucesso em seus negócios, mantendo-se ativas de forma competitiva e mais permanente dentro do mercado de sua atuação.

A análise será feita distintamente para as duas empresas no sentido de possibilitar a identificação dos pontos convergentes e dos pontos diferenciadores, mas que, no entanto, irá concluir que independente dos princípios da gestão por processos utilizados por elas, essa prática lhes possibilitou o êxito que alcançaram no exercício de suas atividades.

## 5.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente estudo tem como objetivo maior comprovar que os empreendimentos virtuais podem alcançar uma plenitude de sucesso em seus negócios quando se utilizam de uma gestão por processos na usabilidade e aplicabilidade dos recursos tecnológicos disponíveis e direcionados para este propósito.

Para melhor elucidar a prática dessa ideia foi efetivada uma pesquisa em duas organizações de sucesso no Estado do Pará que atuam no mercado virtual. A primeira delas é a CP Web Consultoria, uma empresa genuinamente virtual onde seu empreendimento se constitui em oferecer de forma on-line, serviços de desenvolvimento de projetos web, construídos apenas em perfis institucionais ou para venda direta ou indireta de produtos e serviços na Internet.

A segunda empresa, a Sol Informática, trata-se de uma organização convencional que opera no ramo da comercialização de tecnologia que apresenta a maior estrutura de venda de produtos de informática e derivados do Estado, mas que, no entanto, apresenta também um empreendimento digital, uma loja virtual completa que oferece seus produtos pela grande rede aos seus mais de 20.000 (vinte mil) clientes. Deve-se ressaltar que trata-se do único empreendimento virtual paraense que realiza, efetivamente, venda de produtos de forma on-line. O cliente entra na loja virtual, escolhe o produto e a forma de pagamento e seu pedido será entregue no endereço apontado no Site.

Tem-se, portanto, uma análise de resultados baseada em uma organização puramente digital e em uma outra convencional, mas que apresenta um empreendimento

virtual em sua estrutura organizacional. O estudo e esta análise comprovam que tanto uma organização puramente virtual quanto uma física que se utiliza de um empreendimento virtual, podem ter um êxito permanente em seus negócios quando utilizam uma gestão por processos na integração dos recursos tecnológicos necessários a sua operacionalidade.

Para que esta análise possa demonstrar de forma clara e transparente a comprovação das ideias inerentes a este estudo, ela será praticada isoladamente em cada um dos casos abordados, demonstrando com isso que podem existir diferentes aplicabilidades dos princípios pregados pela gestão por processos no momento da usabilidade de recursos tecnológicos, mas que o objetivo final é o mesmo, qual seja, atingir sucesso e longevidade nos negócios virtuais.

Essa diferenciação é respaldada pelo fato de que algumas atividades praticadas por empresas puramente virtuais podem não ser realizadas por organizações convencionais com empreendimentos virtuais e vive-e-versa. No entanto, ambos os tipos de organizações se utilizam de princípios da gestão por processos abordados nesse estudo, no intuito de melhor tratarem a questão da usabilidade tecnológica em seus negócios. A utilização desses princípios vai depender da forma como estabeleceram sua forma de atuação interna e de relacionamento externo com seus parceiros e clientes.

Inicialmente será analisado os resultados obtidos com a pesquisa na empresa virtual CP Web Consultoria, que como destacado anteriormente é uma organização puramente virtual que atua no ramo do desenvolvimento web e, em seguida, os resultados da Sol Informática, um organização convencional que comercializa seus produtos de forma física e presente, como também de forma virtual através da Internet.

## 5.2 - ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CP WEB CONSULTORIA

Ao inteirar-se completamente do conteúdo apresentado por este estudo sobre a organização virtual CP Web Consultoria fica satisfatoriamente claro que a mesma se utiliza dos princípios da gestão por processos dentro da questão de integração e manipulação dos recursos tecnológicos necessários a operacionalização de seus negócios. Foi essa condição que lhe possibilitou em breve espaço de tempo, obter um lugar de destaque no mercado local de desenvolvimento web, mesmo na condição de empresa virtual.

Quando se analisa as informações obtidas junto a empresa, verifica-se que os profissionais executores dos projetos tratam seus clientes como parceiros e possuem a preocupação de oferecer exatamente o que eles precisam para atender suas necessidades empresariais virtuais. Para isso utilizam diversos princípios da gestão por processos para serem mais eficientes e racionais em suas atividades.

Essa preocupação da CP Web no momento da definição do projeto web faz pensar que como a empresa vê o cliente como parceiro, tem o mesmo interesse que esse projeto tenha sucesso e longevidade.

Como visto na seção 3.3 deste estudo, as organizações virtuais apresentam um ciclo de vida, que de acordo com os teóricos apresentados pode variar um pouco de estrutura, mas que concordam no sentido de que apresentam uma condição de início de atividades e dissolução. Essa dissolução, entretanto, pode ser mais rápida, quando a organização for temporária em função de metas iminentes, ou ser mais permanente em função de objetivos mais duradouros.

A CP Web Consultoria se mostra interessada em dar prosseguimento ainda por um longo tempo em sua operacionalidade virtual em função da forma como trata seus clientes e parceiros; sua forma de gerir seus negócios e, de mantê-los funcionais e competitivos. A questão indicada pelo seu gestor no sentido de que a empresa constrói um projeto passo a passo e em comum acordo com seu parceiro no intuito principal de se evitar “retrabalho” e com isso ganhar tempo para ambos é fundamental para o atrativo de novos clientes e da manutenção dos existentes em carteira.

Uma das abordagens mais interessantes na relação da operacionalidade da empresa com os princípios da gestão por processos é a da autonomia dos colaboradores. A questão de dar o poder de decisão sobre os processos de cada profissional dentro da sua área específica de atuação é realmente extremamente necessária e até saudável em função de cada um deles ter a flexibilidade de poder trabalhar em suas residências. Como nos faz entender Lévy (1996), o trabalho virtual que não apresenta estrutura física, precisa hospedar seus colaboradores de uma forma que possam estabelecer contato entre si para poderem integrar suas atividades organizacionais. É exatamente assim que opera a CP Web Consultoria.

Quando se observa as colocações dos parceiros da empresa sobre os seus projetos, registradas na seção 4.1 deste estudo, verifica-se um nível de contentamento

bastante satisfatório, o que comprova que a forma como a CP Web atua em seu empreendimento virtual vem promovendo resultados positivos. Foi observado durante a integração com a empresa com vistas a este estudo, que alguns projetos foram desenvolvidos e que não mais figuram na lista de clientes e parceiros. Isto se deve ao fato de que muitos desses projetos permaneceram publicados na Internet por apenas uma temporada em razão do término de seus propósitos.

Essa situação comprova sobremaneira a questão do ciclo de vida de empreendimentos virtuais abordado nesse trabalho.

No entanto, também foi verificado que alguns projetos já tiveram seus layouts refeitos, ou seja, a empresa já fez uma *repaginação* em alguns Sites de um mesmo cliente. Isso demonstra como um empreendimento virtual, independente de sua funcionalidade ou público-alvo pode ter uma longevidade maior quando devidamente gerido. Fazer um novo layout para um projeto web significa particularmente três situações principais: o cliente está feliz com o parceiro; deseja continuar por mais um tempo atuando no mercado virtual e; está preocupado em se modernizar, oferecendo informações atualizadas, assim como novos produtos e serviços.

Outra análise fundamental a ser destacada na pesquisa realizada junto a CP Web é a questão da utilização maciça de tecnologia para a execução de seus propósitos empresariais. Exatamente como nos diz Abrahamson (2006), as organizações virtuais necessitam desse expediente, pois precisam do conhecimento pleno dos recursos tecnológicos existentes para que possam oferecer um maior leque de alternativas aos seus clientes.

Quando a CP Web inicia o desenvolvimento de um projeto web, as primeiras atividades são direcionadas à identificação das reais necessidades do futuro parceiro dentro das perspectivas virtuais de negócio. A CP Web Consultoria tem a consciência que necessita estar sempre atenta as novas tecnologias para que dentro do estudo permeado pela gestão por processos possa indicar as melhores soluções aos seus parceiros.

Um dos melhores exemplos dessa situação é apresentado pela empresa Transportes Oliveira, quando seu gestor comercial diz que depois que foi disponibilizado pelo site a ferramenta de rastreamento de carga tudo ficou mais fácil em termos de comunicação com seus clientes. A equipe de profissionais da CP Web fez um estudo detalhado das tecnologias existentes no mercado para indicar e definir qual seria a mais

condizente com a necessidade que a transportadora tinha para estabelecer um mecanismo melhor de informação do transporte das cargas contratadas.

Indica-se que somente com uma adequada gestão por processos foi possível a CP Web Consultoria estabelecer formas e condições de identificar que ou quais tecnologias são mais adequadas às necessidades de seus clientes; utilizá-las de forma eficiente na prática de suas funcionalidades e com isso possibilitar uma maior longevidade e sucesso nos seus negócios e de seus parceiros.

A empresa é um exemplo notório e indiscutível de que alcançou e mantém uma satisfatória posição no mercado local de desenvolvimento web em função da forma diferenciada como atua. É exemplo de que organizações virtuais podem ter um ciclo de vida mais duradouro, assim como, empreendimentos virtuais podem obter sucesso e longevidade quando tratados por uma gestão por processos.

### 5.3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SOL INFORMÁTICA

A análise sobre as informações levantadas junto a Sol Informática no processo de observação pessoal e aplicação de perguntas diretas e abertas traz claramente a percepção de que a empresa utiliza em diversos momentos, a gestão por processos como ferramenta de gerência de suas atividades. Esses momentos são verificados tanto na operacionalização das lojas físicas como na loja virtual.

A forma de gerir seus processos e a filosofia de trabalho junto aos seus colaboradores, parceiros e a própria comunidade onde está inserida fez com que a empresa passasse a ser referência em tecnologia em nosso Estado. A Sol apresenta hoje, uma estrutura organizacional de primeira grandeza, oferecendo aos seus clientes ambientes cuidadosamente elaborados, produtos e serviços de qualidade e um atendimento diferenciado que atinge, sobremaneira, questões de responsabilidade social. Tudo isso corresponde ao enorme sucesso contínuo que a empresa vem apresentando ao longo de seus vinte e dois anos de existência.

Através da pesquisa efetivada na empresa foi possível detectar que há uma preocupação significativa quanto a questão da permanente capacitação dos colaboradores que fazem parte do quadro de pessoal. Os treinamentos oferecidos não são limitados a

capacitar os participantes apenas em determinadas funções ou práticas. Nota-se que o objetivo desses treinamentos é dar ao colaborador uma visão global da empresa e permitir que ele possa interagir com maior flexibilidade e conhecimento nos negócios da organização.

Ostroff (1999) citado por De Sordi (2008) nos fala que quando os colaboradores possuem maior flexibilidade e múltiplas competências conseguem melhor se adaptar as necessidades globais da organização em que trabalham. Percebe-se aqui, de forma simbiótica, a presença de duas características estudadas da gestão por processos: amplo e contínuo programa de capacitação profissional, direcionado a promover o foco na visão global da empresa.

Entende-se, portanto, que as habilidades obtidas irão fazer um grande diferencial no momento que esses colaboradores estiverem participando de alguma forma, da integração tecnológica empresarial, possibilitando uma melhor usabilidade dos recursos tecnológicos necessários a organização no aspecto físico e virtual.

Outra presença marcante da gestão por processos na empresa Sol Informática é a execução de trabalhos diversificados, sustentada, evidentemente, pela condição dada através do sistema amplo de capacitação aplicado na organização. Um dos principais favorecimentos da ideia de se executar tarefas diversas é que isso proporciona uma possibilidade maior de participação de seu executor nos processos de negócios da empresa, tanto os realizados de forma presencial, quanto àqueles feitos através da loja virtual.

Complementando o extenso cenário de utilização de princípios da gestão por processos utilizados pela Sol Informática, destaca-se a questão da maior flexibilidade no relacionamento externo. Pelas informações levantadas dentro da organização, percebe-se que a empresa tem a preocupação de estabelecer um adequado e satisfatório relacionamento com seus clientes e parceiros, buscando uma colaboração mútua na realização dos negócios.

A implantação de seu empreendimento virtual estabeleceu um novo conceito de integração empresa-cliente, provendo diversos recursos promocionais de venda e de captação de público. Essa metodologia foi a responsável pelo Site ter alcançado níveis excelentes de satisfação entre seus clientes e favorecer sua permanência na Internet até o momento e de forma financeiramente sustentável.

De Sordi (2008) nos retrata que em função de múltiplos efeitos que a globalização pode provocar nas organizações com a disponibilidade de ferramentas tecnológicas, a utilização da gestão por processos tornou-se de suma importância para o crescimento controlado e longevidade empresarial. É exatamente com esse pensamento que irá se concluir a análise dos resultados obtidos junto as duas empresas estudadas!

#### 5.4 - O PONTO DE INTERSEÇÃO DAS DUAS EMPRESAS

Como pôde ser constatado neste estudo, ambas as empresas pesquisadas apresentam em sua forma de administração, princípios da gestão por processos e que se utilizam dessa ferramenta para melhor gerir seus empreendimentos virtuais, possibilitando resultados positivos por todo o tempo em que os vem praticando.

As duas empresas, que atuam no mercado de tecnologia, ora comercializando produtos, ora oferecendo serviços, praticam políticas e metodologias de trabalho que tem possibilitado êxito e longevidade em seus negócios.

Dentre os princípios da gestão por processos citado por De Sordi (2008), o uso de tecnologia da informação no apoio à execução de seus processos organizacionais é facilmente identificado em ambas as organizações. A Sol Informática utiliza a TI para disponibilizar a venda de seus produtos através de sua loja virtual e a CP Web Consultoria para oferecer seus serviços de desenvolvimento de websites.

Ambos os empreendimentos virtuais foram concebidos e são geridos balizados por princípios da gestão por processos e, por essa razão, tem apresentado por todo o tempo de operacionalização, níveis de satisfação em seus acionistas e colaboradores, traduzidos pelo sucesso e sustentabilidade em seus negócios.

## CONCLUSÃO

Podemos observar que cada vez mais o mercado vem oferecendo um número maior de diversidade tecnológica e a cada dia que passa nos defrontamos com uma nova ideia de tecnologia disposta a nos ajudar a resolver nossos problemas pessoais, acadêmicos ou técnicos.

Em termos de potencialidade, as organizações são os principais clientes desse mercado globalizado e veloz, no entanto, precisam ter a consciência de que tecnologia boa é aquela que é verdadeiramente útil, cujo propósito de funcionalidade venha atender plenamente os objetivos empresariais e que o fato de uma determinada tecnologia tenha sido aplicada com sucesso em uma organização, não quer dizer que surtirá o mesmo efeito positivo em uma outra, mesmo que sejam de ramo de atividade mercadológica similar.

As organizações são diferentes porque são feitas por pessoas e, evidentemente, as pessoas apresentam perfis diversificados e pensamentos diferentes de como devem tratar a gestão de seus negócios, no entanto, quando uma organização adota uma filosofia de gestão direcionada a processos, ela poderá apresentar melhores condições de tratamento adequado de manipulação e integração com a tecnologia que lhe será adequada no auxílio da execução de suas atividades.

Essas melhores condições podem ser observadas quando a empresa otimiza seu tempo identificando mais eficazmente sua real necessidade tecnológica e elimina gastos desnecessários que poderiam ser absorvidos com um uso superdimensionado, ou ainda, problemas sérios de funcionalidade operacional causados por um subdimensionamento. Ganha em eficiência quando identifica as pessoas adequadas que deverão participar dos processos de aquisição e implantação da tecnologia; quando oferece uma política de capacitação com visão global da empresa e quando observa condições de bom relacionamento externo com seus parceiros e clientes.

Observa-se que os empreendimentos virtuais de sucesso possuem e necessitam de uma ligação muito íntima com a questão da autonomia nas decisões pregada pela gestão por processos, tendo em vista o indispensável dinamismo nas práticas de suas atividades e que para isso torna-se inquestionável uma política de capacitação global anteriormente mencionada.

Fica evidente que as organizações que buscam êxito em suas práticas empresariais necessitam estabelecer diretrizes e estratégias que devem ser compartilhadas com seus colaboradores e parceiros para que juntos possam efetivamente, aplicar o princípio da gestão por processos fundamentado na administração direcionada ao cliente e no trabalho com foco nos resultados.

A maior flexibilidade de atuação no relacionamento com seus clientes e parceiros, possibilita uma sinergia de colaboração mútua que proporciona às partes, grandes vantagens e benefícios que culminam em uma maior preservação da sustentabilidade dos negócios, evitando um ciclo de vida curto para pretensões e objetivos organizacionais de longa temporada ou de ponto de dissolvissão imprevisto.

Notoriamente, dentro de um cenário mercadológico de muita competitividade, as organizações precisam a todo custo, racionalizarem suas tarefas e serem cada vez mais direcionadas a resultados na busca do sucesso em seus negócios e, conseqüentemente, esta condição se aplica também àquelas que operam no ambiente virtual.

O uso da gestão por processos na ação de identificação e análise de necessidades tecnológicas, assim como na implantação e acompanhamento funcional dos recursos, poderá proporcionar a empresa uma grande alavancagem operacional que por sua vez, promoverá um maior poder de competição mercadológica, sucesso no seu empreendimento e de seus parceiros e longevidade nos negócios de todos os envolvidos.

## BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson, Eric. (2006). *Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora*. São Paulo: Editora M. Books do Brasil.
- Ballou, Ronald H. (2006). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial* (5ª Ed). Porto Alegre: Editora Bookman.
- Cruz, Tadeu (2003). *Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologias da Informação e a empresa do século XXI*. (3ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Cury, Antônio (2000). *Organização e Métodos: uma visão holística* (7ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- De Sordi, José Osvaldo (2008). *Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Drucker, Peter F. (2003). *A prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Editora Pioneira Thompson.
- Fuchs, Marius. [199?] *Design and Implementation of Value Systems: The Lifecycle Perspective*. TELEflow Deliverable 7.1. Institute for Technology Management, University of St. Gallen, Switerland, Disponível em <http://www.nectar.org/update/proceedings/97082101/fuchs/index.html> apud Troger, Ane; Palazzo J. M. Oliveira. *Um modelo de ciclo de vida para organizações virtuais*. [199?]. Disponível em <http://palazzo.pro.br/artigos/EM-01/index.htm>. Acesso em: 20 de junho de 2011.
- Hammer, M.; Champy, J.(1997). *Reengineering the corporation*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P.; Shepherd, Dean A. (2008). *Entrepreneurship*. (7<sup>th</sup> Edition). New York: McGraw-Hill.
- Johansson, Henry J.; McHugh, Patrick; Pedleybury, John A.; Wheler III, William A. (1993) *Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade (2000). *Metodologia científica*. (3ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Lévy, Pierre. (1996). *O que é virtual?* São Paulo: Editora 34.
- Luecke, Richard (2005). *Entrepreneur's Toolkit*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Martins, Gilberto de Andrade (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. (2ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Mattos, J.R. Loureiro; Guimarães, Leonam dos S. (2005). *Gestão da Tecnologia e Inovação*. São Paulo: Editora Saraiva.

- Maximiano, Antônio C.A. (2006). *Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital*. (6ª Ed.) São Paulo: Editora Atlas.
- Merkle, Martina. [199?]. *Virtual Organizations – how quality management paves the way for it*. Institute for Tchnology Management, University of St. Gallen, Switnerland. Disponível por E-mail em [votalk@virtual-organization.net](mailto:votalk@virtual-organization.net) apud Troger, Ane; Palazzo J.M. Oliveira. Um modelo de ciclo de vida para organizações virtuais. [199?]. Disponível em <http://palazzo.pro.br/artigos/EM-01/index.htm>. Acesso em: 20 de junho de 2011.
- Mickler, R.P. [1998]. *Study of the Virtual Enterprise*. University of Oregon, Capital Center, Beaverton. Disponível em <http://home.paclink.com/users/mickler> (Consulta em 08.abril de 1998) apud Troger, Ane; Palazzo J.M. Oliveira. Um modelo de ciclo de vida para organizações virtuais. [199?]. Disponível em <http://palazzo.pro.br/artigos/EM-01/index.htm>. Acesso em: 20 de junho de 2011.
- Mintzberg, Henry; Brian, James Q. (2001). *O processo da estratégia* (3ª Ed.) Porto Alegre: Editora Bookman.
- O'brien, A. James (2004). *Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet*. (2ª Ed.). São Paulo: Editora Saraiva.
- Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Actually Looks Like and How it Delivers Value to Customers*: Oxford University Press.
- Porter, Michael E.(1986) *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (17ª Ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Russomano, Victor H. (2000). *PCP: Planejamento e controle da produção*. (6ª Ed.). São Paulo: Editora Pioneira.
- Salim, Cesar S.; Hochman, Nelson; Ramal, Silvina A; Ramal, Andrea C. (2005) *Construindo Plano de Negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. (3ª Ed.). Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Salim, César S; Nasajon, Cláudio; Salim Helene; Mariano, Sandra. (2004). *Administração empreendedora: teoria e prática usando estudo de casos*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Stark, Peter B. (1999). *Aprenda a negociar*. São Paulo: Editora Littera Mundi.
- Tanembaum, Andrews S. (2003). *Redes de computadores*. (4ª Ed.) Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Thomas; Nelson; Silverman (2007). *Wikipedia*. Acedido a 2 junho de 2011 em, [http://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa#Pesquisa\\_descritiva](http://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa#Pesquisa_descritiva)
- Turban, Efraim; King, David (2004). *Comércio eletrônico: estratégia e gestão*. São Paulo: Editora Prentice Hall.

Turban, Efraim; McLean, Ephraim; Wetherbe, James. (2004). *Tecnologia da Informação para a Gestão: Transformando negócios na economia digital*. (3ª Ed.). Porto Alegre: Editora Bookman.

Yin, Robert K. (2003). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (3ª Ed.). Porto Alegre: ArtMed Editora.

## INDICE REMISSIVO

### A

Administração, 18-22, 28-31, 48, 53-55, 61-63, 71, 84  
Administração virtual, 28  
Ambiente organizacional, 66  
Ambiente virtual, 54, 86  
Aplicação web, 60  
Aplicações on-line, 63  
Aprendizado contínuo, 23  
Aspectos culturais, 34  
Aspectos empreendedores, 44  
Ataques cibernéticos, 51  
Atividades endógenas, 43  
Atividades organizacionais, 22, 35, 50, 71, 80  
Atuação mercadológica, 41  
Auto-gestão, 32  
Automação de transações, 45  
Autonomia nas decisões, 55, 85  
Autonomia operacional, 19  
Avaliação de desempenho, 68

### B

Banco de dados, 25, 46, 56  
Biblioteca virtual, 68  
Busca por resultados, 32, 53

### C

Cadeia de comando, 19-20  
Cadeia de suprimentos, 47, 51  
Cadeia integrada de valor, 47  
Capacitação profissional  
Captação de informações, 43  
Cenário virtual, 12, 24, 31, 51  
Ciclo de vida, 9, 28, 33-38, 80-82  
Cidadania empresarial, 66, 70  
Clima organizacional, 16-18, 67  
Colaboração mútua, 21, 72, 83  
Colaborador virtual, 53  
Colaboradores, 14-32, 44, 52-84  
Comércio eletrônico, 44-45  
Compartilhamento de recursos, 46  
Competências suplementares, 34  
Competitividade mercadológica, 24, 49, 59  
Comunidades virtuais, 31  
Conectividade, 56

Conexões eletrônicas, 31  
Crescimento empresarial, 25  
Criação de designs, 63  
Criatividade, 39, 48, 53, 64  
Cultura empresarial, 71

## **D**

Decisões corretivas, 38  
Desempenho organizacional, 18  
Desenvolvimento de sistemas, 54-56  
Diretrizes estratégicas, 67-70

## **E**

E-commerce, 45, 73  
Educação corporativa, 68  
Elenco de competências, 20  
Empreendedorismo, 38-46, 64, 75  
Empreendimentos virtuais, 47-54, 77-84  
Empreitada de negócios, 43  
Empresa virtual, 29-35, 51-63, 79  
Equipes autônomas, 30  
Equipes virtuais, 23  
Esferas hierárquicas, 19  
Estratégia organizacional, 24  
Estratégias de negócios, 66-67  
Estrutura organizacional, 19-20, 78-82  
Estudo comparativo, 36, 53  
Excelência no serviço, 65

## **F**

Facebook, 44, 75  
Feedback, 23, 67  
Ferramenta tecnológica, 24-27, 73  
Ferramenta virtual, 77  
Ferramentas de gestão, 68  
Ferramentas de interatividade, 56  
Flexibilidade, 53-54, 71-72, 80-83  
Fluxo de informação, 35  
Fluxos de trabalho, 26

## **G**

Gerente de projetos, 22  
Gestão por processos, 17-28, 44, 54-83  
Gestão de talentos, 67  
Gestão funcional, 17-22, 62  
Gestão por resultados, 30  
Gestão virtual, 32, 48-49

Gestor de projetos, 64  
Globalização, 21, 83  
Grande rede, 31, 44-45, 78

## **H**

Hardware, 24-25  
Hierarquia, 30

## **I**

Ideia inovadora, 42  
Identificação das oportunidades, 42  
Inovação, 39-48, 53, 63-64, 74-75  
Inovação tecnológica, 48, 63, 74-75  
Inovação virtual, 75  
Instrumentos de controle, 37  
Instrutoria, 32  
Integração, 21-49, 56, 60-66, 78-83  
Integração tecnológica, 83  
Integração virtual, 46  
Integralização dos processos, 43  
Interfaces, 35  
Internet, 25, 36, 44-46, 56, 76-83  
Intranet, 68, 72

## **L**

Layout, 55-65, 73-81  
Líder organizacional, 32  
Logística, 34, 47-51  
Longevidade empresarial, 21, 40, 52  
Longevidade mercadológica, 30

## **M**

Malfeitores virtuais, 51  
Marketing, 49-51, 59, 67  
Mercado de atuação, 63  
Mercado virtual, 50, 77-81  
Metas estratégicas, 36  
Metodologia de trabalho, 54-56, 65  
Microempresas, 56  
Mix de produtos, 65  
Motivação, 19, 39, 48, 62-64, 75  
MSN, 44  
Multidisciplinares, 55  
Múltiplas competências, 17, 20, 63, 83  
Mundo virtual, 46, 50

## **N**

Natureza do trabalho, 21  
Necessidades tecnológicas, 58-61  
Negociação, 20, 49-50  
Negócio empreendedor, 42  
Negócios empresariais, 21, 72  
Negócios na Internet, 56  
Negócios virtuais, 29, 44-45, 54, 79

## O

Operacionalidade virtual, 80  
Oportunidades comerciais, 40  
Oportunidades de negócios, 60-61  
Organização virtual, 29-38, 43-52, 56, 61-64, 79  
Organizações contemporâneas, 48  
Orkut, 44, 75

## P

Padrões de qualidade, 36  
Parceiros, 33-38, 46-49, 65-71-83  
Parceria de negócios, 21, 72  
Parque computacional, 48  
Pasta virtual, 56  
Pensamento estratégico, 66  
Percepção global, 20  
Perfil empreendedor, 38-39, 75  
Perspectiva de mudança, 30  
Plano de ação, 53  
Plano de negócios, 36, 40  
Política de incentivo, 68  
Política de salários, 67  
Política humana, 66  
Pontos de integração, 34  
Pool de empresas, 36  
Posto de trabalho, 62  
Práticas criativas, 44  
Preservação da sustentabilidade, 21, 72  
Princípios da usabilidade tecnológica, 63, 73-74  
Processo de negócio, 19, 22  
Processo decisório, 20, 24, 53, 63  
Processo empreendedor, 39, 42  
Processo empresarial, 17  
Processos criativos, 42  
Processos endógenos, 35  
Produtividade, 16, 19, 25, 47-49, 67-68  
Profissional da virtualidade, 53  
Programas de treinamento, 23, 66  
Projetos web, 55, 64-65, 78  
Propósitos empresariais, 81  
Público-alvo, 81

## **Q**

Qualidade, 17-23, 36, 41-55, 64-68, 82  
Qualidade dos serviços, 17, 64  
Qualidade de vida, 66-68  
Quiosques, 76

## **R**

Racionalização, 28, 52, 60, 79, 82  
Realidade global, 31  
Recursos tecnológicos, 22-24, 31, 46-48, 61-71, 78-83  
Redes corporativas, 52  
Redes de computadores, 45-46, 51  
Redes de cooperação virtual, 36  
Redes sociais, 44, 75, 77  
Relacionamento externo, 21, 71-79, 83  
Resultados positivos, 14, 80, 84

## **S**

Security, 51  
Serviços multifuncionais, 32  
Serviços on-line, 45  
Sistema aberto, 26, 43  
Sistemas de informação, 18-25, 47  
Sistemas web, 24, 47, 54-56  
Skype, 44  
Sobrevivência organizacional, 40  
Software, 24-25, 46, 63  
Sucesso nos negócios, 42  
Superdimensionamento, 28  
Sustentabilidade, 33, 41, 72, 84

## **T**

Tarefas virtuais, 53  
Tecnologia da informação, 18-26, 34, 37, 44, 84  
Teoria da personalidade, 41  
Tomada de decisão, 43  
Trabalho em equipe, 17, 23  
Trabalho virtual, 32, 53, 55, 80  
Transdisciplinares, 20, 63  
Treinamento on-line, 69  
Twitter, 75

## **U**

Usabilidade de tecnologia, 24-26, 55  
Usabilidade tecnológica, 61, 71-74, 79

## **V**

Vantagens competitivas, 18, 61  
Venda de produtos, 44, 45, 78  
Verticalidade hierárquica, 62, 63  
Verticalização, 19  
Virtualidade, 31, 32, 45, 50, 53, 56  
Virtualidade dos negócios, 50  
Virtualismo, 38, 43  
Virtualização, 50  
Visão empresarial, 20  
Visão global, 20, 69, 82, 83  
Visão holística, 66

## **W**

Web site, 55, 57, 58, 60, 64, 76