

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO

**A INFLUÊNCIA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NA MUDANÇA DE
CONCEPÇÕES ADMINISTRATIVAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR
AUTOMOTIVO BRASILEIRO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Área de Concentração: ORGANIZAÇÕES

Mestrando: Lucio Costa Morosini

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering

AGOSTO de 2002

LUCIO COSTA MOROSINI

**A INFLUÊNCIA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NA MUDANÇA DE
CONCEPÇÕES ADMINISTRATIVAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR
AUTOMOTIVO BRASILEIRO**

AGOSTO de 2002

LUCIO COSTA MOROSINI

**A INFLUÊNCIA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NA MUDANÇA DE
CONCEPÇÕES ADMINISTRATIVAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR
AUTOMOTIVO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering

**PORTO ALEGRE
AGOSTO DE 2002**

LUCIO COSTA MOROSINI

**A INFLUÊNCIA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NA MUDANÇA DE
CONCEPÇÕES ADMINISTRATIVAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR
AUTOMOTIVO BRASILEIRO**

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela comissão formada pelos professores:

Presidente: Prof. Dr. Luis Roque Klering (PPGA/EA/UFRGS)

Examinadores: Profa. Dr. Carlos Baldessarini Cano (PPGA/EA/UFRGS)

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo (PPGA/EA/UFRGS)

Profa. Dra. Mirian Oliveira (FACE/PUCRS)

Porto Alegre, 31 de agosto de 2002

We should take care not to make the intellect our god. It has, of course, powerful muscles, but no personality. It cannot lead, only serve.

Albert Einstein

Para meus pais, meu irmão e meu avô.
Para minha avó *in memoriam*.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amigos que foram deixados de lado, principalmente na parte final deste trabalho, e tiveram a dignidade e a compreensão para comigo sobre o meu objetivo traçado, e por hora, alcançado!

À minha família, Prof. Msc. Sérgio Morosini, Prof. Dra. Marília Costa Morosini e Msc. Fábio Costa Morosini – os principais incentivadores do meu trabalho e por que não dizer, do Mestrado em si. Quando das horas mais difíceis de dúvida e solidão que um trabalho de pesquisa como este muitas vezes nos impõe - um ritual pelo qual todos os mestres, mestrandos e os futuros mestres, doutores e pesquisadores em geral passarão – pude contar com vocês.

A minha namorada, Candice Rotta Bergesch, pelo incentivo na conclusão deste trabalho. Sua ajuda foi muito importante, inclusive me “chutando” pra fora da cama quando necessário. Aos colegas da turma de mestrado 2000 do PPGA/EA/UFRGS por sua colaboração e competência em discussões acirradas, cada qual defendendo suas idéias e posicionamentos. Em especial os meus colegas de linha de pesquisa: Alexandre Weby – que infelizmente ficou impossibilitado de dar continuidade ao seu curso e nos deixou sem seus comentários precisos e grande conhecimento -, Elisa Girardi Medeiros, Fabiana Böhm Gramkow, Fernanda Cogo Schietti, e Shirley Ortiz da Silva. Agradeço ao meu amigo e colega, o incansável pesquisador angolano, João Januário Sebastião de Almeida, do qual seu país certamente se orgulha, pelo apoio e ajuda durante a elaboração desta dissertação. Obrigado.

Aos meus mestres do PPGA aos quais recorri com dúvidas, não importando horário, dia da semana ou estação do ano. Em especial aos Professores da minha área de pesquisa: Dr. Luis Roque Klering, meu orientador, que inúmeras vezes com sua maneira sutil de colocar suas críticas me fizeram repensar meu trabalho em momentos críticos pelos quais passei; Dr. Cláudio Mazzilli, pela convivência aprazível e pelo conhecimento obtido em sua disciplina de Grupos Organizacionais; e por fim o Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo, por sua orientação e inesgotável saber dentro da disciplina de Políticas Organizacionais e Interorganizacionais. Quando este estudo era apenas um projeto e encontrava-se em fase de defesa da proposta,

suas críticas e sugestões foram essenciais para a boa condução deste trabalho. A Prof. Louremi Saldanha meus mais sinceros agradecimentos e que descanse em paz. Seu trabalho foi cumprido com muita dignidade aqui na Terra, fique com Deus.

Dentre os demais professores que tive a oportunidade de conviver estão, o hoje Coordenador do Programa – Prof. Dr. Henrique M. R. de Freitas – o qual me incentivou a perseguir meu objetivo quando cursando a disciplina de Comércio Eletrônico ajudando-me a clarificar algumas idéias a respeito do meu então obscuro e ambicioso projeto; a Profa. Dr. Geni Valente por sua inesgotável energia com que conduzia suas aulas, motivando seus alunos a pesquisarem e a compreenderem o papel crítico que um pesquisador em nível de pós-graduação deve perseguir e preocupar-se com; Prof. Dr. Carlos Baldessarini Cano, o qual ajudou-me a visualizar o papel crítico que um estudante de pós-graduação, em especial os *strictu sensu*, tem perante a sociedade e que além disso, colaboram como formadores de opinião sobre matérias do cotidiano. Agradeço, também, por suas sugestões e críticas quando este projeto encontrava-se em banca de defesa de proposta, sem mencionar a convivência aprazível e bem humorada.

Agradeço a minha amiga Ana Paula Dupont de Freitas pelo seu esforço na busca por uma empresa – a verificação empírica – na qual eu pudesse conduzir meu estudo.

Agradeço à empresa DANA S.A, pela chance que me foi oferecida. Se outras empresa, muito menores em tamanho e faturamento, tivessem a mesma postura e visão de negócio que vocês possuem, nosso país e nossas empresas estariam, com certeza, muito, mas muito mais, firmes e sólidas em suas posições dentro de um mercado globalizado como o nosso. Em especial agradeço aos Srs. Alexandre Arnold, Sr. Ângelo Castiglia, Sr. Ernandes Valim, Sr. Paulo Serra, Sr. José Carlos Corrado, Sr. Antonio de Paula e Srta. Vanessa Goldoni.

Enfim, agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao seu corpo diretivo por acreditar em meu potencial e prover as melhores condições de aprendizado que um aluno pode ter, inclusive fornecendo uma bolsa de pesquisa com dedicação exclusiva em uma das melhores Escolas de Administração do

país, que para satisfação de todos foi cumprida na sua íntegra conforme compromisso firmado com a agência de fomento.

SUMÁRIO

Agradecimentos	v
Sumário.....	vii
Lista de Figuras	ix
Lista de Quadros.....	ix
Lista de Tabelas.....	ix
Lista de Anexos	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	01
1. OBJETIVOS	05
1.1. Geral	05
1.2. Específicos	05
2... CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	06
2.1. Teorias Organizacionais	06
2.1.1. Abordagem Clássica.....	07
2.1.2. Abordagem Humanística.....	09
2.1.3. Abordagem Sistêmica.....	12
2.1.4. Abordagem Contigencial.....	14
2.1.5. Nova Organização e sua configuração	17
2.2. Modelo Teórico.....	21
2.2.1. Transformação Organizacional	22
2.2.1.1.Perspectiva Estratégica.....	25
2.2.1.2.Perspectiva Estrutural.....	28
2.2.1.3.Perspectiva Tecnológica.....	30
2.2.1.4.Perspectiva Humana	32
2.2.1.5.Perspectiva Cultural.....	34
2.2.1.6.Perspectiva de Poder e Política.....	35
2.2.2. Espaço Cibernético	37
2.2.3. Organização Virtual.....	38
2.2.4. Internet.....	40
2.2.4.1.Comércio Eletrônico.....	43
3... CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	50
3.1. Natureza da pesquisa.....	52
3.2. Delineamento da pesquisa.....	52
3.3. Instrumento de coleta de dados	54
3.4. Pré-teste do instrumento de coleta.....	55
3.5. Coleta de Dados.....	56
3.6. Critérios de seleção	56
3.6.1. da Empresa	57
3.6.2. da Amostra.....	58
3.7. Modelo de Análise.....	59

3.8. Análise dos Dados	63
3.8.1. Análise dos Dados Complementares	65
3.9. Caracterização da Organização	66
4... CAPÍTULO 4 - ANÁLISE e DISCUSSÃO DOS DADOS	71
4.1. Mudança na Perspectiva Estratégica	73
4.1.1. Análise da Perspectiva Estratégica	73
4.1.2. Conclusões sobre a Perspectiva Estratégica	76
4.2. Mudança na Perspectiva Estrutural	77
4.2.1. Análise da Perspectiva Estrutural	77
4.2.2. Conclusões sobre a Perspectiva Estrutural	81
4.3. Mudança na Perspectiva Tecnológica	82
4.3.1. Análise da Perspectiva Tecnológica	82
4.3.2. Conclusões sobre a Perspectiva Tecnológica	86
4.4. Mudança na Perspectiva Humana	87
4.4.1. Análise da Perspectiva Humana	87
4.4.2. Conclusões sobre a Perspectiva Humana	89
4.5. Mudança na Perspectiva Cultural	90
4.5.1. Análise da Perspectiva Cultural	90
4.5.2. Conclusões sobre a Perspectiva Cultural	92
4.6. Mudança na Perspectiva Política	92
4.6.1. Análise da Perspectiva Política	93
4.6.2. Conclusões sobre a Perspectiva Política	95
5... CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	97
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Elementos de estrutura da Indústria	26
Figura 02 – Mudando a organização para o Comércio Eletrônico	47
Figura 03 – Foco da análise organizacional	53
Figura 04 – A empresa em âmbito mundial	57
Figura 05 – Cadeia de valor antes do portal	78
Figura 06 – Cadeia de valor depois do portal	78
Figura 07 – Chegada dos dados antes do portal	81
Figura 08 – Chegada dos dados depois do portal	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Perspectivas de análise organizacional por processo de mudança	23
Quadro 02 – Categorias de Comércio Eletrônico	43
Quadro 03 – Modelos de Negócio na Internet.....	44
Quadro 04 – Modelo de Análise: conceitos, dimensões e sub-dimensões da pesquisa.....	60
Quadro 05 – Modelo de Análise: as etapas da pesquisa e sua coerência	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – A empresa em nível mundial	65
Tabela 02 – Respondentes por sexo	70
Tabela 03 – Respondentes por Escolaridade	70
Tabela 04 – Respondentes por faixa etária.....	71
Tabela 05 – Nível Hierárquico dos respondentes.....	71
Tabela 06 – Estado Civil dos respondetes	71
Tabela 07 – Respondentes por tempo de serviço na empresa	71

LISTA DE ANEXOS

Anexo 01 – Websites pesquisados	110
Anexo 02 – Entrevista semi-estruturada.....	111
Anexo 03 – Questionário de descrição da organização.....	112
Anexo 03 – Principais marcas da empresa	114
Anexo 04 – <i>Os quatro folders</i>	115

RESUMO

O presente trabalho enfoca a relação existente entre a utilização do Comércio Eletrônico e a transformação organizacional vista sob seis diferentes perspectivas, quais sejam: perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política (poder). Este modelo sugerido por MOTTA (2001) foi adaptado e adotado como norteador da pesquisa. É importante ressaltar que o Comércio Eletrônico foi analisado como agente de mudança dentro do cenário proposto, não é nosso objetivo analisá-lo como objeto fim desta dissertação, apesar de ele desempenhar um papel fundamental dentro da análise como um todo. Para tanto, foi adotada a metodologia de estudo de caso em uma grande empresa do setor automotivo brasileiro tendo como método de análise dos dados o padrão qualitativo. Como instrumento de coleta dos dados, foi elaborada uma entrevista semi-estruturada que permitisse aos respondentes uma maior liberdade em suas respostas, sendo que os dados coletados foram analisados de acordo com os princípios de análise de conteúdo proposto por BARDIN (1979). Ainda, outro objetivo ao qual o trabalho se propôs foi o enquadramento, ou a identificação de um modelo organizacional sob o qual a referida empresa pesquisada baseia-se para a realização de seus negócios. Para atingir este objetivo, foi feita uma revisão das teorias organizacionais mais marcantes ao longo da evolução da disciplina de Administração, desde seu surgimento até os dias de hoje. Como resultado da pesquisa, foi possível afirmar que o Comércio Eletrônico gerou mudanças em todas as perspectivas, a única que não sofreu modificação foi a perspectiva do política (poder), a qual manteve-se inalterada com a introdução desta nova contingência dentro do negócio da empresa.

ABSTRACT

The present work focuses on the existing relationship between the use of the Electronic Commerce and organizational change analyzed under six different perspectives, which are: strategical perspective, structural, technological, human, cultural and politics (power). This model suggested by MOTTA (2001), was adapted and used as guidance for the present research. It is important to stand out that the Electronic Commerce was analyzed as an agent of change amongst the considered scene, but is not our objective to analyze it as the object of this thesis, despite of representing a basic role in the analysis as a whole. In such a way, the qualitative pattern was adopted as methodology for this case study, which was developed in a major company of the Brazilian automotive sector. As instrument of data collection for the research, a half-structuralized interview was elaborated, allowing the respondents to have as much freedom in their answers as possible, once the collected data was analyzed in accordance with the principles of content analysis, written by BARDIN (1979). Still, another objective to which the research attempted to answer, was the identification of an organizational model used by the company to support its business operation. To achieve this goal, a revision of the administrative theories was made, since its sprouting, until the present. As result of the research, it was possible to affirm that the Electronic Commerce generated changes in all perspectives. The only perspective that did not suffer any modification was the political perspective (power), which remained unchanged with the introduction of this new contingency in the company's business.

– CAPÍTULO 1 –

INTRODUÇÃO

Este trabalho é fruto da realização de um pesquisa, um estudo de caso, conduzido junto a uma grande empresa multinacional do setor automotivo, ou como eles mesmos preferem ser chamados, do mercado da mobilidade. Explico. Mobilidade é um conceito muito mais amplo do que a simples referência à indústria automotiva, porque na verdade o setor automotivo é entendido como sendo o setor de automóveis e a empresa pesquisada atua não somente no referido mercado, mas também nos mercados de caminhões, tratores e utilitários leves. Bem, isto posto, passamos a uma breve introdução sobre o trabalho propriamente dito.

Como estamos falando de uma dissertação de mestrado acadêmico em Administração junto à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é imprescindível destacarmos em qual linha de pesquisa será dado maior enfoque. Esta pesquisa enquadra-se dentro da área de organizações, ou management como alguns autores preferem chamá-la (DRUCKER, 1999; CHANLAT, 1999), ou como o mercado adotou: simplesmente, GESTÃO. Sendo assim, todo o estudo baseou-se nesse campo da ciência da Administração e procurou compreender o fenômeno estudado através dessa ótica.

Além disso, esta pesquisa originou-se de uma curiosidade pessoal intensa sobre como funciona o processo de mudança e transformação dentro das organizações. Foi adotado o modelo de análise do livro do professor Paulo Roberto Motta (2001) - *Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar* - onde toda a análise da situação e do contexto no qual a organização está inserida é feita sob seis perspectivas distintas, sendo elas: a

perspectiva da estratégia, da estrutura organizacional, da tecnologia, dos recursos humanos, do aspecto cultural e a questão do poder e política da organização. Desses enfoques citados, podemos subdividi-los em duas categorias, quais sejam: uma parte subjetiva, onde estariam englobados elementos do tipo estratégia, cultura e poder; e uma outra face objetiva integrando a estrutura, tecnologia e os recursos humanos.

Um outro norteador dessa pesquisa foi a análise de mudanças e transformações sob a égide do Comércio Eletrônico e a utilização da Internet, pois o Comércio Eletrônico necessita, nesse caso, de um agente físico que interligue os diferentes atores dentro deste cenário. O que foi analisado foi uma portal de serviços via Internet, onde os clientes – outras empresas - entravam e realizavam a colocação de pedidos e conseguiam acompanhar a situação e andamento dos mesmos. Em outras palavras, as transformações ocorridas dentro de uma empresa sob seis diferentes perspectivas e tendo como agente de mudança a utilização do Comércio Eletrônico. Dentre os aspectos elencados, procurou-se saber dos entrevistados suas impressões sobre como se deu o processo de mudança dentro de um espaço limitado de tempo, que no caso foi de junho de 1998 até hoje.

Outro ponto importante deste trabalho é a questão do Comércio Eletrônico no mundo das empresas. Ele é mais um “local” onde se pode realizar o comércio (trade-off), a compra e a venda de bens de consumo e serviços. De acordo com CLINTON & GORE (1997) *apud* TURBAN *et al.* (2001), o Comércio Eletrônico pode vir a torna-se um grande elemento global econômico para este século. Fica difícil definirmos, ou até mesmo tentar prever qual será seu papel efetivo dentro das organizações, e até mesmo dentro de nossas próprias vidas. Uma coisa é certa: mudanças ocorrerão. DRUCKER (2000) compara o Comércio Eletrônico aos trilhos da ferrovia quando da primeira revolução industrial por volta de 1776, onde o grande propulsor da economia daquela época foi a máquina a vapor. De acordo com o próprio autor, nos dias de hoje o grande propulsor da revolução digital é a Internet e seu trilho é o Comércio Eletrônico. Já passaram-se mais de 200 anos nesta linha cronológica-evolutiva e muitos fatos sucederam-se. Encontramo-nos em um novo milênio e o que se percebe é a aceleração constante no ritmo de nossas vidas. Tudo está tornando-se temporário, desde carreiras, empregos, amizades e até mesmo relacionamentos. Num cenário como este, onde impera uma espécie de caos transformador e a “*destruição criativa*” descrita por SCHUMPETER (1984) pode ser percebida, é que o Comércio Eletrônico deverá operar e impor algumas inovações.

Da mesma forma, DERTOUZOS (1997) considera o Comércio Eletrônico como um catalisador de mudanças na estrutura, operações e na gestão das organizações.

Neste contexto, o mundo digital – entendido como a teia mundial de redes de computadores e serviços de informação onde a Internet é a estrutura principal – tornou-se palco de uma série de transformações no mundo dos negócios (RAVINDRAN *et al.*, 1996 *apud* ALBERTIN, 1999). A International Trade Corporation (*apud* RAYPORT e JAWORSKI, 2001) estima que em 2003, o volume de negócios realizados na Internet supere a marca dos 1,1 trilhão de dólares. Atualmente, um dos reflexos mais importantes para a economia mundial, decorrente da popularização da Internet, está sendo o desenvolvimento do Comércio Eletrônico (KALAKOTA e WHINSTON, 1996).

No contexto brasileiro, de acordo com dados de uma pesquisa realizada em 2001 pela Fundação Getúlio Vargas sobre o Comércio Eletrônico no Brasil e coordenada pelo Prof. Alberto Luiz Albertin, conclui-se que é crescente o número de empresas que vêm utilizando esta ferramenta no seu dia-a-dia como mais um meio disponível para a realização e agilização de seus negócios. No ano de 2001 houve uma movimentação no valor de US\$ 2,1 bilhões, sendo que US\$ 1,6 bilhões são referentes a negócios realizados entre empresas, ou seja, que não envolvem o consumidor diretamente. A maior utilização desta ferramenta é observada no âmbito de divulgação de informações sobre dados institucionais da empresa e sobre seus produtos e serviços, sendo que os setores que mais se destacam são os de Comércio e Serviços (ALBERTIN, 2000).

Portanto, o impacto do uso desta ferramenta eletrônica dentro da gestão das organizações brasileiras é que nos motivou a conduzir um trabalho deste tipo, envolvendo tantas variáveis e especificidades do mercado brasileiro. Este, então, é o cenário onde o trabalho de pesquisa em tela está inserido.

Para dar conta da relação entre mudança de concepções administrativas e a introdução do Comércio Eletrônico, a presente dissertação está dividida em 5 partes. Sendo que o primeiro capítulo versa sobre a Introdução do Trabalho e objetivos; o Capítulo 2 aborda a revisão teórica; o Capítulo 3 trata da metodologia utilizada no estudo; o Capítulo 4

procede à análise dos dados coletados; e no Capítulo 5 dá-se fechamento ao texto através da conclusão.

1 Objetivos

1.1 Geral

Analisar a mudança de concepções administrativas sob as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política motivadas pela introdução do Comércio Eletrônico, bem como identificar um modelo organizacional no qual a empresa opera seu negócio dentro do setor automotivo brasileiro.

1.2 Específicos

- ✓ Analisar as modificações ocorridas pela introdução do Comércio Eletrônico sob as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política dentro da organização.
- ✓ Identificar qual a configuração organizacional utilizada pela organização dentro do seu ambiente de negócio.

- CAPÍTULO 2 –

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é a base teórica para a elaboração da pesquisa (bem como a elaboração do trabalho). Ele serve como sustentação teórica para a construção e condução do modelo de análise que será proposto no Capítulo *metodologia*. É através do arcabouço teórico e juntamente com a observação empírica que esta pesquisa foi realizada.

Sendo assim, este capítulo está dividido em dois grandes grupos, o primeiro foi chamado de *Teoria das Organizações*, e faz uma revisão da evolução das escolas administrativas desde seu surgimento até os dias de hoje. O segundo chama-se *Modelo Teórico* e versa sobre os conceitos adotados como pilares para a elaboração deste trabalho, tais como Transformação Organizacional e suas perspectivas, Espaço Cibernético, Comércio Eletrônico, Internet e Organizações Virtuais.

2.1 Teorias Organizacionais

Este capítulo justifica-se dentro do texto por procurar identificar em qual estágio de evolução dos modelos sobre teorias organizacionais a empresa pesquisada encontra-se atualmente. Portanto, é imprescindível que se proceda a uma breve revisão sobre o tema. Ele encontra-se dividido em cinco partes onde se procura enfatizar as principais etapas pelas quais as escolas de administração passaram até chegarmos a modelos atuais e mais próximos a realidade dos dias de hoje. A primeira parte refere-se à Abordagem Clássica, na qual procurou-se sintetizar de forma objetiva seus principais feitos e contribuições para a

sociedade; na segunda parte temos a Abordagem Humanística, ou Escola das Relações Humanas; na terceira etapa é apresentado a Abordagem Sistêmica; na quarta etapa, faz-se uma revisão da Abordagem Contingencial, e, por fim, na quinta parte é esboçada uma visão geral sobre a Nova Organização e sua configuração.

2.1.1 Abordagem Clássica

Pode-se dizer, nos dias de hoje, que não foi por acaso que Frederick Winslow Taylor é considerado como o precursor da Ciência da direção. Sua contribuição gerou uma verdadeira revolução na Administração, marcada pela evolução das idéias sobre produção, riqueza e relações harmônicas entre empregados e empregadores, modificando totalmente o cenário e os conceitos vigentes de Administração. Sua obra data de meados do séc. XIX e início do séc. XX, realizadas no Estados Unidos com operários de uma fábrica. Ele começou cronometrando os tempos de execução que cada trabalhador levava para elaborar uma determinada tarefa, bem como todos os movimentos necessários para sua realização. Esta é a razão principal pela qual seu trabalho ficou mais tarde conhecido como estudo de “tempos e movimentos”.

Henri Fayol, um engenheiro francês, teve igualmente sua notável colaboração, não tão inovadora quanto a de Taylor, mas com teorias que enfatizavam o foco excessivo na estrutura organizacional e sua hierarquia, baseado em aspectos oriundos de regimes militares e eclesiásticos da época. Assim como Taylor, Fayol dedicou sua vida à introdução do método científico nas empresas em substituição ao método empírico, na época comumente utilizado.

Uma das principais contribuições deixadas por Taylor e amplamente utilizada no desenvolvimento de todo seu trabalho foi o estudo de tempos e movimentos (*motion time study*), permitindo uma maior racionalização do trabalho, evitando com isso o desperdício e levando a uma natural organização do trabalho. Na elaboração desse sistema, Taylor compreendeu que o maior obstáculo - a cooperação harmônica entre operário e direção - residia no total desconhecimento das rotinas diárias do trabalhador. Este tipo de visão, ou falta dela, dava margem ao retardamento do trabalho, vadiagem, “cera”, produção lenta e desperdício de materiais, pois os operários acreditavam que o trabalho rápido geraria grande

número de desempregados, e a resistência na substituição dos métodos empíricos pelos científicos.

Segundo TAYLOR (1986: 19), “*o objetivo da Administração é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e ao mesmo tempo o máximo de prosperidade ao empregado*”. Ele acreditava que os interesses dos empregadores e dos empregados eram os mesmos, e que uma relação baseada na cooperação estreita, íntima e pessoal entre as partes, caracterizava o modelo ideal de relacionamento. Acreditava também que o desejo do empregado - altos salários ao trabalhador - e o desejo do empregador - baixo custo de produção - não são mutuamente excludentes podendo ser atingidos.

Suas idéias se opunham ao método da iniciativa e incentivo, o qual defendia a tese de que o trabalhador dá a iniciativa e em compensação recebe incentivos pessoais de seu empregador. A subjetividade deste método consiste no fato de que o bom êxito depende quase inteiramente de se obter a iniciativa do operário, o que raramente é alcançado. Taylor preconizava que a melhor maneira de se produzir era a divisão equitativa de responsabilidade e trabalho, entre a direção e o operário.

Outro autor de suma importância na evolução da Administração como ciência foi Henri Fayol. Ele criou o Centro de Estudos Administrativos, onde se reuniam semanalmente pessoas interessadas na administração de negócios comerciais, industriais e governamentais. Fayol desenvolveu um conjunto de "*Princípios de Administração Geral*" que considerava útil para toda situação administrativa em qualquer tipo de empresa. No prefácio de seu livro afirma que: "*A administração constitui fator de grande importância na direção dos negócios: de todos os negócios, grandes ou pequenos, industriais, comerciais, políticos, religiosos ou de qualquer outra índole.*" (FAYOL, 1989: 19). Seu livro "Administração Geral e Industrial" (1916) somente foi publicado quando tinha 70 anos e está dividido em duas partes: a primeira trata da importância do ensino da administração e a segunda, sobre os princípios e elementos da administração.

A partir da Primeira Guerra Mundial, o "*Fayolismo*" adquiriu impulso e popularidade, tornando-se conhecido como "uma escola de chefes". Os outros trabalhos do autor são pouco conhecidos e seus maiores divulgadores são Lyndall Urwick e Luther Gulick.

"Em todas as classes de empresas, a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa, e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa." (FAYOL, 1989:28)

Assim como Taylor, Fayol dedicou sua vida à introdução do método científico na administração das empresas. Entretanto, enquanto Taylor realizou seus estudos partindo das funções do operário chegando às atribuições da gerência, Fayol realizou suas pesquisas no sentido inverso, seguindo uma hierarquia do topo para a base da pirâmide. Outra diferença entre os dois autores, diz respeito a supervisão: Taylor defendia o controle de um operário por diversos supervisores - cada um especializado em um aspecto da tarefa do operário - já Fayol, defendia o conceito de unidade de comando, segundo o qual um operário deve ter apenas um chefe.

2.1.2 Abordagem Humanística

Essa escola foi basicamente um movimento em oposição à Teoria Clássica de Administração. Nasceu da necessidade de corrigir-se a tendência à desumanização do trabalho decorrente da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos aos quais os trabalhadores deveriam se submeter. Naquela época, num país eminentemente democrático como os EUA, já se observava a reação dos trabalhadores e seus sindicatos que eram contrários à Administração Científica, interpretada como um meio sofisticado de exploração dos empregados em favor de interesses patronais. Nesta abordagem, o indivíduo deixa de ser visto como uma peça da máquina e passa a ser considerado como um todo, isto é um ser humano, com os seus objetivos e inserção social própria.

As investigações nas relações humanas incluíram psicólogos, sociólogos, antropólogos, cientistas políticos, professores e praticantes de administração. A abrangência de seus assuntos foi extensa, mas poucas áreas foram evidenciadas. Grande ênfase foi dada aos estudos de grupos informais, satisfação do empregado, tomada de decisão do grupo e estilos de liderança. Apesar das descobertas dos psicólogos sobre a natureza da percepção e motivação e sua introdução na literatura organizacional, o foco do movimento de relações

humanas recai mais sobre o grupo do que sobre o indivíduo e mais sobre a democracia do que sobre a liderança autocrática. Relativamente pouca atenção foi dada a estrutura organizacional

A escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade. Questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com a realização dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal. A partir da concepção do *homo social*, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais como forma de atingir as necessidades da organização.

A partir de estudos realizados na Universidade de Michigan, Estados Unidos, observou-se que as características do líder taylorista e do líder de relações humanas permeiam ainda hoje os ambientes organizacionais. Há certos líderes que se inserem mais na primeira situação e há outros que se identificam mais com a segunda. Assim, surgiram dois conceitos, o de orientação para a produção e o de orientação para o empregado. Os líderes orientados para a produção tendem a ser autoritários e enxergam as pessoas como recursos para a organização. Os líderes orientados para o empregado tendem a agir democraticamente, enxergando as pessoas como seres humanos na organização.

O escola das Relações Humanas foi motivada ainda por estudos e pesquisas em organizações, chamadas de experiência de Hawthorne (CHIAVENATO, 1979). Inicialmente, as experiências tinham como objetivo descobrir se havia alguma relação entre o nível de produção das operárias e as condições de iluminação da fábrica da “*Western Electric Company*”, entre 1927 até 1932. Tais experimentos foram conduzidos por pesquisadores da HSB (*Harvard School of Business*), mas primordialmente foi Elton Mayo (1945) quem assumiu a liderança e a coordenação das equipes concluindo que as atitudes com relação às pessoas são mais importantes para a eficiência da produção do que benefícios e recompensas materiais como, por exemplo, períodos de descanso, remuneração, iluminação e condições de trabalho de uma maneira geral (CHIAVENATO, 1979).

Entre o período da Escola da Administração Científica e a Escola das Relações Humanas houve uma fase que se chamou *Teorias Transitivas*, ou seja, um conjunto de autores (cujos nomes mais expressivos são Mary Parker Follet e Chester Barnard) que fizeram a transição entre estas duas escolas. Um dos motivos desta denominação é o de que estes autores não representam um conjunto coeso de conhecimentos que possa representar uma verdadeira escola de pensamento, por isso o termo *transitivas*. Por outro lado, ambos os autores, Follet e Barnard, não foram responsáveis por grandes impactos na teoria administrativa em suas épocas, e representavam perspectivas muito pessoais (ambos não eram acadêmicos e não tinham discípulos para desenvolver e divulgar suas teses) e, de certa forma, dispersas. Como se sabe, a escola das relações humanas é o grande contraponto à escola da Administração Científica, afirmando que o trabalho é uma atividade grupal e não mais individualista, sendo que todos os pessoas possuem outras motivações que não as de ordem eminentemente econômica.

As idéias de FOLLET (1995) anteciparam em mais de meio século a gestão participativa, os círculos de qualidade, as estruturas hierárquicas horizontais, as noções de grupo e equipe como esforços sinérgicos e as soluções adaptativas às situações, que fazem parte de discursos de moda no gerenciamento atual. Enquanto que, para BARNARD (1938) a organização só existiria quando houvesse interações entre pessoas (comunicação), elas estivessem desejosas e dispostas a cooperar e houvesse objetivos comuns. Na verdade, na organização existiriam objetivos individuais e objetivos organizacionais, cuja coordenação para a manutenção da atividade e da cooperação era a função essencial do executivo.

Por outro lado, foi Douglas McGregor (1960) que desenvolveu uma teoria sobre as pessoas empregadas em organizações, na qual ele dizia que existiam dois tipos: tipo X, representado as pessoas preguiçosas e indolentes que evitam o trabalho e as responsabilidades, e precisam ser controladas; e, em contraposição, o tipo Y, representando as pessoas que são esforçadas, que procuram e aceitam desafios, que podem ser automotivadas, criativas e competentes.

Outro enfoque importante foram os sistemas sociais, nos quais a organização é vista como um sistema vivo, sendo que sua função de maior importância é um conjunto de atividades que visam solucionar as necessidades deste sistema. De acordo com SELZNICK

(1972), apesar das organizações serem originalmente criadas com o intuito de atingirem metas, elas acabam por assumir características sociológicas. Seus membros hesitam em ser tratados apenas como simples meios para a organização atingir seus objetivos e acabam por se envolver por completo e na totalidade de suas personalidades.

2.1.3 Abordagem Sistêmica

A influência da teoria dos sistemas na administração produziu várias abordagens distintas. Na verdade, pode-se dizer que desde o seu começo, assim como na sociologia, as teorias organizacionais também carregaram traços sistêmicos e funcionalistas em suas abordagens, sobretudo quando se reconheceu, após as teorias transitivas de Mary Parker Follet, Elton Mayo e Chester Barnard, que a organização caracterizava-se como um sistema social. A Teoria Geral de Sistemas (TGS) inicialmente desenvolvida pelo biólogo Alemão Ludwig Von Bertalanffy em 1967, pode ser considerada como um “*divisor de águas*” das demais teorias administrativas (CARAVANTES, 1988).

A escola das Relações Humanas e os comportamentalistas já haviam feito emergir vários aspectos de uma abordagem sistêmica na administração. Estas concepções, porém, ainda eram essencialmente centradas nas pessoas, nos sujeitos sociais, diferentemente das abordagens sistêmicas mais contemporâneas - já sob a influência da TGS - que se centram fundamentalmente no sistema e na sua racionalidade, seus objetivos e metas, bem como seus mecanismos de controle. Desta forma, pretende-se concentrar rapidamente nesta última vertente sistemista, a começar pela aplicação da cibernética na administração originada dos trabalhos de Norbert Wiener no início dos anos 40.

Inicialmente desenvolvida por Norbet Wiener no início dos anos 40, a cibernética tem como objetivo integrar conhecimentos de várias outras ciências para resolver problemas complexos. Apesar de sua formação como disciplina ser ampla e variada, composta por outras tantas ciências, a cibernética na administração desenvolveu-se muito no sentido de integrar computadores e microprocessadores ao ambiente das empresas. Tais ambientes podem ser compreendidos como sendo sistemas complexos que são capazes de contemplar alguns conceitos importantes desta teoria, como por exemplo, *retroação* (capacidade de

retroalimentar-se com informações (*feedback*) para corrigir seu curso; *homeostasia* (tendência a adaptar-se dinamicamente para manter-se em equilíbrio).

Esta abordagem da organização proposta por Wiener e aprimorada por Stafford Beer tenta fazer a compreensão do todo através das partes. Em outras palavras, a organização é o todo, sendo possível subdividi-lo em diversas partes, cada qual somadas devem atingir o todo novamente. Além disso, é uma visão que se utiliza de ferramentas gráficas para exemplificar e abstrair a realidade das organizações, utilizando-se de modelos abstratos para tal. Para aqueles que são familiarizados com o desenvolvimento de sistemas de informações, é como se fizéssemos a decomposição de um problema utilizando-nos do método da análise estruturada desenvolvida na década de 60 por analistas de sistemas, como Yordon e Codd, inclusive, tais abordagens tem íntima relação entre si.

Outra característica interessante desta abordagem é a atenção, ou falta dela, à questão da comunicação interna da organização. Este é um ponto extremamente importante e essencial ao bom funcionamento do modelo cibernético de administração. A partir do momento em que se dá autonomia às partes, deve haver uma forte afinidade entre os responsáveis por cada subparte para não se incorrer em erros de mal julgamento de informações e acarretar em uma tomada de decisão errada, ou contra os objetivos da organização.

PIZZA JR. (1990) afirma que a teoria de sistema trouxe uma "*proposta mais consistente*" para a administração a partir do momento em que, reconhecendo os limitantes e os pontos positivos da escola clássica, agregou-lhe, como corrente, a "*noção de meio ambiente*". A empresa, portanto, deixava de ser vista como uma agregação de departamentos onde técnicas específicas eram utilizadas para resolver problemas particularizados, para ser vislumbrada como um sistema, ou seja, um composto de partes interdependentes que desenvolve determinada função, estando sempre em permanente interação consigo própria (funcionamento interno) e com outros sistemas (ambiente externo). No fim das contas, a abordagem sistêmica permitia que os administradores desenvolvessem métodos e técnicas de projeto e organização do trabalho que lhes permitissem uma visão totalizante.

2.1.4 Abordagem Contingencial

A Teoria da Contingência é um passo além da Teoria dos Sistemas em Administração (CHIAVENATO, 1987). A visão contingencial da organização e de sua administração sugere que uma organização é um sistema composto de subsistemas e delineado por limites identificáveis em relação ao seu supra-sistema ambiental. A visão contingencial procura compreender as relações dentro e entre os subsistemas bem como entre a organização e seu ambiente, e definir padrões de relações ou configuração de variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura compreender como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas. A visão contingencial está dirigida acima de tudo para a recomendação de desenhos organizacionais (*organizational designs*) e sistemas gerenciais mais apropriados para situações específicas.

A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Ela nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Os pesquisadores, cada qual isoladamente, procuram confirmar se as organizações eficazes de determinados tipos de indústrias seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, como a divisão do trabalho, a amplitude de controle, a hierarquia de autoridade, etc. Os resultados surpreendentemente conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. Em outros termos, não há uma única e melhor forma (*the best way*) de organizar.

Resumidamente, passaremos alguns dos principais pontos desta escola, pois ela é apoio fundamental para este trabalho de pesquisa.

Em 1962, Chandler realizou uma das mais sérias investigações históricas sobre as mudanças estruturais de grandes organizações relacionando-as com a estratégia de negócios. Ele concluiu que na história industrial dos últimos cem anos, a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada por sua estratégia mercadológica. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia

corresponde ao plano global de alocação dos seus recursos para atender a uma demanda do ambiente (CHANDLER, 1962).

De acordo com CHANDLER (1962), as diferentes espécies de estruturas organizacionais¹ são necessárias para fazer frente eficientemente a diferentes estratégias e ambientes. A alteração ambiental é o fator principal na escolha da estrutura adequada. Segundo este autor, durante todo o tempo em que uma empresa pertence a uma indústria cujos mercados, fontes de matérias-primas e processos produtivos permanecem relativamente invariáveis, são poucas as decisões empresariais que devem ser tomadas, mas quando a tecnologia, os mercados e as fontes de suprimento mudam rapidamente, os defeitos dessa estrutura tornam-se mais evidentes.

BURNS E STALKER (1961) pesquisaram vinte indústrias inglesas para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias e ficaram impressionados com os métodos e procedimentos administrativos nitidamente diferentes encontrados nessas indústrias. Procederam, então, a categorização de formaram duas categorias distintas de organizações: mecanísticas e orgânicas.

Salientam os autores que parecia haver dois sistemas divergentes de prática administrativa. O primeiro sistema, denominado "mecanísticas", parecia ser apropriado a uma empresa que opera em condições ambientais relativamente estáveis. O outro, "orgânico", parecia exigido pelas condições ambientais em transformação, dinâmicos e mutáveis.

Nas organizações mecanísticas temos características como: a administração, freqüentemente visualizada como a hierarquia completa bem conhecida nos organogramas, operando um sistema de controle simples, no qual a informação flui de cima através de uma sucessão de filtros e as decisões e instruções decorrem para baixo através de uma sucessão de amplificadores. Por outro lado, nas organizações do tipo orgânicas, a interação efetua-se tanto lateralmente como verticalmente. A comunicação entre pessoas de categorias diferentes assemelha-se mais à consulta lateral do que ao comando vertical. Não se pode mais atribuir onisciência à chefia do consórcio.

¹ 1 - Acumulação de recursos; 2 - Racionalização do uso de recursos; 3 - Continuação do crescimento e 4 - Racionalização do uso de recursos em expansão.

A conclusão de BURNS e STALKER (1961) é que a forma mecânicas de organização é mais apropriada sob condições ambientais relativamente estáveis enquanto a forma orgânica é mais apropriada sob condições ambientais de mudança e inovação. Em resumo, existe um imperativo ambiental: é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações.

Para dar fechamento a esta escola administrativa, tomaremos como referência os trabalhos de THOMPSON (1976) e sua tipologia² sobre tecnologia, PERROW (1976) e WOODWARD (1997), nos quais tais autores focam suas análises sobre os imperativos que a tecnologia impõe à gestão da organização, bem como sua própria forma de se estruturar. De acordo com THOMPSON (1976), a tecnologia é uma importante variável para a compreensão das ações das empresas. A ação das empresas se fundamenta nos resultados desejados e nas convicções sobre as relações de causa e efeito. À frente de um resultado desejado, o conhecimento humano dita quais as ações necessárias e a maneira de conduzi-las para alcançar aqueles resultados. Essas ações são ditadas pelas convicções do homem para conduzir aos resultados desejados e constituem a tecnologia ou racionalidade técnica. A racionalidade técnica pode ser avaliada por critérios vários, dentre os quais, o critério instrumental e o critério econômico. Assim a tecnologia instrumentalmente perfeita produziria inevitavelmente o resultado desejado, enquanto uma tecnologia menos perfeita produziria um resultado altamente provável ou mesmo possível.

Por sua vez, PERROW (1976), WOODWARD (1997) e THOMPSON (1976) demonstram claramente a possibilidade de desenvolvimento das organizações através das contingências impostas pelo ambiente e pela tecnologia. PERROW (1976), aliás, afirmava que eram demasiadamente simplistas as interferências organizacionais que definiam cargos e estabeleciam regras com o intuito de lidar com o ambiente em "*bases previsíveis e de rotina*". O mesmo é observado na pesquisa de WOODWARD (1977). Para ela, a teoria clássica desprezou a tecnologia em suas análises da organização, ou seja, os estudiosos dessa escola não perceberam que a tecnologia constitui uma "*importante variável*" na determinação da estrutura organizacional e no comportamento das pessoas. THOMPSON (1976, p. 30), afirma

que a tecnologia é "*uma importante variável para a compreensão das ações de empresas complexas*", onde estas ações encontram-se fundadas na "*variedade de resultados desejados*", ou seja, nas metas organizacionais

2.1.5 Nova Organização e sua configuração

Neste item, procedemos a uma revisão sucinta das propostas de alguns autores sobre como a *Organização do Futuro* se parecerá. Cabe salientar que são idéias lançadas por autores variados e este trabalho tenta uma compilação de suas idéias de uma forma objetiva e resumida.

Nas últimas décadas, novos modelos de gestão passaram a ser adotados, formas alternativas, mistos dos conhecimentos existentes com diferentes concepções e experimentos. Os novos modelos de administração surgem pelas exigências de um ambiente mutável e diferenciado, os quais as empresas precisam se adaptar para sobreviver e, talvez, crescer.

Segundo CASTELLS (1999), estamos vivendo a era do informacionalismo e a economia informacional, ou seja, o desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas não depende dele. Alguns precursores do informacionalismo são Alain Touraine, Daniel Bell e Nicos Poulantzas (teórico marxista, falecido em 1979). No entanto, o que realmente determina o ponto chave da economia informacional é a interação entre o novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional. De acordo CASTELLS (1999), vivemos hoje, depois da era pós-industrial, a era informacional, que, em última análise, não substitui o atual modelo produtivo, mas o altera sensivelmente. Mas afinal, qual será, ou deveria ser, o novo paradigma organizacional? De acordo com este autor, *são redes de empresas* sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Por exemplo: na Itália temos redes familiares, no Vale do Silício – EUA, temos redes de inovação tecnológica e, por fim, temos redes de comunicação baseadas na estrutura da Internet. Cada tipo de rede, como já foi dito, possui suas peculiaridades e contextos específicos, gerando um tipo de linguagem igualmente específica voltada àqueles que a utilizam.

² Tecnologia de elos em seqüência: Assemelha-se à Administração Científica; tecnologia mediadora: abordagem típica da teoria da burocracia; e tecnologia intensiva: caracteriza-se por ser um tecnologia flexível e adaptativa,

Outro tipo de configuração que pode ser citada é a do tipo celular proposta por PAIVA (1999) e endossada por vários autores e pesquisadores da HSB (*Harvard School of Business*), tais como CHAMPY & NOHRIA(1996), DAVENPORT & PRUSAK (1988), HAGEL & ARMSTRONG (1997), que vêm se mostrando muito eficiente no campo teórico-observacional. Resta-nos saber a respeito da sua real aplicabilidade dentro do contexto atual. Aspectos como integração com o mercado, flexibilidade, reconhecimento do valor gerado, compromisso, responsabilidade e autonomia, são algumas das características deste novo tipo de organização. Todas estas características podem nos conduzir a uma conclusão: a autoridade dentro de uma organização do tipo celular, se dá através do conhecimento. Será que é possível existir uma organização na qual todos seus membros não tenham uma chefia definida? Este é um dos grandes desafios que em breve enfrentaremos. Pelo simples fato do mercado, hoje, desempenhar um papel de agente transformador e determinante das ações de uma organização, o “*trabalhar*” principalmente em função dos processos e projetos faz com que a organização mude completamente sua postura. A torne mais dinâmica.

Por outro lado, DRUCKER (1999) em seu último livro - *Desafios Gerenciais para o século XXI* - afirma categoricamente que não existe e nem existirá uma organização, seja empresa ou não, na qual não exista hierarquia definida através de chefias. Acreditamos que as mudanças que estão ocorrendo nas organizações, o fato do trabalhador do conhecimento³ ganhar mais e mais espaço no mercado de trabalho, nos conduzam a uma nova forma de encarar o trabalho.

Certa vez o trabalho foi visto como apenas uma maneira de se continuar vivendo, primórdios do século XIX, outrora foi encarado como uma chance de conquistar- se um lugar no paraíso – vide A Ética protestante e o espírito do capitalismo de Max Weber – ou como é encarado pelos Católicos: uma sentença condenatória (*Rerum NOVARUM*, 1891 *apud* DE MASI, 2000), evoluiu e tornou-se uma questão de *status quo* em nossa sociedade capitalista. E a tendência que podemos observar através da leitura de algumas obras de vanguarda é a de que ele naturalmente irá transformar-se, de novo, não se sabe exatamente no que, mas

típica da escola contingencial.

³ Diferentemente do trabalhador manual definido por Taylor, o trabalhador do conhecimento conceituado por DRUCKER (1999:117) determina a sua tarefa; tem autonomia de decisão; utiliza inovação continuada,

modificar-se-á. DE MASI (2000) desenvolveu sua teoria com base no ócio criativo. Ele vê que com a evolução da tecnologia, cada vez mais irá “sobrar” tempo para as pessoas, pois as máquinas realizarão o trabalho repetitivo e chato - que na maioria dos casos ocupa de 80% a 70% do tempo de um profissional em uma organização - e caberá ao homem o trabalho de criação e desenvolvimento, já previsto por THUROW (1993). Outro autor revolucionário, Thomas Kuhn (1962), sugere que os *paradigmas* devem ser quebrados, pois é somente através da ruptura de valores e crenças que as sociedades crescem e evoluem, ou seja, veremos que estamos no caminho certo. Portanto, este modelo, à luz desses autores, tem seus dias contados. Fazemos parte de um contexto no qual as mudanças ocorrem rapidamente (TOFLER, 1973; WATERMAN, 1987; MOTTA, 2001), muitas vezes, pelo fato de estarmos dentro desta roda viva, não nos apercebemos do que está acontecendo.

O modelo funcional criado inicialmente por TAYLOR no início do século XX mostra-se esgotado (PAIVA, 1999) - tanto porque a especialização de tarefas ao mesmo tempo em que eleva a produtividade do trabalhador manual⁴, faz igualmente com que ele se mantenha alienado do processo como um todo - não participando de forma eficiente da rotina da empresa. Além do que, neste modelo produtivo, a realidade complexa em que vivemos não consegue ser trabalhada de uma forma viável e que contemple todas suas facetas e discrepâncias, neste sentido ele pode ser considerado pobre e ultrapassado (PAIVA, 1999). Os produtos solicitados estão tornando-se mais e mais complexos e apenas a subdivisão das tarefas não está conseguindo atender a demanda. O que se faz necessário hoje é a máxima: “Visão do todo ação no todo”, realmente ser aplicada. O consumidor, além disso, deseja uma diferenciação quando compra um produto – até chega a participar de sua produção (TOFLER, 1973) - e como uma organização tradicional irá satisfazê-lo proporcionando-lhe um produto diferenciado sem incorrer em elevação dos custos? Este é o fenômeno da customização de massa (ALBERTIN, 2001; PAIVA, 1999).

Trazendo este assunto para a compreensão atual e expandindo seu conceito, é importante falarmos sobre mercados eletrônicos e suas peculiaridades com relação a uma nova estruturação organizacional. Segundo DAVIS e MEYER (2000), os princípios que

aprendizado e ensino contínuos; qualidade pesa mais do que quantidade; ele é um ativo e não um custo para a organização.

⁴ Trabalhador manual é aquele definido por Taylor como sendo o arquétipo do “Homem Boi”, ou seja, ele não pensa, apenas executa a tarefa predeterminada por sua chefia; não tem autonomia.

definem a economia da era da informação são três: velocidade, conectividade e intangibilidade. O mundo industrial do século XX perde espaço para o mundo conectado por redes de informação do século XXI. Para estes autores, é possível identificar tendências neste novo cenário: os riscos, em todas as suas naturezas, não mais serão vistos como ameaças mas como oportunidades de alavancagem de valor; os mercados se tornarão mais eficientes, inclusive no que diz respeito ao capital humano; e a sociedade desenvolverá redes de segurança de informações para que seja possível assumir riscos com o objetivo de aumentar as possibilidades de ganhos.

Cabe destacar que, para DAVIS e MEYER (2000), um mercado eficiente deve ser transparente, ter liquidez, se ajustar continuamente e oferecer amplo acesso a todos. Mercados eletrônicos teriam estas características. Assim, as oportunidades que surgirão nestes mercados serão muitas. É preciso, contudo, investir em conteúdo e melhor atendimento ao cliente.

SMITH, BAYLEY e BRYNJOLFSSON (1999) também escreveram sobre a eficiência dos mercados eletrônicos. Para eles, o principal motivo para se considerar que mercados eletrônicos possam ser mais eficientes do que mercados tradicionais é a redução da assimetria de informações. No varejo, por exemplo, os consumidores teriam mais informações sobre os produtos e os custos de procura seriam reduzidos.

Outro ponto interessante sobre transformação organizacional é o gerado pelas redes de computadores, cabe vez mais presente nas empresas e sendo cada vez mais sua alma (SIEBER, 1997). Elas, enfim, podem ser consideradas a principal facilidade que é revolucionária da tecnologia da informação, principalmente no que se refere ao redesenho organizacional. CHARAN (1991) trata do assunto em *How Networks Reshape Organizations – For Results*. Como diz o título, para o autor, as redes redefinem a organização para obtenção de resultados. Outro autor que também aponta o uso da *Tecnologia da Informação* (TI) como instrumento de destaque na mudança organizacional é KEEN (1991) em *Redesigning the Organization Through Information Technology*. Ele afirma que diante da complexidade do ambiente atual (globalização, margens menores, competição baseada no tempo) a *Tecnologia da Informação* (TI) deve ser usada urgentemente para reduzir complexidade organizacional.

Sendo que, para efeitos de conceituação desta dissertação, o que fica como construto teórico para a modelagem da *Nova Organização* são redes de computadores interligando empresas, alto grau de *Tecnologia da Informação* (TI) sendo aplicado dentro do negócio e muitas vezes desenhando o formato da organização; o próprio modelo de redes (CASTELLS, 1999) sendo aplicado dentro da organização com alto grau de horizontalização, reduzida estrutura hierárquica vertical com maior autonomia de decisão e responsabilidade para os participantes deste cenário - onde os trabalhadores do conhecimento podem vir a operar. É claro que os trabalhadores manuais ainda são a grande maioria, mas o que se vê através das lentes dos autores citados acima é um crescimento gradual do percentual de *Trabalhadores do Conhecimento* dentro da sociedade moderna.

Concluindo, os novos modelos de gestão devem ser estudados e analisados, a fim de criar novas percepções da organização e sua gestão. As formas tradicionais de organização não serão mais válidas num futuro próximo, a aceleração e a turbulência das mudanças exigirão um grande esforço de ajustamento de todas as camadas da sociedade.

2.2 Modelo Teórico

Cabe aqui fazermos um comentário breve sobre este capítulo teórico e de sustentação da pesquisa. É aqui que encontraremos a “parte teórica” do trabalho de elaboração desta dissertação juntamente com o que já foi dito no seção 2.1

Esta seção está dividida em duas partes: a primeira dá ênfase ao estudo das organizações, ou seja, todas as perspectivas levantadas e que guiam esta pesquisa, perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, recursos humanos, cultural e política. A segunda parte refere-se ao agente de mudança deste estudo, o Comércio Eletrônico e seu contexto. Ainda, serão vistos e analisados os conceitos de Internet, ciberespaço e organizações virtuais.

2.2.1 Transformação Organizacional

Começaremos por definir o que entendemos por Transformação Organizacional, que pode ser um conceito muito amplo caso não o definamos a partir de já. Portanto, para efeitos desta pesquisa, o que queremos fazer entender é que Transformação Organizacional significa mudança. De acordo com MOTTA (2001 : xiii) “*A mudança aparece não só como inevitável mas necessária à sobrevivência*”. Em outras palavras, estamos atualmente quase que obrigados a inovar, a buscar o novo, a aprender, a modificar nossas práticas, enfim, a mudar. De acordo com SENGE (1990), aprender é a essência da mudança organizacional. Não é o simples fato de mudar para a melhor nosso produto ou serviço, mas transformar algo conhecido, utilizado e vendido, em algo melhor: mais barato, mais limpo, mais rápido, mais lucrativo. E, na maioria das vezes, mudamos para o desconhecido, o incerto e o não garantido. Então, o que faz com que o homem troque o certo pelo duvidoso? Podemos buscar esta resposta junto às ciências sociais, que vão nos explicar que isto é inerente ao homem, a busca pelo novo, o desconhecido, a capacidade de assumir riscos, de aventurar-se pelos novos caminhos (TOFLER, 1973; DRUCKER, 1994; TOURAINE, 1994)

Por conseguinte, sempre que falamos em Transformação logo pensamos em mudança. Os dois conceitos estão intimamente ligados, são complementares. Para se poder transformar é preciso que haja a mudança. Sendo que: “*Transformar é criar um novo modelo de organização e produção; significa alterar as próprias premissas sobre a realidade e compreender a mudança como fundamental para o êxito organizacional. Transformar significa suspeitar do comum e do óbvio; desconfiar das armadilhas do benchmarking e não querer copiar ninguém; e questionar todas as dimensões organizacionais para dar margem à novidade e a novas fontes de sucesso*” (MOTTA, 2001 : xiv)

Para SENGE (1990) (apud MOTTA, 2001:137), “*mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais (paradigmas); usar o pensamento sistêmico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente*”. Justamente o mesmo conceito, no que tange o aprendizado organizacional, que ARGYRIS & SCHÖN (1978) trabalharam e influenciaram Senge na formação deste conceito citado por Motta. A mesma idéia vai ao encontro do que pensam NONAKA & TAKEUSHI

(1997) sobre o aprendizado de laço duplo contínuo e ambiente propício para inovação e transformação dentro da esfera organizacional.

No entanto, o grande desafio que temos pela frente é o fato de tentar controlar o processo de mudança, tentar planejar sua execução e controle. Estamos falando sobre a mudança planejada. Trata-se de uma inovação através da intervenção social planejada, auto-sustentada e direcionada (MOTTA, 2001). Este tipo de mudança contrasta com aquela que estamos acostumados a vivenciar dentro das organizações: a mudança emergente, que muitas vezes é chamada de inevitável, ou natural.

Abaixo segue quadro elaborado por MOTTA (2001) que inicialmente serviu como guia e norteador para elaboração desta pesquisa, sendo adaptado mais tarde pelo autor. Neste quadro, as perspectivas pelas quais uma organização pode ser analisada estão dispostas, juntamente com os objetivos propostos para a mudança. O quadro não foi seguido “à risca” mas serviu como uma base para iniciarmos o trabalho.

Quadro 01 - Perspectivas de Análise Organizacional por objetivos de processo de mudança

OBJETIVOS POR PROCESSO DE MUDANÇA			
Perspectiva	Objetivos Prioritários da mudança	Problema central a considerar	Proposição principal para ação inovadora
Estratégica	Coerência da Ação	Vulnerabilidade da organização a mudanças sociais, econômicas e tecnológicas	Desenvolver novas formas de interação com seu meio ambiente
Estrutural	Adequação da Autoridade Formal	Redistribuição de direitos e deveres	Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo
Tecnológica	Modernização das formas de especialização do trabalho	Adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação	Introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana
Recursos Humanos	Motivação, satisfação pessoal e maior autonomia no desempenho das tarefas	Aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência	Instituir um novo sistema de contribuição e redistribuição
Cultural	Coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social	Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	Preservar a singularidade organizacional ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores
Política	Redistribuição dos recursos organizacionais segundo novas prioridades	Conflitos de interesses por alteração nos sistemas de ganhos e perdas	Estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis

Fonte: MOTTA (2001:74)

A seguir passaremos a descrever o que as perspectivas descritas na Introdução do trabalho querem dizer para nós, seu significado, sua interpretação e sua utilização dentro do trabalho.

2.2.2 Perspectiva Estratégica

Nesta perspectiva, a organização é vista como um sistema aberto e inserida dentro de um contexto social, econômico e político (MOTTA, 2001). A forma de se relacionar com a sociedade é privilegiada sob esta ótica (perspectiva), sua razão de ser, seus produtos e serviços. Além disso, a tomada de decisão⁵, considerando o intercâmbio de informações entre o meio ambiente e a organização juntamente com a busca por racionalidade é valorizada: o pensar estrategicamente, solucionar problemas na medida que nos conduzem ao progresso da organização. Dentro desse escopo, para mudarmos a organização, é necessário que redefinamos sua missão, seus objetivos e suas forma de interação com o meios ambiente, bem como suas alternativas de ação (MOTTA, 2001).

Existem diversas definições sobre o que seria estratégia, bem como não há consenso universal sobre o que vem a ser o termo *estratégia*. Alguns autores incluem objetivos e metas com sendo parte da estratégia, enquanto outros fazem forte diferenciação entre eles. Como veremos no decorrer deste texto, é essencial definirmos este termo pois ele muda de sentido conforme o contexto no qual é utilizado.

De acordo com QUINN (1978), *Stratagos* refere-se a uma função (um general no comando de um exército). Outro significado que a palavra assumiu foi o de “a arte do General” dando ênfase aos aspectos psicológicos e comportamentais da figura do general. No tempo de Péricles (450a.c), assumiu o sentido de habilidade de gerenciar (administração, liderança, poder e oratória). Já no tempo de Alexandre da Macedônia (330a.c), referia-se a habilidade de empregar forças para dominar opositores e criar um sistema único de governabilidade global.

Na literatura clássica, a administração estratégica é considerada como um processo formal envolvendo a análise do ambiente (interno e externo), o estabelecimento de diretrizes organizacionais (missão e objetivos), a formulação de estratégia, a implantação de estratégia e o controle estratégico (CERTO e PETER, 1993). Desse ponto de vista, a estratégia constitui o

⁵ Está incluída na última perspectiva, a da Política e do Poder que veremos mais adiante dentro deste capítulo.

processo pelo qual a organização adequa-se ao seu ambiente, aproveitando seus pontos fortes frente as oportunidades oferecidas pelo ambiente (ANDREWS, 1980).

Ainda, a definição do termo estratégia para QUINN (1978) reside no padrão ou plano que integra os maiores objetivos, metas, políticas e a seqüência de ações de uma organização dentro de um conjunto coeso. Segue o autor dizendo, que uma estratégia bem formulada ajuda a orientar e alocar os recursos de uma organização dentro de uma postura única e viável baseada nas suas relativas competências internas e deficiências, podendo ainda antecipar ações de oponentes inteligentes.

Cabe aqui definir o que vem a ser decisões estratégicas, para podermos proceder o seu uso na seqüência deste texto. QUINN (1978) define decisões estratégicas como aquelas que determinam a direção de um empreendimento sob a luz de mudanças previsíveis, imprevisíveis e inesperadas que podem vir a ocorrer no desenrolar dos tempos.

Estratégias podem ser formadas e formuladas de duas diferentes maneiras: deliberada, quando ela é concebida e atingida totalmente dentro de um plano preestabelecido, e emergente, quando ocorre o oposto, a estratégia realizada não era exatamente o que a organização pretendia, simplesmente “foi acontecendo” (MINTZBERG et al, 2000).

De acordo com MOTTA (2001: 75), “*para mudar uma organização é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação*”. Ainda, segundo o autor, o agente de mudanças deve conhecer instrumentos de análise e formulação estratégicas, aspectos técnicos e comportamentais de decisão de solução de problemas.

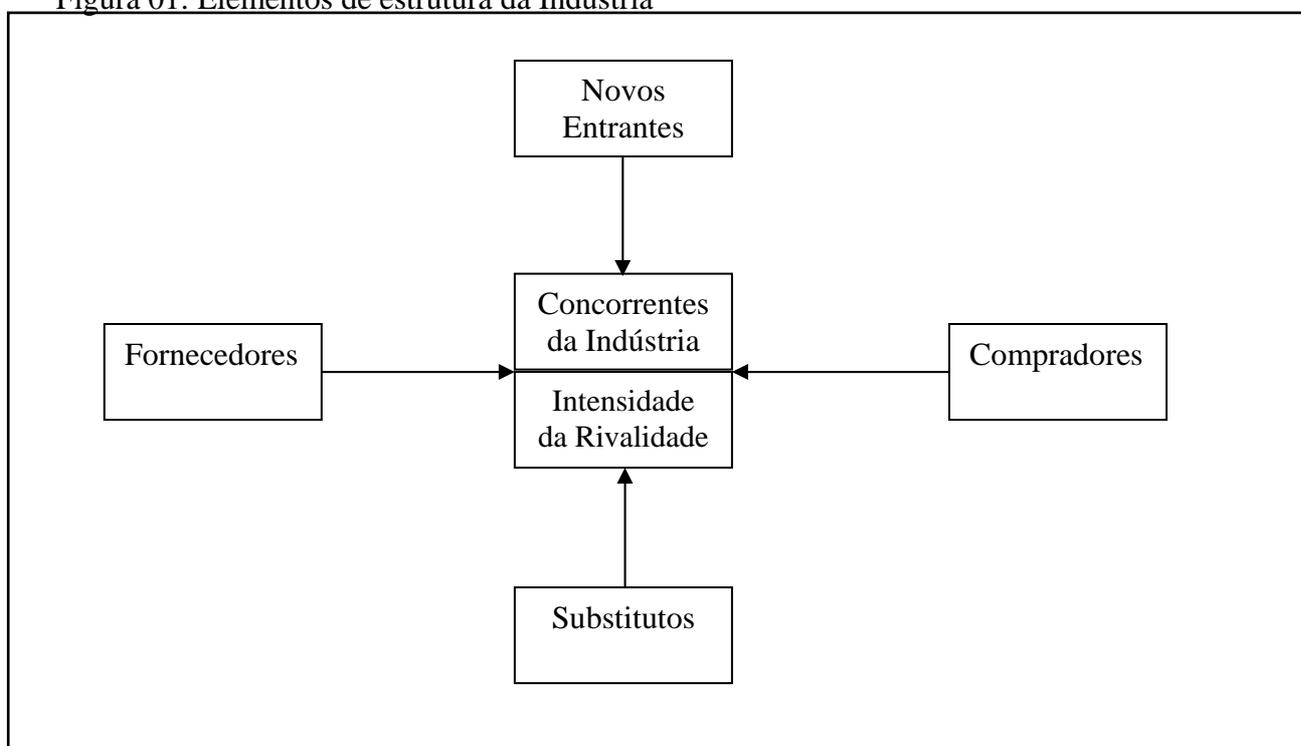
PETTIGREW (1977) afirma que a formação de estratégias em organizações é um processo contínuo e de certa forma não controlado, emergente. Daí o porquê de se pensar a formulação da estratégia como um processo intencional construído sobre uma base de decisões discretas⁶; no entanto, a estratégia é formada implicitamente durante o tempo todo, não apenas em momentos em que as decisões podem ser identificadas. Corroborando esse

⁶ Incorporada as decisões e práticas administrativas que acabam por se fundir, ficando difícil identificar suas fontes.

pensamento, MOTTA (2001) preconiza que a visão estratégica deve estar o máximo possível incorporada às decisões e práticas administrativas, exceto em raros momentos de análise e reflexão, quando ela se torna uma atividade de planejamento paralela às tarefas comuns.

Para PORTER (1980), a *estratégia* de uma empresa deve ser baseada na estrutura do mercado no qual ela opera, levando em conta cinco forças neste ambiente, quais sejam: ameaça a novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes da empresa; ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade das empresas concorrentes. Segue ilustração no quadro abaixo.

Figura 01: Elementos de estrutura da Indústria



Fonte: PORTER(1980:)

Continuando na definição de *estratégia*, PORTER (1985) estabeleceu que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir, são elas: *baixo custo* ou *diferenciação*. Na primeira opção, a empresa se propõe a produzir em grande escala e vender um grande volume de seus produtos para então atingir uma boa lucratividade; vende seu produto a um preço baixo, perto do seu custo, mas em grandes quantidades. No segundo modelo, ocorre quase o contrário: a empresa adota a produção de produtos ou serviços únicos, exclusivos e específicos para uma necessidade (cliente), oferecendo alta

qualidade e customização, justificando com isso preços mais elevados. Existe mais uma estratégia genérica que é utilizada juntamente com uma das outras duas; ela foi chamada de *Foco*. Então, uma empresa pode adotar a estratégia de *foco em baixo custo*, ou *foco em diferenciação*, limitando assim seu escopo de atuação para desenvolver seus conhecimentos e focar em suas competências (PORTER, 1985).

Na prática, definir o que é estratégia não é tão fácil como pode parecer à primeira vista. Na verdade, não existe uma definição de estratégia, mas uma seqüência de menos cinco etapas, como proposto por MINTZBERG (1987 *apud* MINTZBERG *et al*, 2000). De tal maneira que a estratégia pode ser um plano (“*um guia a ser seguido*”, p.17) , padrão (“*consistência em comportamento ao longo do tempo*”, p.17), posição (“*localização de determinados produtos em determinados mercados*”, p.19), perspectiva (“*maneira fundamental de fazer as coisas*”, p.19) e “Truque” (“*uma ‘manobra’ para iludir um oponente ou concorrente*”, p.20). A Estratégia como plano refere-se à Escola do Planejamento; como padrão, escola do aprendizado; como posição, escola do posicionamento; como perspectiva, a escola empreendedora; e os chamados Truques, com a escola do poder (MINTZBERG *et al*, 2000).

Para os fins deste trabalho, o termo *estratégia* refere-se tanto ao seu conteúdo (as ações decididas, ou seja, a estratégia em si como aos processos pelos quais as ações são decididas e implementadas, conforme colocação de CHAIFE (1985) citado por MINTZBERG *et al* (2000: 21).

2.2.3 Perspectiva Estrutural

Nesta perspectiva a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade, através do conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa comum. Outra visão que esta abordagem nos traz é quanto às relações de hierarquia dentro da organização, bem como sua forma de estruturação física (organograma). O conceito de hierarquia aparece fortemente nesta perspectiva, proveniente da teoria clássica, mais especificamente do modelo proposto por

Henri Fayol em 1914 - e revisado no Capítulo 2 sob o título FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - quando da publicação de seu livro *Princípios de Administração Geral*.

Por outro lado, toma-se como abordagem crítica, ou complementar, a proposição feita por Manuel Castells em *A Organização em Rede*, publicado mais recentemente no ano de 1999 e que aborda a questão da estruturação organizacional sob um aspecto completamente diferente do proposto por Fayol. Portanto, à luz desses dois autores é que pretendemos, ao final deste ítem, montarmos nosso próprio construto teórico sobre a *Perspectiva Estrutural*.

Como uma revisão sucinta das teorias organizacionais já foi conduzida anteriormente, não aprofundaremos ainda mais a discussão. Portanto, faremos uma transição um tanto quanto abrupta, desde os tempos de Taylor e Fayol – no início do século XX – até os dias de hoje para podermos chegar ao ponto sobre o que esta perspectiva deve significar para o trabalho. O objetivo é conduzir o leitor a compreender como a transição das configurações organizacionais mais hierarquizadas para os modelos menos rígidos aconteceu e qual o papel que o Comércio Eletrônico – como representante das novas tecnologias – desempenha nesta questão.

Dentro deste contexto, onde várias empresas trabalham para várias outras empresas, fica difícil e até mesmo impossível gerenciar os contratos, as alianças estratégicas e o processo decisório descentralizado, sem o estabelecimento de redes computacionais. É neste sentido que as redes de computadores tornaram-se a chave para a flexibilidade organizacional e desempenho organizacional (Business Week, 1996). Em última análise, mediante a interação entre crise organizacional, o cenário de transformação mundial e as novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia global: *a empresa em rede* (CASTELLS, 1999).

É conveniente abordarmos o tema empresas multinacionais, empresas transnacionais e redes internacionais, pois ele será utilizado posteriormente durante a análise dos dados coletados. É preciso salientar que o processo de globalização econômica com base na formação de redes parece contradizer a análise clássica de CHANDLER (1962) que atribui o desenvolvimento da grande empresa com várias unidades ao tamanho do mercado e a disponibilidade de comunicações para conseguir controlar este mercado, obtendo com isso

economias e ganhos de escala que são absorvidos pela empresa. CHANDLER (1986) (*apud* CASTELLS, 1999) ainda previa em sua análise que a configuração mais eficiente para o mercado global seria a empresa multinacional utilizando-se das novas tecnologias da informação. A diferença entre empresas multinacionais e transnacionais é que, nas segundas, as visões, os interesses e os compromissos superam qualquer país, independente de sua origem histórica (OHMAE, 1990). No entanto, o que tanto a prática com a literatura nos mostram é que este tipo de pensamento e de lógica organizacional estão errados. De acordo com Dieter Ernst, a melhor maneira de organizar-se para a nova economia global é através de redes internacionais e sub-unidades empresariais, que estão divididas em cinco macrocategorias: redes de fornecedores; redes de produtores; redes de clientes; coalizões-padrão e redes de cooperação tecnológicas. Portanto, podemos inclusive traçar um paralelo entre empresas mais verticalizadas como sendo empresas “fayolistas” e empresas mais horizontalizadas como empresas em rede.

De acordo com BOYET & CONN (1991:23) (*apud* CASTELLS, 1999:189) “A capacidade de reconfiguração das grandes empresas norte-americanas, de parecerem pequenos negócios e agirem como tal pode - pelo menos em parte - ser atribuída ao desenvolvimento da nova tecnologia, que torna desnecessárias camadas inteiras de gerentes e funcionários”.

Tal habilidade das grandes empresas e das novas organizações contemporâneas em possuir estruturas hierárquicas enxutas e extremamente pouco verticalizadas, ou como preferem alguns autores, horizontalizadas é uma das conseqüências da aplicação de uma estrutura em redes, somada a larga aplicação de tecnologia.

2.2.4 Perspectiva Tecnológica

O conceito de tecnologia visto desta perspectiva enfatiza a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia que será empregada na produção; tem grande interesse na racionalidade do processo produtivo: espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor à clientela.

“*Novas maneiras de pensar e de conviver estão sendo elaboradas no mundo das telecomunicações e da informática. As relações entre os homens, o trabalho, a própria inteligência dependem, na verdade, da metamorfose de dispositivos informacionais de todos os tipos...*” (LÉVY, 1999). Na verdade, o que as tecnologias estão trazendo, não somente para o campo educacional mas para todos os campos do conhecimento, é a possibilidade da realização de trabalhos mecânicos por máquinas e pacotes específicos de software's. Não está se afirmando com isso que as novas tecnologias servem apenas para a eliminação do “trabalho burro”, ou trabalho repetitivo como diria Taylor, mas principalmente como apoio à atividades fim, sejam elas quais forem. Por exemplo, a introdução da informática no campo educacional ainda é muito recente e tem-se pouco conhecimento do seus efeitos sobre os aprendizes (Educação à distância). Mas, se pensarmos de outra forma, como na adoção de computadores e programas do tipo redatores de texto, existe, nesse meio tempo, uma grande evolução quando comparamos com a máquina de escrever. Não é apenas com a simples introdução de uma nova tecnologia que as pessoas se tornarão mais inteligentes, mas não há igualmente dúvida em dizer que isto as torna mais eficientes no que tange o aspecto da produtividade global.

Outro fator de importância para este estudo é o que se refere à tecnologia como elemento estratégico e que, segundo ITAMI & NUMAGAMI (1992), existe uma relação de causa-efeito entre estratégia e tecnologia, da qual retiramos as seguintes observações com base nos autores citados: a estratégia pode capitalizar-se com a tecnologia, pode cultivar a tecnologia e ainda pode impor cognição a tecnologia. Dentro desses três aspectos levantados pelos autores, nota-se que a tecnologia é a uma das chave para uma transformação organizacional e para a mudança de estratégia. No caso do *Comércio Eletrônico*, considerado aqui como cerne do aspecto tecnológico citado anteriormente, ele pode assumir os três aspectos: pode ele capitalizar a estratégia de uma organização; pode cultivar uma nova estratégia; e, por último, o *Comércio Eletrônico* certamente impõe cognição a estratégia da organização.

2.2.5 Perspectiva Humana

Nesta perspectiva a organização é vista como um conjunto de indivíduos e grupos (MOTTA, 2001). De maneira geral, analisa o perfil do empregado que opera dentro da organização, suas motivações, seus desejos, seu comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal. Além disso, foi considerado nesta perspectiva a questão de qualificação do profissional e a mudança de perfil que pode ocorrer quando em contato com uma nova ferramenta eletrônica, como o caso do portal.

Cabe salientar que nesta dissertação foi dado um enfoque maior ao nível gerencial e ao perfil dos dirigentes – os tomadores de decisão - visto que o estudo se propõe a analisar a transformação organizacional do ponto de vista dos gerentes.

Logo, “*Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso*” (MOTTA, 1998). Esta frase resume em poucas e objetivas palavras o que é essencialmente a arte de gerenciar. Foi-se a época em que para ser dirigente, gerente ou qualquer outro cargo que detenha tomada de decisão, era necessário ser “uma máquina”, com normas e procedimentos preestabelecidos que praticamente previam toda e qualquer reação a respeito de uma ação.

Segundo CHANLAT (1999), o gerenciar, o *management*, é primordialmente uma prática social que coloca pessoas em relacionamento em um contexto organizado e que visa a eficácia, procurando tornar compreensíveis as condutas humanas. Neste sentido, é vital que a organização seja compreendida como um sistema social, e não apenas como um sistema capitalista e que vise o lucro.

Por fim, CHANLAT (1999) propõem a utilização de uma antropologia das organizações, que é a utilização de conhecimentos fundamentais que nos remetem à “totalidade das ciências que consideram o homem como um ser vivo, consciente e sociável” MAUSS (1968) (*apud* CHANLAT, 1999). Um processo de desalienação da força de trabalho, como ensina DEJOURS (1999).

Segundo MOTTA (1998), ser dirigente tem desafiado a habilidade de muitos profissionais. Para ser um bom dirigente é necessário que possuamos domínio da técnica. Mas, afinal, que técnica é essa de gerenciar ? Será que só com o meu bom senso eu já não irei bem em tal tarefa? Em resposta a esta indagação, citaremos alguns fatos: Nunca os cursos de graduação em Administração e cursos de especialização, e até mesmo os cursos de mestrado e doutorado tiveram uma procura tão elevada. Ao mesmo passo, o índice de pedidos de falências e concordatas registrou um espantoso crescimento nessa última década. Será que finalmente estamos admitindo que para se “reger uma orquestra” talvez necessitemos de algumas “dicas básicas”? Acreditamos que sim.

Em administração é muito comum as pessoas criarem e utilizarem a figura do mito. No entanto, tal fato vem se mostrando insuficiente na resolução dos problemas diários das organizações. Muito se afirmou que a realidade das organizações era racional, controlável e passível de ser uniformizada. Entretanto, essa visão tem se provado enganadora, pois o que vemos cada vez mais é uma “realidade caótica” e complexa, muito dinâmica. Hoje o dirigente tornou-se muito mais um solucionador de conflitos e “apagador” de incêndios do que qualquer outra coisa (MOTTA, 1998).

Quando falamos em gerenciar, não podemos deixar desenvolver tais característica em nós mesmos. O aprendizado gerencial é um processo onde se adquire novos conhecimentos sobre o trabalho administrativo, aumenta o seu poder de análise e compreensão da situação e desenvolve seus estilos gerenciais, passando por uma forma de reciclagem e de auto-conhecimento, em suma (NONAKA & TAKEUSHI, 1997).

A realidade gerencial é muito imediatista. Não se consegue seguir a risca planejamentos realizados sem que tenhamos que adaptá-los a mudanças do ambiente MINTZBERG ,1987 *apud* MINTZBERG et al, 2000). Ou seja, tudo ficou mais flexível nas organizações assemelhando-se, e muito, à perspectiva contingencial proposta por LAURENCE & LORSH (1972), PERROW (1976) e WOODWARD (1977), dentre outros.

O que ocorre hoje nas organizações é um fenômeno que podemos chamar de *sociabilização do conhecimento* (LÉVY, 1999; GOLD, 1995). Cada vez mais, níveis hierárquicos inferiores estão tendo acesso a informações que antes eram tidas como

confidenciais. Isto se explica pelo fato de que cada vez mais níveis operacionais estão sendo exigidos a responderem de forma mais rápida (NONAKA & TAKEUSHI, 1997). Inclusive tais autores caracterizam este fenômeno com um elemento estratégico das organizações.

Portanto, o dirigente contemporâneo é visto como um desbravador de caminhos (MOTTA, 1998), encontrando soluções e tomando decisões com base na suas técnicas mas também em informações incompletas que vão aparecendo ao longo do caminho, emergindo do ambiente. Ele deixou de ser uma “máquina” que usava ao máximo sua racionalidade, onde a tarefa exigia apenas que passos e etapas fossem seguidos.

2.2.6 Perspectiva Cultural

Nessa perspectiva, a organização é vista como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. Esse conjunto tipifica cada organização e a singulariza perante outras, ou seja, a cultura da organização é muito particular dela mesma, é única em sua essência (BARNARD, 1938; FOLLET, 1964; KATZ e KAHN, 1966; MORGAN, 1996; MOTTA, 2001).

Parte dos autores (MOTTA, 1995; LUPPI, 1995; FREITAS, 1991) admite que a cultura organizacional seja passível de identificação (penetração e resgate) através da análise das histórias ou da história, costume, ritos, rituais e cerimônias, comunicação, tabus, normas, subcultura tecnoburocrática (no caso das multinacionais). No entanto, ainda assim, fica difícil e trabalhoso tentarmos resgatar a cultura de um organização apenas através destes métodos pois muitas vezes as pessoas com as quais falamos e entrevistamos - como definiu ARGYRIS (1992) - acabam por entrar em “rotinas defensivas”, como forma de prevenirem-se de situações constrangedoras e até mesmo de auto-defesa e garantia do *status quo*.

Para compreender plenamente a cultura de uma organização seria necessário considerar também os aspectos “*mais vivos do processo de construção da realidade*” (MORGAN, 1996:136), localizados ao nível de crenças valores e pressupostos básicos compartilhados pelos membros da organização para, aí sim, termos uma visão completa do cenário no qual estamos trabalhando.

É neste sentido que LEWIN (1984) fala que a mudança cultural precisa penetrar mais ou menos em todos os aspectos da vida, ao mesmo tempo que ela deve se manifestar como sendo mudança de atmosfera cultural e não sendo apenas uma mudança de itens isolados. LEWIN (1984) identifica como o problema geral de mudar a atmosfera social de uma fábrica pode ser formulado, com um pouco mais de precisão, da seguinte maneira: “*Como é possível provocar uma situação que mude permanentemente o nível em forças antagônicas encontrem o seu equilíbrio virtualmente estacionário?*” Um aspecto da mudança cultural é *mudando a constelação de forças*. Para efetuar qualquer mudança, cumpre perturbar o equilíbrio entre as forças que mantêm em determinado nível a auto-regulação social. Isto vai ao encontro do pensamento de PIAGET (1965) falando sobre o *desequilíbrio majorante* como forma de aprendizado eficaz, onde você retira o equilíbrio do sistema através de uma nova condição - algo inesperado, surpreendente e desafiante - para que ele, por si só, busque novamente o seu equilíbrio e ganhando mais força para situações futuras tendo assimilado tal conhecimento.

2.2.7 Perspectiva Política

Nessa perspectiva, a organização é vista como um sistema de poder onde pessoas e grupos procuram influenciar o processo decisório de alguma forma. O poder é visto como um instrumento para fazer prevalecer as idéias de um grupo sobre outro (MOTTA, 2001). O autor faz uma revisão de como o poder evoluiu dentro das organizações, bem como a sua forma; compara o que sempre foi tido como expressões de poder – elitista, e ligado intimamente à posição organizacional de quem o ocupa (cargo), ou seja, era institucionalizado e a sua única fonte de autoridade - com a nova visão que possui nos dias de hoje, chamada por ele mesmo de visão *contingencial* (2001:115).

Dessa forma, como estamos tratando de uma visão da organização sob a ótica (perspectiva) do poder, é interessante a esse ponto, versarmos o assunto de maneira sucinta. Como ensina DAHL (1988), o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos, o poder influencia quem consegue o quê, quando e como.

Embora haja uma consciência cada vez maior da importância do poder para explicar os assuntos organizacionais, ainda não surgiu uma definição de poder "clara e consciente". O

poder é visto de várias formas, como, por exemplo, um recurso - alguma coisa que alguém possui, uma relação social caracterizada por um tipo de dependência, ou um tipo de influência *sobre* alguma coisa ou alguém (BENNIS, 1996). De acordo com DAHL (1988), o poder envolve habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita.

Existem variadas e ricas fontes de poder que instrumentalizam aqueles que querem dirigir e "agir de modo escuso", de forma a ir atrás de seus interesses com muitas opções de fazê-lo (vide MAQUIAEVEL em *O Príncipe* de 1513, ou SUN TZU em *A Arte da Guerra* de 450 a.c aproximadamente e que foi inúmeras vezes republicado). A versão adotada neste trabalho data de 2001. Para SUN TZU (2001:9), as qualidades que um general – nesse caso deve-se tomar o entendimento no sentido figurado - deve possuir são: “*segredo, dissimulação, a astúcia e a surpresa*”; devendo evitar cinco defeitos básicos: “*a precipitação, a hesitação, a irascibilidade, a preocupação com as aparências, e a excessiva complacência*” (2001:9).

Existe também a visão estruturalista sobre o poder, bem como seu papel dentro da organização, que, segundo ETZIONI (1980), Weber preocupou-se muito com a distribuição do poder entre as posições da organização na estrutura burocrática, representando o lado *formal* de sua obra. Ao mesmo tempo em sua análise da legitimidade, Weber acaba abrindo uma nova perspectiva para o estudo da satisfação da participação na organização. Todo este estudo gira em torno de como devemos proceder quanto a aplicação do poder para conduzir a organização a níveis de excelência em produtividade. Em resumo, como controlar os participantes da organização sem que haja infelicidade e revolta provocada pela necessidade de controle.

Gareth Morgan, em seu livro *Imagens da Organização*, faz uma análise baseando suas idéias em metáforas. Assim sendo, a metáfora dos interesses, conflitos e poder: as organizações vistas como sistemas políticos, nos oferece um meio prático para a compreensão da dimensão política da organização, enfatizando o papel chave do poder na determinação dos resultados e preenchendo a deficiência de outras metáforas abordadas no livro (MORGAN, 1996). Tal perspectiva enfatiza o fato de que alguns objetivos organizacionais podem ser racionais para o interesse de algumas pessoas e não ser para outras. Em outras palavras, a

racionalidade é sempre política, ninguém é neutro nas organizações (MORGAN, 1996). As pessoas, entre elas os administradores, usam a idéia de racionalidade como um recurso para perseguir os seus interesses políticos justificando ações que servem para alcançar suas aspirações pessoais de forma que pareça uma forma racional de um ponto de vista organizacional.

Ela supera a idéia de que as organizações funcionam como sistemas integrados. Ao contrário das metáforas das máquinas e dos organismos, que identificam este tipo de integração, esta acentua as tensões desintegradoras que surgem nas estruturas organizacionais, baseadas em conjuntos de diversos interesses. Estas tensões tornam mais difíceis as ações integradoras, fazendo com que surjam organizações com características de sistemas menos rígidos.

A análise dos interesses, dos conflitos e do poder facilmente dá origem a uma interpretação maquiavélica, sugerindo que todo mundo esteja tentando enganar todo mundo. Ao invés de usar a metáfora para gerar descobertas e ajudar a lidar com interesses divergentes, a mesma pode ser reduzida a um instrumento para servir melhor aos interesses pessoais. Esta circunstância enfatiza o pensamento de que as organizações seriam “selvas”, onde, não são possíveis empates. Desta forma, perde-se de vista as implicações mais gerais da metáfora, como a visão aristotélica da política como uma força construtiva da ordem social e a possibilidade de usar princípios políticos para examinar e reestruturar o relacionamento entre a organização e a sociedade.

2.2.2 Espaço Cibernético

Segundo Webopedia (*apud* CANO, 1999), o *Espaço Cibernético* é uma metáfora para descrever o território não físico criado por sistemas de computadores. Sistemas *online*, por exemplo, criam um *Espaço Cibernético* no qual as pessoas podem se comunicar com as outras, podem pesquisar, ou simplesmente, fazer compras e realizar transações de negócios, como uma consulta ao seu saldo bancário. No entanto, em oposição ao espaço físico, no *Espaço Cibernético* não necessitamos nada além de um computador, um mouse e alguns toques de teclas para realizarmos sua exploração.

BENEDIKT (1994:122), resume com precisão e objetividade a idéia de ciberespaço:

“Ciberespaço é um realidade virtual, ou artificial, multidimensional, globalmente trabalhada em rede, suportada por computadores, acessada por computadores, gerada por computadores. Nesta realidade, para qual cada computador é um janela, objetos vistos ou ouvidos não são, principalmente, na forma, caráter e ação, formados por dados, por pura informação. Esta informação deriva em parte das operações do mundo físico, natural, mas a maior parte dela deriva do imenso tráfego de informações que constitui os empreendimentos humanos em ciência, arte, negócios e cultura.”

Para RAYPORT e SVIOKLA (1995), as empresas podem coletar, organizar, selecionar, sintetizar e distribuir informação no mercado virtual, e com isso elas têm a oportunidade de “sentir e responder” aos desejos dos clientes, ao invés de simplesmente fabricar e vender produtos e serviços. Ao tratar do rebalanceamento da oferta e demanda e da questão do sentir e responder aos desejos do cliente RAYPORT e SVIOKLA fazem referência ao modelo apresentado por HAECKEL e NOLAN em “Gerenciando por Instrumentos” (*Managing by Wire*).

É necessário que, para entendermos o real significado de *Espaço Cibernético*, passemos a adotar um modelo teórico que de acordo com CANO (1999), “é uma visão livre de amarras impostas transitoriamente por implementações tecnológicas passageiras” e que constantemente se modificam tornando-se mais dinâmica. Em sendo assim, trataremos a Internet como sendo um *Espaço Cibernético*, ou ciberespaço.

2.2.3 Organização Virtual

Há algum tempo desde que o termo Organização Virtual vem ganhando mais espaço e destaque tanto na mídia quanto no mercado de trabalho, inclusive dentro do mercado digital (LEIRIA 1996; MOTTIN,1996) e também sendo utilizado por alguns teóricos no campo da Administração (DAVIDOW e MALONE, 1993; DAVENPORT, 1994).

De acordo com a WEBOPEDIA (2002), o termo tem o seguinte significado: *Não real. O termo virtual é popular entre cientistas de computador e é usado em uma variedade larga das situações. No general, distingue algo que é meramente conceptual de algo que tem a realidade física. Para o exemplo, a memória virtual consulta a um jogo imaginário das posições, ou aos endereços, onde você pode armazenar dados. É imaginária no sentido que a área de memória não é a mesma que a memória física real composta dos transistor. A diferença é um bocado como a diferença entre plantas de um arquiteto para uma casa e a casa real. Um cientista de computador pôde chamar as plantas uma casa virtual. Uma outra analogia é a diferença entre o cérebro e a mente. A mente é um cérebro virtual. Existe conceptual, mas a matéria física real é o cérebro”.*

Segundo LAUDON e LAUDON (1998:20) “as organizações virtuais usam redes ligando pessoas, ativos, e idéias para criar e distribuir produtos, unindo-se com fornecedores e clientes (e às vezes mesmo concorrentes) sem ser limitadas pelas fronteiras da organização tradicional ou localização física”. DAVIDOW e MALONE (1993), por sua vez, definem também *produto virtual*. Estes produtos, segundo os autores, são aqueles que “dão gratificação instantânea aos clientes de forma eficaz em relação aos custos. Ele pode estar disponível a qualquer momento, em qualquer lugar e em qualquer variedade”.

SHORT e VENKATRAMAN (1992) tratam de rede de negócios (*business network*) num trabalho sobre a empresa Baxter Healthcare (antigo American Hospital Supply). Enfatiza-se neste caso a redefinição de papéis através do uso de redes, colocando-se que “o redesenho de processos com o tradicional foco na dinâmica de processos dentro de uma organização é apenas uma parte do resultado maior da transformação dos negócios através da tecnologia”. VENKATRAMAN e HENDERSON (1998) analisam a Organização Virtual a partir três vetores distintos, porém interdependentes: interação com o cliente, aquisição de ativos e recursos, e aquisição de competências. Para estes autores, a Organização Virtual depende da integração dos três vetores apresentados, a qual seria permitida pela convergência

de telecomunicações, computação, Internet e sistemas integrados (ERP⁷), que ajudam a criar a plataforma única de tecnologia que leva à virtualidade.

2.2.4 Internet

Para aqueles que pensam que a Internet surgiu na década de 80, cabe aqui um esclarecimento a seu respeito. Na verdade, a Internet é parte integrante de uma comunicação global mediada por computadores (CMC) que vem sendo desenvolvida desde 1960, inicialmente com fins militares e posteriormente utilizada no meio científico e pessoal. A evolução da Internet se deu de forma gradual, e levou bastante tempo até que as pessoas acreditassem no seu real potencial.

A idéia inicial teve suas origens na esfera bélico/militar, como já é de costume até os dias de hoje, pois são estes “setores” que recebem grande aporte de capital para desenvolvimento de pesquisas dos mais diversos tipos, com a justificativa de proteger a nação contra os inimigos. O desenvolvimento da Internet foi mais uma dessas pesquisas de cunho militar.

O objetivo era descentralizar a informação. Caso houvesse uma guerra, todas as informações que estavam agrupadas fisicamente juntas, ou seja, em um mesmo computador ou computadores, seriam perdidas. Então, ocorreu a idéia de se dividir as informações por vários computadores, todos eles conectados de forma virtual via redes de computadores.

Alguns dados relativos ao tamanho da Internet: em 1973, haviam cerca de 25 computadores conectados, até o final desta década ela agrupava algo em torno de 256 computadores. No início dos anos 80, ela continha 25 redes de computadores interligados, o que representava um número de usuários na casa dos milhares. “*É, na verdade, uma rara mistura de estratégia militar, grande cooperação científica, e inovação contracultural*” (HAFNER & MARKOFF, 1991, *apud* CASTELLS, 1999).

Nas origens da Internet está o trabalho de uma das instituições de pesquisa mais inovadoras do mundo: a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de

⁷ ERP: Enterprise Resource Planning – Planejamento de Recursos do empreendimento

Defesa dos Estados Unidos (DARPA). Quando, no final dos anos 50, o lançamento do primeiro Sputnik (míssil russo de longo alcance) alarmou o *establishment* militar norte-americano de alta tecnologia, a DARPA assumiu várias iniciativas ousadas, algumas das quais mudaram a história da era da informação em grande escala. Uma dessas estratégias desenvolvia uma idéia concebida por Paul Baran da *Rand Corporation*, de projetar um sistema de comunicação invulnerável à ataque nuclear. Com base na tecnologia de comunicação por comutação de pacotes, o sistema tornou a rede independente de centros de comando e controle, de modo que as unidades de mensagens encontrariam suas rotas ao longo da rede, sendo remontada com sentido coerente em qualquer ponto dela.

Quando mais tarde a tecnologia digital permitiu a compactação de todos os tipos de mensagem, inclusive som, imagens e dados, formou-se uma rede capaz de comunicar todas as espécies de símbolos sem o uso de centros de controle. A universalidade da linguagem digital e a lógica pura do sistema de comunicação em rede criaram as condições tecnológicas para a comunicação horizontal global. Além disso, a arquitetura dessa tecnologia de rede é tal, que sua censura ou controle se tornam muito difíceis. O único modo de controlar a rede é não fazer parte dela, e esse é um preço alto a ser pago por qualquer instituição ou organização, já que a rede se torna abrangente e leva todos os tipos de informação para o mundo inteiro.

Mas esse é apenas um lado da história, pois paralelamente aos esforços do Pentágono e da "Grande Ciência" para estabelecer uma rede universal de computadores com acesso público dentro das "normas aceitáveis", uma contracultura computacional sempre crescente surgia nos EUA, muitas vezes associada às conseqüências dos movimentos *hippies* dos anos 60 em sua versão mais libertária/utópica (vide Festival *Woodstock*). O *modem*, importante elemento do sistema, foi uma das descobertas tecnológicas que nasceram dos pioneiros dessa contracultura, originalmente rotulados de "*hackers*" antes que o termo assumisse sua conotação negativa. O *modem* foi inventado por dois estudantes de Chicago, Ward Christensen e Randy Suess, em 1978, quando tentavam encontrar um sistema para transferir programas de um microcomputador ao outro via telefone, a fim de evitar uma longa viagem entre suas localizações durante o inverno de Chicago. Em 1979, os inventores difundiram o protocolo *Xmodem*, permitindo que computadores transferissem arquivos diretamente sem passar por um sistema principal. E difundiram a tecnologia sem nenhum custo porque o objetivo era espalhar a capacidade de comunicação o máximo possível.

Outro evento importante a ser salientado é o que Howard Rheingold, em 1993, chamou de comunidades virtuais, e que hoje está muito em voga através das listas de discussões, mas que na verdade se deu pela criação das BBS's, que em inglês significam *Boletin Board Systems*, ou Sistema de Boletins Informativos. Nessas sub-redes, circulavam todo e qualquer tipo de informação, desde imagens eróticas a assuntos sobre políticas, times de futebol e etc, para fazer a escolha bastava selecionar o número do telefone a ser chamado que correspondia ao assunto desejado, e pronto. Era possível trocar arquivos, conversar e até criar discussões sobre um tema. Um grande exemplo do uso desta tecnologia foi em 1989, quando do incidente na Praça da Paz Celestial em Pequim, na China. Milhares de chineses morando no exterior, começaram a manifestar-se a respeito do incidente ocorrido e mobilizando centenas de milhares de pessoas ao redor do mundo. Uma verdadeira demonstração de poder e mobilização, utilizando-se de uma nova tecnologia.

A nomenclatura *Word Wide Web* (WWW) só tomou forma a partir do final de década de 80 e início da década de 90, devido a co-existência pacífica de diversos interesses e culturas dentro da Rede e vislumbrando um potencial de integração enorme. Ela é uma rede flexível, onde pessoas, instituições e empresas criam seus sites/homepages para exposição a todo um mercado de navegadores da *Web*. Virou um grande shopping center, onde cada um pode “abrir sua loja” e participar da rede. É na WWW que vemos imagens, sons, vídeos e etc, utilizando os *browsers*⁸. A era pré-WWW era, digamos, um desafio a paciência e ao conhecimento - a paciência, pois o acesso era demorado e não se possuía mecanismos de buscas; e ao conhecimento porque para se operar um terminal que acessasse a Internet era preciso conhecimento técnico, ou um técnico propriamente dito para nos auxiliar nessa árdua tarefa. Os terminais só aceitavam comandos em linguagem computacional.

Segundo CASTELLS (1999), existe um novo tipo de comunicação criado pela introdução das novas tecnologias de informação. Isto não implica que esse novo espaço resolverá, em um passe de mágica todos os problemas culturais do planeta, mas

⁸ *Browsers*, ou navegadores: programas que permitem, através do mouse, que se possa “surfear” na *Web* com facilidade, possibilitando a capacidade de interação entre quem navega e as próprias páginas.

“...que o crescimento do ciberespaço...possibilita ...a abertura e um novo espaço de comunicação, e cabe a nós explorar as potencialidades mais positivas deste espaço no plano econômico, político, cultural e humano. (Lévy, 1999)

2.2.4.1 Comércio Eletrônico

Há que se definir, antes de mais nada, qual o escopo que será trabalhado no desenvolvimento desta de pesquisa. O Comércio Eletrônico, como um novo campo de estudo, está apenas desenvolvendo suas fundações teóricas e científicas (KALAKOTA & WHINSTON, 1996). Fica claro que ele se baseia em diversas outras disciplinas do conhecimento humano e vem ganhando muita atenção dos estudiosos e pesquisadores. De acordo com TURBAN et al (2001), algumas da disciplinas que podemos destacar são: marketing, ciências da computação, comportamento e psicologia do consumidor, finanças, economia, sistemas de informações, contabilidade e auditoria, gestão (management), ética, questões legais dentre outras.

KALAKOTA & WHINSTON (1997) definiram o Comércio Eletrônico⁹ como sendo um conceito emergente que descreve o processo de comprar e vender ou a troca de produtos, serviços e informações via redes de computadores incluindo a Internet. Esses autores ainda definiram quatro perspectivas em que se pode enxergar o Comércio Eletrônico:

- ✓ **Perspectiva da Comunicação:** o CE é a entrega de informações produtos/serviços, ou pagamentos através do telefone, redes de computadores ou outros meios eletrônicos disponíveis;
- ✓ **Perspectiva do Processo do Negócio:** o CE é a aplicação de tecnologia direcionada para a automação de transações e fluxo de trabalho;
- ✓ **Perspectiva de Serviço:** O CE é uma ferramenta que responde ao interesse das empresas, consumidores e a administração quanto ao redução dos custos de serviços enquanto aumenta a qualidade dos bens e a velocidade do serviço de entrega;

⁹ Doravante Comércio Eletrônico será referido apenas pelas letras **CE**.

- ✓ **Perspectiva online:** O CE fornece a capacidade de compra e venda de produtos e informação na Internet ou outro tipo de serviço online.

O termo Comércio Eletrônico ganha, a cada dia que passa, mais e mais importância dentro do cenário mundial e principalmente dentro das organizações, visto que ele é mais um meio do qual empresas e pessoas dispõem para realização de seus negócios. Conforme KALAKOTA & WHINSTON (1997), o Comércio Eletrônico pode assumir diversos significados, vamos nos ater ao que se refere ao ramo dos negócios: “*É a aplicação de tecnologia voltada a automação das transações que envolvem o negócio e seu fluxo de informações*”. Ainda, ALBERTIN (1997) definiu que “*Comércio Eletrônico é a realização de toda a cadeia agregada de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, através da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo os objetivos de negócio.*”

RAYPORT e JAWORSKI (2001), por sua vez, identificam a existência de quatro distintas categorias de CE:

Quadro 02 - Categorias de Comércio Eletrônico

		Negócios originados a partir das...	
		Organizações	Consumidores
E vendendo para as...	Organizações	B2B	C2B
	Consumidores	B2C	C2C

Fonte: RAYPORT e JAWORSKI, 2001, p.4

- 1) **B2B** – “Business to Business”, em português, Negócio para Negócio refere-se basicamente ao grande espectro de CE que ocorre entre organizações. Entre outras atividades, o Comércio Eletrônico B2B inclui compras, gerência de suprimentos, inventários, vendas *etc.* De acordo com FREEMAN (1998) e RETTER & CALYNIUK (1998) (In: TURBAN et al, 2001) ainda continuará responsável pelo maior volume de transação realizadas dentro da Internet.
- 2) **B2C** – “Business to Consumer”, em português, Negócio para Consumidor – são as transações realizadas entre organizações e consumidores. A Amazon.com é um exemplo típico deste tipo de atividade.
- 3) **C2C** – “Consumer to Consumer“, ou Consumidor para Consumidor – são as trocas que acontecem entre os consumidores. Estas trocas podem ou não envolver um terceiro (ex. agente de leilão on-line).
- 4) **C2B** – “Consumer to Business”, ou, Consumidor para Negócio – os consumidores podem reunir-se e apresentar-se como um grupo comprador para as organizações, criando uma relação de consumidor-para-organização. Geralmente estes grupos possuem uma motivação econômica ou social.

A categorização acima apresentada focaliza a relação entre vendedor-comprador. O espectro de ramos de atividade no campo do CE é muito vasto podendo também ser classificado por modelo de negócio. LAUDON e LAUDON (2000) apresentam alguns modelos de negócios na Internet no quadro que se segue.

Quadro 03 – Modelo de Negócios na Internet

Categoria	Descrição	Exemplos
Vitrine Virtual	Vende serviços ou bens físicos <i>on-line</i> , em vez de usar vitrines ou lojas físicas. Entrega de bens e serviços não digitais se utiliza de meios tradicionais.	Amazon.com Security First Network Bank
Concentrador de Mercado	Concentra informação sobre produtos e serviços de múltiplos fornecedores em um ponto central. Compradores podem buscar, fazer comparações de compra, e às vezes completar uma transação de vendas.	Internet Mall DealerNet InsureMarket
Mediadores de Transações	Compradores podem ver taxas e prazos, mas a principal atividade de negócio é completar transações.	E*Trade Ameritrade
“Clearing Houses” Eletrônicas	Proporciona uma forma de leilão de produtos cujo preço e disponibilidade estão mudando constantemente, algumas vezes em resposta à ação de clientes.	Bid.com OnSale
Leilão Reverso	Consumidores enviam uma oferta a múltiplos vendedores para comprar bens e serviços ao preço definido pelo comprador.	Priceline.com
Entrega de Produtos Digitais	Venda e entrega de software, multimídia, e outros produtos digitais pela Internet.	Build-a-Card PhotoDisc
Provedor de Conteúdo	Cria sua receita provendo conteúdo. O consumidor pode pagar pelo acesso ao conteúdo, ou a receita pode vir da venda de espaço publicitário ou colocação de anunciantes em uma lista num banco de dados navegável.	Wall Street Journal Interactive
Provedor de Serviços <i>On-line</i>	Provê serviço e suporte para usuários de Software e Hardware.	Cyber Media Tune Up.com
Mediadores de Informação (Infomediário)	Provedores de informação sobre produtos, preços e disponibilidade. Alguns facilitam transações, mas seu principal valor é a informação que fornecem.	PartNet Travelocity Auto-by-Tel

Fonte: (Laudon e Laudon, 2000:304)

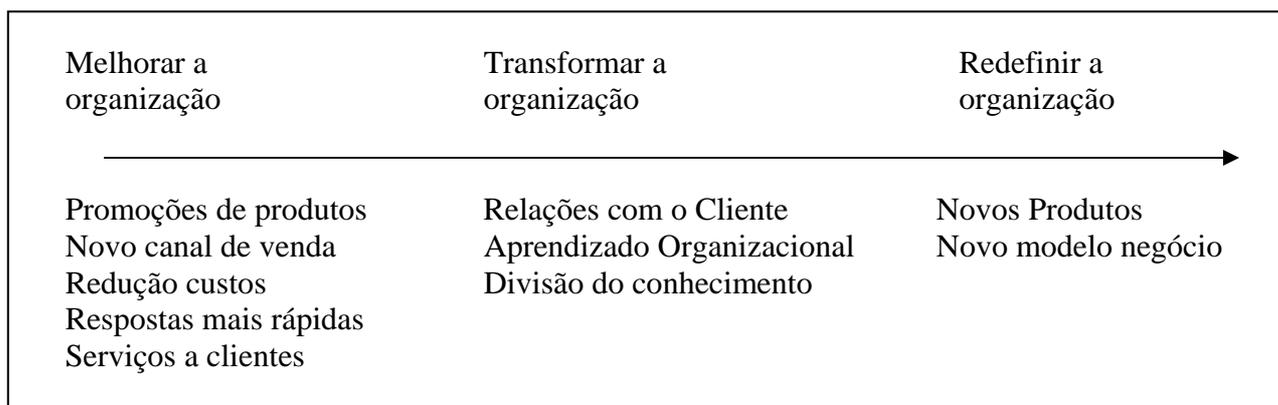
Este trabalho encaixa-se na categoria elencada por LAUDON & LAUDON (2000) como sendo CONCENTRADOR DE MERCADO, com a diferença de que somente os usuários cadastrados podem fazer uso desta facilidade.

Mas o que mais atrai no CE é o fato de se poder fazer mais com menos. Uma vez que a empresa já dispõe de uma estrutura (página na Internet) e comercializa no mercado “normal” bens de consumo (aqui não importa se são bens tangíveis ou intangíveis). Porque não utilizar mais um ferramenta que irá - dentro de um período de tempo, para um determinado público alvo e um segmento de mercado - agregar valor ao negócio da empresa? Este é o paradigma que norteia o Comércio Eletrônico, racionalidade e otimização dos recursos já disponíveis.

A questão levantada anteriormente a respeito do tipo ideal de bens de consumo para o Comércio Eletrônico é bastante instigante. Alguns autores defendem a idéia de que o CE potencializa-se quando é direcionado a bens não tangíveis (TURBAN et al, 2001; KOSIUR, 1997), pelo fato de estarmos tratando de um mercado virtual, ou seja, não necessariamente físico. Ficaria muito mais fácil entregar uma mercadoria que não é física, mas sim virtualizada, como, por exemplo, informações e neste caso o livro digital é um belo modelo. No entanto, a maioria dos negócios existentes são físicos e a questão reside muito em cima de logística e distribuição.

De acordo com KOSIUR (1997), a incorporação de um modelo de Comércio Eletrônico dentro do negócio da organização, exige que algumas mudanças ocorram. Elas podem ser pequenos ajustes, como a passagem de uma processo de forma artesanal para a forma eletrônica, ou algo mais profundo como a própria redefinição do negócio da empresa. Dentro deste escopo, o autor faz algumas sugestões, como ilustradas na figura abaixo:

Figura 02 - Mudando a organização para o Comércio Eletrônico



Fonte: KOSIUR (1997:225)

Como este estudo tem seu foco em um portal de relacionamentos e serviços entre empresas, ele foi conceitualmente chamado canal B2B, ou Business-to-Business, em inglês. Em português é conhecido como Comércio Eletrônico entre empresas (ALBERTIN, 1999). É mais que justificado, é imprescindível, que se fale sobre este tema ao longo da sustentação teórica para utilização posterior no modelo de análise dos dados. De acordo com TURBAN et al (1999), para que possamos considerar que haja uma transação B2B, é necessário que as duas partes envolvidas sejam empresas.

DINIZ (2000:4) afirma que as definições de Comércio Eletrônico B2B em geral são amplas, como a formulada por SOKOL: “*É o compartilhamento de informações usando uma grande variedade de diferentes tecnologias eletrônicas, entre organizações que realizam negócios entre si (...) incluindo procedimentos, políticas e estratégias para a incorporação de mensagens eletrônicas ao ambiente de negócios*”. Este tipo de Comércio Eletrônico, como já dito anteriormente, responde pela maior parte do volume das transações realizadas dentro do ambiente digital.(ALBERTIN, 2000).

É importante dizer que uma das origens do surgimento do Comércio Eletrônico foi o Electronic Data Interchange (EDI), ou Troca Eletrônica de Dados, e que por definição consiste num “*acordo entre uma empresa e seus parceiros comerciais*” (DINIZ, 2000:23) e ainda hoje vem sendo utilizado largamente por empresas para fazer a automação, conexão de seus processos de compra-venda e reposição entre fornecedoras de produtos. Efetivamente os

sistemas de conexão com fornecedores podem ser considerados uma área em que a implantação da tecnologia de informação ocupa um visível papel transformador.

- CAPÍTULO 3 -

METODOLOGIA

Para iniciar a explanação do delineamento e natureza desta pesquisa, buscou-se apoio em um texto de Sérgio Paulo Rouanet (2000) que versa sobre a razão, elemento este fundamental para a Ciência e tem sido tratado de formas tão diversas pelos mais diferentes autores - especialmente os filósofos - os quais incansavelmente se envolveram em verdadeiras cruzadas para dar significado e compreender a utilização da *razão* para o bem da humanidade ao longo do tempo, além de tentar esclarecer o seu significado de forma mais ampla.

Por exemplo, John Locke ajudou a desenvolver a idéia de progresso científico baseado nas idéias de Francis Bacon e Thomas Hobbes sobre a importância dos métodos científicos. Ainda, era defensor ferrenho sobre a utilização de métodos empíricos – senso comum e experimentos - inclusive; ele não concebia a idéia de que os seres humanos já nascem com algum conhecimento nato; na sua opinião, todos nós viemos ao mundo como uma folha em branco. Mesmo assim, LOCKE (1689) é considerado um dos responsáveis pelo cientificismo ou positivismo (SEYMOUR-SMITH, 2002).

David Hume, ficou conhecido dentre os dois filósofos que o antecederam (Locke e Berkeley) como o de maior renome e destaque. Era considerado como cético, mas não radical como Pirro – responsável pelo ensaio *Sexto Empírico* – ou seja, nada pode ser conhecido com absoluta certeza. Portanto, Hume tratou de injetar a maior dose de senso comum jamais vista na filosofia até seu tempo. “*Embora a filosofia de Hume tenha a virtude da simplicidade, é muito profunda e, a princípio, é difícil entendê-la na sua totalidade*”, como diz SEYMOUR-

SMITH (2002:377). Portanto para efeitos de análise nesta dissertação, consideraremos especialmente a parte em que ele trata do empirismo, palavra que em grego significa *experiência*.

Hume lutou contra as idéias dos grades filósofos racionalistas (positivistas) – Spinoza, Leibniz e Descartes – os quais baseavam todo seu pensamento na teoria. O método dedutivo era a forma única pela qual o conhecimento podia ser obtido. O empirismo nega a existência de quaisquer idéias inatas na mente do ser humano quando do nascimento. Somente a experiência e o senso comum podem providenciar idéias (HUME, 1740 *apud* SEYMOR-SMITH, 2002).

Por conseguinte, a pesquisa conduzida dentro deste estudo tem sua fundamentação e origem nas teorias e ensaios destes autores, (citados no parágrafo acima). Como seria possível conduzirmos uma pesquisa de campo que combina elementos da teoria com elementos empíricos de observação na prática? O método dedutivo revolucionou a ciência como um todo e especificamente em trabalhos de cunho científico é vital.

Busquemos apoio, então, em um dos filósofos da ciência mais contestados nos tempos modernos, Thomas Kuhn. Sua teoria sobre Revoluções Científicas causou um verdadeiro furor entre os *experts* filósofos da área. Chegou até a ser apontado por Imre Lakatos que suas idéias tornavam o progresso científico igual à psicologia da máfia. A grande questão levantada por Kuhn foi saber se a ciência realmente evoluía de forma racional, ao invés de progredir através de saltos acidentais e tropeços inesperados. Isto foi como uma bomba lançada dentro da comunidade científica da época e que gera, ainda hoje, muitas discussões. O primeiro a questioná-lo foi seu conhecido rival e astuto debatedor, Karl Popper, o qual via a ciência trilhando um caminho solidamente lógico e sem alterações abruptas. Uma das alegações mais ferozes de Kuhn é a de que na ciência normal os pesquisadores fazem pouco mais do que resolver quebra-cabeças complexos; o paradigma¹⁰ dominante nunca é testado, ele simplesmente é usado como fonte, de modo medíocre e rotineiro (KUHN, 1961). Então, subitamente, aparece alguém, geralmente jovem e convencionalmente pouco conhecido - como Albert Einstein - e contesta o paradigma corrente.

¹⁰ Paradigma é definido por KUHN (1961) como sendo um conjunto de verdades absolutas que ajudam a explicar determinado fenômeno, como por exemplo, A *Principia* de Newton e a *Origem das Espécies* de Darwin.

Não podemos preencher nossa mente com preconceitos, e apenas esperar que atinjamos tais respostas e expectativas como em uma fórmula matemática (observado – esperado). Sempre que trabalharmos com este conceito não estaremos “progredindo” e sim executando uma série de etapas até um ponto conhecido.

Em função disso é que passaremos à explanação sobre a natureza da pesquisa e seu delineamento, bem como as demais etapas do método proposto para este estudo, quais sejam: Instrumento de coleta, Pré-teste do instrumento, coleta de dados, Seleção da amostra e Modelo de análise.

3.1 Natureza da pesquisa

A presente pesquisa baseia-se no paradigma Fenomenológico para a compreensão da realidade, e não no paradigma Positivista de interpretação. De acordo com ROESH (1999), o paradigma fenomenológico é mais indicado nos casos de pesquisas qualitativas por apresentar um maior grau de liberdade para o pesquisador. Este trabalho de pesquisa foi desenvolvido sob o prisma de uma investigação qualitativa, ou, como conceitua ROESH (1999:125), “*exploratório-interpretativo*”, e não quantitativa, ou “*confirmatório*” (ROESH, 1999:125). De acordo com BOGDAN & BIKLEN (1994), este tipo de pesquisa cresceu muito nos anos 80 e continuou em ascensão nos anos 90, representado especialmente pelo aumento no número de artigos publicados em eventos científicos mundo afora.

Segundo BRYMAN (1989) (*apud* ROESH, 1999:125), “*o pesquisador qualitativo sai a campo não estruturado, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas. Neste caso, a reflexão teórica ocorre durante ou quase no final do processo de coleta de dados*”.

3.2 Delineamento da pesquisa

O projeto em tela trata de um estudo de caso – “*pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto de vida real*”. (YIN, 1994:13), apoiado em referencial teórico (BRUYNNE, 1986). De acordo com MERRIAN (1998) (*apud* BOGDAN

& BIKLEN, 1994), o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico.

Ainda, diz (BRUYNE, 1991:227): *“que os estudos de caso baseados em teoria e referentes a um objeto de conhecimento que dela recorre diretamente tendem a testar a validade empírica de um sistema de hipóteses metodicamente construídas com vistas à prova experimental. O modo de investigação torna-se um campo de controle empírico para testar o valor das proposições teóricas.”*

RICHARDSON et. al. (1989:39) argumenta que os estudos qualitativos *“podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”*.

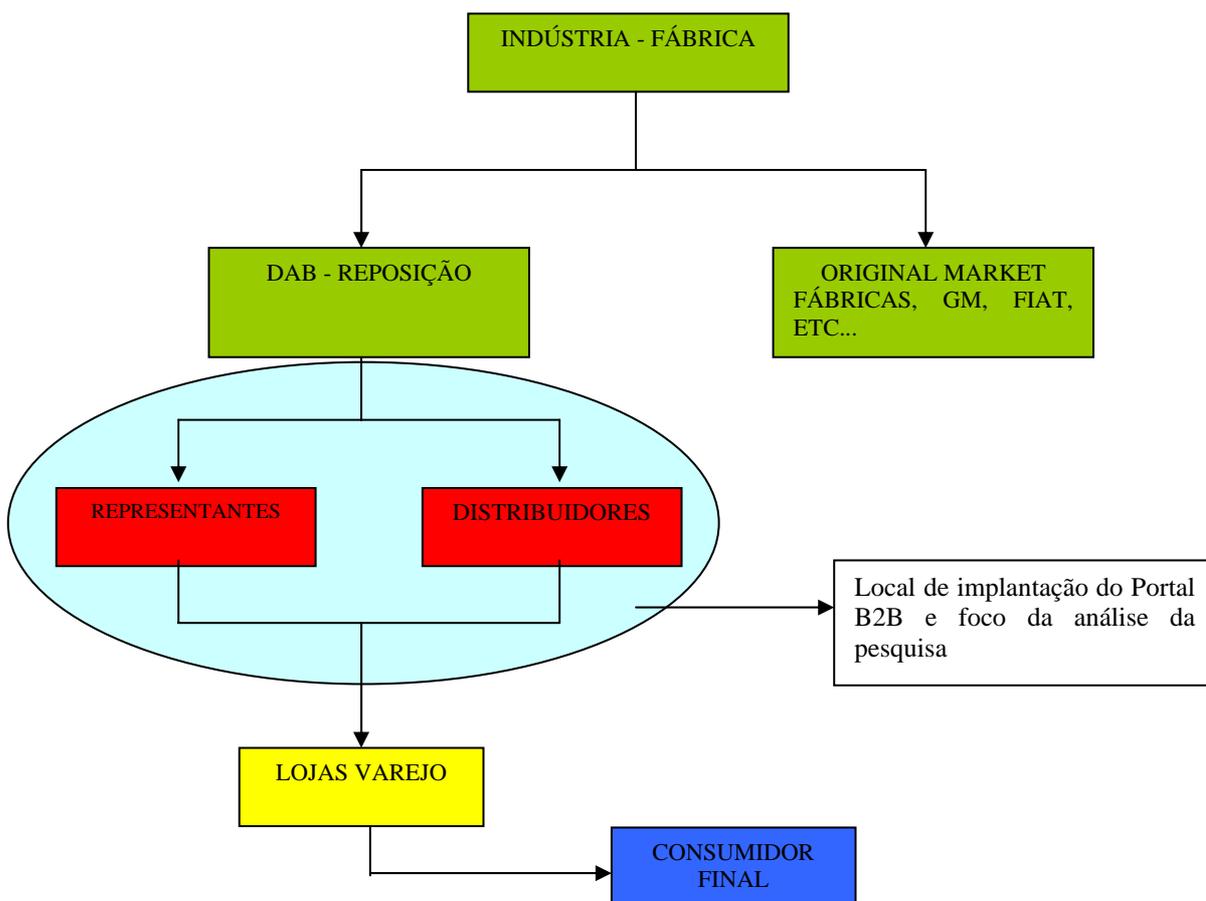
A pesquisa qualitativa, por não apresentar uma proposta rigidamente estruturada, *“permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”*(GODOY, 1995:21).

Um dos aspectos que caracterizam o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, é permitir o estudo dos fenômenos em profundidade dentro de seu contexto. Neste, o grupo é estudado dentro de seu ambiente natural, o que constitui uma vantagem. Para YIN (1994), o estudo de caso é adequado especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. O autor, no entanto, limita o caso ao estudo dos fenômenos contemporâneos. Outro aspecto considerado como ponto forte dos estudos de caso, apontado por ROESCH (1999:197), enfatizado por HARTLEY (1994), reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações.

A pesquisa alcançou um foco mais voltado ao “Comércio” na concepção da própria palavra, sendo analisado um portal de serviços – o *Aftermarket Dana* – que liga distribuidores, representantes - os clientes DANA - à DANA Brasil. Isto ocorre porque a estrutura de vendas da empresa está organizada para trabalhar via representantes e distribuidores; a empresa não atinge o consumidor final diretamente, este não é o propósito

com o qual ela trabalha, mas sim através de uma rede de colaboradores e parceiros (CASTELLS, 1999), se fazendo presente no ponto de venda final. Em última análise, o negócio da empresa é de distribuição através de um rede já montada, não é um negócio de oportunidade que opera com clientes finais diretamente.

Figura 03 - Foco da Análise Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Entrevistas semi-estruturadas e pré-testadas foram utilizadas neste trabalho. Foi realizado um estudo piloto e executado no seu todo. Foram entrevistadas 9 (nove) pessoas do nível gerencial e operacional com o intuito de verificar se as questões propostas estavam coerentes com os objetivos e se os entrevistados teriam alguma dificuldade de compreensão.

Alguns termos foram trocados e em algumas questões foi dada uma nova redação no sentido de facilitar a compreensão. No entanto, como as entrevistas foram realizadas pelo autor-pesquisador, elas não tinham a necessidade de serem compreendidas através da forma escrita. Havia o questionamento pelo pesquisador e as perguntas serviram somente para orientá-lo e auxiliá-lo na condução das entrevistas.

Num segundo momento, quando da aplicação das entrevistas na empresa foco do trabalho, surgiu a idéia de que algumas perguntas pertinentes ao funcionamento da organização fossem feitas a alguns dos entrevistados com o intuito de esclarecer algumas dúvidas sobre o funcionamento da organização em tela. Este questionário encontra-se em anexo e foi utilizado para descrever a organização e seu funcionamento.

Ainda, para se obter um maior detalhamento e aumentar o grau de profundidade foi conduzida uma pesquisa documental buscando obter dados referentes à estratégia da empresa, relatórios da organização, materiais de marketing, sua missão, políticas de recursos humanos, documentos legais internos e etc. Tal análise está descrita no item Análise dos dados complementares, seção 3.8.1.

3.4 Pré-teste do instrumento de coleta

De acordo com LAKATOS & MARCONI (1985:129) “*a pesquisa piloto, ou pré-teste, tem como uma das suas principais funções testar o instrumento de coleta de dados.*” Ainda, ela evidenciará ambigüidade das questões, existência e perguntas supérfluas, adequação ou não na ordem de apresentação, se as questões são muito numerosas, ou, ao contrário, se necessitam ser complementadas. O pré-teste deve satisfazer a pelo menos três condições básicas: *fidedignidade*, obter os mesmos resultados independente da pessoa que aplica; *validade*, se todos os dados são necessários à pesquisa; e *operatividade*, se o vocabulário é acessível a todos os entrevistados, bem como claro o significado das questões deve ser (LAKATOS & MARCONI, 1985:130).

Sendo assim, um teste piloto foi realizado em fevereiro de 2002 com as sete (7) questões da entrevista já definidas junto à empresa “Grupo Hertz de Medicamentos”, de Porto

Alegre. As perguntas foram elaboradas de maneira que cada uma delas desse conta das mudanças ocorridas em cada uma das seis perspectivas que seriam analisadas com o intuito de satisfazer o primeiro objetivo específico do trabalho, sendo que a última da questão da entrevistas ficou em aberto como julgamento dos entrevistados em relação ao fato acontecido no dia 11 de setembro de 2001 em Nova York, EUA.

Ao final da realização do teste piloto, ficou claro que o instrumento de coleta estava aprovado e que exerceria sua função de forma precisa. Alguns ajustes foram feitos, mas nada que modificasse o teor da entrevista previamente elaborada.

3.5 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu através de pesquisa de campo, ou, como define BOGDAN & BIKLEN (1994), *fenomenológico*, tendo como instrumento entrevistas semi-estruturadas, as quais constam em roteiro em anexo e foram pré-testadas em outra organização antes de serem aplicadas. Como ensina BURGESS (1984:101-121), a entrevista surge como um formato próprio no caso do investigador qualitativo. Foi realizado um teste piloto com a finalidade de afinar as questões que posteriormente foram praticadas em campo.

As entrevistas ocorreram em março de 2002, e foram realizadas em dois dias distintos. Um primeira etapa foi realizada no dia 21/03/2002, na filial da empresa localizada em Gravataí, e as demais entrevistas realizadas em Osasco – SP, na sede do Departamento de vendas de peças de reposição (Dana Aftermarket Brasil - DAB), no dia 25/03/2002.

3.6 Critérios de seleção

Nesta seção procederemos a explicação dos critérios utilizados tanto para a escolha da empresa alvo, como para a escolha da amostra que foi pesquisada.

3.6.1 Seleção da Empresa

A seleção da empresa para estudo foi um desafio extremamente árduo a ser vencido. Em primeiro lugar, a obtenção de uma empresa, que atendesse aos critérios de inclusão, no Estado do Rio Grande do Sul, e se dispusesse a ser objeto de estudo, foi de difícil, para não dizer impossível, realização. Além de solicitações a instituições, como SEBRAE, FEDERALSUL e FIERGS, foram enviadas propostas via e-mail e pessoalmente a diversas empresas. Inúmeras delas ignoraram a solicitação e algo em torno de 1% respondeu colocando como razão o desinteresse, a falta de tempo, o sigilo das informações, etc.

É de ser registrado o caso de uma empresa que recebeu o projeto de pesquisa, deu consentimento a sua execução e, durante mais de dois meses, postergava as informações e o próprio atendimento ao aluno. Uma lástima, o que infelizmente atrasou a conclusão deste projeto de pesquisa em valiosos meses.

Enfim, como o escopo do projeto tratava de relacionar transformação organizacional e inclusão de novas tecnologias de informação, representadas pela utilização do Comércio Eletrônico, era necessário que a organização:

- 1) Possuísse uma estrutura de Comércio Eletrônico na Internet;
- 2) apresentasse representatividade do Comércio Eletrônico em seus negócios (em termos de tempo de existência do portal, acoplado ao volume relativo de negócios via portal ao total de negócios da empresa);
- 3) se fosse possível, uma grande empresa, para que o projeto tivesse maior representatividade; e

Vencidos os desafios de seleção da empresa para o estudo, a pesquisa foi desenvolvida junto à DANA Brasil - empresa ligada ao Grupo americano DANA CORPORATION com sede em Chicago, IL, USA - líder no segmento de peças automotivas para fabricantes de veículos leves e caminhões. Para melhor ilustrar o alcance desta empresa em âmbito mundial e relevância para o projeto, segue o gráfico abaixo:

Figura 04 - A empresa em âmbito Mundial.



Fonte: website da empresa (www.dana.com.br).

3.6.2 Seleção da Amostra

A seleção da amostra se deu com base em uma escolha feita pelo pesquisador por pensar ser conveniente que a avaliação das transformações organizacionais fosse realizada pelo nível gerencial da organização. Outro fato importante levado em consideração foi o resultado obtido pelo piloto: muitos dos entrevistados que faziam parte do nível operacional da organização pré-testada não compreenderam corretamente algumas questões. Para explicar este fato, acreditamos que faltou um pouco de cognição a estas pessoas, pois não estavam acostumados a lidar com este tipo de questionamento e fugiu visivelmente ao seu entendimento. Isto foi um dos motivos pelos quais escolhemos o nível gerencial para a aplicação das entrevistas.

Logo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade, em nível de gerência, por entendermos que este nível hierárquico adaptava-se melhor aos objetivos deste trabalho. Os gerentes ao mesmo tempo em que estão em contato com a parte operacional da empresa, realizam também tarefas de planejamento e envolvimento, através de reuniões, com diretores - estes sim - envolvidos mais com questões estratégicas e não imediatas (operacionais) dentro da organização. Outra questão que desencadeou a entrevista com os

gerentes foi o fato desse nível hierárquico estar em contato direto com a ferramenta a ser pesquisada (o portal) e conseguirmos obter diretamente suas impressões, o que nos deu um ganho qualitativo sobre a informação coletada de acordo com QUIVY & CAMPENHOUDT (1992) e GRAWITZ (1975).

Foram entrevistados um total de 5 pessoas, das quais 4 era gerentes e 1 era chefe de vendas. O tamanho da amostra se deu pelo critério de exaustão ou repetição de um padrão de respostas como ensina (BARDIN, 1979).

3.7 Modelo de Análise

O modelo de análise, para QUIVY E CAMPENHOUDT (1992), “*constitui a integração entre as problemáticas fixadas pelo entrevistador, por um lado, e seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçadamente restrito e preciso, por outro.* (p. 109). É o resultado das etapas de investigação onde o pesquisador parte de uma pergunta de partida, adentra a uma segunda etapa – a da exploração, que compreende não só as leituras, o estudo do estado do conhecimento da área, mas também entrevistas exploratórias., com expertos sobre o assunto e com pessoas que vivência (aram) a temática buscada - para finalmente construir a problemática da sua dissertação.

Os autores ainda alertam que a *exploração* busca alargar a perspectiva de análise , travar conhecimento com o pensamento de autores clássicos e contemporâneos, cujas reflexões podem inspirar a do investigador, “*revelar facetas sobre as quais não teria certamente pensado por si próprio e, optar por uma problemática apropriada*”(…) entretanto (..) “*é necessário traduzi-las numa linguagem e em formas que as habilitem a conduzir o trabalho sistemático, de recolha e análise dos dados de observação...que deve seguir-se.*”(p. 109).

Assim, dominando a primeira etapa – *a pergunta de partida*, a segunda etapa a *exploração* e a terceira etapa – *a problemática*, o investigador parte para a quarta etapa – *a construção do modelo de análise*. O modelo de análise, nesta dissertação, refletindo a concepção de estudo de caso de BRUYNE (1991), já citada, apresenta um primeiro quadro – MODELO DE ANÁLISE: conceito, dimensões e subdimensões da mudança organizacional e

do Comércio Eletrônico. Este quadro reflete a base teórica fundamentadora da dissertação. O segundo quadro - MODELO DE ANÁLISE: as etapas da pesquisa e sua coerência, reflete a concatenação das etapas de pesquisa entre si.

No quesito *conceito*, deste mesmo modelo, foi adotada a divisão da pesquisa em duas grandes áreas: a primeira é representada por *Transformação Organizacional* e a segunda pelo Comércio Eletrônico. Como dimensões destes dois grandes conceitos, ocorreu uma subdivisão natural: o conceito de Transformação Organizacional foi subdividido em seis subpartes no sentido de alcançar uma compreensão global da organização e do seu ambiente como proposto por MOTTA (2001). São elas: perspectiva estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Por outro lado, o conceito Comércio Eletrônico foi dividido em três subcategorias: espaço cibernético, organização virtual e Internet.

As dimensões foram, então, novamente desmembradas no sentido de formarem outra categoria: as subdimensões da pesquisa. Por sua vez, esta categoria procurou abranger alguns dos pontos que seriam analisados e serviram como base para a elaboração da entrevista e condução da pesquisa. Tais subdimensões encontram-se descritas e organizadas no quadro abaixo.

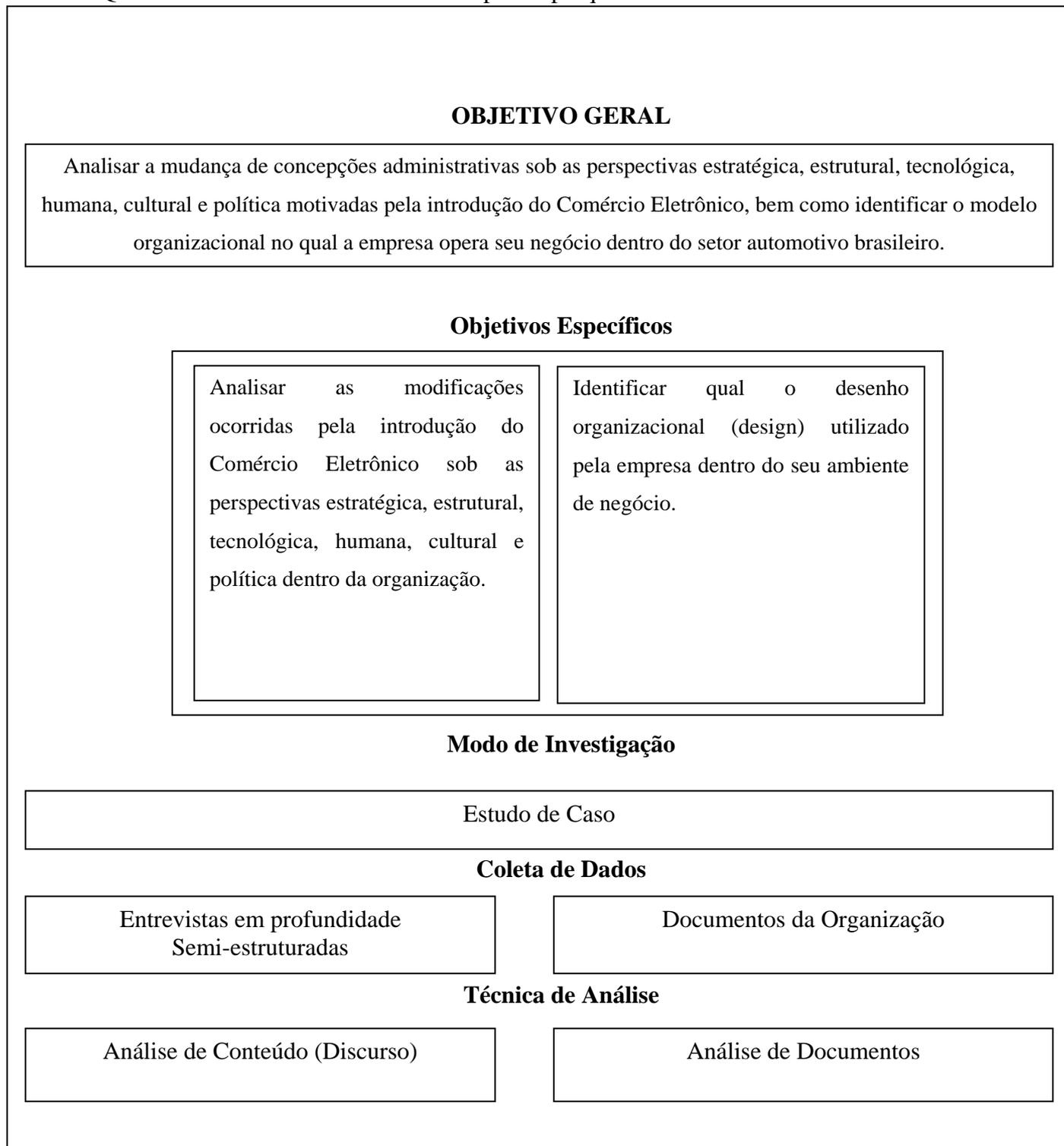
Quadro 04 – Modelo de Análise: conceitos, dimensões e subdimensões

CONCEITO	DIMENSÃO	SUBDIMENSÕES
Mudança Organizacional	Perspectiva Estratégica	Relações com meio externo Objetivos Metas Missão
	Perspectiva Estrutural	Hierarquia Estrutura física Virtualização
	Perspectiva Tecnológica	Eliminação Intermediários Análise sistemáticas e cruzamentos de dados Inovação Tecnológica Menor assimetria de informações
	Perspectiva Humana	Concepção do Funcionário (RH ou Pessoa Talentosa) Aquisição de habilidades Desenvolvimento individual Remuneração
	Perspectiva Cultural	Hábitos Crenças Valores
	Perspectiva Política	Relações de poder Conflito de interesses Redistribuição de poder
Comércio Eletrônico	Espaço Cibernético Organização Virtual Internet	Portal B2B EDI Virtualização

Fonte: Elaborado pelo autor com base em MOTTA (2001), e outros.

Partindo da premissa de que o bom pesquisador organiza-se com o objetivo de conduzir sua investigação de forma mais proveitosa e com menos desvios, adotou-se o seguinte Modelo de Análise elaborado pelo autor com base em QUIVY & CAMPENHOUDT (1992).

Quadro 05 - Modelo de Análise: as etapas de pesquisa e sua coerência



Fonte: Elaborado pelo autor com base em QUIVY & CAMPENHOUDT (1992)

3.8 Análise dos dados

De acordo com BOGDAN & BIKLEN (1994:205), “*a análise de dados é o processo de busca e de organização sistemático de transcrição de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou*”.

Os dados foram analisados pelo Princípio de Análise de conteúdo (BARDIN, 1979), dando ênfase a análise temática de avaliação, evidenciando o conteúdo expresso do discurso dos interlocutores.

Como ensina BARDIN (1979:42), a Análise de Conteúdo é,

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos , sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

É de ressaltar-se que QUIVY E CAMPENHOUDT (1992:224) alertam para: “*contrariamente a lingüística , a análise de conteúdo em ciências sociais não tem por objetivo compreender o funcionamento da linguagem enquanto tal. Se os mais diversos aspectos formais do discurso podem ser tidos em conta e, por vezes, examinados com uma minúcia e uma paciência de santo, é sempre para obter um conhecimento relativo a um objeto exterior a eles mesmos. Os aspectos formais da comunicação são então considerados como indicadores da atividade cognitiva do locutor, dos significados sociais ou políticos do seu discurso ou do uso social que faz da comunicação*”.

A organização da análise de conteúdo seguirá as três fases propostas: a pré-análise (a fase da organização), a exploração do material (a administração sistemática das decisões tomadas) e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (resultados tornam-se significativos e válidos).

A seguir descrevermos qual a metodologia utilizada para a Análise de Conteúdo neste trabalho. QUIVY & CAMPENHOUDT (1992) dividem os correntes métodos em quantitativos e qualitativos. Os primeiros são extensivos, indicados para um grande número de informações e que têm como base o surgimento de um padrão ou frequência com que aparece ao longo do conteúdo analisado. Os segundos, são indicados para uma pequeno número de informações complexas e executados de forma mais aprofundada. De acordo com BARDIN (1979) podemos dividir a Análise de Conteúdo em três diferentes categorias:

1. Análises temáticas: *“São as que tentam revelar principalmente as representações sociais ou os juízos dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso”* (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992: 226)
 - a. Categorical: a mais comum e mais corrente; consiste em calcular e comparar a frequência de certas características e agrupadas em categorias.
 - b. **Da avaliação:** incide sobre o juízo dos locutores, sendo calculada sua frequência, sua direção (positiva ou negativa), e sua intensidade.
2. Análises formais: Incidem principalmente sobre a forma e encadeamento do discurso.
 - a. De expressão: incide sobre a forma de comunicação (vocabulário, tamanho das frases, ordem das palavras, hesitações...) e facultam uma informação sobre o estado de espírito do locutor.
 - b. De enunciação ou discurso: incide sobre o discurso em si. O investigador está preocupado com a ordem das seqüências, as repetições, as quebras de ritmos, etc.
3. Análises estruturais: Ressalta sobre a maneira como os elementos da mensagem estão dispostos. Procuram revelar aspectos subjacentes e implícitos da mensagem.

- a. Co-ocorrência: examina as associações de temas nas seqüências da comunicação, procurando informar o investigador sobre estruturas mentais e ideológicas de preocupações latentes.
- b. Estrutural: revela os princípios que organizam os elementos do discurso, não importando seu conteúdo.

A chamada “Análise de Bardin” – muito conhecida e utilizada por muitos pesquisadores da área qualitativa – refere-se a uma análise do tipo temática categorial e não foi adotada na execução deste trabalho. Em sendo assim, a metodologia aplicada para a análise dos dados coletados foi a **Análise de Conteúdo Temática de Avaliação** (BARDIN, 1979).

3.8.1 Análise dos dados Complementares

Juntamente com a análise dos dados das entrevistas, foi conduzida uma pesquisa documental com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a organização bem como suas normas e costumes de trabalho. Deste modo, os documentos da organização constituem uma fonte de informações de longa duração, podendo ser considerados uma fonte natural de informações por terem se originado em um determinado período.

RICHARDSON et al. (1989) considera a análise documental como sendo uma série de operações que têm por objetivo estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados. GRAWITZ (1975), por sua vez, entende que este tipo de análise é indicado para casos que exista uma grande gama de documentos de natureza e formas diversas nos quais podemos distingui-los entre documentos expressados em cifras, documentos oficiais (públicos) e documentos privados.

Neste estudo de caso, a análise documental surgiu como complemento a análise dos dados obtidos nas entrevistas em profundidade, realizadas dentro da organização. A fonte mais utilizada foi o próprio *website* da organização, o qual continha várias informações utilizadas dentro deste trabalho. Outra fonte de coleta de dados complementares foi algum

material impresso – chamado internamente de “*Os quatro folders da DANA*” (em anexo), que relata questões do tipo: filosofia e política da empresa; o estilo DANA; metas para a transformação para 2005 (metas estratégicas); e padrão de conduta nos negócios.

3.9 Caracterização da Organização

A Dana Corporation é líder mundial na engenharia, produção e distribuição de produtos e sistemas para aplicações automotivas, para caminhões pesados, veículos fora-de-estrada, produtos de motor e mercado industrial, assim como os seus respectivos mercados de reposição.

Fundada em 1904 e baseada em Toledo, Ohio, Estados Unidos, a Dana opera unidades em 32 países com aproximadamente 82.000 pessoas, apresentando vendas de US\$ 13,2 bilhões em 1999. Em 2000, a empresa operava 300 fábricas em 35 países e empregava mais de 75.000 pessoas, reportando vendas de US\$ 12,3 bilhões. Por conseguinte, em 2001 a companhia empregou aproximadamente 70.000 pessoas, a Dana operava 34 países, reportando vendas de \$10,3 bilhões.

Tabela 01 - A Empresa em nível Mundial

<i>Ano</i>	<i>Faturamento</i>	<i>Países</i>	<i>Empregados</i>
1999	13.2	32	80.000
2000	12.3	35	75.000
2001	10.3	34	70.000

Fonte: elaborado pelo autor.

A atuação da Dana na América do Sul começou em 1957, depois de adquirir uma participação acionária no fabricante brasileiro de componentes automotivos Albarus S/A, empresa fundada em Porto Alegre (Rio Grande do Sul) dez anos antes. Hoje, além do Brasil, a empresa possui unidades na Argentina, Uruguai, Venezuela e Colômbia. No Brasil, a empresa possui 21 fábricas, responsáveis por um faturamento de US\$ 449 milhões em 1999.

A Dana está organizada em 7 (UEN) Unidades Estratégicas de Negócios - os SBUs (Strategic Business Units) - que abrangem os mercados chave da empresa. Esta estrutura mundial permite que as pessoas em cada área de produto colaborem, integrem e otimizem seus recursos buscando o benefício da Dana e o de seus clientes mundiais. Todas as unidades de negócio DANA possuem total autonomia quanto a elaboração do seu orçamento e como irão aplicar seus recursos. Essas sete unidades de negócios, nas quais a empresa subdividiu-se, visam atender seus três mercados básicos: mercado automotivo, mercado de veículos comerciais e mercado de fora de Estrada (*off-road*). Abaixo está representado um sumário de cada uma das sete Unidades de Negócios da DANA.

Grupo de Sistemas Automotivos:

Fabrica uma ampla linha de produtos para veículos automotores. Seus produtos incluem diferenciais e cardans leves, elementos de suspensão e transmissão, componentes estruturais e sistemas modulares. No Brasil, o grupo fornece para as principais montadoras e engloba os semi-eixos homocinéticos da ATH, os elementos de suspensão da Nakata, as linhas Spicer Cardans e Eixos Diferenciais, a nova unidade de sistemas de acionamento de freios e embreagem FTE e os produtos estruturais Parish. Na área de sistemas modulares, a operação brasileira é realizada através de duas joint-ventures, a SM - Sistemas Modulares (Dana/TRW-Varga) e ABC Sistemas Modulares (Dana/TRW-Varga/Krupp-Karmann), além da operação de Campo Largo, no Paraná, responsável pela montagem do Rolling Chassis para a picape Dodge Dakota.

Grupo de Sistemas para Motores:

Formado por 65 fábricas e oito centros de pesquisa em 16 países, apresenta produtos divididos em duas linhas básicas, oferecendo soluções completas em componentes para motor e vedação. No Brasil, o grupo é formado pelas divisões Perfect Circle, Spicer Elastômeros, Victor Reinz e Stevaux, produzindo anéis de pistão, kits completos para motor, juntas, retentores e produtos de borracha.

Grupo de Sistemas de Fluidos:

Criado em 1999, a partir de uma reestruturação dos grupos de Sistemas para Motor e Sistemas Industriais, o novo grupo englobou as linhas de gerenciamento de fluidos que

pertenciam ao Grupo de Sistemas de Motor, a divisão de mangueiras e conexões Boston Weatherhead, as operações de mangueiras da Divisão Plumley e o antigo Grupo de Produtos Industriais. Em todo o mundo, são mais de 10.000 pessoas e 55 fábricas, localizadas em oito países. Sua extensa linha de componentes e sistemas engloba mangueiras, tubulações, condutores, trocadores de calor e bombas de água, óleo e combustível para qualquer aplicação e tipo de motor. No Brasil, a operação é representada pelos componentes das marcas Urba e Brosol, produzidos pelas unidades da Divisão de Gerenciamento de Fluidos (ex-Echlin) e a linha de mangueiras e conexões Boston Weatherhead, distribuída pela Dana Indústrias - Produtos Industriais.

Grupo de Sistemas Automotivos para Reposição:

Resultado direto da aquisição da Echlin, o grupo concentra-se na distribuição de componentes automotivos para o mercado de reposição. Representando toda a linha de produtos Dana, o grupo engloba uma extensa linha com mais de 300.000 itens, oferecendo componentes para sistemas motor, de transmissão e suspensão. No Brasil, esse grupo é representado pela DDB - Dana Distribuição Brasil, de Osasco (SP).

Grupo de Sistemas para Veículos Pesados:

Com 25 unidades em nove países, fornece eixos pesados, produtos de freios, componentes para transmissão de força, eixos cardans e sistemas modulares completos. No Brasil, o grupo é representado pela linha de cardans pesados da Divisão Spicer Cardans e pelas unidades de Osasco e Curitiba da Parish Produtos Estruturais. A Dana Indústrias - Produtos Industriais também participa da operação, sendo responsável pela venda das tomadas de força produzidas pela divisão norte-americana Chelsea.

Grupo de Sistemas Fora-de-Estrada:

Presente em seis países, tem nos eixos diferenciais e não-tracionados, conversores de torque, conjuntos de transmissão e controles eletrônicos Spicer seus principais componentes. No Brasil, o grupo é representado pela unidade Spicer Sistemas Fora-de-Estrada, localizada no município gaúcho de Cachoeirinha.

Grupo de Serviços de Leasing:

Realiza serviços de leasing e financiamento para um grande número de clientes em mercados especiais. A Dana Comercial Credit tem uma rede de escritórios espalhados pelos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e Europa Continental. Esse grupo não tem operações no Brasil.

O planejamento da empresa é baseado no que eles mesmos chamam de *Hell Week*¹¹. Todas as decisões sobre metas e objetivos quanto a vendas e produção são comprometidas através deste documento. Os gerentes prestam contas para seus diretores contra os números apresentados na Hell Week. Existe ainda um grupo de planejamento estratégico, do qual participam todos os interessados e é lá que são decididas quais as estratégias que serão tomadas e planos de ação para que a estratégia aconteça. Por ser uma multinacional, a filial brasileira possui alguma semelhança em relação aos processos da matriz norte-americana, no entanto é levado em conta a realidade brasileira bem como suas diferenças e peculiaridades; o que é bom hoje pode não ser bom amanhã, o mercado brasileiro é muito dinâmico, flexível e um pouco instável se comparado com o mercado americano, apesar de tudo o que tem acontecido no mundo (queda das bolsas, corrupção, endividamento, falsificação de documentos de empresas, escândalos fiscais, especulação financeira, crises políticas dentro outros macro fenômenos econômicos).

O número de representantes diminuiu com a introdução do portal (equipe de vendas). Hoje, a empresa atua através de 14 representantes distribuídos por todo o Brasil atendendo todas as regiões.

O DABNET, sistema eletrônico de pedidos via Internet, é oferecido aos clientes caso eles não possuam outra ferramenta de transmissão de dados eletrônica, um EDI como o SDM 400- Padrão via *Embratel* em SP e no Brasil. No entanto, existem empresas que não estão preparadas para trabalhar com o EDI. Nesse caso, então, aqueles clientes que não possuíam um sistema desse tipo, a DANA disponibilizou o Dabnet, fazendo com que estes distribuidores e representantes começassem a passar os pedidos de forma eletrônica.

Portanto, dando fechamento a este Capítulo, é importante salientar que ele é a descrição do método que foi utilizado para análise dos dados e também procedeu a descrição da empresa na qual o estudo foi realizado.

¹¹ *Hell Week* significa Semana da Inferno, e representa despesas, gastos, receitas e orçamentos; é um plano de metas realizado em setembro de cada ano.

– CAPÍTULO 4 –

ANÁLISE e DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresentaremos a análise dos dados coletados nas entrevistas, como foi dito no capítulo anterior. Após, apresentaremos um quadro geral sobre a amostra pesquisada, e posteriormente entraremos na análise propriamente dita.

Tabela 02 - Respondentes por sexo

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	5	100%
Feminino	0	
Total	5	100

Tabela 03 – Respondentes por escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual
Superior Incompleto	1	20%
Superior Completo	3	60%
Pós-Graduação	1	20%
TOTAL	5	100%

Tabela 04 – Respondentes por faixa etária

Faixa Etária	Frequência	%
(3) – De 36 a 45 anos	5	100
Total	5	100,0

Tabela 05 - Nível Hierárquico dos respondentes

Nível Hierárquico	Frequência	%
Chefe de Venda	1	20
Gerente	3	60
Gerente-Geral	1	20
TOTAL	5	100

Tabela 06 - Estado civil dos respondentes

Estado Civil	Frequência	%
Casado	5	100
TOTAL	5	100

Tabela 07 – Respondentes por Tempo de Serviço na empresa

Tempo de Serviço	Frequência	%
(1) – Até 5 anos	0	0
(2) – De 6 a 12 anos	2	40
(3) – De 13 a 19 anos	2	40
(4) – De 20 a 26 anos	1	20
(5) – Mais de 26 anos	0	0
Total	5	100,0

4.1 Mudança na Perspectiva Estratégica

“Nessa perspectiva vê-se a organização como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, privilegia-se sua forma de relacionar-se com a sociedade, isto é, sua razão de ser, seus produtos e seus serviços” (MOTTA, 2001:75). A organização é vista sob os aspectos de relação com o ambiente, seus concorrentes, objetivos e metas, suas formas de determinar alternativas de ação. Alguns outros pontos que devem ser observados sob esta perspectiva são gestão estratégica da organização, decisão, informações gerenciais e habilidades interpessoais dentro do contexto administrativo.

4.1.1 Análise das mudanças na perspectiva Estratégica

Na visão de um dos entrevistados, *“...ela (a mudança) alterou de forma profunda - é uma coisa bem forte de dizer - a própria maneira de enxergar a figura do representante como vendedor. Porque estes clientes, por mais longe que eles estejam, eles estão sempre em contato com a empresa através desse meio eletrônico”* (E1), ou seja, isto fará com que o modelo de negócio da empresa seja redimensionado para atender a esta nova situação (CHANDLER, 1962). Foi uma mudança gerada por uma inovação tecnológica imposta por uma necessidade de aumentar a competitividade e reduzir os custos com a operação, como podemos identificar: *“...ele vai deixar de ser um cara que vai lá pra vender pro cliente e vai mais ajudar o cliente a vender pro mercado dele”*(E1).

Outro entrevistado, quando perguntado sobre o porquê da implantação do portal, ou seja, de onde surgiu a idéia de se criar uma ferramenta eletrônica que pudesse atender às novas necessidades que a empresa estava enfrentando, afirmou: *“Foi uma solução sugerida pelo nosso diretor de Aftermarket em SP por ele perceber dentro da estrutura dele que tinha uma administração de vendas onde as pessoas faziam um trabalho muito burocratizado, mecânico. Então a solicitação partiu dele* (E2)”. De acordo com DRUCKER (1999:43) *“O que é uma “oportunidade” somente pode ser decidido se houver uma estratégia; caso contrário, não há como saber o que aproxima a organização dos resultados desejados e o que é desvio e desperdícios de recursos”*. Nota-se que a decisão do Diretor de Aftermarket foi entendida como uma oportunidade, pois de fato havia uma estratégia por trás daquela decisão: era diminuir o trabalho burocrático e torná-lo mais ágil, focando mais esforços nos clientes.

A mudança com a implantação da DABNET deu maior velocidade e agilidade ao setor de vendas da empresa, ou seja “os pedidos passaram a funcionar real time”, como descrito abaixo:

Outro fator que pode ser definido é relativo ao quesito objetivo, conforme foi descrito pelo entrevistado E3, do ano passado para este ano, tinha-se como objetivo colocar todos os clientes dentro do portal, fazendo com que eles utilizassem essa nova ferramenta. Segundo ele mesmo comentou: *“Nós temos uma rede de 250 clientes divididos em cinco categorias de desconto (lista de preço) de acordo com os níveis de compra. A estratégia da área de vendas da DANA é de estar lá dentro, ser representativo, tudo que a DANA tem, lá dentro. Quando o pedido de um cliente chegava via EDI¹², ele ficava dentro da caixa postal até depois do almoço esperando ser lançado para dentro do sistema pelas funcionárias responsáveis. Com a introdução dessa ferramenta (dabnet), houve um ganho de produtividade, porque os pedidos passaram a entrar diretamente no sistema, alimentados pelos próprios clientes, sem perder-se mais tempo”*. Isto fez com que o setor de vendas pudesse focar em sua *Core Competence*, como definida por HAMEL & PRAHALAD (1995), ou seja, todo o seu potencial justamente naquilo que é o seu ganha pão, vender.

Outro mudança de cunho estratégico que a implantação do portal DABnet gerou foi a facilidade com que os gerentes tomam decisões com base em informações realmente atuais sobre os pedidos de produtos e situação dos clientes. Novamente o que se percebe aqui é uma ganho qualitativo no processo de trabalho, gerando com isso uma mudança ou aceleração na estratégia da empresa, pois se consegue priorizar o que realmente interessa, deixando o trabalho burocrático para ser feito pelo sistema de gestão: *“o cliente me liga e eu já estou entrando na sua conta para acessar suas informações para saber a quantas anda o pedido desse cliente”*. *“Eu tenho todas as armas na hora para poder responder”*, explica E3. Dessa forma ocorre uma aceleração em toda a rotina de negociação, entre o cliente e a empresa, resolvendo e solucionando os problemas no mesmo momento que eles vão ocorrendo. *“Eu acho, não serve, vou ver não serve, tem que ser na hora!”*, conclui o entrevistado E3, de forma bastante incisiva.

E3 continua sua análise dizendo: “*o que cabe dentro duma companhia como esta é: tome decisões, não importa se estiver errada. Se não deu certo, a gente tem humildade de botar entre as pernas, pedir desculpas e começar de novo*”. Fica aqui o clássico exemplo sobre organizações aprendizes, ou aprendizado organizacional (NONAKA & TAKEUSHI, 1997). Não se tem o medo de errar, é uma política da companhia que dá liberdade aos seus homens de decisão (neste caso os Gerentes) para realmente decidirem, pois eles possuem autonomia de decisão.

Entrevistado E4 comenta como é feito o planejamento estratégico dentro da DANA. Existe o grupo de planejamento estratégico onde todos participam e ali é onde são tomadas as decisões estratégicas. Percebe-se neste contexto um mudança de foco na elaboração da estratégia da empresa, ou seja, ocorre uma disseminação no processo de elaboração da estratégia, todos os elementos têm a possibilidade de opinar sobre como será realizado tal planejamento, não fica restrito a um grupo limitado de pessoas, ou em nível de diretoria e gerência, ele é difundido pelo espectro organizacional (MOTTA, 2001).

E4 fala sobre as vantagens de ser ter um sistema onde as próprias pessoas, os agentes, atores e participantes do cenário, trabalham interagindo diretamente com o sistema conduzindo todo o processo a uma melhora e efetiva otimização dos resultados, visto que ocorreu uma diminuição nos erros (digitação) e aceleração do processo. Notas fiscais, “*informações mais limpas e rápidas, mais precisa, mais confiável*”. SMITH, BAYLEY e BRYNJOLFSSON (1999) enfatizam a maior eficiência de mercados eletrônicos e como a menor assimetria de informações torna tais mercados mais eficientes do que os tradicionais. Deixou de haver a necessidade dos representantes entrarem em contato constante com a central de vendas e com os próprios gerentes, pois toda a informação necessitada encontra-se no Portal Dabnet, virtualizada.

Ainda falando sobre mudanças ocasionadas pela implantação do sistema Dabnet dentro da empresa, E5 é enfático em dizer que todos os representantes e vendedores internos DANA ganharam maior autonomia de decisão para a realização dos negócios junto aos clientes. Não há mais a necessidade de entrar em contato com a matriz e os gerentes para saber se eles autorizam um determinado desconto ou uma bonificação, por exemplo, tudo o

¹² Eletronic Data Interchange (Troca eletrônica de Dados).

que os vendedores ‘podem fazer’, ou seja, existe uma flexibilidade de atuação que está especificado dentro do sistema.

Entrevistado E5 comenta a imposição de uma mudança junto aos clientes, fazendo com que “*todos eles passem, ou a utilizar a ferramenta Dabnet, ou utilizar o sistema de EDI,*” tornando o processo de solicitação de pedidos o mais automatizado possível.

E5 comenta sobre o impacto da ferramenta eletrônica na estratégia da empresa e diz que não gerou muitas mudanças após sua implantação...”*Cliente fiel ganha um desconto, cliente que tem um plano de marketing também. Mas no máximo de três por cento.*” Ou seja, não foi o fato de se ter introduzido essa nova tecnologia que a política e a estratégia de vendas da empresa foi modificada. Esta prática de dar descontos independe da utilização do portal. Inclusive uma das melhorias que pode ser oferecida para os clientes DANA é que, em caso de utilização do Portal, você pode obter descontos ainda maiores do que se não utilizar, uma forma de incentivo.

4.1.2 Conclusões sobre a Perspectiva Estratégica

Como o próprio termo estratégia é de difícil compreensão até mesmo para membros da academia - em muitos currículos de faculdades de Administração de Empresas o assunto sequer é abordado - é compreensível que os entrevistados não tenham uma definição clara sobre o que vem a ser o termo *estratégia*, quanto mais sua aplicabilidade quando é referido como uma perspectiva. Neste estudo de caso, tivemos respostas variadas sobre a mudança na estratégia da empresa em função da introdução do portal. Quando indagados, os respondentes eram induzidos a interpretar a estratégia como: interação com o ambiente e relacionamento com o mercado, objetivos, e metas.

As respostas variaram muito mais em termos de processo do que em termos de conteúdo, ou seja, o que de fato mudou na estratégia com a introdução do portal. Pelo que se pode notar, é que ele ainda é visto como uma ferramenta operacional, puramente automatizadora de funções repetitivas. Infelizmente ele não está, ainda, sendo usado como modelador da estratégia do negócio da empresa, com isso muitas oportunidades que ele pode oferecer não são utilizadas. Tal fato se explica por ser uma tecnologia ainda recente e sua

potencialidade não foi descoberta por inteiro. Assim que isso ocorrer, ele será visto como uma oportunidade, e não apenas como robô que executa tarefas meramente operacionais, transformando-se em uma ferramenta gerencial e até mesmo estratégica, remodelando seu conteúdo.

Com a introdução do portal, a empresa, através do seu setor de vendas, aumentou seu foco naquilo que realmente a faz crescer e gerar lucro: a venda. Esta é a *core competence* do setor. Não é a da empresa como um todo, pois ela é uma corporação e possui várias unidades de negócio, sendo que o foco deste trabalho está no setor de vendas da companhia. A empresa possui outras *core competence*, todas pertinentes às suas unidades de negócios distintas, como: indústria, marketing, leasing, etc.

4.2 Mudança na Perspectiva Estrutural

Nesta perspectiva a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade. Ela é vista como sendo um conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas. Também é vista como uma estrutura organizacional física, seu organograma, sua forma de estruturação formal, hierárquica (Fayolista). Aqui pôde-se tecer comentários comparando uma estrutura piramidal – Fayolista com modelo de redes proposto por CASTELLS - horizontalizada – que neste estudo de caso adapta-se com maior aptidão. Nesta etapa da análise dos dados coletados, concentrou-se na questão de como a estrutura física foi modificada, se houve modificação, criação ou eliminação de cargos ou departamentos em função da introdução da ferramenta eletrônica - o portal DABnet.

4.2.1 Análise das mudanças na perspectiva Estrutural

Em termos hierárquicos não houve mudança observada por E1 nem tampouco pelos demais entrevistados, todas as relações previamente estabelecidas foram mantidas neste novo ambiente. E1 ainda menciona que com a introdução desta ferramenta poderá haver uma diminuição no número de pessoas que trabalham junto ao setor devido à racionalização e à otimização do trabalho iniciadas por TAYLOR em primórdios do século XX e aprimoradas

por DEMMING em 1940 e 1970. Fato este que será comprovado nas próprias entrevistas ao longo da análise que se segue.

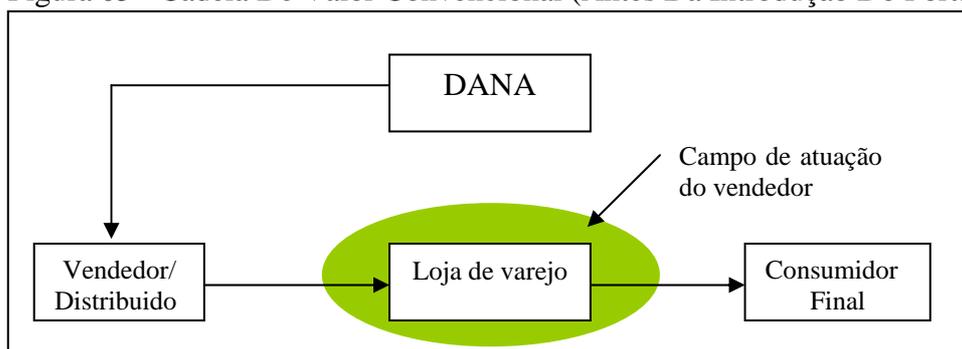
De acordo com entrevistados, o que ocorreu foi uma automatização dos processos e uma migração para plataforma Internet. Houve demissão de algumas pessoas (digitadoras) e não foi necessária a reposição das mesmas em função de não mais se ter necessidade delas, pois as informações estavam chegando de uma forma mais “limpa” e com menor assimetria (SMITH, BAYLEY e BRYNJOLFSSON, 1999) e já lançadas dentro do sistema. Além de ter ocorrido uma redução do trabalho, houve uma melhora no sentido de redução de erros.

Nota-se que foi atingido uma redução do número de pessoas, a estrutura hierárquica em si não foi alterada ou criada nenhuma novo departamento, mas houve uma modificação estrutural no sentido da eliminação de funcionários.

E4 observa que para este ano foi estimada uma meta para o setor de vendas da companhia como tendo todos os seus clientes conectados ou via Portal ou via EDI. Na verdade esta estrutura pretendida pela empresa cria um novo canal, uma nova estrutura pela qual as empresas dessa cadeia irão se comunicar e realizar negócios. Nota-se ainda, que uma macro estrutura foi criada e que ela está ligando todos os atores desta cadeia produtiva (*suplly chain*). O que se observa, em um primeiro momento, é uma virtualização descrita por (TURBAN et al, 1999), onde a conectividade existe dentro de um ciberespaço (VENKATRAMAN & HENDERSON, 1998), neste caso via Internet.

E1 observa que houve uma mudança no papel do representante dentro da cadeia produtiva. Ao invés de apenas este indivíduo preocupar-se em efetivar a venda, ele mudou um pouco o seu papel e passa a auxiliar o seu comprador no que tange ao aspecto venda do seu produto para o consumidor final. Então, dentro da cadeia de valor, o representante assumiu outra postura, muito mais próxima de seu cliente e participando mais ativamente do venda do produto para o consumidor final e não mais para o atacado.

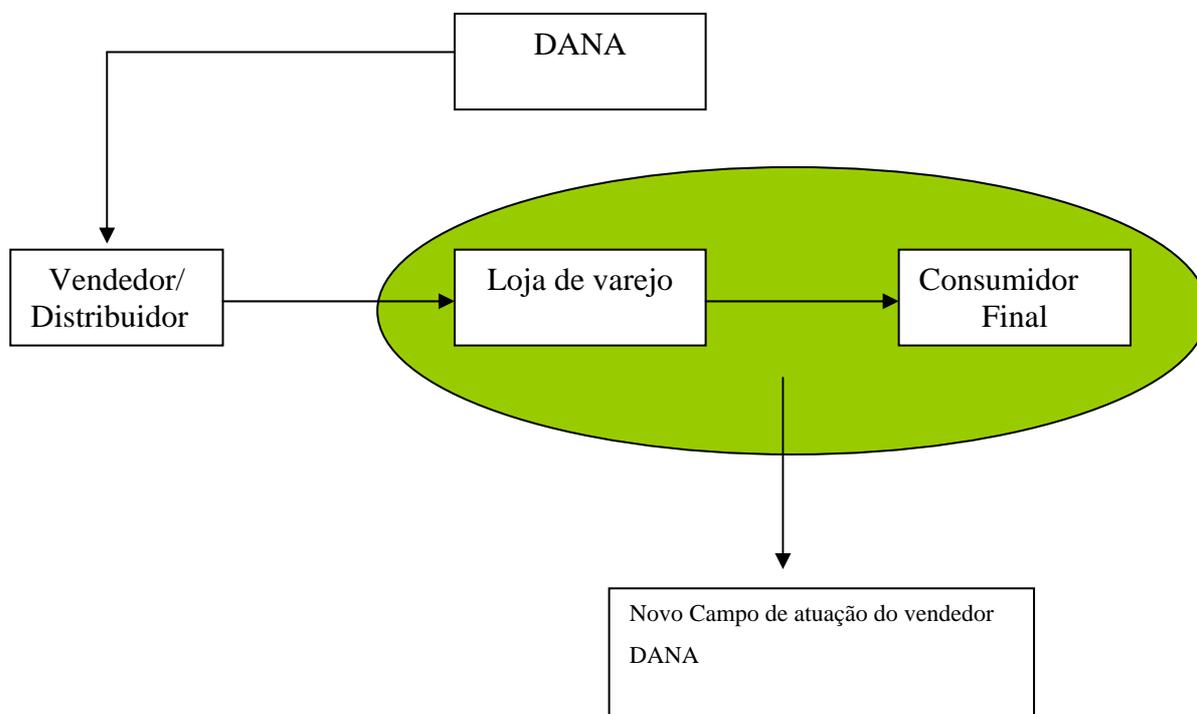
Figura 05 - Cadeia De Valor Convencional (Antes Da Introdução Do Portal)



Fonte: elaborado pelo autor

A figura 05 ilustra o novo campo de atuação do vendedores e representantes após a introdução do portal via Internet bem como seu novo campo de atuação, representado pelo círculo em verde. Seu novo campo de atuação pode e deve ser considerado como uma extensão da empresa, é o que VENKATRAMAN & HENDERSON (1998) e TURBAN et al. (2001) definem como processo de virtualização. Houve uma extensão da empresa para dentro das outras empresas com as quais seus vendedores e representantes trabalham. Eles prestaram serviços para os compradores auxiliando e orientando no momento da compra.

Figura 06 - Nova cadeia de abastecimento desde a Fábrica até o Consumidor Final



Fonte: Elaborado pelo autor

O que se observa após a implantação do portal foi uma modificação de sua estrutura; como a empresa estava atingindo seu mercado. Estava ali estabelecida uma rede virtual de operações, apesar dos entrevistados não perceberem tal mudança e que, em nossa opinião, como na de SIEBER (1997), as redes de computadores estão cada vez mais presente nas empresas e sendo cada vez mais a sua “alma”. Elas, enfim, podem ser consideradas como principal facilidade revolucionária da tecnologia da informação, principalmente no que se refere ao redesenho organizacional (CHARAN, 1991). Corroborando essa análise KEEN, (1991) coloca que diante da complexidade do ambiente atual (globalização, margens menores, competição baseada no tempo) a Tecnologia da Informação (TI) deve ser usada urgentemente para reduzir complexidade organizacional deixando a empresa mais eficiente.

O entrevistado E5, quando questionado sobre mudanças que teriam ocorrido durante a introdução do novo sistema através da Internet dentro do departamento de vendas, foi categórico ao dizer: “*não houve mudanças de cunho estrutural com a implantação da ferramenta*”. Todas as mudanças ocorridas no quesito estrutural, de acordo com ele, ou ocorreram antes, ou não chegaram a ser percebidas por ele. O que ocorreu em nossa opinião foi o surgimento de uma Comunidade Virtual (RHEINGOLD, 1993) que conecta todos os clientes da empresa através de um ciberespaço, operando em parte como uma Organização Virtual (LAUDON e LAUDON, 2000; VENKATRAMAN & HENDERSON, 1998, CANO, 1999), onde sua estrutura física se torna imperceptível mesmo para aqueles que dela fazem parte.

Cabe destacar que, para DAVIS e MEYER (2000), um mercado eficiente deve ser transparente, ter liquidez, ajustar-se continuamente e oferecer amplo acesso a todos. Mercados eletrônicos teriam estas características. Assim, as oportunidades que surgirão nestes mercados serão muitas. É preciso, contudo, investir em conteúdo e melhor atendimento ao cliente.

Em última análise, no que tange à perspectiva estrutural, é possível afirmarmos que não houve mudanças significativas na visão estrutural da organização, de acordo com os entrevistados. Os quesitos questionados, como por exemplo, criação ou eliminação de departamentos, modificação nas relações hierárquicas e alteração da estrutura física (organograma), não sofreram alterações. No entanto, na nossa opinião, o que pôde ser

observado foi a eliminação de duas pessoas que faziam parte do *staff* do departamento de vendas – digitadoras – neste caso a ferramenta eletrônica as substitui de forma satisfatória e com ganhos de qualidade no trabalho.

Ainda, é possível observarmos o surgimento de uma rede (CASTELLS, 1999), um canal virtual (VENKATRAMAN & HENDERSON, 1998; LAUDON & LAUDON, 2000) que liga todas as empresas parceiras – os clientes DANA (vendedores e distribuidores) – através da Internet. Esta rede está presente e é atuante dentro da empresa, visto que todos os negócios estão se realizando dentro deste espaço virtual e todos os atores atuantes dentro deste cenário.

4.2.2 Conclusões sobre a Perspectiva Estrutural

Aqui houve uma das poucas unanimidades em respostas: não houve criação de departamentos nem tampouco as relações hierárquicas foram alteradas. No entanto, o que percebemos durante a análise das entrevistas foi, sim, a criação de um novo espaço de realização de negócios, um espaço virtualizado, cibernético. Isso está representado graficamente pela figura 08 e nela mostramos o surgimento de um novo canal, por sua vez virtual, intangível e não físico, de tal forma que pode explicar a não visualização e modificação da estrutura da organização pelos entrevistados. Isto foi uma das características mais marcantes durante todo o processo de análise, pois realmente o que se percebe é uma tendência entre as organizações em utilizar novas ferramentas tecnológicas para aumentar a eficiência organizacional. O que fazemos como pesquisadores e observadores formadores da teoria, é a constatação empírica de tal fenômeno descrevendo suas peculiaridades e seu *modus operandi*.

Outra conclusão a que chegamos nessa perspectiva é que hoje a estrutura organizacional das empresas passa por várias configurações em curtos espaços de tempo. Elas podem ser encaixadas dentro do paradigma contingencial, como sendo do tipo orgânicas (BURNS & STALKER, 1976), altamente adaptáveis e flexíveis, apesar do tamanho.

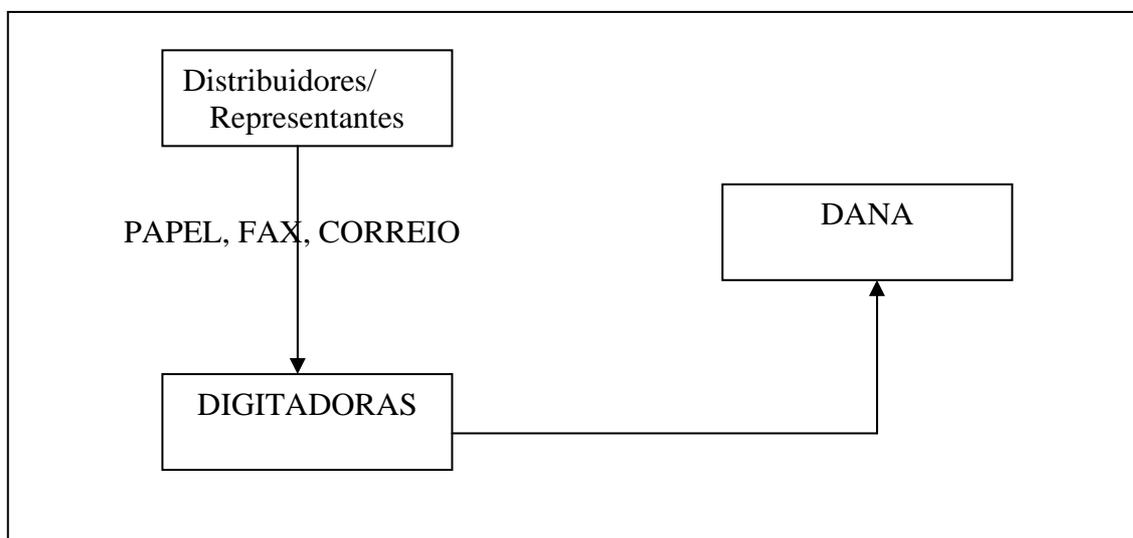
4.3 Mudança na Perspectiva Tecnológica

Nesta perspectiva a análise centrou-se no aspecto tecnológico da mudança. Observou-se como a tecnologia de alguma forma gerou modificações dentro da organização. Em outras palavras, aqui busca-se a compreensão do fenômeno da mudança sob o prisma da tecnologia disponível. Nesse caso MOTTA (2001) salienta que são fatores importantes e que devem ser analisados a divisão do trabalho, a especialização e o tipo de tecnologia a ser empregada na produção; preocupa-se com a racionalidade do processo produtivo, espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor para o cliente. Aqui a análise centrou-se em tipos de tecnologia, ganho de qualidade e tempo, racionalização da produção e como era e como ficou a rotina da organização após a implantação do portal B2B.

4.3.1 Análise da Perspectiva Tecnológica

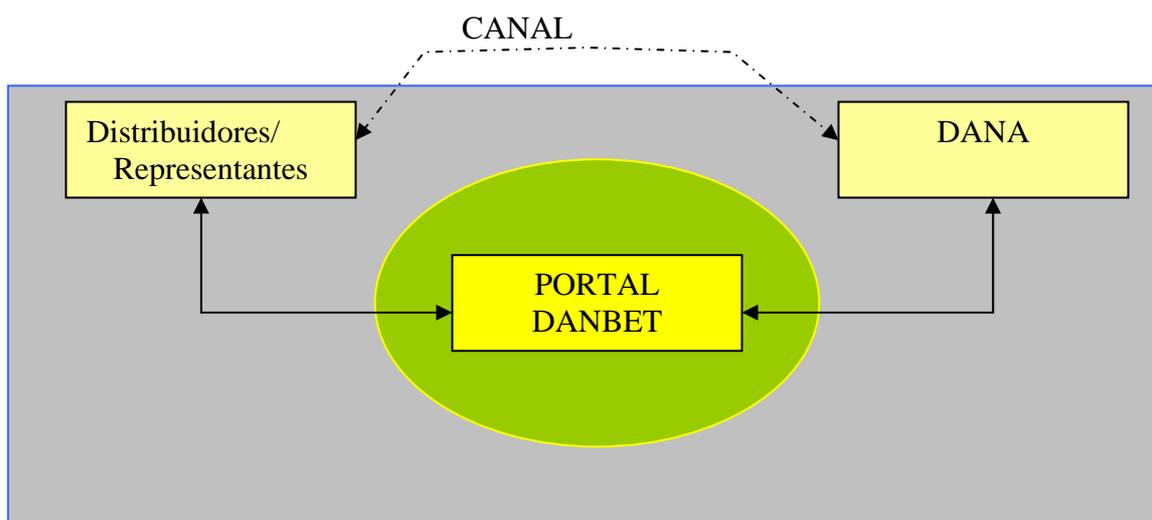
E1 comenta que antes de se ter o portal em funcionamento, a rotina de trabalho era muito estressante, não se tinha um planejamento adequado com o qual se pudesse contar. Era tudo feito como ensina MINTZBERG (2000), sendo uma estratégia emergente e não de uma maneira deliberada e planejada, dando mais chance ao erro e a surpresas inesperadas que alteravam sensivelmente a rotina da empresa e de todos os colaboradores. Muitas vezes o chamado “serão” tornava-se uma rotina e não mais uma eventualidade para justamente cobrir os erros de planejamento advindos dessa rotina não, ou pouco, automatizada.

Figura 07 - Chegada dos dados ao departamento de vendas antes do portal



A figura 08 mostra como ficou a situação dentro do empresa após a implantação do portal, modificando e criando um novo canal de comunicação. A linha pontilhada representa o canal virtual, não físico, surgido devido a implantação do portal.

Figura 08 - Chegada dos dados ao departamento de vendas após implantação portal.



Fonte: elaborado pelo autor.

Outro fator de sofreu modificação com a implantação do portal via Internet foi a questão das reclamações feitas ao setor de pós-vendas. Hoje, de acordo com E2, os comentários centram-se em cima de possíveis melhoras e não mais em erros de digitação e alimentação de dados errôneos. Hoje, as reclamações têm foco em “*entrega atrasada, quantidade errada, excesso de peças enviadas, etc...*”

Questionado sobre o erro no envio de peças – quantidades a mais do que o solicitado – a resposta dada por E2 foi atribuída ao envolvimento da parte humana no processo de embalagem e na logística de entrega. Pois todo o processo é quase que automatizado a não ser pelo fato da embalagem das peças em caixas maiores e outras unidades de vendas, por exemplo, caixas maiores que contém caixas menores que, por sua vez, contém as peças em estado unitário. Ou seja novamente nota-se que o processo de implantação desta nova tecnologia em auxílio às pessoas, propiciou condições de se focar em atividades mais importantes para a satisfações dos clientes da empresa e, conseqüentemente, aumentar a qualidade do serviço obtendo maior produtividade (DRUCKER, 1999).

E2 observa que com a implantação do portal, em 1998, pode vir a ocorrer uma mudança com respeito a antecipação de erros e mais pro-atividade da empresa em função de dispor de maiores informações e, com isso, antecipar alguns passos que certamente ocorreriam: *“ao invés de esperarmos o cliente nos procurar, podemos tomar um atitude pro-ativa e questioná-lo sobre como foi a sua entrega, se tudo o que ele pediu foi entregue de acordo...”* Notamos uma evolução quanto ao uso da tecnologia e como ela é vista dentro da empresa. Como ensina THOMPSON (1976), o que se observa é uma modificação no uso da tecnologia em seqüência para o tipo intensiva, caracterizado por ser uma tecnologia mais flexível e adaptava, típico da escola contingencial.

Com essas observações feitas por E2, é possível que notemos aqui, de antemão, uma vontade de tornar o relacionamento com o cliente mais estreito ainda, efetivando um CRM¹³, com a base de dados que a própria empresa dispõe. Isto fará com que se ganhe mais agilidade, proximidade e fidelização junto a empresa. De certa maneira, o processo de CRM já está implantado pelo portal, mas é como se ainda não tivesse sido descoberto, ou seja, as informações estão lá, mas ainda não estão sendo utilizadas da maneira mais proveitosa possível, tanto em benefícios para a empresa como para o cliente.

De acordo com ITAMI E NUMAGAMI (1992), com a introdução de novas tecnologias dentro das organizações, existe a possibilidade de depararmos com três categorias ou opções: a novidade (tecnologia) pode capitalizar a estratégia, pode impor cognição (novas maneiras de utilizá-la) ou pode ainda cultivar uma nova postura perante a implantação (estratégia modificada em função da adoção de uma nova tecnologia). Neste caso específico, a nova tecnologia que é o portal de acesso via Internet, vai impor cognição aos seus usuários e fará com que eles pensem novas maneiras para tirarem maior proveito das informações mantidas em sua base de dados. Isto, hoje em dia, é um dos grandes problemas gerados pelas novas tecnologias, um excesso demasiado, um volume muito grande de dados que muitas vezes ficamos apenas armazenando e nunca os utilizamos da melhor maneira.

E4 observa que dentro da utilização do sistema em ambiente Internet não houve mudança, pois todas as informações das quais a empresa necessita já estão dentro do sistema e são geradas por um input (pedido) e por um output (Nota fiscal).

¹³ CRM (*Consumer Relationship Management*), ou gestão do relacionamento com consumidor

De acordo com E4, o sistema eletrônico via Internet foi “*oferecido a uma grande gama de clientes...*” gerando com isso “*um ganho operacional de tempo e segurança da informação*”, sendo que dos seus clientes totais - que hoje são de 251 - apenas um deles continua a não fazer uso do sistema, ou via EDI ou via Internet (DABNET). Corroborando com esse pensamento, buscamos classificar este tipo de organização da produção junto à teoria contingencial no que WOODWARD (1977) caracterizou por produção contínua. Em outras palavras, ela deixou de ser uma produção do tipo artesanal – onde cada cliente fazia o seu pedido ao representante e este o repassava, individualmente, para a empresa - e passou a ser um tipo de produção contínua, no qual poucas pessoas monitoram um processo total ou parcialmente automatizado devido à introdução de novas tecnologias, somado a algumas características de organização virtual e redes.

É neste sentido que WOODWARD (1977) comenta que as empresas com operações estáveis necessitam de estruturas organizacionais diferentes daquelas com tecnologia mutável. Organizações altamente estruturadas e burocráticas com um sistema mecânico de administração são mais apropriadas para operações estáveis, enquanto a organização inovativa, com tecnologia mutável, requer um sistema "orgânico" mais adaptativo e flexível.

Ainda, E4 comenta que os códigos de produtos são extremamente complexos e que é necessário que as pessoas estejam habituadas a eles, caso contrário haverá erros de digitação (produção artesanal) o que acarretará em atraso no processo. Isto pode ser visto com sendo um gargalo dentro do processo produtivo da empresa. Um vez resolvido este problema (digitação manual das informações) toda a cadeia produtiva ganha em tempo, agilidade e velocidade com que os negócios são realizados.

E5 fala que a real utilidade de ferramenta, o portal B2B, para a empresa até aqui tem sido muito mais no sentido operacional, de tráfego de informações, do que propriamente uma ferramenta gerencial que possa dar condições dos gerentes e diretores tirarem proveito e administrar em cima das informações geradas por este Sistema de Informações Gerenciais. Uma das metas propostas pela empresa através da modificação do software operacional para um software gerencial é de fazer com que todos os clientes passem a utilizar o sistema via Internet, inclusive aqueles que usam o EDI, com ganhos de qualidade. Com isso, os clientes teriam acesso a uma série de informações, tais como quantidade vendida, estoque disponível, programações da fábrica, e etc, as quais facilitariam sua gestão juntamente com a da própria DANA. Todos estariam ligados através de um único canal.

Outro ponto que E5 coloca é justamente no sentido de fidelizar a sua rede de clientes (DAVIS & MEYER, 2000), fornecendo a eles informação e subsídios sobre suas compras para que possam administrar melhor seus estoques e sua própria política de gestão de estoque. Uma das proposições feitas por E5 é no desenvolvimento de um CRM específico para esta rede de distribuição, que em última análise, é o negócio da DANA. “*Logo, cuidando bem dos meus clientes, mantenho minha rede de distribuição e por consequência meu negócio*”.

4.3.2 Conclusões sobre a Perspectiva Tecnológica

Tornando mais conciso o que foi dito e analisado ao longo deste item, diga-se de passagem, uma das que mais pesou a análise, faremos uma recapitulação dos principais tópicos aqui tratados, e em consequência, as principais transformações observadas durante o registro das entrevistas.

O primeiro ponto que é fundamental que deixemos claro é a passagem da utilização de uma tecnologia, que modificou por completo a empresa em sua forma de trabalho (WOODWARD, 1977). O imperativo tecnológico, cada vez mais importante para as organizações hoje em dia, entrou com peso substancial neste estudo de caso. Ele gerou uma série de mudanças, como por exemplo: redefinindo o fluxo de informações; alterado sensivelmente a forma de trabalho do grupo – que era do tipo artesanal e passou a ser contínua; modificou o tipo de produção, de elos seqüência para intensiva, o que de acordo com THOMPSON (1976), deixa a empresa mais flexível; e alterou a visão estratégica dentro da organização, uma vez que aumentou a velocidade com que se dá a troca de informações entre a empresa e seu meio ambiente, fornecedores e compradores; reduziu a assimetria de informações, tornando a comunicação mais objetiva, rápida e eficiente (SMITH, BAYLEY e BRYNJOLFSSON, 1999).

O segundo ponto a observar-se é sobre a fidelização dos clientes que o portal proporciona. As informações de cada compra são armazenadas e é possível traçar perfis e criar categorias de clientes de acordo com as características e frequência de suas compras. Em uma segunda etapa, ainda é possível efetivar a utilização de um CRM eficiente no sentido de proporcionar um aumento nas vendas pela utilização desta ferramenta eletrônica.

4.4 Mudança na Perspectiva Humana

Esta perspectiva vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos. Considera como premissas básicas os objetivos, a auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais, bem como inter-grupos e a organização informal como um todo. No caso deste estudo, o aspecto mais considerado na análise foi o fato de o funcionário ter sofrido mudança de qualquer forma no seu perfil com a implantação e utilização da ferramenta eletrônica. Também foi levado em conta como se dá a relação entre a empresa e o funcionário, motivação, liderança e autoridade formalmente estabelecidas. Nesta perspectiva os indivíduos e seus grupos são o foco central de análise.

4.4.1 Análise da Perspectiva Humana

O perfil do funcionário sofreu modificação de acordo com E2. A utilização e liberação da Internet deram um impulso e motivaram todos os colaboradores de modo que buscassem obter maior conhecimento sobre esse nova tecnologia que estava disponível dali pra frente. Como E2 comentou: *“Algumas pessoas aumentaram seu conhecimento sobre Internet e inclusive sobre inglês”*. Tal comentário nos obriga a observar que no meio digital o domínio do idioma Inglês é quase que imperativo para uma proveitosa e objetiva utilização. Grande parte das páginas da Internet como um todo são em inglês, ou pelo menos possuem uma versão em inglês, o que, de uma certa forma, comprova a domínio deste idioma no âmbito digital, e por que não estender tal domínio para uma âmbito geral?

E5 comenta que não percebeu mudanças no perfil do profissional dentro da empresa, mas que os representantes tiveram seu perfil alterado sensivelmente, pois eles lidam diretamente com a informação assim que ela é disponibilizada. Com essa mudança no perfil do representante, ou seja, ele hoje tem muito mais condições de prestar um serviço de melhor qualidade para o seu cliente – a loja que revenderá os produtos DANA – inclusive auxiliar no processo de venda para o consumidor final.

Dentro dessa realidade, percebemos uma mudança não somente de perfil e função do representante, mas também seu papel dentro da organização como elemento da estrutura da empresa. Ele consegue se fazer mais presente dentro das organizações com as quais trabalha, impondo seu jeito e sua maneira, seus hábitos e de uma certa forma a própria cultura da

DANA, e, com isso, expandindo a estrutura e a cultura de sua empresa para suas clientes. Isto é, notadamente, uma macro mudança, não apenas de uma perspectiva como pregada por MOTTA (2001) e seguida nesta análise por nós, mas um conjunto de mudanças que tendo seu início em um campo facilmente perspassam e invadem os outros espaços, justamente como a realidade se mostra: muito dinâmica e de difícil compreensão das partes isoladamente dentro de um contexto. De acordo com HARVEY (1993), vivemos num mundo cada vez mais complexo e mutável, para que possamos ter uma real compreensão das mudanças que estão ocorrendo, é preciso que adotemos uma nova postura quando nos deparamos com problemas atuais, é preciso que estejamos dotados e aptos para formarmos equipes interdisciplinares para resolução de problemas reais, pois a realidade é igualmente uma mistura de nuances de vários campos da ciência e da não ciência também.

E3 comenta sobre o perfil do funcionário que trabalha dentro da empresa, mais especificamente dentro do setor de vendas: “*ele dever ser criativo, arrojado e inovador*”; indo ao encontro das idéias propostas por GOOLD & CAMPBELL (1996) quando referem-se ao aprendizado de laço duplo e como a organização pode criar formas de manter este conhecimento para si, sem que ele fique restrito somente as pessoas. É neste sentido que a introdução do portal dentro a organização veio criar esta “ferramenta” de acumulação de conhecimento. E mais, se assim ela desejar, pode difundi-lo internamente e externamente.

E2 e E4 falaram sobre a mudança que a utilização de um equipamento móvel de computação (computador portátil) causou nos vendedores internos da empresa: “*eles tiveram que aprender a usar um notebook, abrir um browser, enviar e-mail, fazer downloads, isto deu uma sacudida nesse pessoal*”. Tal modificação gera conseqüências e exige igualmente uma alteração no perfil dessa pessoa; ela deve possuir, de acordo com pesquisadores da escola das relações humanas, como MAYO (1945), e também da escola transitiva BARNARD (1938) e FOLLET (1964), mais pro-atividade e responsabilidade, bem como visão de longo prazo e perspectiva múltipla sobre o negócio, ilustrados dentro da teoria Y de MCGREGOR (1960) (*apud* KLERING,1994).

O que é necessário existir, de acordo com E5, é uma “a integração do sistema de gerenciamento utilizado pela empresa (SDM- DANA) com o sistema DABnet utilizado pelos clientes DANA. Assim que isto ocorrer, o perfil do vendedor e do representante sofrerão mudanças significativas como as descritas abaixo:

E5 comenta que dentro da DANA ele não percebe mudanças de cunho cultural, mas quem mais sofreu alterações foi o representante, pois é ele quem está usando esta ferramenta de maneira mais ativa. O que E5 defende e E2 concorda é quanto à modificação do próprio perfil do vendedor. “*Ele não será apenas um vendedor, mas sim um gerente de conta, ele irá gerenciar o relacionamento com seus clientes*” . O que nota-se nessa declaração é uma posição que até um certo ponto é ousada, mas necessária. A empresa passa a dar autonomia e força a sua equipe, valorizando, confiando responsabilidades e decisões aos seus homens de vendas, aquelas pessoas que estão efetivamente em contato com os clientes. Hoje, através deste novo software, o DABnet, eles já sofreram modificação, mas com uma integração, como está sendo proposta por E5, eles modificarão ainda mais seu perfil de trabalho, ganharão mais responsabilidade e autonomia de decisão.

4.4.2 Conclusões sobre a Perspectiva Humana

Como levantado pelos próprios entrevistados, esta foi uma das perspectivas onde mais se notou modificação entre a comparação do antes e do depois. Caiu muito sobre os representantes e vendedores (os usuários do portal) o peso da utilização bem como a comprovação de resultados, os quais ficaram visíveis junto aos gerentes, acabando com um grande gargalo no processamento dos pedidos. Estes pedidos, que antes eram efetivados via modo artesanal (WOODWARD, 1977), passaram a ser feitos de maneira automática, pelos próprios compradores, imprimindo dentro da *supply chain* uma grande velocidade, típica de mercados digitais (SMITH, BAYLEY e BRYNJOLFSSON, 1999).

De uma maneira geral, houve um aumento na velocidade com que os acontecimentos vem ocorrendo em nossas vidas, e fica impossível que isso não permeie a realidade organizacional. Nesse sentido, fica claro que as pessoas envolvidas são o “termômetro” destas modificações impostas pelo ambiente dinâmico e mutável e sendo assim elas assimilam, ou pelo menos tentam assimilar, as imposições do ambiente e da organização. Logo, aqueles que estavam mais em contato com a nova ferramenta, no caso os vendedores, tornaram-se mais pro-ativos e responsáveis, e com uma visão de longo prazo associada a uma perspectiva múltipla de trabalho, ilustrados dentro da teoria “Y” (McGREGOR, 1960 *apud* KLERING, 1994).

4.5 Mudança na Perspectiva Cultural

Esta perspectiva busca compreender a mudança baseada em um conjunto de valores e crenças, hábitos compartilhados por todos os participantes do cenário. É este conjunto de fatores que faz com que a organização se faça diferente das demais, é isso que lhe traduz sua identidade como um ente perante as demais organizações. MOTTA (2001) considera a cultura como sendo responsável por enfatizar referências históricas, o processo de socialização e fatores de diferenciam a organização das demais, suas peculiaridades. Esta perspectiva procura orientar-se pelo coletivo compartilhado, e não pelo individual. A cultura coletiva surge, de acordo com MOTTA(2001), de imposições internas resultantes do processo de adaptação da empresa com seu ambiente externo, o que em última análise é o que realmente a define. Então, parte da cultura organizacional é criada por assimilação da cultura externa e outra parte por contradição de valores. Ela revela a identidade da organização, ensina aos novos como devem se comportar diante daquela realidade organizacional.

4.5.1 Análise da Perspectiva Cultural

E2 confirma a suspeita inicial proposta por este pesquisador sobre a transformação cultural sofrida pela organização e seus membros. O início deu-se com a liberação do acesso à Internet aos funcionários do escritório o que provocou uma mudança de atitude e uma nova fonte de busca de conhecimento, como ele mesmo comenta: *”o pessoal começou a entender que ali se poderia buscar conhecimentos (...) mesmo aqueles que não são necessários para o funcionamento da empresa”* . Outra mudança observada dentro da cultura da empresa é em relação ao aspecto comunicação. Hoje, a grande maioria das comunicações são efetivadas através de meio eletrônico, via correio eletrônico fluindo dentro da Internet da empresa.

Em relação ao aspecto da transação de negócios, E2 adverte que *“É mais uma maneira de se documentar as transações efetuadas”* e dá mais confiança ao processo com um todo evitando com isso aquele dito pelo não dito tão comum nos ambientes empresariais. Com todo o processo de negociação documentado via e-mail, fica mais fácil saber quem realmente faz a diferença dentro da empresa.

É nesse sentido que o departamento de sistemas, juntamente com o departamento de marketing, disponibilizam um clipping de notícias a respeito da empresa tanto em nível

nacional quanto em nível mundial, representando suas formas de ritos, hábitos e comunicação como ensinam (MOTTA, 1995; LUPPI, 1995; FREITAS, 1991) - ou seja - é um canal de comunicação de grande alcance em termos de número de usuários a um baixo custo, baixíssimo pode-se dizer, uma vez que toda a estrutura já está presente e pronta para utilização.

Uma outra modificação notada por E2 é referente à imposição do idioma inglês à população de uma forma geral. Aquela pessoa que não tinha contato, ou não tinha a mínima noção do idioma, com a utilização da Internet e da Dabnet em ambiente digital, se viu obrigada a aprender, ou melhor, acabou aprendendo e assimilando palavras do cotidiano em inglês.

E1 salienta que a mudança cultural foi muito forte, “*o fato de dispor de uma tecnologia sem que as pessoas envolvidas no processo a utilizem, de nada adianta*”. O que mais pesou na implantação do portal via Internet, de acordo com E1, foi o processo de aculturação que a empresa e o setor de sistemas teve de desenvolver junto aos representantes, distribuidores e clientes de uma maneira geral.

De acordo com E4, [suspiro] “*Não sei se a cultura DANA foi alterada por causa disso (portal B2B), o que eu posso dizer pra você é que existe hoje uma grau de informatização muito grande...hoje praticamente todos os funcionários da área de vendas tem um terminal, ou um notebook para trabalhar. Então aí, eu posso dizer que houve uma mudança de comportamento.*” O que se nota nessa resposta é que, quando perguntado se houve uma mudança cultural dentro da empresa, o entrevistado buscou responder da sua maneira, chegando a uma conclusão de que o processo de implantação do portal DABnet gerou uma mudança no comportamento das pessoas, o que, em última análise, também significa mudança cultural (ROCHER, 1969; SCHEIN, 1985). Ainda, completa E4, que tal mudança se deu pela necessidade da informatização da informação. Em outras palavras, houve quase que uma obrigatoriedade em se buscar um maior conhecimento da utilização de ferramentas eletrônicas para poder se fazer uso destes equipamentos que estavam sendo instalados dentro do ambiente da empresa, modificando com isso sua “*atmosfera cultural*” (LEWIN, 1984).

4.5.2 Conclusões sobre a Mudança na Perspectiva Cultural

Para resumirmos, e ao mesmo tempo retomarmos algumas das principais questões abordadas na análise desta perspectiva, esta pequena conclusão se faz necessária. Os respondentes procuraram passar suas impressões sobre as mudanças culturais que ocorreram com a implantação do portal dentro da empresa. Pelo fato de o próprio conceito de cultura ser muito amplo e possuir definições de vários autores diferentes já elencados no capítulo da revisão teórica, é compreensível que as respostas tenham sido um tanto confusas e por vezes repetidas.

O processo de aculturação no qual as pessoas estão envolvidas, o processo de virtualização com o qual a tecnologia nos presenteia e nos faz ver a organização e o próprio mundo de maneira diferente, tem modificado a cultura de maneira geral, influenciando a cultura organizacional. O hábito de consultar a Internet, transportar um computador portátil, e operá-lo em condições remotas, ou seja, fora da base, é um processo que mexe com a cabeça das pessoas e as faz modificar sua visão e compreensão sobre esta nova forma de trabalho. As mudanças nessa perspectiva, permeiam as demais, fazendo com que características culturais apareçam nas demais perspectivas.

4.6 Mudança na Perspectiva Política

Dentro desta perspectiva, buscou-se saber se houve mudança dentro dos relacionamentos de poder e no processo decisório, e até mesmo se houve uma redistribuição do poder em função da implantação do portal de serviços B2B em substituição ao processo normal, aquele que a empresa vinha utilizando desde tempos anteriores também descrito na seção análise da Perspectiva Tecnológica e que a maioria das empresas ainda utiliza.

De acordo com MOTTA (2001), é nesta perspectiva que buscamos reconhecer se a mudança ocorreu no quesito influência dentro do processo decisório. Ainda, o poder é visto como um fim em si mesmo, ou um instrumento para que determinadas idéias prevaleçam sobre outras. MAQUIAVEL (1998) e SUN TZU (2001) já sabiam disso e trataram de dissertar sobre estratégias de guerra que essencialmente visavam a conquista, o domínio sobre outros povos, uma espécie de frenesi expansionista, uma imposição da força e estratégia sobre os demais. Isto já era o fim em si mesmo.

Por outro lado, é nesta perspectiva que observamos que funcionários, apesar de agirem em nome da organização e representarem o interesse coletivo, têm em mente a preocupação com suas condições, de maximizar seus interesses individuais. O que acontece nesse caso é a seguinte realidade: como os recursos de poder são limitados (MOTTA, 2001), ou seja, nem todos poderão assumir postos de chefia e liderar outras pessoas, a disputa por estes cargos e funções muitas vezes torna-se ferrenha. Neste cenário é que ocorre a formação de grupos de proteção de interesses para se lutar contra grupos opositoristas e defender os interesses de seus representados e os seus de forma igual.

Segundo MOTTA(2001:114) *As mudanças incluem ampliar o acesso a informações, melhorar as comunicações internas, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração de distribuição de poder”*.

4.6.1 Análise da Perspectiva Política

Segundo E2, houve uma mudança de cunho mais operacional do que propriamente decisório. Notou-se, de acordo com o entrevistado, que antes da utilização do portal e até mesmo do uso da Internet, apenas algumas pessoas dispunham de acesso à Internet. Com a introdução do portal DABnet, a empresa se viu obrigada a liberar o acesso para todos os funcionários do escritório de vendas. Isto fez com que as pessoas tivessem um ganho em questão de poder dentro da organização, considerando isto como uma forma de poder. No entanto, ressalta E1, *“que o processo decisório ainda continua com o gerente e não com o portal. A decisão continua pertencendo ao gerente, o portal não decide quem leva o produto em nossos estoques...”*

E4 explica que o fato de se dar abertura de utilização da Internet para os funcionários e não só aos chefes, fez com que houvesse uma mudança na postura dos postos de chefia, porque os funcionários estariam mais preparados e com mais informações para debates e discussões quando estas eram agendadas. Outro fator importante observado é que a informação ficou mais difundida dentro da empresa, um maior número de pessoas hoje têm acesso a um número maior de informações, isto é um processo que podemos chamar de sociabilização da informação (DAVIS & MEYER, 2000), tipicamente encontrado em organizações que se mostram mais aptas ao aprendizado (ARGYRIS, 1992) e consequentemente mais aptas a inovação e a mudanças de uma forma geral.

E2 comenta que houve uma modificação do processo de tomada de decisão, ou seja, de uma certa forma “*ficou mais grupal*”. O que antes era uma decisão de uma única pessoa, hoje nem sempre o é. Ocorrem incentivos ao debate e consulta a mais pessoas envolvidas no trabalho; é como se houvesse uma diminuição do peso da decisão para aquele que a toma. Uma vez que ela é feita de forma mais coletiva, naturalmente ela tem o apoio de um grupo o que sinaliza um coesão e unidade. Fica mais cômodo para o líder decidir com o apoio de seus subordinados e liderados, como nos ensinam PAGES (1976) e BION (1975).

E2 ainda salienta o processo de decisão ter se tornado mais preciso em função da introdução do portal dentro do negócio da empresa, justificado pela automação das tarefas e rotinas, que passaram a ser realizadas de maneira eletrônica com uma redução significativa no envolvimento das partes humana dentro do processo de alimentação dos dados e tendo com isso diminuído os erros de digitação. Argumenta ainda que a decisão era tomada de uma forma mais emocional, com base em “*feeling*”, sentimentos e percepções e que, com a introdução do portal, ela se tornou mais racional e objetiva nesse aspecto. As decisões são tomadas em cima de números e resultados, com base no histórico de cada cliente ou negociação, pode-se dizer que o “*achismo*” foi quase que eliminado dentro do processo decisório.

Outra observação feita por E5 é no sentido de que o foco de negócio da DANA reside em uma cadeia de distribuição. A empresa tem estruturada uma rede de distribuidores pelos quais atinge o seu cliente, o consumidor final do seu produto. A empresa, de acordo com E5, mantém um política “*amarrada de distribuição*”. “*Não há porque você privilegiar um determinado cliente em função de um outro. Todos os nossos clientes recebem o mesmo tratamento, inclusive na política comercial*”. Não faz parte da política da empresa conceder descontos em função da quantidade comprada e outros quesitos tão comuns em negociações. É claro que, em situações excepcionais, descontos da ordem de 2% a 3% são concedidos, por exemplo, quando se está no final do mês e a venda planejada está em 50% daquilo que havia sido previsto. No entanto, isto é uma decisão dos gerentes. Nesse caso o portal, ou o representante, não teria condições, muito menos autoridade, para decidir sobre esta matéria. Ainda, o poder de decisão permanece com o gerente e o portal não assume o papel do gerente nessa situação específica. A DANA, por ser líder de mercado, e deter grande qualidade em seu produto, investir profundamente no relacionamento com seus clientes e no tratamento reservado eles, aposta no quesito transparência e fidelização na manutenção da sua cadeia de

clientes. É claro que existem concorrentes, mas em função do relacionamento mantido, a empresa se vê em uma situação confortável dentro do seu mercado.

4.6.2 Conclusões sobre a mudança na Perspectiva Política

Preocupados em responder a sexta questão da entrevista, os respondentes não conseguiram chegar a um consenso. Alguns deles falavam que houve uma mudança no aspecto do poder dentro da organização, outro já diziam que não, e que o controle da decisão permaneceu inalterado mesmo com a introdução do portal.

Não coube a este pesquisador, limitar, ou até mesmo influenciar e induzir os respondentes a um caminho que estivesse “mais correto”, mesmo porque este não é o objetivo desta pesquisa qualitativa. Portanto, alguns dos entrevistados forneceram respostas ambíguas para a questão.

O que se pode notar é que no quesito mudança em relação ao poder dentro da organização não houve modificação. O que se observou ao longo das entrevistas foram pontos de vistas distintos e interpretações diferentes sobre o que era *Poder* dentro da organização. Enquanto que E1 e E5 foram categóricos em suas respostas afirmando que não houve mudança na escala de poder, E2 afirmou que houve modificação. O que se observa, contudo, é que a compreensão do conceito de *Poder* para os entrevistados se modifica: enquanto os dois primeiros têm uma visão “mais clara” do que é o poder e seu significado referente ao processo decisório e quem de fato “dá as cartas”, E2 talvez tenha julgado isso de forma diferente atribuindo uma certa aumento de poder dentro da organização para àqueles que detêm o conhecimento de como se dá o funcionamento do portal.

Em última análise, novamente cabe aqui ressaltar que não existe uma resposta “mais certa” do que outras, mas em um sentido de processo de mudança e transformação organizacional – foco deste trabalho de pesquisa - nesta perspectiva observamos que as relações de poder e o próprio processo decisório permaneceram inalterados após a implantação da ferramenta.

ASPECTOS GERAIS – TORRES GÊMEAS

Nesta questão o que se buscava avaliar era a compreensão dos entrevistados em relação aos acontecimentos mundiais e sua compreensão dentro da realidade da empresa, conseqüências e possibilidades de ação. Na verdade era uma pergunta que visava obter do entrevistado seu posicionamento e entendimento dos fenômenos em nível mundial e a repercussão dos mesmo no Brasil, em instantes imediatos, de médio e longo prazos para o negócio da empresa.

E5 acredita que não houve um impacto direto no negócio da empresa aqui no Brasil, mas que nos EUA teve grande importância. E5 comenta sobre o futuro da indústria de reposição uma vez que hoje os automóveis têm saído das fábricas com uma qualidade de fabricação muito superior a de alguns anos atrás, o que acaba gerando um aumento da qualidade e da durabilidade das peças a serem repostas. Ele prevê um desaquecimento gradual nesse mercado uma vez que hoje em dia as peças dos automóveis tem uma durabilidade bem superior fazendo com que a empresa obtenha uma receita menor, em outras palavras, “*ela vende menos*”.

Cada vez mais se vê que os Estados Unidos, como o próprio presidente Bush disse em entrevista coletiva após os atentados de 11 de Setembro de 2001: “*que estamos assumindo o papel de liderar o mundo na luta contra o terrorismo...*” Infelizmente esta supremacia americana, originária do grande poderio econômico que esta nação detém, não é bem vista pelo o mundo. Uma vez tivemos um bi-polarização mundial entre EUA e URSS, hoje em dia esta separação foi por água a baixo, como dissemos antes, para nossa infelicidade.

CONTRIBUIÇÕES ADICIONAIS DOS ENTREVISTADOS

E2 sugere que deve haver uma maior integração com os clientes, inclusive abrindo-se a parte de sistemas para visualização dos estoques. Porém, E1 discorda desse posicionamento alegando uma exposição demasiada e perdendo o controle dentro do processo de compra e negociação. Uma vez que um cliente sabe qual o estoque disponível, vai barganhar em função de obter para ele e sua empresa, vantagens competitivas sobre os demais concorrentes, o que não seria justo nem tampouco corresponde a política de transparência e igualdade adotada pela empresa em seu código de ética.

- CAPÍTULO 5 -

CONCLUSÃO

Retomando o que havia sido proposto inicialmente através dos objetivos deste trabalho, quais sejam: 1) analisar as transformações organizacionais através de seis perspectivas (estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política) distintas relacionando a utilização do Comércio Eletrônico; e, 2) identificar qual a configuração organizacional que a empresa adota para operar o seu negócio dentro do mercado; acreditamos terem sido alcançados plenamente. No entanto, fica difícil atribuímos conclusões separadamente para cada perspectiva.

Como pode ser observado ao longo da análise realizada no Capítulo 4, a divisão para o estudo e compreensão do fenômeno proposta por MOTTA (2001) e adotadas aqui neste trabalho, com algumas alterações, é interdisciplinar. Neste sentido, é preciso que se compreenda o fenômeno da mudança de maneira complementar, pois ele é complexo e acontece simultaneamente nas várias perspectivas estudadas.

Em relação à mudança na perspectiva estratégica, foi observado que ocorreram modificações no sentido do processo da estratégia em si e não no seu conteúdo. Uma das questões que chamaram atenção ao longo da análise do dados foi o fato do portal B2B estar sendo utilizado de maneira operacional, dando conta das operações mecânicas que a empresa realizava através de sua cadeia suprimento. É compreensível que dentro de um estágio de transformação, através da tecnologia, pelo qual as empresas passam, elas demorem, ou, muitas vezes, acabem não vendo o papel efetivo que estas ferramentas podem desempenhar

em nível gerencial e estratégico. Se o portal já estivesse sendo utilizado como ferramenta de trabalho e provendo informações gerenciais para a tomada de decisão, a realidade poderia ser outra. Disponibilizaria ainda mais tempo para os gerentes utilizarem, tanto para planejamento de ações para a área de vendas, como para a elaboração de ações futuras com vistas estratégicas.

Outra modificação que se pôde observar vai ao encontro do que CHANDLER (1962), BURNS & STALKER (1976) e WOODWARD (1977), dentre outros autores em Administração que conduziram pesquisas no sentido de relacionar mudanças geradas na estrutura organizacional em função de fenômenos aleatórios (contingências) encontraram. A que entendermos com a realização deste estudo de caso – e sabemos que o que estamos propondo é interessante e somente válido quando mais estudos comprovarem tal idéia – que o desenho organizacional acompanha e adapta-se conforme as contingências emergem, e de forma não deliberada. Por exemplo, no caso de Chandler, ele conclui que a estratégia definia a estrutura; Woodward conclui que era tecnologia que definia a estrutura, Burns & Stalker determinaram que era o meio ambiente que resolvia sobre o desenho organizacional.

Neste estudo de caso não foi diferente. A estrutura organizacional é adotada de tal maneira a atender as contingências e necessidades da organização, seja pela estratégia, tecnologia, cultura, recursos internos e outros.

Na perceptiva tecnológica, as mudanças mais sensíveis foram: a aceleração do processo produtivo, redução em um elo da cadeia (eliminação das digitadoras), redução da assimetria e redundância das informações, e a criação de um possível CRM dentro de sua cadeia de clientes. Este CRM, já seria, por si só, um resultado da utilização do portal de forma gerencial ou estratégica, comprovando o que afirmamos no capítulo 4, item 4.1.1, sobre análise da perspectiva estratégica, onde o portal está sendo utilizado como ferramenta operacional, apenas. Com relação a redução da assimetria das informações, é importante destacar que isto é um efeito obtido com a implantação de sistemas computacionais, ou seja, é uma consequência, o que, em última análise, acaba reduzindo ou eliminando por completo o a redundância de dados.

Quando procedemos à análise da perspectiva Cultural, identificamos uma mudança no comportamento das pessoas e do seus hábitos. A própria organização não consegue se dar conta das mudanças que estão ocorrendo com relação à sua cultura. São transformações tênues e gradativas que passado um período podem ser percebidas por aqueles que mantêm uma “distância” dos acontecimentos e conseguem se afastar da realidade do cotidiano e analisá-la com mais clareza. Muitas vezes quando se vive a transformação, é difícil perceber o que de fato está mudando, ainda mais em um quesito tão subjetivo como o cultural.

Na perspectiva política, as modificações que ocorreram foram, novamente, como no plano estratégico, de cunho operacional, apenas. O portal não retirou, nem tampouco aumentou, o poder de quem já o detinha. Em outras palavras, quem detém o poder de decidir continua sendo as mesmas pessoas que detinham antes da introdução do portal. As modificações foram simples, alguns prazos e condições foram implementadas dentro do sistema, para poder executar, via Internet, os processos que antes eram físicos. As regras de negócio foram implementadas dando uma certa autonomia para os seus usuários e transferindo a tarefa que antes era dos gerentes. Por exemplo, o vendedor ligava para o gerente perguntado se caso o cliente “A” comprasse o dobro da quantidade do produto “X” ele poderia dar um desconto maior, ou, aumentar seu prazo de pagamento, ou seja, uma decisão operacional. Caso a ferramenta já estivesse sendo utilizado de maneira estratégica, quem sabe aí, já poderíamos ter experimentado modificações no poder da organização. Tal idéia se justifica pelo fato de que quando a ferramenta assume um papel estratégico, ela assume muito mais importância dentro do cenário da empresa. Todos que a utilizam sabem do seu real valor no processo de negociação e estabelecimentos de metas estratégicas. Então, quem a utiliza, conseqüentemente, ganhará mais poder de decisão e poder interno também.

De todas as perspectivas analisadas as que mais sofreram mudanças foram: estrutural (criação de uma estrutura virtualizada), humana (perfil do profissional empregado) e a cultural (novos comportamentos e maneira de trabalhar). As demais perspectivas, estratégica (melhorou a comunicação com o ambiente externo), tecnológica (migração de uma plataforma artesanal para uma plataforma eletrônica) e política (a tomada de decisão continua sendo feita pelos gerentes, e não pelo portal) não sofreram tantas mudanças. É claro que houve ganhos qualitativos nas mudanças ocorridas em tais perspectivas, como a migração de uma plataforma artesanal para uma eletrônica e automatizada, auferindo agilidade e reduzindo o retrabalho na

digitação dos pedidos; melhoria considerável na comunicação com o ambiente externo, representado pelos seus clientes e distribuidores, melhorando a imagem da empresa e impondo velocidade ao processo de trabalho; e na perspectiva política, as decisões chaves, como, por exemplo, qual cliente receberá maior desconto, ou quando pedidos são postados no portal por mais de um cliente simultaneamente o sistema não emite o pedido para o primeiro que solicitou, o sistema deve pedir o aval do gerente. Mas decisões menos importantes, como qual o prazo de pagamento e condições são executadas pelo sistema.

No aspecto cultural por exemplo, notou-se modificações em relação a novos hábitos, comportamentos e novas maneiras de comunicação eletrônicas se fizeram presente. Na perspectiva estratégica, as modificações se deram em nível de processo e relacionamento dos representantes com seus clientes, apenas. O portal não está sendo utilizado de maneira que possa ser considerado um ferramenta de modelagem da estratégia da empresa, infelizmente. No aspecto, político por sua vez, foi o que sensivelmente sofreu a menor alteração pelo fato do portal ainda estar sendo utilizado de forma operacional (como descrito em conclusões estratégicas) e por este motivo quem detinha o poder antes da ferramenta, continua detendo, pois a ferramenta ainda não atingiu a equipe de gerentes de forma que pudesse modificar a atuação deles, pelo fornecimento de informações gerenciais.

O DABnet poderia ter uma maior utilização bem maior do que a utilizada hoje. É preciso ampliar o espectro desse sistema, disponibilizando, por exemplo, estatísticas online sobre os acontecimentos e clientes, torná-la mais gerencial e não somente operacional. O DABnet pode ser uma ferramenta única, abrigar outras ferramentas como por exemplo o Dabmiss, sishelp – atendimento cliente, falhas na entrega e etc.

Com referência ao segundo objetivo específico deste trabalho, relativo ao seu enquadramento dentro de uma das escolas do pensamento administrativo contemporâneo, é importante destacar, a priori, algumas das características que nos conduziram a concluir. A empresa alvo do estudo é uma multinacional, trabalha muito com o modelo de contingências, principalmente no que se refere a constante troca e análise de variáveis e mudanças impostas pelo meio ambiente; possui características de uma organização virtual operando em um ciberespaço determinado; está estabelecida como um *player* dentro do cenário do Comércio Eletrônico em nível brasileiro; foi, e continua sendo influenciada pelo paradigma de redes de

computadores, onde a Internet vem a ser seu maior representante, mas não único, nem tampouco exclusivo, tendo a capacidade de remodelar a estrutura organizacional da empresa pesquisada; e por último, mas não menos importante, seu enquadramento estratégico, que de acordo com PORTER (1985), é de *baixo custo* na sua forma de produção em nível de fábrica, mas em sua forma de trabalhar com seus clientes, como visto no capítulo sobre análise dos dados, nos passa a idéia de que eles possuem uma estratégia de *diferenciação* - somente atingida devido a utilização de ferramentas eletrônicas que tratam cada cliente como se ele fosse único. Isto é uma análise interessante, pois estamos sugerindo que as duas estratégias genéricas sejam adotadas de forma complementar.

Outro tema interessante, é no que se refere a questão da multidisciplinaridade, primeiramente levantada por Proudhon e defendida por HARVEY (1993) em seu livro que versa sobre a pós-modernidade. Ele trata de como a realidade tornou-se complexa e que a formação de grupos especialistas em vários assuntos para estudar e resolver um problema é uma necessidade. Olhando-se o projeto através desta ótica, fica fácil encontrarmos um vínculo entre interdisciplinaridade e as perspectivas estudadas, ou seja, um fenômeno não ocorre de forma isolada em determinada perspectiva. Por exemplo, ele pode ser consequência de uma ação na perspectiva A, e vir a ser a causa de outra transformação na perspectiva C. Em outras palavras, a realidade estudada comprova a realidade vivida onde as coisas não acontecem de forma isolada e sem desdobramentos fora de seu escopo. É como uma gota que pinga no centro de um copo cheio d'água: as "ondas" geradas pelo excesso de água dentro do copo, acabam por extrapolar seus limites, afetando outras partes do contexto no qual ele se encontra, no caso, molhando a mesa que o suporta.

Neste projeto, isso ficou evidente quando começamos a análise dos dados coletados na primeira perspectiva, a estratégica, que havia uma forte conexão e dependência entre elas. Nos demos conta, que uma única modificação pode ser vista através de todas as perspectivas, produzindo resultados diferentes em todas elas. No entanto, o que chama a atenção quando analisamos uma organização utilizando-nos das perspectivas, é que cada uma delas possui traços e características únicas e que somente quando agrupadas tendem a obter um significado para o todo.

Neste sentido, a visão sistêmica e globalista liberta a organização de paradigmas, modelos e metáforas: todos os elementos são partes constitutivas e interdependentes de um mesmo fenômeno e, apesar de serem compreendidos na sua totalidade, podem ser vistos em perspectiva por critérios diversos.

Como contribuições desta pesquisa, temos a aplicação deste estudo como base para outras monografia, dissertações, entre outros trabalhos, acadêmicos ou não, que necessitem de comprovação empírica sobre como a implantação de um portal B2B acarreta mudanças em empresas. Aplicar o mesmo modelo de análise em outras empresas, de diferentes setores e diferentes tamanhos no sentido de aglutinar semelhanças e formar uma base teórica genérica sobre o assunto, é altamente recomendável.

Como limitações desta pesquisa, devemos levar em conta que ela se propôs a realizar uma análise situacional sob a ótica da gestão, do *management*. Outros fatores como, por exemplo, arquitetura de sistemas, marketing, finanças e demais aspectos do campo da Administração, não fizeram parte da análise. A pesquisa objetivou identificar se houve mudanças, transformações organizacionais dentro do ambiente da empresa. Não obstante, na maioria das vezes as mudanças ocorridas em uma perspectiva se refletiam em uma ou mais perspectivas, deixando transparecer o quão interligadas e dependentes elas são.

É importante salientar que a este ponto, a integração entre academia e empresa é mais do que uma necessidade. Há de se levar em conta o fato do trabalho realizado seguir uma linha de *strictu sensu*, privilegiando mais os aspectos acadêmicos do que os do mercado propriamente dito. Igualmente, há de se lembrar que a formação de toda a teoria administrativa provém da observação empírica, ou seja, a realidade que tem suas bases no pragmatismo e na dinâmica de mercado.

Portanto, como sugestão para pesquisa futuras, fica aqui o desejo, e quem sabe a formação de um banco de empresas que estejam dispostas a abrirem suas portas a acadêmicos de cursos de pós-graduação, para que possamos aplicar todo o vasto material que estudamos e pesquisamos em prol de uma solução para as organizações.

Perspectiva	Mudou?	Principal
Estratégica	Sim	No Processo
Estrutural	Sim	Canal Virtual
Tecnológica	Sim	Tecnologia
Humana	Sim	Qualificação
Cultural	Sim	Novos hábitos
Política	Não	- - - - -

BIBLIOGRAFIA

- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: modelos, aspectos e contribuições*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: Um estudo no setor bancário*. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 1997.
- ALBERTIN, A. L. *Valor Estratégico dos projetos de tecnologia de informação*. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo: Jul./Set. 2001, vol41, no3, p. 42-50.
- ANDREWS, K. *The concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin, 1980.
- ARGYRIS, C. *Enfrentando defesas empresariais : facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992. p.294.
- ARGYRIS, C. SCHÖN, D. *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 1938.
- BEER, S. *Cibernética na Administração*. São Paulo: IBRASA, 1979.
- BENEDIKT, M. *Cyberspace: some proposals*. *Cyberspace*. 1996 <http://virtual.park.uga.edu/~hypertext/cyberspace>.
- BENNIS, W. *A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BION, W. *Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo*. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- BJUR, W. e CARAVANTES, G.R. *Reengenharia ou Readministração?* Porto Alegre: AGE Ed., 1994. p.187
- BRUYNE, P. et al. *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991
- BURNS, T; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London, Tavistock Institute, 1961.
- BURGESS, R. G. *In the field: an introduction to field research*. London: Alle & Urwin, 1984.
- CANO, C.B. *Modelo para análise de organizações que operam em espaço Cibernético*. Porto Alegre: 1999. UFRGS. Tese de doutorado.
- CARAVANTES, G. R. *Teoria Geral da Administração Pensando e Fazendo*. Porto Alegre: AGE Editora, 1988.

- CERTO, P. PETER, J. *Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHANDLER Jr., Alfred D. *Strategy and structure: charters in the history of American industries enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.
- CHAMPY, J. e NORIA, N. *Fast Forward: The best ideas on managing business change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- CHANLAT, J. F. *Ciências Sociais e Management – Reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHARAN, R. *How Networks Reshape Organizations – For Results*. Boston: Harvard Business Review, p.104- 115, set/out-1991
- CHIAVENATO, I. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987, 381p.
- _____. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1979, 198p.
- DAHL, R. *Análise Política Moderna*. Brasília: UNB, 1988.
- DAVENPORT, H e PRUSAK, L. *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- DAVIDOW, W. H., MALONE, M. S. *A Corporação Virtual*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993, 271p.
- DAVIS, S; MEYER, C. *Future Wealth*. Cap 1-3, p.1-76. Reading, MA: Addison-Wesley, 2000.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DE MASI, D. *O Ócio Criativo*. Rio de Janeiro: Sextame, 2000.
- DERTOUZOS, M. *What Will Be: How The New World Of Information Will Change our Lives*. San Francisco: Harper Edge, 1997.
- DINIZ, Eduardo H. *Uso da Web pelos bancos: Comércio Eletrônico nos serviços bancários* São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2000 (Tese de Doutorado, Administração de Empresas).
- DRUCKER, P. F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, P. *Desafios Gerenciais para o Séculos XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, P. *O Futuro já chegou*. IN: Revista Exame, p.112-126, v22, MAR. 2000.
- ETZIONI, A. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 6ed, 1980.
- FAYOL, H. *Princípios de Administração Geral*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- FOLLET, M. P. *The profet of Management*. Boston: Harvard Business Schools Press: MA, 1995.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formulação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books / McGraw-Hill, 1991.
- GODOY, A. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas: São Paulo, v35, n 4, p 20-29, mai-jun 1995.
- GOLD, J. *A empresa que aprende baseada no conhecimento*. In: CLARK, T. & MONKHOUSE, E. *Repensando a empresa*. São Paulo: Pioneira, 1995. p 119-137.
- GRAWITZ, M. *Metodos y tecnicas de las ciencias sociales*. Barcelona: Editorial Hispano Europa, 1975. V2.
- HAGEL, J. e ARMSTRONG, A. *Net Gain: expanding markets through virtual communities*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro : estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANNON, N. J. *The business of the Internet*. Cambridge, MA: Course Technology, 1998.
- HARVEY. D. *A Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1993.
- HUFF, A. S., Mapping Strategic Thought. Somerset, NJ: Wiley, 1990.
- ITAMI, H. NUMAGAMI, T. *Dynamic Interaction between Strategy and Technology* Strategic Management Journal, vol. 13, 119-135, 1992.
- KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. *Frontiers of Electronic Commerce*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, INC., 1996
- _____. *Electronic Commerce: a manager's guide*. Addison Wesley INC., 1997.
- KEEN, P. *Shaping The Future: Business Design Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1991, 264p.
- KLERING, L. R. *Relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo em organizações brasileiras*. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: 1994.
- KOSIUR, D. *Understanding electronic commerce*. Microsoft Press, 1997.
- KUHN. T. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Ed Perspectiva. 2ed, 1978.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1985.

- LAUDON K. C., LAUDON J. P. *Management Information Systems* 5ª edição. New Jersey: Prentice Hall, 1998, 692p. J. P.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Management information systems: organization and technology in the networked enterprise*. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- Laurence, P, Lorsch, J. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.
- LEIRIA. L. *O PIB brasileiro chega a Internet*. Internet World. Mar: 48-155.1996
- LEVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LEWIN, K. *Problemas da Dinâmica de grupo*. São Paulo: Ed Cultrix, 1984.
- LUPPI, G. *Cultura organizacional: passos para a mudança*. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.
- MACHIAVELLI, Nicoló di Bernado dei, 1469-1527. *O Príncipe*. MAQUIAVEL. Tradução de Antonio Caruccio-Caporale. Porto Alegre: L&PM, 1998, 206p. Pocket Book.
- MINTZBERGER, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001.
- MOTTIN, V. *Banco virtual chega a Porto Alegre*. Jornal do Comércio. 12/02, p14. 1996.
- NONAKA, I & TAKEUSHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OHMAE, K. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. Nova York: Harper, 1990.
- PAGES, M. *A Vida afetiva dos Grupos: Esboço de uma Teoria da Relação Humana*. Petrópolis: Vozes, 1976.
- PAIVA, A. *Organizações Empresariais Celulares*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PRAHALAD, C. K. and HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. Boston: Harvard Business Review, 68, 31 May-June, 1990: 79-91.
- PETTIGREW, A. *Strategy Formulation as a Political Process*. International Studies of Management & Organizations, vol 7(2), Pp. 78-87, 1977.
- PERROW, C. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1976.
- PIAGET, J. *The moral Judgment of the Child*. New York: Free Press, 1965.

- PIZZA Jr., WILSON. *Pontos críticos na ciências das organizações*. Revista de Administração Pública, v. 24, n. 3, p. 142-161, mai./jul. 1990.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- QUINN, J. B., *Strategic Change: Logical Incrementalism*. Sloan Management Review. Fall 1978: 7-21.
- QUIVY, R. CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris : Ed. Bordas, 1992.
- RAYPORT, J.F.; JAWORSKI, B.J. *e-Commerce*. McGraw-Hill / Irwin Marketplace, 2001.
- RAYPORT, J. F. e SVIOKLA, J. J. *Exploiting the Virtual Value Chain*. Boston: Harvard Business Review, nov-dez/1995, p. 75-85
- RHEINGOLD, H. *The virtual Community*. Reading, MA: Addison Wesley, 1993. Disponível em <http://www.rheingold.com/vc/book/>, (acesso em 01/03/2002)
- RICHARDSON, R J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Altas, 1999.
- ROUANET, S. P. *Parábola do novo milênio*. Jornal do Brasil, 03/01/2000.
<<http://www.jb.com.br/09900060.html>>.
- SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*. London: Oxford University Press, 1984.
- SELZNICK, P. *A liderança na Administração; uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SENGE, P. *A Quinta Disciplina: arte teoria e prática na organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Sellers, 1990.
- SEYMOR-SMITH, M. *Os 100 livros que mais influenciaram a humanidade*. Rio de Janeiro: Difel, 2002.
- SIEBER, P. *Virtual Organizations: static and dynamic viewpoints*. Virtual Organization, 1997. <<http://www.virtual-organization.net/news/nl-1.1/sieber.html>>
- SHORT, J.E e VENKATRAMAN, N. *Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network*. Sloan Management Review, fall/1992, p. 7-21
- SMITH, M.D.; BAILEY, J.; BRYNJOLFSSON, E. *Understanding Digital Markets: Review and Assessment*. MIT working paper, jul, 1999.

- TAYLOR, F. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1986.
- THOMPSON, J. *Dinâmica Organizacional*. São Paulo: 1976.
- THUROW, L. *Head to Head: The coming economic battle among Japan, Europe and America*. Warner Books, 1993.
- TOFLER, A. *O choque do futuro*. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.
- TOURAINÉ, A. *Crítica da modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994. 431p
- TURBAN, E. et al. *Electronic Commerce: a managerial perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2001, 152p.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 2ed, 1994.
- VENKATRAMAN, N., HENDERSON, J.C. *Real Strategies for Virtual Organizing*, Sloan Management Review, Fall 1998, p. 33- 48.
- WATERMAN, R. *The renewal factor*. New York: Bentam Books, 1987.
- WOODWARD, J. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

ANEXO I – Web sites utilizados neste trabalho

DANA CORPORATION – <http://www.dana.com>

DANA BRASIL – <http://www.dana.com.br>

ALTAVISTA DIGITAL – <http://altavistadigital.com>

WEBOPEDIA – <http://www.webopedia.com>

ANEXOS II – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO

ENTREVISTA A SER CONDUZIDA POR PERSQUISADOR DA UFRGS

- 1) Como a utilização do Comércio Eletrônico alterou a estratégia de sua empresa? Por quê?(estratégica), (metas, objetivos, relações com o ambiente)
- 2) De que maneira a sua estrutura organizacional foi afetada pela introdução do CE em sua organização? (estrutural)
- 3) Como era realizado o processo de troca de informações na sua empresa antes da utilização do Comércio Eletrônico? (tecnológica)
- 4) Como a utilização do Comércio Eletrônico modificou o perfil do profissional empregado e sua participação dentro da organização? (humana).
- 5) De que forma o Comércio Eletrônico alterou valores, crenças e a identidade da sua organização? (cultural)
- 6) Explique se houve uma redistribuição do poder dentro da organização em função da introdução do Comércio Eletrônico? Como? (política). Comente se houve mudança no processo decisório em função da implementação do CE?(poder)
- 7) Como analisar o impacto do ataque terrorista às torres gêmeas do WTC (World Trade Center) em Nova York (NY) em um futuro próximo para sua empresa como participante do mercado internacional?(geral)
- 8) Comente outras mudanças ocorridas com a implantação do AFTERMARKET via Internet?

ANEXO III - QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A) Dados relativos ao portal AFTERMARKET

1. O que é o PORTAL?
2. Qual o tipo de tecnologia de segurança do PORTAL?
3. Desenvolvido internamente ou não? Por quem? Custo? Como foi pago?
4. Por que a solução do PORTAL surgiu (solução top-bottom(MATRIZ EUA) ou local)?
5. Tempo necessário para o projeto (desde “vamos fazer” até o “está pronto”).
6. Tempo de implantação do PORTAL
7. Quais resultados obtidos pelo PORTAL até hoje? São os esperados?
8. Na sua opinião, os investimentos feitos se justificam até aqui?
9. Quais os tipos e quantos usuários estão cadastrados para acessar o PORTAL?

B) Como é o processo de planejamento da DANA?

1. A missão da empresa é clara para você?
2. Como se dá a definição de objetivos e metas nas diferentes SBU?
3. Como são tomadas as decisões na DANA? Centralizada, reuniões?
4. Os processos de trabalho internos são os mesmos da Matriz norte-americana?
5. Existe uma “comprovação de resultados do exercício” à Matriz?

C) Nível de Tecnologia dentro da DANA?

1. Qual a solução de tecnologia adotada internamente na DANA?(Rede)?
2. Todos os funcionários do escritório têm acesso a utilização da rede?
3. É a mesma solução da matriz Norte-Americana?
4. Houve algum tipo de treinamento aos funcionários para a utilização das tecnologias que a DANA utiliza?

D) Como é a estrutura organizacional da DANA?

1. Como é a hierarquia utilizada dentro da DANA?
2. Como se dá a seleção e o recrutamento? Departamento Interno ou terceirizado?
3. Como se dá a ascensão profissional dentro da empresa?
4. Existe plano de cargos e salários? Como funciona?
5. Houve redução no quadro funcional em função da implantação do portal?

E) Caracterização dos Respondentes:

1. NOME COMPLETO:
2. IDADE:
3. ESTADO CIVIL:
4. FORMAÇÃO ACADÊMICA:
5. ACESSA WEB EM CASA:
6. TEMPO DE EMPRESA:
7. CARGO:

ANEXO IV - PRINCIPAIS MARCAS DA DANA

BOSTON: Mangueiras Industriais, Tomadas de Força (PTO), Bombas Hidráulicas e Transfer Case.

CHELSEA: Tomadas de Força.

GREISIN: Bombas, Válvulas de Controle e Filtros.

PARISH: Chassis, Longarinas, Berços e Braços de Suporte.

PERFECT CIRCLE: Anéis de Pistão.

SPICER: Conjuntos de Eixos de Direção Dianteiros e Traseiros Independentes, Eixos Rígidos Dianteiros e Traseiros (Salisbury e Banjo), Outros Eixos Rígidos, Eixos de Transmissão e Conjuntos de Terminais de Roda.

VICTOR REINZ: Juntas de Aço Multi-camada, Produtos de Vedação, Isolantes Térmicos e Retentores.

WARNER ELECTRIC: Embreagens e Freios Eletromagnético e Pneumáticos, Atuadores Lineares, Inversores de Frequência, Fusos e Esferas, Motores Passo a Passo, Motores e Controles Elétricos de Precisão, Motores e Controladores.

WHEATHERHEAD: Terminais e Conexões Hidráulicas e Pneumáticas, Mangueiras e Conjuntos Prensados, Prensas para Mangueiras e Terminais, Acessórios para Conexões e Mangueiras.

WIX: Filtros de Óleo, Ar e Combustível.

ECHLIN: Bombas de Água e Combustível, Carburadores e Kits Componentes Elétricos.

POWERTRAIN: Juntas Homocinéticas Re-manufaturadas.

RAYBESTOS: Componentes de Freio.

NAKATA: Pivôs, Barras de Direção, Terminais e Amortecedores.

STEVEAUX: Juntas de Motor, Carburador, Ignição Eletrônica e Retentores.

URBA: Bombas de Água, Óleo e Combustível.

ANEXO V – Os quatro “folders” Dana

<p>Tecnologias Veiculares</p>	<p>Transformação</p>	<p>Sistemas Inteligentes</p> <p>Matérias Inovadoras</p> <p>Mecatrónica</p> <p>Velocidade ao Mercado</p>  <p>Grand Encounters of Motor Solutions</p> <p>Veículos de Energia Alternativa</p> <p>Design para Meio Ambiente</p>
<p>Melhor</p>	<p>O Estilo</p>	<p>As pessoas são nosso ativo</p> <p>Fortalecidos pela diversidade</p> <p>Confiança</p>  <p>Grand Encounters of Motor Solutions</p> <p>Promover Internamente</p> <p>Inovação</p> <p>Bom Cidadão</p>
<p>Respeito ao Sigilo</p>	<p>Padrão de nos Negócios</p>	<p>Local de Trabalho Seguro</p> <p>Respeito às Patentes</p> <p>Integridade na Compra</p>  <p>Grand Encounters of Motor Solutions</p> <p>Evite Conflito de Interesse</p> <p>Registros Precisos</p>
<p>Philosophy and Dana's business policy</p>	<p>Filosofia e a política empresarial da Dana</p>	<p>Antecipar as Necessidades do Cliente</p> <p>Inovação</p>  <p>Grand Encounters of Motor Solutions</p> <p>Desenvolvimento Profissional e Pessoal</p> <p>Profissional e Ético</p>