

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ROSANA DE ALMEIDA

A REDE SOCIAL CORPORATIVA
NOS PROCESSOS E NOS MODELOS DE NEGÓCIOS:
um estudo sobre seus impactos

SÃO PAULO

2017

ROSANA DE ALMEIDA

**A REDE SOCIAL CORPORATIVA
NOS PROCESSOS E NOS MODELOS DE NEGÓCIOS:**
um estudo sobre seus impactos

Tese de Doutorado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Administração, Análise e Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin.

SÃO PAULO

2017

Almeida, Rosana de.

A rede social corporativa nos processos e nos modelos de negócios : um estudo sobre seus impactos / Rosana de Almeida. - 2017.
217 f.

Orientador: Alberto Luiz Albertin

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Redes sociais. 2. Negócios – Aspectos sociais. 3. Tecnologia da informação. 4. Empresas – Rede de computação. I. Albertin, Alberto Luiz. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 681.324

ROSANA DE ALMEIDA

A REDE SOCIAL CORPORATIVA
NOS PROCESSOS E NOS MODELOS DE NEGÓCIOS:
um estudo sobre seus impactos

Tese de Doutorado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Administração, Análise e Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin.

Data da Aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin (Orientador)
FGV - EAESP

Prof. Dr. Claudio Luís Carvalho Larieira
FGV - EAESP

Prof. Dr. Moisés Ari Zilber
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Cesar Alexandre de Souza
Universidade de São Paulo

Dedico este trabalho aos meus filhos Selene e Lucas; meu marido Júlio Cesar, meus pais Rubens e Santana e meus irmãos Rosmeyer e Rodney.

À Marisa e aos demais colegas que sempre me incentivaram e me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer. Em primeiro lugar a Deus, por me dar forças nessa caminhada e a tudo que Ele tem me dado até hoje e também por tudo que ainda virá.

Ao Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin, meu orientador, por acreditar desde o início, nas aulas de Negócios na era digital, no desenvolvimento desse tema e nas palavras incentivadoras e orientações esclarecedoras para a sua elaboração.

Ao Prof. Dr. Claudio Luís Carvalho Larieira, por sua participação nas bancas e valorosos comentários e contribuições práticas nos Seminários de pesquisa.

Ao Prof. Dr. Moisés Ari Zilber, por sua participação nas bancas e oportunas contribuições.

Ao Prof. Dr. Cesar Alexandre de Souza, por sua participação na banca de defesa e contribuições.

À Profa. Dra. Silvia Russi de Domenico, pela transmissão de seus conhecimentos com dedicação e atenção que foram muito importantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Grupo Algar nas pessoas de Ana Paula Amaral e Daniel Andreolli pela incansável contribuição e parceria nesta pesquisa.

À Vice-Presidência de Marketing do Grupo Algar, na pessoa de Eliane Melgaço, por abrir as portas da organização para esta pesquisa.

Aos entrevistados, em especial, por seu tempo e atenção e pela contribuição com o trabalho.

Aos professores e à direção da linha de pesquisa pelo compartilhamento do conhecimento e apoio nos processos.

À Neli Maria Astolpho, minha amiga, onde tudo começou.

À Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas e à FGV (Fundação Getúlio Vargas), pela oportunidade e apoio.

Aos funcionários da FGV pelo suporte às atividades.

Em especial, à minha amiga Fabiana Tacco, companheira de estudos e incentivadora dessa jornada.

Aos meus amigos, pela compreensão, pelo carinho e pelas palavras.

À direção da Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo na pessoa do Prof. Dr. Fulvio Cristofoli pelo incentivo, compreensão e apoio nesse tempo de estudo.

Aos meus familiares, pais, marido, filhos, irmãos, sobrinhos, e agregados, pelo amor, pela ajuda e pelo apoio.

Meu muito obrigada a todos que direta ou indiretamente me acompanharam nesta trajetória!

“As redes de internet não têm limites de tempo e espaço e podem se reconfigurar constantemente. A tecnologia não determina a ação social, mas permite um tipo de organização que sem a internet não existiria”. M. Castells, 2013.

RESUMO

Cada vez mais as empresas buscam melhorar o relacionamento com seus clientes externos e internos, aumentar a produtividade e a colaboração. Com a ascensão da *Web 2.0*, o uso das tecnologias sociais, principalmente as redes sociais, tem favorecido a troca de conhecimento, a agilidade na comunicação, o compartilhamento de informações e recursos, os processos internos e externos e a aproximação com clientes. Considerando esses aspectos, este estudo tem por objetivo identificar o impacto do uso da Rede Social Corporativa nos processos e nos modelos de negócios de uma organização. As redes sociais corporativas podem favorecer os processos internos, principalmente os processos de negócio e, a partir da mudança nesses processos pelo uso da Rede Social Corporativa pode propiciar o surgimento de novos modelos de negócio, criando assim, valor para a organização. Este estudo contribui apresentando nova abordagem sobre Rede Social Corporativa, em relação aos processos e os modelos de negócio. Oferece subsídios para os projetos de implantação e uso de Rede Social Corporativa de organizações, avança nos conceitos da sua utilização como *software* social e obtenção de resultados para os gestores. Apresentam-se os aspectos sobre o uso e os benefícios do uso da Tecnologia de Informação; as Redes Sociais e as Redes Sociais Corporativas, sua infraestrutura, ambiente e funcionalidades. Identifica-se os tipos de processos de negócio e discute-se aspectos da Social BPM – *Business Process Management*, além dos Modelos de Negócios que são conceituados e caracterizados. A mudança e sua importância no ambiente empresarial e a criação de valor para a organização a partir dos processos e dos modelos de negócio, também são tratados. A pesquisa se alicerça pela abordagem qualitativa. Trata-se de estudo de caso de grupo empresarial brasileiro, sediado no estado de Minas Gerais. Os dados foram construídos mediante a técnica de entrevista semiestruturada. Na análise da fase empírica utilizou-se técnica da análise de conteúdo para examinar os dados, com apoio de *software* de análise de dados qualitativos. Constatou-se em 568 referências que a Rede Social Corporativa pode ser usada como *software* social nos processos de negócio e, ainda, pode possibilitar o surgimento de novos modelos de negócio a partir da sua utilização nestes. A criação de valor pela RSC está evidenciada nos processos internos da área comercial, gerando valor à organização. Os resultados evidenciaram que a implantação e o uso da RSC nos processos de negócios impactam o Grupo empresarial estudado. A agilidade, a co-criação nos processos, criam valor e resultados positivos para a organização.

Palavras-chave: Rede social corporativa; Processos de negócio; Modelos de negócio; Criação de valor; Uso de TI.

ABSTRACT

Gradually, increasingly seek to improve the relationship with its external customers and internal, increase productivity and collaboration. With the rise of Web 2.0, the use of social technologies, especially social networks, has favored the knowledge exchange, agility in communication, the informations sharing and resources, the process internal and external and customers approchement. Considering these aspects, this study aims to identify the impact of Corporate Social Network in process and business models on an organization. The corporate social networks can promote the internal processes, especially the business processes and, from change in these processes with Social Network can deliver the emergence of new business models, thus creating value for the organization. This study contributes by presenting a new approach on Corporate Social Network, in relation to the processes and business models. It provides subsidies for the implantation projects and use of Social Net Corportiva of organizations, advances in the concepts of its use as social software and attainment of results for the managers. Presented the aspects on the use and the benefits of the use of the Technology of Information; the Social Nets and the Corporative Social Nets, its infrastructure, environment and functionalities. One identifies the types of business processes and argue aspects of the Social BPM - Business Process Management, beyond the business-oriented Models that conceptualized and characterized. The change and its importance in the enterprise environment and the creation of value for the organization from the processes and of the models of business also are treated. Research based on the qualitative approach. This is a case of study of a Brazilian business group, based in the state of Minas Gerais. The data constructed by means of the technique of semistructuralized interview. In the analysis of the empirical phase the content analysis technique was used to examine the data, supported by qualitative data analysis software. It verified in 568 references that the Corporative Social Net (CSN) could be use as social software in the business processes and, still, it can enable the emergence of new MN from its use. The creation of value by CSR is evidenced in the internal processes of the commercial area, generating value to the organization. The results showed that the implementation and use of CSR in business processes impact the business group here studied. The agility, the co-creation in the processes, creates value and positive results for the organization.

Keywords: Corporate Social Network; Business processes; Business models; Value creation; IT use.

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ANS	Análise de Redes Sociais
SNA	<i>Social Network Analysis</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMS	<i>Business Process Model Systems</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
MN	Modelo de Negócios
BM	<i>Business Model</i>
RS	Rede Social (virtual ou <i>on-line</i>)
RSC	Rede Social Corporativa
SI	Sistemas de Informação
IS	<i>Information Systems</i>
RS	Rede Social
SN	<i>Social Network</i>
<i>Social BPM</i>	<i>Social Business Process Management</i>
<i>SWSocial</i>	<i>Software Social</i>
TI	Tecnologia de Informação
ICT	<i>Information and Communications Technology</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TIMs	Tecnologia de Informação Móveis

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura conceitual do Modelo de Negócios	54
Figura 2 – Modelo de negócios x processos de negócios x sistemas de informação	56
Figura 3 – Modelo geral do estudo	67
Figura 4 – Desenvolvimento teórico da pesquisa e proposições.....	69
Figura 5 – Visão do software MAXQDA12.....	82
Figura 6 – Frequência de trechos categorizados por documento e entrevistado.....	84
Figura 7 – Estrutura societária do Grupo Algar.....	86
Figura 8 – Estrutura de governança e conselho do Grupo Algar.....	87
Figura 9 – Página da Comunidade de Negócios Algar - RSC do Grupo.....	92
Figura 10 – Página de acesso ao portal da RSC Grupo Algar.....	93
Figura 11 - Página de acesso pelo aplicativo à RSC Grupo Algar.....	94
Figura 12 – Página do <i>feed</i> de notícias da RSC Grupo Algar.....	94
Figura 13 – Página de oportunidades da RSC Grupo Algar.....	95
Figura 14 – Categorias associadas ao uso da RSC nos processos de negócios.....	96
Figura 15 – Síntese da categorização da proposição (P1).....	122
Figura 16 – Categorias associadas ao uso RSC propiciando novos modelos de negócios.....	124
Figura 17 – Síntese da categorização da proposição (P2).....	127
Figura 18 – Categorias associadas à RSC criando valor para a organização.....	128
Figura 19 – Síntese da categorização da proposição (P3).....	137
Figura 20 – Categorias associadas à implantação e uso da RSC trazendo impactos à organização.....	138
Figura 21 – Síntese da categorização da proposição (P4).....	170
Figura 22 – Categorias associadas aos indicadores de impacto da utilização da RSC	171
Figura 23 – Novo Modelo Geral da Pesquisa	188

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro resumo do tema TI.....	28
Quadro 2 – Funcionalidades da Rede Social Corporativa RSC.....	36
Quadro 3 – Quadro resumo do tema Redes Sociais.....	37
Quadro 4 – Quadro resumo do tema Processos de Negócios.....	48
Quadro 5 – Conceito e contexto de Modelo de Negócios (MN).....	52
Quadro 6 – Quadro resumo do tema Modelo de Negócios.....	57
Quadro 7 – Quadro resumo do tema Valor da mudança.....	61
Quadro 8 – Quadro resumo do tema Criação de valor.....	64
Quadro 9 – Quadro geral das proposições do estudo.....	69
Quadro 10 – Informações sobre as entrevistas.....	77
Quadro 11 – Qualificação dos entrevistados.....	77
Quadro 12 – Estratégia de pesquisa.....	79
Quadro 13 – Fluxo simplificado do processo de indicação da RSC Grupo Algar.....	123
Quadro 14 – Síntese da proposição 1 (P1).....	174
Quadro 15 – Síntese da proposição 2 (P2).....	176
Quadro 16 – Síntese da proposição 3 (P3).....	177
Quadro 17 – Síntese da proposição 4 (P4).....	179

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sistema de códigos.....	82
------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA	19
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVAS	20
2 REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	23
2.1.1 Uso de TI	24
2.1.2 Benefícios do uso de TI	25
2.2 REDES SOCIAIS	29
2.2.1 Redes Sociais Corporativas	31
2.2.2 Infraestrutura	33
2.2.3 Ambiente	35
2.2.4 Funcionalidades	36
2.3 PROCESSOS DE NEGÓCIO NAS EMPRESAS	39
2.3.1 Tipos de processos	41
2.3.2 Gestão por processos	43
2.3.3 Social BPM	45
2.4 MODELO DE NEGÓCIO	51
2.5 VALOR DA MUDANÇA	58
2.6 CRIAÇÃO DE VALOR	62
3 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO	67
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	70
4.1 ETAPAS DA PESQUISA	71
4.2 O MÉTODO – ESTUDO DE CASO	71
4.2.1 Seleção do caso	74
4.3 A CONDUÇÃO DA COLETA DE DADOS	74
5 ANÁLISE DOS DADOS	81
6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
6.1 APRESENTAÇÃO DO GRUPO EMPRESARIAL	85
6.1.1 Segmento Tecnologia da Informação	87
6.1.2 Segmento Agronegócios	88
6.1.3 Segmento de Serviços	89
6.1.4 Segmento de Turismo e Lazer	90
6.2 REDE SOCIAL CORPORATIVA	91
6.3 A REDE SOCIAL CORPORATIVA NOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS	96
6.3.1 Indicações de negócios	97
6.3.2 Apoiar processos de negócios	100
6.3.3 Interação e produção social	103
6.3.4 Controle dos processos	105
6.3.5 Apoiar a gestão dos processos de negócio	107

6.3.6 Fatores de risco.....	110
6.3.6.1 Especificidade do negócio.....	110
6.3.6.2 Falta de registro do processo.....	101
6.3.6.3 Rotatividade de consultores.....	111
6.3.7 Sinergia.....	113
6.3.8 Simplificação dos processos.....	115
6.3.9 Formalização dos processos de negócio.....	116
6.3.10 <i>Feedback</i>	117
6.3.11 Agilidade.....	119
6.3.12 Assertividade.....	120
6.3.13 Visão geral do processo.....	121
6.4 A REDE SOCIAL CORPORATIVA PROPICIA NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO.....	123
6.4.1 Desconhecimento.....	124
6.4.2 Inovação.....	125
6.4.3 Estratégia.....	126
6.4.4 Rede de Valor.....	126
6.5 A REDE SOCIAL CORPORATIVA CRIA VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO.....	127
6.5.1 Novos negócios.....	128
6.5.2 Fortalecimento.....	130
6.5.3 Integração.....	131
6.5.4 Comprometimento.....	133
6.5.5 Colaboração.....	134
6.5.6 Fomento do Grupo.....	135
6.5.7 Inovação.....	136
6.5.8 Diferencial da marca.....	136
6.6 A IMPLANTAÇÃO E USO DA REDE SOCIAL CORPORATIVA IMPACTA A ORGANIZAÇÃO.....	137
6.6.1 Incentivo/premiação.....	138
6.6.2 Funcionalidades.....	142
6.6.2.1 Horizontalidade nas relações.....	142
6.6.2.2. Formalização da interação.....	143
6.6.2.3 Divulgação constante.....	144
6.6.2.4 Facilidade de uso.....	145
6.6.2.5 Informação em tempo real.....	146
6.6.2.6 Agilidade.....	147
6.6.2.7 Controle de informações.....	148
6.6.2.8 Alinhamento com os objetivos organizacionais.....	150
6.6.3 Motivação para o uso.....	151
6.6.4 Frequência de uso.....	153
6.6.5 Trabalho em rede.....	155
6.6.6 Ambiente social.....	157
6.6.7 Apoio da alta gestão.....	158
6.6.8 Fatores de risco.....	159
6.6.8.1 Outras tecnologias associadas.....	160
6.6.8.2 Atualização de informações.....	161
6.6.8.3 Ampliar a divulgação.....	162
6.6.8.4 Criar cultura de utilização.....	163
6.6.8.5 Reuniões presenciais são importantes.....	166

6.6.8.6 A tecnologia como apoio e não como fim.....	169
6.7 INDICADORES DE IMPACTO.....	170
6.7.1 Indicadores de negócio.....	171
6.7.2 Números de <i>downloads</i>	172
6.7.3 Valor dos contratos.....	172
6.7.4 Conversão de indicações.....	172
6.8 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	173
7 CONCLUSÕES.....	180
7.1 CONTRIBUIÇÕES.....	188
7.2 LIMITAÇÕES.....	190
7.3 ESTUDOS FUTUROS	190
REFERÊNCIAS.....	192
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturado.....	204
APÊNDICE B – Email convite participação da pesquisa.....	207
APÊNDICE C – Protocolo da observação direta RSC.....	208
APÊNDICE D – Termo de Autorização para divulgação de informações.....	209
APÊNDICE E – Sistema inicial de categorização.....	210
ANEXO A – Matéria revista Vendamais – RSC Grupo Algar.....	212
ANEXO B – Solicitação autorização estudo de caso.....	214
ANEXO C – Autorização estudo de caso Grupo Algar.....	216
ANEXO D – Email convite gestores RSC Grupo Algar.....	217
ANEXO E – Matéria revista Exame – MN Grupo Algar.....	218

1 INTRODUÇÃO

Tem-se presenciado o surgimento e a adoção de novas tecnologias, principalmente as conhecidas como tecnologias sociais. Elas têm transformado a *Web* de uma plataforma de consumo de conteúdo passiva, para um lugar onde os usuários podem contribuir de forma ativa na sua produção e disseminação.

As primeiras ferramentas sociais como *blogs*, *wikis* e aplicativos de compartilhamento de conteúdo têm sido substituídas por outras mais voltadas para a interação interpessoal, como as redes sociais (BRAMBILLA, 2011). Essas redes suportam, principalmente, a comunicação e a colaboração interpessoal usando plataformas baseadas na Internet e seu uso pelas pessoas, devido ao baixo custo, têm trazido implicações para as empresas. Apesar de serem adotadas por milhões de pessoas no mundo todo, a sua aplicação pelas organizações ainda está começando (KANE et al, 2014).

Há quatro anos, 18% dos gerentes participantes da pesquisa de Kiron et al. (2012), acreditavam que a mídia social (*wikis*, *blogs*, redes, *microblogs* etc.) era importante para os seus negócios, e 63% afirmavam que ela seria importante para os negócios, dentro de três anos. Confirmando essa perspectiva, Chui et al. (2012) apresentou uma estimativa da empresa McKinsey & Associates que o impacto econômico das mídias sociais nos negócios poderia ultrapassar US\$ 1 trilhão de dólares, obtida a partir de comunicação mais eficiente e colaboração dentro e entre organizações.

A complexidade desse cenário está atrelada ao surgimento da Nova Economia, ou Economia Digital que revoluciona a forma de fazer negócios, pois é também chamada de economia do conhecimento e das interligações das pessoas, das organizações e das sociedades (TAPSCOTT, 1997). Nessa economia, a competição não fica só entre os concorrentes, ela se dá em qualquer lugar, pois quando a informação torna-se digital e em rede, as barreiras caem e todo tipo de negócio fica exposto a riscos (ALBERTIN, 2004).

A adoção de novas tecnologias ainda enfrenta fatores como a resistência a mudanças; a sua disponibilidade e plataforma; a identificação de necessidades e seu atendimento e, ainda, a familiaridade dos indivíduos, que segundo Albertin (2010) têm diminuído por influência do tipo de tecnologia, de sua aplicação e da aprendizagem que se desenvolveu pela utilização das tecnologias iniciais.

As redes sociais são um fenômeno que tem provocado uma série de modificações no comportamento das pessoas, da sociedade como um todo e também das organizações, pois

são dinâmicas e influenciadas por processos sociais como conflito, competição, adaptação, auto-organização (RECUERO, 2009; FOSTER, 2010).

Caracterizadas também pela troca de conhecimento, as redes sociais corporativas podem favorecer, por meio da agilidade na comunicação, o compartilhamento de informações e recursos e a colaboração, os processos internos e externos e a aproximação com clientes. Muitas empresas acabam criando áreas que cuidam da sua operacionalização, do relacionamento com esses clientes e *stakeholders*, melhorando a aprendizagem organizacional e apoiando a tomada de decisão (ALBERTIN, 2010; LUCAS JR.; SOUZA, 2016).

As redes sociais corporativas podem favorecer os processos internos, principalmente os processos de negócio e os modelos de negócio de várias maneiras e, assim, criar valor para a organização (ALBERTIN, 2010, p. 164; TRKMAN, 2010; CRUZ; MATTOS, 2013).

Um processo de negócio é uma solução completa, que coordena dinamicamente um conjunto de atividades, ou tarefas relacionadas logicamente que serão executadas para entregar valor ao cliente ou cumprir objetivos organizacionais. A rede social corporativa pode ser usada como *software* social, nesses processos (TRKMAN, 2010).

Um novo modelo de negócio (MN) pode ser a oportunidade da organização manter-se no ambiente de negócios virtuais ou reais. A capacidade dessa organização em responder rapidamente às demandas ambientais vai ao encontro da tomada de decisão quanto ao tipo de modelo de negócio e se esse estrutura-se na fundamentação da criação e captura de valor (BONAZZI; ZILBER, 2014; AL-DEBEI; AVISON, 2010). O modelo de negócio (MN) de uma organização interage com a estratégia de negócio e com os processos empresariais e tem a TI como área de apoio (AL-DEBEI; AVISON, 2010). Atualmente, algumas organizações utilizam as plataformas de redes sociais como ferramenta nos seus processos de negócios, como por exemplo, a área de recursos humanos, nos processos de recrutamento e pesquisa; além do marketing, que utiliza o processo viral de divulgação, coprodução de produtos e serviços, além de gestão da marca; CRM etc. (BRAMBILLA, 2011).

Essas iniciativas vão produzir transformações dentro e fora da empresa e, principalmente, nos processos que hoje são suportados por ferramentas de TI de forma tradicional como os sistemas de BPM, *Business Process Model Systems* clássicos como o BizAgi, WebRatio etc. Que não incorporam recursos sociais em suas estruturas.

Grandes grupos empresariais têm vivenciado todos esses aspectos e desafios dessa Nova Economia e têm buscado caminhos que possam impulsioná-las a continuarem competitivas

por meio de inovação em seus modelos ou redesenho de seus processos de negócio. Frente ao exposto, identificou-se uma lacuna de estudo teóricos e empíricos que investiguem o uso da RSC como um software social nos processos e nos modelos de negócio.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Em vista dos aspectos apresentados este estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual é o impacto do uso de rede social corporativa nos processos e nos modelos de negócios da organização?**

7.3 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é **identificar qual é o impacto do uso da rede social corporativa nos processos e nos modelos de negócio na organização.**

O estudo concentrou-se em um caso único de um Grupo empresarial brasileiro que tem nos processos de venda a utilização da rede social corporativa.

1.2.1 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, os seguinte objetivos específicos foram definidos:

- verificar os objetivos iniciais da implantação da rede social corporativa;
- verificar o uso da rede social corporativa nos processos de negócios;
- identificar os modelos de negócios surgidos a partir da rede social corporativa;
- verificar a mudança ocorrida com a implantação da rede social nos processos, nos modelos e na gestão dos negócios da organização;
- identificar os valores criados com o uso da rede social corporativa e

- identificar os principais indicadores de impacto da rede social corporativa nos processos de negócio.

7.3 JUSTIFICATIVAS

Chui et al. (2012) dizem que o impacto dos meios de comunicação social sobre e para as organizações, ainda representam uma área importante para a investigação de sistemas de informação.

Este estudo propõe uma pesquisa que se justifica tanto pela novidade que o tema Redes Sociais ainda tem, principalmente no ambiente interno das organizações e ainda pela visão dos processos organizacionais vivenciado pelas empresas, mas que ainda é pouco explorado pela academia.

Ele se justifica tanto para a academia, quanto para as empresas que tenham interesse em implantar redes sociais corporativas como forma de melhoria de seus processos e inovar em novos modelos de negócios.

A fim de identificar a originalidade da pesquisa proposta, realizou-se uma pesquisa de artigos no Portal CAPES e na base SCIELO em busca de trabalhos que tivessem analisado as redes sociais corporativas, considerando especificamente a articulação desse tema com os processos de negócio ou com os modelos de negócio e não foi localizado nenhum artigo com esse tema.

O mesmo procedimento foi realizado na base de dados de teses e dissertações, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) entre 2013 e 2016, localizaram-se 84 trabalhos publicados com a palavra redes sociais no título. Outra pesquisa, usando outros termos associados, ou palavras-chave como – rede social e processos de negócio, 3 trabalhos foram levantados, mas não tinham relação com a pesquisa; outro termo pesquisado foi rede social corporativa, sendo que não foi localizado trabalho algum. Com o tema redes sociais virtuais, sete trabalhos surgiram, mas apenas um teria relação com o tema desta pesquisa, mas que analisa a perspectiva de estrutura da rede social em portais virtuais (BAUM, 2015). Também associado ao termo redes sociais empresariais, apenas um trabalho sobre as comunidades de conhecimento(MAZZAROTO, 2014) foi identificado.

Uma pesquisa no sistema digital da Fundação Getulio Vargas foi realizada e 181 trabalhos publicados com a palavra redes sociais. Um dos trabalhos levantados, publicado pela Revista de Gestão & Tecnologia, traz o estudo do impacto da RSC para o mesmo Grupo

empresarial dessa Tese. A unidade de análise é a RSC, mas a perspectiva é a inovação (IVAR-SOUZA, 2014). Também o trabalho de (BOBSIN; HOPPEN, 2014) que aborda um estudo de caso de rede social virtual e ainda o trabalho de (SANCHES, 2014) abordando o assunto redes sociais como o *Facebook* e *LinkedIn* no Google Acadêmico.

Esse levantamento evidencia o caráter recente dos estudos na área de ciências sociais aplicadas que discutam o uso da rede social corporativa e os resultados são ainda mais restritos quando a análise envolve a aplicação das redes sociais corporativas nos processos e nos modelos de negócio como propõe o presente estudo.

Considerando que o objetivo central desta tese concentra-se em identificar os impactos que do uso da RSC nos processos e nos modelos de negócios, adotou-se a pesquisa qualitativa como procedimento metodológico e o estudo de um caso em profundidade como estratégia de pesquisa. Buscou-se conhecer através da mídia, empresas que criaram uma RSC e que autorizassem a pesquisa, o que resultou na participação do Grupo Algar, sediado no estado de Minas Gerais. O desenvolvimento do estudo de caso se deu através da técnica de entrevistas semiestruturadas com consultores de vendas e gerentes de áreas comerciais, além dos responsáveis pela gestão da RSC, observação direta da RSC, encontro virtual com a Vice-presidência de Marketing do Grupo e análise de documentos. Os atores que participaram da pesquisa tem ligação direta com a RSC e os processos de negócio do Grupo. O estudo empírico retrata os resultados e a percepção dos atores de um contexto organizacional delimitado.

Esta tese foi estruturada em capítulos e subcapítulos. Os capítulos estão divididos em: introdução, revisão de literatura, desenvolvimento teórico, análise dos dados, apresentação e discussão dos resultados, conclusões e referências.

O subcapítulo 2.1 tem o objetivo de levantar aspectos importantes do uso e dos benefícios do uso de TI.

No subcapítulo 2.2 concentra-se em apresentar um histórico e conceitos sobre o uso das Redes Sociais e ainda as Redes Sociais Corporativas, abordando aspectos como a sua infraestrutura, ambiente e as funcionalidades.

O subcapítulo 2.3 tem como objetivos conceituar e classificar os processos de negócios e abordar o Social BPM (*Business Process Management*) e como a RSC pode ser usada como *software* social nos processos de negócio.

Já o subcapítulo 2.4 objetiva discutir as diversas definições de Modelo de Negócio e sua importância para as organizações.

No subcapítulo 2.5 a mudança sob várias perspectivas é apresentada, fornecendo subsídios para a discussão da mudança que a RSC provoca nos processos de negócio da organização.

E o último subcapítulo 2.6 tem o objetivo de discutir a criação de valor sobre os aspectos da TI, dos processos de negócio e dos modelos de negócio.

O capítulo 3 apresenta o desenvolvimento teórico do estudo, com a apresentação do modelo geral de pesquisa e as proposições levantadas na revisão de literatura e no capítulo 4 os aspectos metodológicos dão conta de explicar o método adotado, a seleção do caso e a conduta da coleta de dados.

No capítulo 5 apresenta-se a análise dos dados e no capítulo 6 apresentam-se e discutem-se os resultados da pesquisa empírica em que, em síntese, confirmaram-se todas as proposições levantadas e o cumprimento dos objetivos da pesquisa. Posteriormente, no capítulo 7 tecem-se algumas conclusões visando responder ao objetivo proposto nesta tese.

7. REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de estruturar a pesquisa proposta, o conhecimento do referencial teórico sobre os temas a serem abordados no trabalho se faz necessário. Nesse sentido foi realizada a revisão da literatura em publicações na área de Tecnologia da Informação – TI e Gestão, em base de dados como EBSCO, JSTOR, SCOPUS, WEB OF CIENCE, FGV entre outras.

A revisão de literatura da pesquisa proposta está organizada na seguinte ordem: tecnologia da informação; redes sociais; redes sociais corporativas; processos – conceitos e histórico, indicadores de processos, processos apoiados por tecnologias sociais; modelo de negócios – conceitos, tipos, funcionalidades e evolução; valor da mudança, dentro da perspectiva dos impactos que a TI pode trazer para os processos e para os modelos de negócio e criação de valor.

2.1 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

A Tecnologia da Informação, também chamada como TI, surgiu na década de 60 como uma ferramenta que propiciou a utilização de informações de forma fácil e ágil, permitindo a integração das áreas e dos processos organizacionais (REINHARD, 1996). Com esse fato, os gestores tinham outro desafio a vencer que era o de desenvolver competência e habilidade para lidar com a quantidade de dados e informações de todos os níveis organizacionais. A TI proporciona a possibilidade da organização dos dados e das informações, além dos métodos para transformá-los em conhecimento, dando suporte para o processo decisório e convertendo em diferencial competitivo para as empresas. É uma área que vem sendo estudada ao longo dos anos por vários aspectos como os em relação à sua gestão, aos recursos técnicos que são utilizados para gerar informações e resultados (REZENDE; ABREU, 2003; SAMPAIO; COSTA; PESSOA, 2006).

2.1.1 Uso de TI

Segundo Albertin; Albertin (2009, p. 16) “O uso de TI deve ser entendido de acordo com a perspectiva, visão e valor que a organização tem desta tecnologia, que definem o nível de utilização e inovação oferecido por este uso”.

Não é tarefa fácil para as organizações conseguirem fazer bom uso de sistemas e novas implantações tecnológicas. Algumas empresas têm dificuldades em aproveitarem todas as funcionalidades, recursos e oportunidades de TI. O desafio das organizações quanto ao uso de TI está em determinar o grau de transformação que poderá ocorrer e o quanto poderão aceitar desse processo, além da real contribuição em seus negócios. Esses desafios passam pelas atitudes dos principais executivos do negócio, assim como os da TI, que vão influenciar a administração de TI e os benefícios oferecidos, como por exemplo, o desempenho empresarial (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009).

E esse desempenho, num ambiente de alta competitividade, está condicionado à organização de dados e geração de informações pelas empresas, para que possam tomar decisões que as tornem competitivas, satisfazendo as demandas do mercado. Assim, a TI possibilita a organização desses dados e a geração de informações estratégicas que vão apoiar o processo decisório e a tomada de decisão. A TI pode melhorar a eficiência da organização, contribuir nos processos de negócio e de gestão que vão culminar na satisfação dos seus clientes (MEIRELLES, 1994).

As dimensões de TI são vistas como direcionadores do uso de TI, que são:

- direcionadores de mercado, que tratam das pressões de mercado e das respostas que as organizações dão às essas pressões para a sobrevivência no ambiente competitivo;
- direcionadores organizacionais, que tratam dos modelos de negócios das empresas sob a perspectiva das mudanças no seu ambiente interno e externo, suas estratégias, estrutura e processos, os indivíduos e cultura e os processos gerenciais;
- direcionadores do indivíduo que trata das relações do indivíduo com o uso de TI, tanto em relação à quantidade e a qualidade da utilização e
- direcionadores de TI tratam das pressões e respostas da TI, principalmente à oferta de funcionalidades que a TI pode apresentar e o quanto essa oferta é assimilada por organizações e indivíduos (MEIRELLES, 1994; ALBERTIN; ALBERTIN, 2009).

Como componentes de TI temos as redes, os softwares e os hardwares, os procedimentos, os bancos de dados e a presença dos indivíduos, que com a internet, infraestrutura de informação e comunicação pública, passaram a ter uma melhor integração.

O ser humano não é considerado um componente da TI, mas sim a sua presença, pois ela é que cria a utilidade da TI no ambiente organizacional. O ser humano tem um papel fundamental no sucesso das iniciativas de TI, pois enquanto desenvolve seu processo de aprendizagem, se capacita e também a empresa na leitura correta das suas necessidades e nas demandas do mercado.

A tendência da utilização dessa infraestrutura a um custo zero permite criar um ambiente digital, em que as informações são transmitidas de forma fluída e rápida, “agilizando os processos e as integrações dos participantes do mercado” (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009, p. 15).

Esse ambiente digital vai exigir que as empresas desenvolvam novos modelos de negócios e isso irá requerer que façam escolhas críticas que podem permitir ou impedir o sucesso dos negócios (WEILL; SUBRAMANI; BROADBENT, 2002).

2.1.2 Benefícios do uso de Tecnologia da Informação (TI)

Quanto aos benefícios do uso de TI podemos relacioná-los à sua oferta às organizações como redução de custos, produtividade, flexibilidade, qualidade e também inovação. Além dessa oferta, a TI também assume aspectos de gestão, contribuindo assim para o desempenho organizacional (ALBERTIN; ALBERTIN, 2008; LAUDON; LAUDON, 2007). Esses aspectos contributivos da TI podem estar associados a um indivíduo, à uma organização ou a um grupo empresarial todo (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988).

Ratificando o que já foi apresentado pelos autores, também são adicionados a melhoria de processos e planejamento e replanejamento (DAVENPORT, 1994) e, ainda, comunicação interna e externa e automatização de processos, seguidas de agilidade e competitividade (KLERING, 1997).

Alguns autores acrescentam outros elementos como o monitoramento e relacionamento com fornecedores (SACCOL et al., 2004) e ainda a TI como elemento essencial e facilitador da aprendizagem (ALMEIDA; MELLO, 2004). Albertin; Albertin

(2008) alerta que esse cenário positivo que está sendo aproveitado pelas empresas brasileiras, com ampla utilização da TI, e que tem trazido benefícios importantes, também traz desafios para a gestão das organizações, aumentando assim também, a sua dependência.

Esses desafios são consequência de mudanças ocorridas no ambiente organizacional como a globalização que tem exigido que as empresas operem em escala mundial, e que têm na gestão da informação extrema importância para a condução dos processos e na tomada de decisão.

Essa dependência, segundo Davenport (1994), se dá por conta da “era da informação” que provocou muitas mudanças no comportamento do mercado e na atuação das empresas, pois a informação passou a ser o valor dos bens e serviços. Outra tendência de impacto é a economia, a nova economia, que impulsiona o uso crescente de informações e o acúmulo de conhecimentos que alavancou, principalmente o setor de serviços. E, ainda, as mudanças nas próprias organizações e sua gestão (LAUDON; LAUDON, 2007).

Outra tendência que as empresas têm implementado são as tecnologias de informação móveis (TIMs) em várias áreas, como as de vendas, que permitem interagir com clientes internos e externos e outros *stakeholders*, tirando proveito da popularização dessas tecnologias, como smartphones, tablets etc. (BENTO; PRÁ MARTENS; FREITAS, 2014; CLAUDINO, 2014).

Quanto às mudanças na gestão das organizações, passaram a ter uma estrutura mais horizontal e descentralizada, com equipes mais flexíveis, cujo processo decisório é tido com base em informações atualizadas, adequando seus produtos e serviços às exigências de mercado e às necessidades dos clientes, ao contrário do que se tinha anteriormente, com estruturas mais verticais, processos rígidos e restrito acesso à informações (LAUDON; LAUDON, 2007, p.134). Essa transformação, por conta da presença e uso da TI, possibilita esse novo modelo de estrutura organizacional e de gestão, pois há arranjos flexíveis e coordenados de grupos de trabalho em rede e orientados para o cliente, com um nível de profissionalismo e conhecimento, aumentando a sua eficácia.

Kalakota; Robinson (2002, p.112), argumentam que essa influência direta da TI na gestão das organizações deve alertar os gestores em relação aos níveis de tomada de decisão e sua interligação como o projeto de negócios que devem estar relacionados ao valor para o cliente, os segmentos e a capacidade organizacional. Ainda a infraestrutura, onde os sistemas de gestão e integração são variáveis importantes e também servidores e bancos de dados. Os autores (op. Cit.) reafirmam que nesse ambiente mutável e de múltiplas variáveis, armas de diferenciação como baixo custo, qualidade e melhoria no processo sustentam muito

menos o crescimento. Alertam que o “projeto de negócios” é a principal parte da estratégia empresarial.

Pode-se observar, até aqui, a importância e a revolução que a TI promoveu na estrutura organizacional e na evolução dos negócios, mas há diferentes posicionamentos da TI nas organizações que estão vinculados aos estágios de informatização da organização, conforme Nolan (1973). O modelo inicial de evolução da TI do autor previa quatro estágios: iniciação, contágio, controle e maturidade, baseados em indicadores como o tipo de tecnologia e o orçamento. Depois, num aperfeiçoamento do modelo, foram introduzidos aspectos relativos à aprendizagem organizacional. Passaram a seis os estágios: iniciação, contágio, controle, integração, gestão de dados e maturidade (NOLAN, 1979).

Vários outros modelos foram desenvolvidos como o de McFarlan; McKenney; Pibur (1983), que traz o modelo de grid estratégico em que mostra os possíveis posicionamentos que a TI pode assumir numa empresa em função das aplicações atuais e futuras.

Aspectos culturais, nível de investimento em TI, ações gerenciais que mostram o comprometimento dos diversos níveis organizacionais são aspectos que ratificam a importância da TI para a empresa e seu grau de dependência (FERNANDES; ALVES, 1992).

Esse processo é estratégico, pois envolve etapas como mudança e equilíbrio. O processo de mudança exige uma preparação e um acompanhamento, pois o entendimento dessas etapas fará com que a empresa compreenda os efeitos das implantações e as mudanças que a tecnologia provoca e o quanto contribuem para o atingimento dos objetivos.

Outro fator importante e de atenção na administração de Sistemas e Tecnologia de Informação é o envolvimento constante e crescente dos usuários nas diversas atividades de tecnologia, que antes eram exclusivas da área, hoje eles são envolvidos no desenvolvimento, implantação, responsabilidade e operação de sistemas.

Até o momento foram apresentados os aspectos relacionados aos usos e benefícios da TI, onde se pôde esclarecer que ela é mais abrangente que seus aspectos técnicos e que traz benefícios para a organização em seu ambiente interno e também no externo. No estudo proposto, o foco será a utilização da TI, mais precisamente da tecnologia social, como a rede social no ambiente corporativo das organizações como contribuição importante no atingimento dos objetivos organizacionais. Para resumir o que foi exposto até aqui, apresenta-se o quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Quadro resumo do tema TI

Conceito	Descrição/Definição	Autores
TI	Ferramenta permite utilização fácil, ágil e integrada dos dados e das informações transformando em conhecimento para apoio à tomada de decisão e competitividade nas organizações.	REINHARD (1996); REZENDE; ABREU (2003); SAMPAIO; COSTA; PESSOA (2006).
Uso de TI	Baseado na perspectiva, visão e valor que a organização tem da TI, determinando o nível de utilização e inovação que ela irá oferecer.	ALBERTIN; ALBERTIN (2009); MEIRELLES (1994)
Direcionadores TI	Mercado: pressões de mercado e das respostas das organizações às elas; Organizacionais: modelos de negócios a partir das mudanças ambientais, estratégias, estruturas, processos, indivíduos e cultura; Indivíduo: relação do indivíduo com a qualidade e quantidade do uso da TI; TI: pressões e respostas da TI – funcionalidades que ela apresenta e o que é assimilada por organizações e indivíduos.	MEIRELLES (1994); ALBERTIN; ALBERTIN (2009)
Componentes de TI	Redes, softwares, hardwares, procedimentos, banco de dados e a presença dos indivíduos que foram integrados numa infraestrutura de informação e comunicação que é a internet.	MEIRELLES (1994); ALBERTIN; ALBERTIN (2009)
Benefícios uso TI	Quanto à oferta: redução de custos, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação. Quanto à gestão: desempenho organizacional, melhoria e automatização de processos, planejamento e replanejamento; comunicação interna e externa; agilidade e competitividade; monitoramento relacionamento fornecedores também através das TIMs e facilitador da aprendizagem.	ALBERTIN; ALBERTIN (2008; 2009); LAUDON; LAUDON (2007); GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY (1988). ALMEIDA; MELLO (2004); SACOOL et al.(2004); DAVENPORT (1994); KLERING (1997); BENTO; PRÁ MARTENS; FREITAS, (2014); CLAUDINO, (2014).
Desafios do uso de TI	Quanto às mudanças: aumento da dependência: uso crescente de informação; acúmulo de conhecimentos; novos modelos de negócios; envolvimento dos usuários nas diversas atividades da TI. Quanto à gestão: novos modelos de estrutura organizacional: trabalho em rede, orientação para o cliente; níveis de tomada de decisão: voltada para o projeto de negócios agregando valor para o cliente; aspectos culturais e nível de investimento da empresa.	ALBERTIN; ALBERTIN (2008); DAVENPORT (2000); LAUDON; LAUDON (2007); WEILL; SUBRAMANI; BROADBENT (2002)
Estágios de informatização da TI	Modelos que visam à medição dos estágios de informatização ou posicionamento das organizações em relação a TI: modelo de evolução de TI (iniciação, contágio, controle, integração, gestão de dados e maturidade); grid estratégico – posicionamento que a TI assume em função do presente e futuro.	NOLAN (1973; 1979); MCFARLAN; MCKENNEY; PIBUR (1983); FERNANDES; ALVES (1992); ALBERTIN; ALBERTIN (2009).

Fonte: elaboração própria

2.2 REDES SOCIAIS

O assunto “Rede” é interdisciplinar e estudado há décadas, mas em relação às redes sociais e suas interações via internet, novos elementos surgem e modificam as relações e interações entre as pessoas.

A ideia básica das redes é muito simples: uma rede social é um conjunto de atores (ou pontos) e nós (ou agentes) que podem ter relacionamentos (ligações ou laços) uns com os outros. Uma rede pode ser composta por poucos ou muitos atores, e pode conter um ou mais tipos de relações.

Quanto maior o grau de conexão de um indivíduo, maior é a capacidade de mobilizar recursos (capital social) e maior é a capacidade de trazer perspectivas múltiplas e diversas para solucionar problemas.

Nos trabalhos de Granovetter, inicialmente o de 1973, ele analisa a importância das redes sociais nas iniciativas de indivíduos, ou empreendedores, fazendo a distinção entre o que denomina laços fracos e os laços fortes, em que os laços fracos são os contatos eventuais e esporádicos entre os atores e os fortes, em que os contatos são intensos e frequentes. O autor trata do “poder dos laços fracos”, pois “quanto mais fortes os vínculos conectando dois indivíduos, mais similares estes são”. Segundo ele, os vínculos fortes indicam redes (comunidades ou conjuntos) unidas, coesas e interconectadas, já os vínculos fracos indicam eventualidade e superficialidade nos contatos e relacionamentos estabelecidos em diferentes redes ou grupos (1973, p. 1362). Assim, os laços fortes poderiam não produzir o efeito sustentável para os empreendedores, pois as informações e contatos não seriam diferentes daqueles já conhecidos, ao contrário dos laços fracos poderiam ser considerados relevantes, pois conectam no caso o empreendedor, com contatos e realidades diferentes e distantes do seu mundo dos negócios.

Em 1985, Granovetter reflete sobre as relações e seus vínculos sociais na sociologia econômica, com o conceito de *embeddedness*, ou imersão, em que sustenta que as transações econômicas têm suas raízes nas relações sociais e estas nas transações econômicas. Elas são dependentes e Granovetter (1985, p. 63) sustenta que “as transações econômicas de todo tipo estão repletas de conexões sociais”.

A partir desses trabalhos de Granovetter, outros autores trataram vários tipos de *embeddedness* como nas dimensões: social, cultural, tecnológico, mercadológico, político, temporal e espacial, especificamente Halinen; Törnroos (1998) e ainda, cognitiva, cultural e

política em Zuquim; DiMaggio (1994). Borgatti; Foster (2003) inseriram o *embeddedness* na questão do domínio das redes.

Também Mizruchi (2009, pg. 134 e 152) diz que “a estrutura das relações sociais determina o conteúdo destas relações” e “acumulam-se evidências que a ação humana é afetada pelas relações sociais onde estão imersas”.

Granovetter (2005, p. 33), volta a reafirmar que “as estruturas sociais, especialmente na forma de redes sociais, influenciam as ações econômicas”, na medida em que afetam o fluxo e a qualidade das informações.

Para Burt (2000) as redes sociais são como um conjunto de atores que se ligam através de relações sociais. Assim, elas podem ser consideradas como uma estrutura social formada tanto por indivíduos quanto por organizações que se relacionam e interagem em um ambiente virtual por meio de Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC (SANGWAN; GUAN; SIGUAW, 2009; GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1999).

As tecnologias agem como suporte às redes sociais, mas elas por si só não as promovem, isso está relacionado às questões culturais em que a rede se efetiva, e a adoção dessa tecnologia pelos seus participantes.

A característica das redes sociais é de propiciarem interação de seus membros independentemente de sua localização geográfica. Não é preciso estar próximo para se relacionar (SANGWAN; GUAN; SIGUAW, 2009). A relação espaço-temporal também possibilita que a comunicação entre os atores se confirme de forma síncrona e assíncrona, acarretando uma interação instantânea e, ainda, a capacidade de expansão do número de participantes, que aumenta a cada minuto (CASTELLS, 1999).

Hoje em dia, os sistemas de redes sociais tornaram-se um meio importante para a comunicação on-line, marketing, pesquisa e colaboração. Os usuários podem rapidamente manter contato com amigos e colegas através de um site de rede social (AL-BADI et al., 2013).

Segundo Wasserman; Faust (1999) a importância das redes sociais se origina do tipo de recursos que circulam dentro delas. As redes são consideradas canais privilegiados de troca de recursos, materiais ou não e podem dar condições diferenciadas àqueles que os detêm. Quanto mais ampla e diversificada for a rede, maior será a variedade de recursos que ali circularão (VALE; GUIMARÃES, 2010).

A ampliação da importância dos recursos, para Burt (2001), se dá com as imperfeições do mercado, onde as informações não fluem livremente e as regras de troca dessas informações são ambíguas no geral e negociáveis no particular, ou seja, as informações

adquirem um papel estratégico nas transações econômicas, conforme já foi mencionado no item sobre a TI.

O acesso a essas informações que podem ser consideradas estratégicas e influenciar na competitividade da empresa, muitas vezes não estão disponíveis para todos os tipos de empresas, por desconhecimento ou por questões financeiras, o que, em geral, não ocorre com empresas de grande porte ou de setores com tecnologia desenvolvida, conforme Gomes; Kruglianskas (1999).

Na construção de redes de relações, os atores sociais, que, como já citado, podem ser indivíduos ou organizações, podem potencializar seu capital, com outros tipos ou também seus ativos, como Lin (2001, p.6) afirma poderem os laços e relacionamentos ser considerados um tipo de capital, pois representam “investimentos em relações sociais com retornos esperados”. Vale (2006) também defendeu a questão dos laços como ativo produtivo quando elaborou o conceito de “capital relacional” em seu estudo sobre competitividade empresarial e desenvolvimento regional.

Algo a se destacar nesta revisão e, de certa forma, se apresenta como um dos focos de análise deste estudo é o que os autores Kane et al. (2014) trazem a respeito das diferenças entre as capacidades que existem entre as chamadas redes sociais tradicionais off-line e as on-line e que muitas teorias subjacentes da ANS não atendem, ou não explicam essas diferenças. Esse aspecto trazido pelos autores será melhor abordado mais adiante.

2.2.1 Redes Sociais Corporativas

Nas redes sociais, as interações se dão no compartilhamento de afinidades, interesses de cunho afetivo ou de amizade. Nas comunidades virtuais os atores estão mais próximos, pois elas são criadas para a discussão de assuntos de interesses comum ou específico e a adesão de novos membros ocorre pela concordância de participação pelo criador da comunidade.

Essas características também estão presentes nas redes sociais organizacionais ou corporativas, aqui também denominadas RSC, que se estabelecem em um contexto de suporte ao trabalho. Elas também podem ser para o compartilhamento de conhecimento (LIN, 2006); comunidades de prática (SCHRÖEDER, 2006) e de gerenciamento de conhecimento (COSTA

et al., 2009). Em geral, seu funcionamento é determinado pela estrutura formal organizacional e, ainda, o objetivo da tarefa a ser realizada por seus membros.

Bobsin; Hoppen (2014, p. 5) confirmam o que já foi exposto, pois “as interações nas redes virtuais organizacionais podem ocorrer em grupos formalmente constituídos”. E, o seu funcionamento será determinado pela organização, voltado a uma “tarefa concreta e objetiva, a qual foi conscientemente definida”. Os pesquisadores também afirmam que as interações entre os participantes podem se formar espontaneamente, com a discussão de ideias e opiniões.

Além da integração dos participantes mediada pela infraestrutura de TI e orientação e apoio da organização, Santaliestra (2007) cita outras características como a existência de objetivos comuns aos participantes; a convivência com os diferentes, pois os atores têm diferentes tempos, culturas e processos heterogêneos; a circulação de informações; a produção de conhecimentos; a articulação; a colaboração; a cooperação; a horizontalidade nas relações e não-hierarquização; a socialização do poder; a negociação.

Para Bobsin; Hoppen (2012), as redes sociais organizacionais permitem expansão ilimitada, com a agregação de novos participantes a qualquer momento. Muitas vezes, esses participantes efetivam ligações com outros atores e redes, promovendo “elos invisíveis”, que eventualmente dificultam a delimitação das fronteiras da rede e podem ultrapassar as fronteiras organizacionais.

Uitz (2012) afirma que os novos canais e tecnologias de comunicação, como a Web 2.0 e mídias sociais, tornaram-se mais flexíveis. O site estático como forma de comunicação das empresas, se transformou em uma ferramenta de comunicação nos dois sentidos, ou seja, as mídias sociais abriram novos espaços e formas de comunicar, colaborar, compartilhar conteúdo e ainda publicidade on-line. Segundo seu estudo que busca sistematizar as métricas adequadas para avaliar o retorno da utilização das mídias sociais em marketing pelas empresas, as redes sociais mais efetivas são aquelas que apresentam menor esforço na utilização como redes de relacionamento, *microbloggings*, *email*, classificados como “rápido e fácil”. Conforme aumentam os esforços, menores são as utilizações das aplicações de mídia social pelas empresas.

Nos estudos de Wang; Meister; Gray (2013) sobre a influência social no uso de sistemas de gestão do conhecimento em funcionários de uma consultoria revelou que a identificação e internalização das associações do uso do sistema ajudam a confirmar a influência social fortemente em níveis *bottom-up*, levemente entre pares dentro do mesmo nível hierárquico e não se evidenciou em níveis *top-down*.

Isso evidentemente confirma o que Krackhardt; Brass (1994, p. 212) dizem que “organizações complexas têm uma multiplicidade de redes resultantes de uma variedade de relações”.¹

As tecnologias de informação e comunicação que suportam as redes sociais nas organizações têm mecanismos que permitem a comunicação e também a colaboração e a coordenação dos atores, sempre buscando favorecer a realização do trabalho do grupo (ZANCAN, 2008).

Outra questão importante nas RSC é a autonomia tanto na definição de procedimentos e atividades de funcionamento e desenvolvimento da Rede, como na participação dos membros. De acordo com Lucas Jr.; Souza (2016), quanto mais próximo à alta direção da organização, a autonomia da área de gestão da RSC será relativa em relação ao conteúdo que é divulgado e, ainda, o teor da participação dos usuários. Quando esse vínculo não está estabelecido, a autonomia é maior na realização das atividades.

Infraestrutura

Segundo Leiner et al., (2009) a Internet é um dos exemplos mais bem sucedidos de benefícios e dedicação trazidos pela tecnologia de informação e comunicação. Ela transformou o computador e mundo das comunicações.

Castells (2003) diz que a Internet é a base tecnológica para a forma organizacional de uma rede, assim como as organizações são fundadoras da sociedade industrial.

“A Internet e seus serviços básicos, tais como correio eletrônico e WWW têm criado um novo espaço para a realização de negócios (ALBERTIN, 2010)”. Assim como os sites de redes sociais que se tornaram rapidamente um dos mais populares meios de comunicação on-line (AL-BADI et al., 2013).

A *Web 2.0* termo criado por Tim O'Reilly em 2004, definido como “proliferação da interconectividade e interatividade do conteúdo publicado na web”, ou “um meio pelo qual as organizações adotam a web como plataforma”, ou ainda, “uma arquitetura de participação onde usuários podem contribuir com conteúdos web, criando efeitos de rede”.

¹ Tradução da autora

Exemplos de aplicações *Web 2.0* são as ferramentas de blog, wiki, redes sociais, RSS, *social bookmarking*, *podcasting*, entre outras (AGGIO, 2015).

Trouxe também um outro conceito o *Enterpriese 2.0*, criado em 2006 pelo prof. Andrew McAfee da Harvard, que se constitui em “uso de plataformas de software social dentro das organizações ou entre organizações, seus parceiros de negócio e clientes” ou ainda, “um sistema composto de tecnologias web que fornecem de forma rápida e ágil, colaboração, compartilhamento de informação, recursos emergentes e integração para uma empresa estendida”. Segundo Aggio (2015) “aplicação de métodos, conceitos e ferramentas Web 2.0 dentro do ecossistema empresarial para criação de uma nova arquitetura de gestão, compartilhamento e colaboração de conteúdo”. Em outras palavras, a nova geração do ECM (*Enterprise Content Management*).

Aggio (2015) também sintetiza a conclusão sobre a correlação entre *Enterprise 2.0* e *Web 2.0*, afirmando que ambos dizem respeito a novos paradigmas de colaboração em massa, porém, os benefícios gerados são distintos. Enquanto a *Enterprise 2.0* aplica-se totalmente ao contexto dos negócios, a *Web 2.0* é projetada para os consumidores e essencialmente utilizada por consumidores, estejam estes dentro ou fora das organizações.

Sendo assim, conclui-se também que não existe *Enterprise 2.0* sem a sustentação criada pelas tecnologias e conceitos *Web2.0*.

A viabilização das redes sociais corporativas pode acontecer dentro de uma infraestrutura pública e gratuita, com a utilização de uma plataforma de baixo custo e com a personificação da sua aplicação para a empresa, além de poder ser acessada pela computação móvel, pervasiva e ubíqua (ALBERTIN, 2010). Essas redes podem também ter características similares à da internet, só que utilizando uma plataforma interna, como as de uma intranet, sendo utilizada para várias aplicações como marketing, prospecção de clientes e novos modelos de interações, logística e cadeia de suprimentos, recursos humanos, gerenciamento de fluxo de trabalho e suporte à decisão.

Uma rede social pode ser descrita como uma estrutura social que permite que indivíduos ou organizações construam um perfil público dentro de um sistema fechado; articulem uma lista de outros usuários com quem eles compartilham uma conexão, e podem ver sua lista de conexões com as dos outros. Tudo isso é acessível através da web com um navegador web, o que exclui redes onde os usuários precisam baixar software especial, a fim de participarem (AL-BADI et al., 2013 p. 2).

Ambiente

Podemos entender que o ambiente de uma rede social corporativa (RSC) se constitua em um ambiente propício para a troca de informações, conhecimento, relações etc, pois segundo Tsai; Bagozzi (2014) os membros de comunidades virtuais muitas vezes atuam em conjunto com outras e revelam intenções que são compartilhadas explicitamente. Essas intenções refletem a ideia de uma consciência comum que motiva as interações sociais.

Segundo os autores (op. Cit., p. 145) “as intenções orientadas para o grupo (*We-intentions*) são explicitamente formuladas com referência para a entidade coletiva, essas intenções são conceitualmente diferentes de intenções pessoais (*I-intentions*)”.

Isso irá requerer uma postura e um aprendizado como o que Albertin (2010, p. 161) diz que, nas organizações virtuais as integrações entre seus componentes ocorrerão de forma dinâmica exigindo maior capacitação dos envolvidos e estes assumirão novos níveis de autoridade, responsabilidade e atuação.

Venkatraman; Henderson (1998) dizem que o desafio da organização e administração de forma virtual pode ser entendido, utilizando três dimensões: interação com o cliente, configuração do ativo e poder do conhecimento analisados dentro dos três estágios que a empresa passa para a concepção de organização virtual, voltados para o foco e os objetivos desta. Todas as dimensões do modelo de Venkatraman e Henderson interessam para o estudo das Redes Sociais, mas, em relação ao objeto deste trabalho, a rede social corporativa (RSC), nos concentraremos na dimensão do poder do conhecimento, em que no primeiro estágio o conhecimento está voltado ao atendimento das necessidades de uma unidade de trabalho, ou produto, ou atividade específicos. O foco será nos processos de negócio e o desempenho esperado será o da eficiência operacional.

No segundo estágio, o conhecimento passa ser considerado como um ativo corporativo, ou seja, ele será usado e alocado para o atendimento dos objetivos organizacionais, então, o foco passa a ser a integração dessa organização e o desempenho será o valor econômico adicionado.

No último estágio do modelo, o conhecimento vem das comunidades de profissionais especialistas, dentro e fora da organização, sem restrição de tempo e vínculo, cujo foco é a integração e a inter-relação entre as organizações e o objetivo é a inovação e o crescimento sustentado, medido pelo valor de mercado adicionado.

2.2.4 Funcionalidades

Uitz (2012) afirma que os novos canais e tecnologias de comunicação, como a Web 2.0 e mídias sociais, tornaram-se mais flexíveis. O site estático como forma de comunicação das empresas, se transformou em uma ferramenta de comunicação nos dois sentidos, ou seja, as mídias sociais abriram novos espaços e formas de comunicar, colaborar, compartilhar conteúdo e ainda publicidade online. Segundo seu estudo que busca sistematizar as métricas adequadas para avaliar o retorno da utilização das mídias sociais em marketing pelas empresas, as redes sociais mais efetivas são aquelas que apresentam menor esforço na utilização como redes de relacionamento, *microbloggings*, *email*, classificados como “rápido e fácil”. Conforme aumentam os esforços, menores são as utilizações das aplicações de mídia social pelas empresas.

As TIC que suportam as redes sociais virtuais nas organizações têm mecanismos que permitem a comunicação e também a colaboração e a coordenação dos atores, sempre buscando favorecer a realização do trabalho do grupo (ZANCAN, 2008).

A rede social corporativa pode ser um canal alternativo para trocar, comunicar, distribuir informações e até possibilitar transações comerciais, como no modelo de Angehrn (1997) – Modelo ICDT (*Information, Communication, Distribution and Transaction*) que apresenta quatro espaços virtuais criados pela internet: espaço de informação virtual – onde há a disponibilização de informações sobre a empresa e seus produtos/serviços; espaço de comunicação virtual – que se refere à interação, relacionamento e troca de ideias e opiniões; espaço de distribuição virtual – de entrega de serviço, como um serviço postal com artigos total ou parcialmente digitalizados, como uma limitação e o espaço de transação virtual – é o espaço da negociação. Para Albertin (2010, p.34) “o Modelo ICDT é útil para determinar a contribuição e as formas de utilização da Internet nos ambiente de negócio”.

Uma síntese das funcionalidades da Rede Social e que pode ser também as da Rede Social Corporativa estão expostas no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Funcionalidades da Rede Social Corporativa (RSC)

Funcionalidade	Impacto	Autores
Alinhamento de Objetivos comuns	Participantes com objetivos comuns e alinhamento aos objetivos organizacionais	SANTALIESTRA (2007); BOBSIN; HOPPEN (2011); UITZ (2012)
Circulação de informações /	Estimulação e motivação para a troca de informações de forma	BURT (2000); SANGWAN; GUAN; SIGUAW (2009);

conteúdo	intensa e crescente.	GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN (1999); ALBERTIN (2010); KANE et al. (2014)
Produção de Conhecimento	Compartilhamento e armazenamento do conhecimento produzido pela rede.	SANTALIESTRA (2007); UITZ, (2012); BURT (2000)
Articulação, Colaboração e Cooperação	Participação dos atores nas decisões e nas ações da rede.	SANTALIESTRA (2007); BURT (2000); AL-BADI et al (2013).
Horizontalidade nas Relações	Não-hierarquização e socialização do poder.	UITZ (2012); SANTALIESTRA (2007);
Conexões	Possibilidades de conexões por conta da base de dados da Rede Social.	COSTA, et al (2009); AL-BADI et al. (2013)
Feedback	incentivar os usuários a envolver os membros a fim de fornecerem feedback em áreas como design de produto, por exemplo.	UITZ (2012); SANTALIESTRA (2007);

Fonte: Elaboração própria

No estudo proposto, o foco será a utilização da rede social no ambiente corporativo da organização como contribuição importante no atingimento dos objetivos organizacionais. Para resumir o que foi exposto até aqui, apresenta-se o quadro 3:

Quadro 3. Quadro Resumo do tema Redes Sociais

Conceito	Descrição/Definição	Autores
Rede Sociais	conjunto de atores (ou pontos) e nós (ou agentes) que podem ter relacionamentos (ligações ou laços) uns com os outros. Composta por muitos ou poucos atores, contendo um ou mais tipos de relações. Podem ser formadas tanto por indivíduos como por organizações.	GRANOVETTER (1973); BURT (2000)
Poder dos Laços	Distinção entre laços fracos e fortes – fracos: contatos eventuais e esporádicos entre os atores; indicam eventualidade e superficialidade nos contatos e relacionamentos estabelecidos em diferentes redes ou grupos; Fortes: contatos são intensos e frequentes – quanto mais fortes os vínculos conectando dois indivíduos, mais similares estes são.	GRANOVETTER (1973; 1985);
<i>Embeddedness</i>	Imersão: as relações sociais e seus vínculos: econômicos, culturais, sociais, tecnológicos, mercadológicos, temporais, espaciais, cognitivos e políticos. “a ação humana é afetada pelas relações sociais onde estão imersas”.	GRANOVETTER (1985); HALINEN; TÖRNROOS (1998); ZUQUIM; DIMAGGIO (1994); BORGATTI; FOSTER (2003); MIZRUCHI (2009); WANG; MEISTER; GRAY (2013); KRACKHARDT; BRASS (1994);
RS <i>on-line</i>	estrutura social que permite que indivíduos ou organizações construam um perfil público dentro de um sistema fechado; articulem uma lista de outros usuários com quem eles compartilham uma conexão, e podem ver sua lista de conexões com as dos outros, acessado por um navegador web.	BURT (2000); AL-BADI et al. (2013).

RS e a TIC	Os indivíduos e as organizações se relacionam e interagem num ambiente virtual, através da TIC que agem como suporte	SANGWAN, GUAN; SIGUAW (2009); GARTON, HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN (1999); BURT (2000); ZANCAN (2008); UITZ (2012);
Relação espaço-temporal	Relação de interação e comunicação de forma síncrona e assíncrona. Possibilitando a expansão do número de participantes a todo momento.	SANGWAN, GUAN; SIGUAW (2009); CASTELLS (1999); AL-BADI et al. (2013)
Recursos	Canais privilegiados de troca de recursos materiais ou não. Quanto mais ampla e diversificada, maior a variedade de recursos: informações; tipos de laços = capital relacional	WASSERMAN; FAUST (1999); VALE; GUIMARÃES (2010); BURT (2001); GOMES; KRUGLIANSKAS (1999); LIN (2001); VALE (2006).
Redes Sociais Corporativas	Têm as mesmas características da RS e se estabelecem em um contexto de suporte ao trabalho; compartilhamento e gerenciamento de conhecimento; comunidades de prática. Funcionamento determinado pela organização, quando mandatórias ou pelo tipo de tarefa a ser realizada. Autonomia da área gestora e participantes	LIN (2006); SCHRÖEDER (2006); COSTA et al. (2009); BOBSIN; HOPPEN (2011, 2014); UITZ (2012); LUCAS JR.; SOUZA (2016).
Infraestrutura	A Internet é a base tecnológica para a forma organizacional de uma rede. Tem criado espaços para realização de negócios. Infra estrutura pública e gratuita, acessada por computação móvel, pervasiva e ubíqua. Nas RSC são similares à internet, numa plataforma interna, como de uma intranet, usada para várias aplicações.	LEINER et al. (2009); UITZ (2012); CASTELLS (2003); ALBERTIN (2010); AL-BADI et al. (2013).
Ambiente	Propício para troca de informações, conhecimento e relações. Compartilhamento de intenções explícitas que revela motiva as interações sociais. Trouxe também as ferramentas: Web 2.0 e Enterprise 2.0 – ambos dizem respeito a novos paradigmas de colaboração em massa, com benefícios diferentes. Enterprise 2.0 aplica-se ao contexto dos negócios e a Web 2.0 utilizada por consumidores, dentro ou fora da empresa.	TSAI; BAGOZZI (2014); ALBERTIN (2010); O'REILLY (2004); MCAFFEE (2006); AGGIO (2015).
Funcionalidades	Alinhamento de objetivos; circulação de informações e conteúdo; produção de conhecimento; articulação, colaboração e cooperação; horizontalidade nas relações; conexões e feedback.	SANTALIESTRA (2007); BOBSIN; HOPPEN (2011, 2014); UITZ (2012); BURT (2000); SANGWAN, GUAN; SIGUAW (2009); GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN (1999); ALBERTIN (2010); KANE et al. (2014); AL-BADI et al (2013); COSTA, et al (2009);

Fonte: Elaboração própria

Tomando o conceito de Rede Social Corporativa, a *Social Network Theory* e a *Actor Network Theory* poderiam ser usadas como base teórica, já que a RSC é a unidade de análise deste estudo, mas, essas teorias basicamente têm foco na análise das relações dos indivíduos e sua intensidade na rede social. Neste estudo não se tem o objetivo de analisar a estrutura e composição da rede e sim o impacto que o seu uso trouxe para a organização, portanto, essas teorias não atendem este propósito.

Além disso, essas teorias, segundo Kane et al. (2014), basearam suas análises em estruturas de redes sociais tradicionais ou *off-line* e que diferem, conforme os autores, das estruturas de rede social *on-line* ou estrutura de rede de mídia social em vários aspectos, como identidade, relacionamento, comportamento, privacidade entre os seus participantes, bem como questões de estrutura e conteúdo. Essas questões levantadas pelos autores são importantes caminhos de pesquisa, mas neste estudo não se propõem a investigar essas diferenças.

2.3 OS PROCESSOS DE NEGÓCIOS NAS EMPRESAS

Esse tema é extremamente importante neste estudo, pois é um dos fatores em que busca-se evidenciar os impactos da Rede Social Corporativa nos processos de negócios.

É impossível falar de uma organização sem associá-la a processos. Os processos fazem parte da dinâmica organizacional. Um processo é um grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica (*input*, valor, *output*) com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes e com um tempo determinado (GONÇALVES, 2000, p.7).

A ideia é de um fluxo de trabalho que utiliza recursos organizacionais e que cumprem um objetivo. Esses recursos podem ser bens tangíveis, matérias-primas, tecnologia, ou intangíveis como informações e conhecimento. Essa visão de processo, que originou-se na engenharia e mais tarde na reengenharia serviu de base, principalmente, para a engenharia industrial. Mas, nem todos os processos têm um tempo determinado, muitas vezes há processos empresariais muito importantes que não têm início e fim claros e nem fluxos tão definidos, como é o caso de processos de modernização empresarial e os de diversificação de negócios, de acordo com os cinco modelos de processos organizados por Gonçalves, 2000, pg. 6.

Os cinco modelos de processos elencados pelo autor são: fluxo de material, que tem como exemplo os processos de fabricação industrial; fluxo de trabalho, que como exemplo temos o desenvolvimento de produtos ou o recrutamento e contratação de pessoal; série de etapas, como a modernização do parque industrial de uma empresa, redesenho de um processo ou aquisição de outra empresa; atividades coordenadas, com o exemplo do desenvolvimento gerencial e negociação salarial; e mudança de estados, cujos exemplos são a diversificação de negócios e mudança cultural da empresa.

Dentre esses modelos, o que interessa a este estudo é o modelo de processo por mudança de estados, onde encontramos a ligação com os processos de negócios, ou seja de diversificação de modelos de negócios e também de mudança cultural, em que as principais características desses processos são a percepção de evolução por meio de indícios, não há uma duração definida e um baixo nível de controle.

Muitos processos são de fácil identificação, pois são visíveis para os participantes e para o cliente, como os processos industriais; outros, principalmente os administrativos, não são facilmente observáveis, têm duração temporária e, normalmente, são horizontais. Lipnack; Stamps (1997) dizem que alguns desses processos horizontais são duradouros, principalmente os ligados à geração de novos negócios e inovação. Os processos horizontais são os que interessam a este estudo e serão melhor detalhados mais adiante.

Também segundo Malhotra (1998) atividades coordenadas, pessoas, procedimentos e tecnologia são o que definem os processos empresariais e os processos de negócios são os que representam uma nova abordagem à coordenação de atividades na organização.

Soma-se à essa visão de processos os de Cameron et al. (1995) que define como as pessoas realizam de forma particular as tarefas; à noção de método de trabalho trazida por Lowenthal (1994). Então, uma definição mais completa e mais voltada aos processos de negócios inclui as tarefas a serem executadas, o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados (GONÇALVES, 2000 p. 8).

Várias são as atividades empresariais que são consideradas essenciais para seu funcionamento e cumprimento de objetivos, como por exemplo: a Administração geral, onde há o estabelecimento da visão, missão empresarial, as comunicações internas, as projeções econômicas; o desenvolvimento da gestão etc; a Manufatura, que contempla o planejamento da capacidade e da produção, a gestão da qualidade, o controle de estoque etc; o Marketing com a introdução de produtos, a pesquisa de marketing, a definição de preços etc; as

Comerciais que têm o incentivo para a força de vendas, o marketing direto etc; as do Financeiro, gestão do orçamento, fluxo de caixa, planejamento de investimentos etc; entre outras atividades essenciais que também são consideradas como processos (KEEN, 1997; GONÇALVES, 2000).

Há ainda uma diferenciação proposta por Lowenthal (1994) entre os processos de serviços e os de manufatura em relação às suas características como a propriedade do processo, ou seja, seu responsável que, nos processos de serviço pode ter vários ou ser ambígua e nos de manufatura a definição não deixa dúvidas, está expressa claramente. Outra característica apresentada pelo autor é a fronteira, ou seja o ponto inicial e o final do processo, onde em serviços pode ser difusa e no de manufatura, assim como a anterior, claramente definida. Os pontos de controle e medição são também consideradas características dos processos e igualmente às anteriores, nos de serviço não existem ou são difíceis de definir e ao contrário, os de manufatura são definidos de forma clara e estabelecidos formalmente. E, por último, as ações corretivas que nos processos de serviço ocorrem de forma reativa e nos de manufatura, são frequentes as ações preventivas (LOWENTHAL, 1994; GONÇALVES, 2000).

Vimos até agora algumas definições de processos, sua origem e alguns de seus modelos e características trazidas por autores como (LOWENTHAL, 1994; CAMERON et al., 1995; KEEN, 1997; LIPNACK e STAMPS, 1997; MALHOTRA, 1998; GONÇALVES, 2000). Podemos perceber o quanto esses pontos fazem parte do dia-a-dia organizacional, traduzindo como as atividades são realizadas, por que, por quem, como e para quem.

Tipos de processos

Categorizados por Garvin (1998) os processos empresariais são: processos de negócio (ou de cliente) que caracterizam a missão da empresa, sua atuação, que suportados por outros processos internos, resultam no produto ou serviço que é entregue ao cliente externo; processos organizacionais, que são os processos internos que integram e viabilizam o funcionamento dos vários subsistemas, garantindo o bom desempenho e o suporte adequado aos processos de negócio; processos gerenciais que têm seu foco nos gerentes e nas ações de controle, medição e ajustes do desempenho organizacional.

Os processos de negócio, também considerados como primários quanto à capacidade de geração de valor para o cliente, estão associados à essência da existência da empresa e diferem de uma para outra, tendo o suporte de sistemas desenvolvidos ao longo do tempo. Temos como exemplos, o serviço de atendimento ao cliente em uma empresa de *Call Center*; serviço de reserva em um hotel etc.

Processos organizacionais, geralmente, não são percebidos pelos clientes externos, mas são essenciais para o negócio. Coordenam vários subsistemas internos, garantindo o seu funcionamento, como por exemplo o orçamento empresarial, recrutamento e seleção, o planejamento estratégico, compras, entre outros.

Os gerenciais têm o foco nas ações que os gerentes realizam que dão suporte aos processos de negócio. Por exemplo quando um gerente avalia o resultado operacional da empresa, quando ele fixa metas, quando gerencia a interfaces entre processos e sistemas etc.

Os dois últimos, também considerados quanto à geração de valor como apoio ou suporte ao funcionamento dos processos de negócio, são processos de informação e decisão e podem ser verticais e horizontais, segundo Gonçalves (2000). Os verticais comumente estão atrelados ao planejamento e orçamento e se relacionam com a alocação de recursos que são essenciais e, muitas vezes, escassos como fundos e talentos. Já os horizontais, também chamados de laterais por Galbraith (1995), são estruturados no fluxo de trabalho e há três tipos: voluntário, ou seja o trabalho ocorre pela iniciativa do grupo e contato voluntário entre seus membros; formais, onde o fluxo de trabalho está definido em documentos formais da empresa e coordenados em que o fluxo de trabalho exige times de organização complexa e formal (GONÇALVES, 2000, p.12).

Os processos horizontais, como já foi dito anteriormente, são processos de informação e decisão que coordenam as atividades que são realizadas nas diversas áreas da empresas e promovem a coordenação lateral necessária para a sua execução adequada, independente do tipo de estrutura organizacional (GALBRAITH, 1995; GONÇALVES, 2000).

Além do já exposto, os processos são internos ou externos, inter ou intraorganizacionais, sendo que os internos ou intraorganizacionais são os que são realizados dentro da mesma empresa e os externos ou interorganizacionais são os realizados envolvendo empresas diferentes (GONÇALVES, 2000).

Uma das características dos processos é a interfuncionalidade, pois a maioria dos processos empresariais, principalmente os processos de negócio, atravessam todas as áreas funcionais e são chamados de transversais, transorganizacionais (*cross-organizational*),

interfuncionais e horizontais. Essa característica é importante, principalmente quanto às equipes de trabalho que estão vinculadas ao processo e não às áreas funcionais.

Clientes também são outra característica essencial dos processos, pois esses são realizados em um fluxo de valor dentro da organização com o objetivo de entregar um resultado para o cliente ou usuário. Clientes aqui podem ser internos ou externos.

Desde o final do século passado, as organizações têm abandonado a estrutura por funções, para uma por processos (GONÇALVES, 2000). Eles são fonte de competências específicas das empresas, principalmente em termos de concorrência, estratégia, produtos e serviços, estrutura e podem criar a eficiência do presente e a garantia de futuro, pois têm como natureza a transformação. Desenhar ou redesenhar os processos para melhor capacitar a organização como, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos de forma mais ágil e a simulação de funcionamento de novas operações, essas são algumas das possibilidades.

Conforme Gonçalves (2000, p. 15), “Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia”. A adoção de uma estrutura organizacional por processos, traz também os desafios e as dificuldades da estrutura matricial, principalmente em relação à duplicidade de comando e conflito na alocação dos recursos organizacionais. Questões como centralização e descentralização são desnecessárias, pois as decisões são tomadas pelos grupos de trabalho.

2.3.2 Gestão por processos

Como visto no tópico anterior, um processo de negócio é uma solução completa, que coordena dinamicamente um conjunto de atividades, ou tarefas relacionadas logicamente que serão executadas para entregar valor ao cliente ou cumprir objetivos organizacionais. As ferramentas como o BPM, traduz os esforços da organização para definir e adequar de forma contínua, suas atividades fundamentais como fabricação, marketing, comunicações entre outras que possam melhorar seu desempenho (TRKMAN, 2010; STRNADL, 2006; BRUNO et al., 2011).

Quando se implanta a gestão por processos, também denominada BPM (*Business Process Management*), deve-se entender como eles funcionam, quais são os tipos, para que se possa gerenciá-los obtendo-se o melhor resultado. As diferenças entre a gestão por processos e a funcional é que a por processos é baseada em objetivos externos (voltados para o cliente),

os recursos empregados são agrupados para realizar um trabalho completo e a informação é direcionada para onde é necessária, sem ruído e sem o filtro da hierarquia. Outra questão importante e complexa na gestão por processos é a liderança, que deve seguir modelos diferentes dos que na gestão tradicional.

O conceito de hierarquia de processos dessa abordagem é subdividido em subprocessos e agrupados em macroprocessos, pois nem todos os processos têm a mesma importância para a empresa, tanto em relação aos resultados ou aos recursos que utilizam. A prioridade deve ser estabelecida pela sua importância e pelo valor que ela gera. A escolha errada do processo a ser aperfeiçoado pode levar a um mal desempenho ou até a falência da empresa.

Outro fator importante na abordagem por processos que influencia tanto na realização do trabalho como no seu gerenciamento é a Tecnologia. Não só a tecnologia empregada nos processos fabris ou nas atividades dos serviços, mas, principalmente, a Tecnologia da Informação (TI) que tem propiciado a otimização de estruturas existentes, apoiando novas estruturas, potencializando o relacionamento pela troca de informação com ambientes colaborativos e criando diversas oportunidades de negócios. Mas, a eficácia de sua implantação tanto na redução de custos e na criação de valor, depende de diversas variáveis culturais e organizacionais e das condições já explicitadas (GONÇALVES, 2000; TRKMAN, 2010; CRUZ; MATTOS, 2013).

Atualmente o BPM é um conceito muito utilizado nas organizações, pode-se dizer que ele está em sua fase “*hype*”², mas ainda pouco fundamentado teoricamente, quanto aos seus benefícios e o sucesso nos processos de negócios. Segundo Trkman (2010) tem havido pesquisas sobre técnicas de modelagem de processos e ferramentas; poucas pesquisas empíricas tentaram identificar os fatores críticos de sucesso de BPM, como os de Ariyachandra; Frolick (2008), mas sem conseguirem colocar a investigação num quadro teórico. Em consequência disso, o conceito ainda recebe críticas como de que é uma mania, ou moda, principalmente para favorecer o setor de consultoria.

Embora haja investimentos significativos em BPM, a maioria dos relatórios, denunciam que entre 60 a 80 por cento das iniciativas de projetos BPM têm insucesso (ABDOLVAND et al., 2008; KARIM et al., 2007). Portanto, não se surpreende que muitas empresas, principalmente as de serviços, não estão convencidas de que uma abordagem de

² *Hype Cycle* é a forma gráfica de representar a maturidade e a adoção de determinadas tecnologias. O termo foi criado pelo Gartner Group Inc.

processo de negócio pode trazer benefícios tangíveis e mensuráveis significativos (VERGIDIS et al., 2008) e que sua natureza tem motivado uma investigação mais detalhada dos fatores críticos de sucesso.

Algumas conclusões do estudo de caso conduzido por Trkman (2010) sobre os fatores críticos de sucesso do BPM em um banco esloveno foram que as empresas devem aceitar a mudança para melhorar a sua vantagem competitiva, alinhando seus processos de negócio, suportados pela adequada TI com o ambiente, assegurando a flexibilidade e a adaptação contínua dos processos essenciais que vão contribuir para a vantagem competitiva.

O autor também concluiu que os fatores críticos de sucesso podem mudar ao longo do tempo, devido a mudanças no ambiente. Alguns desses fatores levantados são a preparação e condução de BPM; o envolvimento da alta gestão da empresa; a conexão entre BPM e a estratégia e dessa com a TI. Uma das limitações do estudo foi a dificuldade em medir a variável sucesso que pode sofrer alterações ao longo do tempo (TRKMAN, 2010, p. 132).

Estudos recentes têm apontado para uma nova concepção de BPM – gestão de processos de negócios, que é a *Social BPM* ou a gestão social de processos de negócios que merecerá atenção neste estudo.

2.3.3 *Social BPM*

Com a difusão da Web, muitas organizações têm migrado suas aplicações B2C, B2B e B2E³ para a arquitetura Web, principalmente a Web Social que está afetando as práticas das empresas. Tendências como as plataformas de redes profissionais que são usadas por áreas como RH (Recursos Humanos), como ferramentas de recrutamento e seleção; a gestão da marca pela área de marketing para testar e promover a divulgação de produtos e serviços etc.

Iniciativas como essas, vão cada vez mais, propiciar a socialização dos processos tanto de fora para dentro, como de dentro para fora da empresa de tal forma que afetará os processos que hoje são suportados por ferramentas de TIC tradicionais.

O *Social BPM* prevê o desenho, desenvolvimento e execução de soluções de BPM que têm como abrangência a comunicação como ferramenta social, as comunidades abertas de

³ B2C – *business to consumer*; B2B – *business to business*, B2E – *business to employee*.

executantes (envolvidos) e alocação e execução de tarefas para os atores que não são conhecidos no momento da concepção do processo, através de interações com plataformas de redes sociais (BRAMBILLA et al., 2012).

A agilidade nos modelos de BPM é um dos seus principais desafios. BPM é chamado de ágil quando é capaz de reagir rapidamente e de forma adequada aos eventos internos e externos” (BRUNO et al., 2011, p. 297). O estudo dos autores defende que o *software* social (Swsocial) permite a realização de um BPM ágil, aplicando as quatro características do *software* social, que são: laços fracos, produção social, igualitarismo e prestação mútua de serviço.

O software social (Swsocial) aqui é entendido como aquele que suporta a interação social e a produção social, e eleva o nível e o âmbito de aplicação da interação facilitada por computadores e redes informáticas. Vários são os exemplos desse tipo de software, chamado de software social, como a Wikipedia, LinkedIn, Linux, Facebook etc (EROL et al., 2010; BRUNO et al., 2011). Encontramos também outras denominações para essa concepção como Mídia Social e Tecnologia Social em estudos de (BRAMBILA et al., 2012; KANE, 2014; KIRON, 2012).

Bruno et al. (2011) identificaram como principais requisitos na implementação de um ciclo de vida ágil de BPM: integração, semântica e capacidade de resposta, que é uma base para a empresa lidar com a adhocracia, e afirmam que o software social pode contribuir para esse ciclo de vida usando várias abordagens.

O ciclo de vida do BPM inclui as fases de desenho, implantação, operação e avaliação. Muitas pesquisas têm sido realizadas buscando torna-lo mais flexível. As interações das partes interessadas(ou dos *stakeholders*) no processo durante o ciclo de vida, muitas vezes enfrentam problemas, pois podem não serem fornecidas informações necessárias por conta de falta de autorização; garantia de qualidade dos procedimentos; a não predefinição de papéis dos atores envolvidos, e isso pode impedir que a informação flua conforme previsto no ciclo de vida dos processos de negócios (BRUNO et al., 2011). “O BPM ágil não requer apenas pequenas mudanças no ciclo de vida BPM, mas também, uma mudança paradigmática” (BRUNO et al., 2011, p. 299).

Segundo Benkler (2006); Tapscott; Williams (2006) o software social permite a criação espontânea de contatos entre os indivíduos, sem uma predeterminação e, os laços fracos, importante para a empresa inovar. Ele também apoia a produção social, pois cria artefatos, combinando as entradas a partir de contribuintes independente e sem determinar o caminho de realização.

Através da fusão das funções de contribuintes (são aqueles que são responsáveis) e consumidores (usuários finais) introduzindo uma cultura de confiança, ao invés de procedimentos formais de acesso ao processo, abolindo estruturas hierárquicas, promovendo o igualitarismo de participação. E, a combinação de serviços mutuamente prestados, mudando o modelo de cooperação a partir de um modelo de cliente-servidor para um modelo baseado na troca de serviços, cria-se um novo serviço onde o valor é a de co-criação (EROL et al., 2010; BRUNO et al., 2011).

Com a análise, os autores apresentaram abordagens-chave para perceber as vantagens teóricas da utilização do software social, como a integração organizacional que utiliza a abordagem da identidade social em que as pessoas são motivadas a participar, pois sentem-se parte do mesmo grupo e juntos têm desenvolvido uma identidade comum, e isso promove a colaboração, preservando suas perspectivas e linguagens no processo de negócio.

A integração semântica é outra abordagem-chave, nesta fase que envolve o início do ciclo de BPM, o sucesso está voltado para a criação de uma linguagem comum, procurando garantir a adaptação e o uso comum dos termos.

Com o software social é permitido que muitas pessoas possam contribuir, mas será a comunidade de interessados que irá avaliar as contribuições e aqui não há separação entre contribuinte e consumidor. Nessa produção coletiva, as regras são definidas a posteriori, pois qualquer déficit de qualidade poderá prejudicar a reputação do indivíduo, pois esse irá fazer o seu melhor para atingir o nível máximo, mas, ao contrário, poderá levar à má qualidade se esse fator não for considerado como mecanismo de controle, por exemplo. Erol et al. (2010) chama isso de Inteligência coletiva.

Outras razões podem aparecer como a responsabilidade, falta de transparência e confidencialidade (HAGEL III; BROWN, 2010). A confiança e a reputação são medidas subjetivas, pois são baseadas em sentimentos pessoais e da interpretação de sinais ambíguos, ao invés da representação objetiva do fato (EROL et al., 2010).

Hansen (2009) identificou três riscos financeiros na adoção de *software* social: o primeiro é a questão do retorno financeiro com a sua utilização, pois ela pode ser superestimada, porque nem toda colaboração cria benefícios financeiros. O segundo é em relação aos custos de oportunidade que merecem atenção e o terceiro, os custos de colaboração podem não ser subestimados, pois a utilização de um *software* social (Swsocial), poderá exigir compensações financeiras pelo trabalho extra.

A combinação entre a gestão por processos de negócio e o *software* social oferece novas oportunidades para o seu desenho, considerando a possibilidade de reduzir aquilo que é

tido como um modelo abstrato do modelo real. As questões aqui apresentadas e discutidas em diversos encontros, congressos, conferências e workshops têm mostrado o quanto o assunto ainda merece estudos mais aprofundados e empíricos, mesmo tanto em relação às relações expostas, tanto quanto à gestão de risco e a governança.

Neste estudo, a questão principal é a utilização da rede social corporativa (RSC) como *software* social (Swsocial) promovendo a melhoria nos processos de negócio da organização, mesmo sem se ter a condição de uma abordagem de BPM, ou BPMS. Para resumir o que foi exposto até aqui, apresenta-se o quadro 4:

Quadro 4 – Quadro Resumo do tema Processos de Negócios

[illegible]

	<p>processos e resultam no produto/serviço que entregue ao cliente externo; organizacionais = integram e viabilizam o funcionamento dos vários subsistemas, garantindo o bom desempenho e o suporte adequado aos processos de negócio – geralmente não são vistos pelos clientes externos; gerenciais = foco nos gerentes e nas ações de controle, medição e ajustes do desempenho organizacional – foco informação e decisão.</p> <p>Horizontais ou laterais = duradouros, geralmente ligados à geração de novos negócios e inovação. Fluxo de trabalho podem ser: voluntário = iniciativa e contato dos envolvidos; formal = definido em documentos formais da empresa; coordenados = times de organização complexa e formal.</p> <p>Verticais = atrelados ao planejamento e orçamento e se relacionam com a alocação de recursos.</p> <p>Internos ou externos - intraorganizacionais = realizados dentro da mesma organização ou interorganizacionais = realizados envolvendo empresas diferentes.</p> <p>Transorganizacionais ou transversais = atravessam toda as áreas da organização.</p>	<p>GALBRAITH (1995)</p> <p>LIPNACK; STAMPS (1997); GALBRAITH (1995); GONÇALVES (2000);</p>
Processos de Negócio	considerados como primários quanto à capacidade de geração de valor para o cliente. Representam a missão da empresa, sua atuação. Uma solução completa, que coordena dinamicamente um conjunto de atividades, ou tarefas relacionadas logicamente que serão executadas para entregar valor ao cliente ou cumprir objetivos organizacionais.	<p>GALBRAITH (1995); GONÇALVES (2000);</p>
Gestão por Processos	BPM = os esforços da organização para definir e adequar de forma contínua, suas atividades fundamentais como fabricação, marketing, comunicações entre outras que possam melhorar seu desempenho	<p>TRKMAN, 2010; STRNADL, 2006; BRUNO et al., 2011</p>
Características BPM	<p>hierarquia de processos = subprocessos e macroprocessos – essa hierarquia tem relação à importância do processo tanto em relação aos resultados, quanto aos recursos que utiliza.</p> <p>Tecnologia – influencia tanto na realização como no gerenciamento, dependendo das variáveis culturais e organizacionais.</p>	<p>GONÇALVES (2000); TRKMAN (2010); CRUZ, MATTOS (2013)</p>
Diferença entre Gestão por processos e Gestão de processos ou funcional	<p>por processos é baseada em objetivos externos (cliente), os recursos empregados são agrupados para realizar um trabalho completo e a informação é direcionada para onde é necessária, sem ruído e sem o filtro da hierarquia. A liderança também é fator fundamental.</p> <p>De processos – funcional – baseada nos objetivos das áreas.</p>	<p>TRKMAN (2010); BRUNO et al. (2011);</p>

Fatores Críticos de Sucesso	preparação e condução de BPM; o envolvimento da alta gestão da empresa; a conexão entre BPM e a estratégia e dessa com a TI	TRKMAN (2010); ABDOLVAND et al. (2008); KARIM et al. (2007).
Social BPM	gestão social de processos de negócios = propicia a socialização dos processos, tanto de dentro para fora, como de fora para dentro da organização, suportados pela Web Social . Plataformas de Redes Sociais – desenho, desenvolvimento e execução de soluções BPM. Comunicação, comunidades abertas de executantes, alocação e execução das tarefas pelos atores em todo o processo com interações sociais.	BRAMBILLA et al. (2012)
Características	<p>SW social: suporta a interação e a produção social através de: laços fracos, produção social, igualitarismo e prestação mútua de serviço.</p> <p>BPM ágil – capaz de reagir rapidamente e de forma adequada aos eventos internos e externos. Ciclo de vida ágil = integração, semântica e capacidade de resposta.</p> <p>Co-criação = combinação de serviços mutuamente prestados, baseado na troca de serviços, onde o valor é a de co-criação</p> <p>Integração organizacional – identidade social – as pessoas são motivadas a participar.</p> <p>Integração semântica – criação de uma linguagem comum, cujo foco é garantir a adaptação e o uso comum dos termos.</p> <p>Inteligência coletiva – a comunidade avalia e regula as contribuições – produção coletiva com regras definidas a posteriori. Responsabilidade, transparência e confiabilidade.</p> <p>Riscos financeiros = superestimada quanto ao = retorno; custos de oportunidade = requer atenção; custos de colaboração = poderá exigir compensações financeiras pelo trabalho extra – subestimado.</p>	<p>EROL et al., 2010; BRUNO et al., 2011; BRAMBILA et al., 2012; KANE, 2014; KIRON, 2012;</p> <p>BENKLER (2006); TAPSCOTT; WILLIAMS (2006);</p> <p>HAGEL III; BROWN (2010) HANSEN (2009)</p>

Fonte: Elaboração própria

Vimos também no início deste capítulo, que os processos de negócio têm a preocupação na diversificação de modelos de negócios, na inovação e também de mudança cultural organizacional. É na importância desses aspectos que vamos discutir, no próximo capítulo, os conceitos de Modelos de Negócios e a contribuição da Rede Social.

O termo “Modelo de negócios” é relativamente novo e até hoje há controvérsias sobre sua definição. Alguns autores conceituam modelo de negócios como sinônimo de estratégia e outros como resultante de modelo de processos de negócios (AL-DEBEI; AVISON, 2010; SHAFER et al, 2005).

A capacidade de uma organização responder rapidamente às demandas ambientais vai ao encontro da tomada de decisão quanto à adoção de modelos de negócios adequados (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

Esse termo foi usado pela primeira vez em um artigo acadêmico por Bellman et al. Em 1957 e depois por Jones em 1960, conforme Osterwalder et al. (2005, p.5); Magretta (2002, p.3); Rappa (2004, p.5).

Começou a ser utilizado mais constantemente, no final da década de 90 no mundo dos negócios, principalmente relacionando-o às empresas de tecnologia que tiveram o lançamento no mercado de ações NASDAQ (OSTERWALDER et al., 2005).

Assim como o surgimento das redes sociais, a nova economia ou economia digital e a internet, principalmente a Web 2.0, possibilitaram e estimularam o aparecimento de novos modelos de negócios, bem como a reformulação de modelos já existentes no mundo real.

Burkhart et. al.(2011, p.2) em sua revisão de literatura sobre o conceito de modelo de negócio diz que ele “pode ser utilizado como um método de gestão para ajudar a compreender e analisar a atividade atual da empresa, bem como para planejar as decisões estratégicas através da concepção e simulação de conceitos de novos negócios” igualmente como fizeram Kijl; Boersma (2010); Seppänen (2008); Osterwalder et al. (2005).

O autor (op.cit.) sustenta também que, assim como Shi; Manning (2009), o conceito de modelo de negócio pode servir como “meio de comunicação, quando uma empresa apresenta a sua ideia para potenciais investidores, por exemplo” (BURKHART et al., 2011, p.2).

Relacionando o modelo de negócio (MN) com a inovação, Afuah; Tucci (2001, p.45) dizem que a importância prática e econômica do modelo de negócio torna-se evidente quando uma empresa muda seu modelo de negócio por meio de inovações. “Empresas modelos de negócios inovadores bem formulados ganham vantagens competitivas que resultam em lucros mais elevados em relação aos seus concorrentes”.

Várias são as classificações, categorias, fatores dos modelos de negócios propostas por autores como Shafer et al. (2005); Morris et al. (2005). Al-Debei; Avison (2010) selecionaram artigos científicos no período de 1998 a 2008, buscando relacionar os autores, os conceitos e o contexto sobre modelo de negócios. Siqueira et al. (2013, p.3) sintetizaram esse trabalho no quadro intitulado Conceito e Contexto de Modelo de Negócio. Esse quadro foi completado, com as conclusões dos estudos de Al-Debei; Avison (2010) e Zott; Amit; Massa (2011).

Quadro 5 – Conceito e Contexto de Modelo de Negócio (MN)

Autor	Definição de Modelo de Negócio	Contexto
Timmers (1998, p.4)	Uma arquitetura para produtos, serviços e fluxo de informação, inclui a descrição de vários atores de negócios e seus papéis, uma descrição dos benefícios potenciais para os diversos atores de negócios e fontes de receitas.	e-Business
Venkatraman e Henderson (1998, p.33-34)	Uma estratégia que reflete a arquitetura de uma organização virtual ao longo de 3 principais vetores: interação com o cliente, configuração de ativo e alavancagem do conhecimento.	Estratégia
Linder e Cantrell (2000, p.1-2)	A lógica do núcleo da organização para criação de valor. O MN de uma organização orientada para o lucro explica como ela ganha dinheiro.	Estratégia
Gordijn et al. (2000, p.41)	Um MN responde a questão: “Quem está oferecendo o que e para quem e espera o que em retorno?” Um MN explica a criação e adição de valor numa rede multipartidária de stakeholders, bem como a troca de valor entre eles.	e-Business
Amit e Zott (2001, p.4)	Um MN descreve o conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas para criação de valor através da exploração de novas oportunidades de negócios.	e-Business
Weill e Vitale (2001)	Uma descrição das funções e relações entre consumidores, clientes, aliados e fornecedores, identificando fluxos do produto, de informações e do dinheiro, além dos benefícios para os participantes.	e-Business
Stahler (2002, p.6)	Um modelo de um negócio existente ou negócio futuro. Um modelo é sempre uma simplificação da realidade complexa. Ele ajuda a entender os fundamentos de um negócio ou a planejar como um negócio futuro deveria parecer.	Estratégia
Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.532)	O MN provê um framework coerente que define características tecnológicas potenciais como entradas, e converte-as através de clientes e mercados em entradas econômicas. O MN é, portanto, concebido como um dispositivo que focaliza a intermediação entre o desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico.	Estratégia e Tecnologia
Magretta (2002, p.4)	O MN conta uma estória lógica explicando quem são os clientes, o que eles valorizam, e como você irá ganhar dinheiro provendo valor à eles a um custo apropriado.	Estratégia
Hedman e Kalling (2003, p.49)	MN é um termo geralmente usado para descrever os componentes-chave de um dado negócio, tais como: consumidores, competidores, oferta, atividades da organização, recursos, suprimento dos fatores de entrada da produção bem como componentes do processo longitudinal para cobrir as dinâmicas do MN ao longo do tempo.	SI e Estratégia
Leem et al. (2004, p.78)	Um conjunto de estratégias para o estabelecimento e gerenciamento das empresas incluindo modelo de receita, processos de negócio de alto nível e alianças.	Estratégia
Shafer et al. (2005, p.202)	Uma representação da lógica adjacente da firma e das escolhas estratégicas para criação e captura de valor dentro de uma rede de valor.	Estratégia
Osterwalder et al. (2005, p.17-18)	Uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos, que permite expressar a lógica do negócio de uma firma específica. É a descrição de valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes, além da descrição da arquitetura da firma e sua rede de	Estratégia e SI

	parceiros para criação, marketing e entrega deste valor, a fim de gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis.	
Kallio et al. (2006, p.282-283)	Meios pelo qual uma empresa é capaz de criar valor pela coordenação do fluxo de informação, bens e serviços entre os vários participantes da indústria, incluindo clientes, parceiros dentro da cadeia de valor, competidores e governo.	Estratégia
Johnson, Christensen e Kagerman (2008, p.60-61)	Um MN consiste em 4 elementos intrincados: proposição de valor para o cliente, fórmula de lucro, recursos-chave, e processos-chave.	Estratégia
Rappa (2008, online)	Um método de fazer negócios pelo qual a empresa pode sustentar-se, isto é, gerar receita. O MN descreve detalhadamente como uma empresa ganha dinheiro especificando onde está posicionada na cadeia de valor.	e-Business
Al-Debei; Avison (2010)	Um resumo de representação de uma organização, seja ela conceitual, textual e / ou gráfica, de núcleo inter-relacionados, arranjos arquitetônicos, co-operacionais e financeiras, projetado e desenvolvido por uma organização presentemente e no futuro, assim como todos os principais produtos e/ou serviços que a organização oferece ou vai oferecer, com base nesses arranjos que são necessários para alcançar suas metas e objetivos estratégicos.	e-Business e IS/TI
Zott; Amit; Massa (2011)	O termo modelo de negócios em sua utilização corrente não é um conceito, são muitos conceitos.	e-Business/ Estratégia/ Inovação e Gestão de Tecnologia

Fonte: Zott; Amit; Massa (2011); Al-Debei; Avison (2010), Siqueira; Crisprin; Gaspar, (2013, p.3) e complementação própria (2015).

Os termos “modelo de negócio” e modelo de processo de negócio” se misturam. Esses conceitos têm diferentes aspectos e utilização, conforme Osterwalder et al. (2005). Os modelos de negócio descrevem o que a empresa está fazendo para criar valor, enquanto que os modelos de processos de negócios, descrevem como isso pode ser realizado, em nível operacional. Assim, os modelos de processos de negócios são focados no “como” e os modelos de negócio no “o que” (GORDIJN et al. 2000, p.40).

Para Chesbroug; Rosebloom (2002) o modelo de negócios considera uma interação entre os recursos da organização, informações, canais e marca, que traz valor tanto para os parceiros, como para a própria empresa. Apontam ainda que o modelo de negócio (p. 533):

7. articula a proposição de valor; b) identifica o segmento de mercado e especifica e detalha o mecanismo de geração de receitas; c) define a estrutura cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta e ativos complementares; d) estima a estrutura de custos e potencial lucro; e) descreve a posição da firma na cadeia de valor ligando fornecedores e clientes; f) formula a estratégia competitiva.

Ratificando o que já foi exposto, o modelo de negócio, ou MN ou ainda em inglês *Business Model* (BM), segundo Al-Debei; Avison (2010, p.365) “tem sido descrito como um meio pelo qual as organizações criam valor”. Os autores apresentam duas abordagens

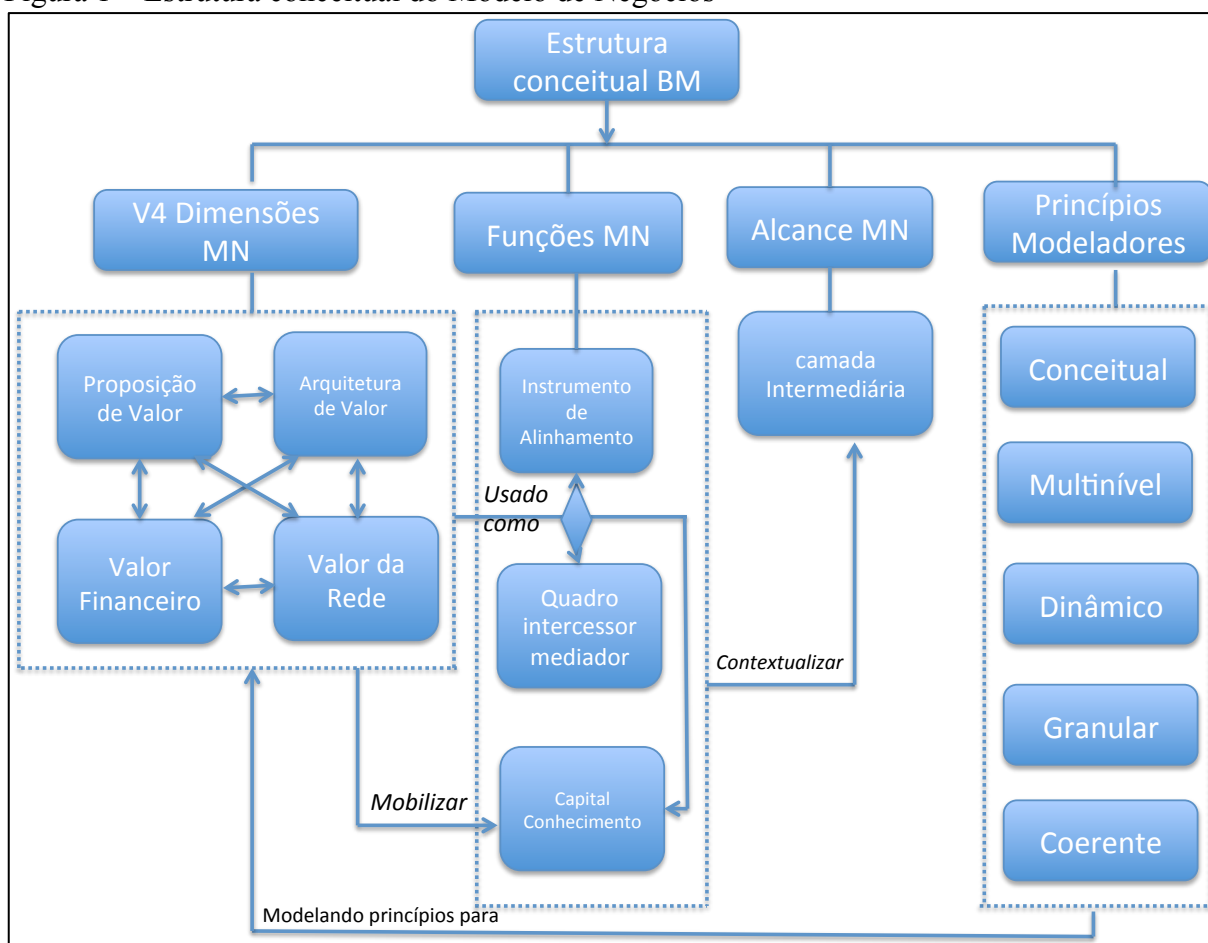
diferentes para a proposição de valor, baseando-se em autores como Amit; Zott (2001); Kallio et al (2006):

1. as formas em que uma organização, juntamente com a seus fornecedores e parceiros (empresários) criam valor para seus clientes (MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER et al., 2005; RAJALA; WESTERLUND, 2007) e

2. as formas em que uma organização, juntamente com os seus *stakeholders* criam valor para cada parte envolvida (KOHLE et al., 2011; ANDERSSON et al., 2006).

Na análise da revisão feita por Al-Debei; Avison (2010, p. 367), os autores extraíram definições e descrições sobre o conceito de BM para facilitar a construção de uma taxonomia que classificasse os diferentes pontos de vista em 13 classes que se complementam e “podem ser considerados elementos constitutivos de um nível maior de abstração ontológica”, conforme a figura 1:

Figura 1 – Estrutura conceitual do Modelo de Negócios



Fonte: adaptado de Al-Debei; Avison, 2010, p.367 (tradução própria)

Segundo os autores (op.cit.) esse quadro compreende os quatro aspectos fundamentais do BM. As quatro dimensões primárias do BM, com os seus elementos: proposição de valor, arquitetura de valor, valor financeiro e valor da rede formam, segundo os autores, uma estrutura ontológica completa do conceito. Estas dimensões fundamentais estão baseadas em valor. Cada uma visa proporcionar ao mercado valores desejados, através da prestação de serviços e produtos, a fim de capturar os valores econômicos em troca” (AL-DEBEI; AVISON, 2010, p. 365). As empresas, de modo geral, poderão colocar diferentes ênfases sobre essas quatro dimensões. Por exemplo, uma indústria/manufatura, poderá colocar sua ênfase na sua rede de valor, pois está vinculada à um sistema de cadeia de suprimento; uma empresa de provedor de telecomunicações colocará ênfase na arquitetura de valor.

Para compreender o significado de cada uma das dimensões propostas pelos autores temos:

Dimensão – proposta de valor: essa dimensão implica em incluir uma descrição dos produtos e serviços digitais que a organização oferece, ou vai oferecer, juntamente com as informações relacionadas. Descrevendo os elementos de valor incorporados dentro da oferta, bem como a natureza do segmento alvo, juntamente com suas preferências (MAGRETTA, 2002; HEDMAN; KALLING, 2003 apud AL-DEBEI; AVISON, 2010, 367).

Dimensão – valor da arquitetura: estrutura global do projeto de uma organização, incluindo sua arquitetura tecnológica, infraestrutura organizacional e suas configurações, compreendendo ativos tangíveis e intangíveis, recursos e competências essenciais da organização. Essa dimensão tem uma fundação na RBV (Visão baseada em recursos). A RBV enfatiza sobre a importância estratégica dos recursos e a integração com a geração de valor desejável pelos clientes, gerando assim, vantagem competitiva para a empresa que possui os recursos (TIMMERS, 1998; TORBAY et al, 2001 apud AL-DEBEI; AVISON, 2010, p. 367).

Dimensão – valor econômico: de um negócio digital é determinada pela sua capacidade de absorver recursos de TiC e alinhá-los aos recursos existentes e, em seguida difundi-los em atividades que devem ser gerenciadas para criar propostas de valor a um custo menor ou de maior qualidade do que seus concorrentes. Consideram um fator-chave de combinatórias capacidades importantes e de difícil imitação. O BM precisa representar recursos de uma organização, suas configurações e as principais competências resultantes (AL-DEBEI; FITZGERALD, 2010 apud AL-DEBEI; AVISON, 2010, p.368).

Dimensão – rede de valor: retrata a *cross-company* ou interorganização. Maneira em que as transações são ativadas através da coordenação e colaboração entre as partes, várias empresas e as partes interessadas (*stakeholders*) (SHAFFER et al, 2005). É uma descrição da posição de uma organização no sistema de valores e suas relações com as diferentes partes interessadas. Também indica o modo de colaboração em relação à rede, ou seja, se a rede de valor é aberta e a participação pode vir de qualquer um e fornecer ideias ou, é fechada e as ideias só vêm de atores selecionados (RAPPA, 2008 apud AL-DEBEI; AVISON, 2010, p.368).

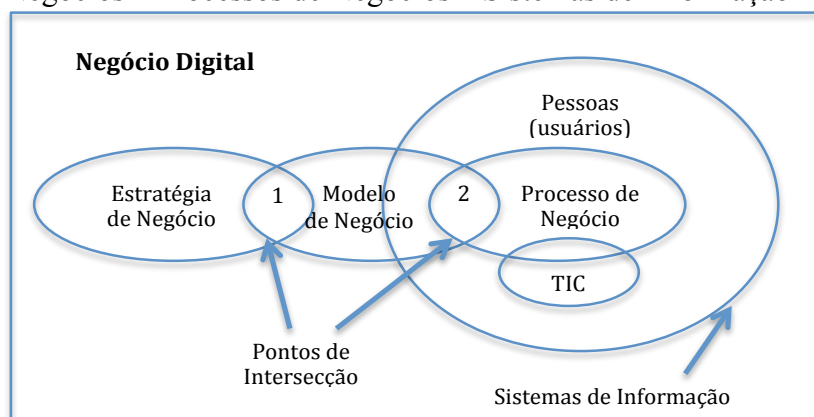
O quadro sintetiza também os princípios da modelagem dos BMs e revela que o BM é um quadro conceitual coerente que fornece “uma compreensão holística mas abstrata da

lógica empresarial subjacente de uma organização. O BM é também considerado dinâmico, pois pode ser utilizado em diferentes níveis e para variados fins dentro das organizações (AL-DEBEI; AVISON, 2010, p. 365). Quanto ao alcance do conceito de BM, a análise feita pelos autores indica que ele é uma camada intermediária entre a estratégia de negócios e os processos de negócios, incluindo sua estrutura e apoio de SI. Portanto, o BM não é um substituto para a estratégia, mas a sustenta. Ele também inclui informações úteis que vão traduzir os objetivos estratégicos corporativos em tarefas de implementação e funções.

O BM pode ser usado simultaneamente para as funções de alinhamento, alavancagem de tecnologia e práticas de tomada de decisão, orientando os executivos de uma organização nas decisões estratégicas. A granularidade do BM é outro conceito levantado pelos autores que implica em flexibilidade em funções relacionadas como design, gestão, avaliação e mudança e a facilitação de reutilização dos componentes em outros BMs. Dinamismo é outra função do conceito de BM, pois ele precisa ser compatível com fatores internos e externos, como a cultura, oportunidade de mercado, leis e regulamentações, clientes, nível de competição, avanços tecnológicos, garantindo flexibilidade (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

No modelo de Al-Debei; Avison (2010) observa-se, conforme figura 2, que o modelo de negócio é tido como um elo intermediário entre a estratégia e o processo de negócio, este sustentado pela TIC, conforme se pode observar na figura denominada Modelo de Negócios x Processos de Negócios x Sistemas de Informação de Al-Debei; Avison (2010):

Figura 2 Modelo de Negócios x Processos de Negócios x Sistemas de Informação



Fonte: Al-Debei; Avison (2010, p. 370)

Pela figura que retrata um negócio digital, há dois pontos de intersecção, o primeiro deles ligando o modelo de negócio à estratégia de negócio, indicando que o modelo de negócio deriva da estratégia organizacional adotada e o segundo, aos processos de negócio,

indicando, que o modelo de negócio dá apoio à definição, desenho e implementação dos processos de negócio, inclusive ao Sistema de Informação.

No semelhante estudo de Al-Debei; Avison (2010), Zott; Amit; Massa (2011) mostraram que o conceito de BM tem sido usado para fazer face às diferentes questões de pesquisa em diferentes áreas de gestão. Tem sido usado o mesmo termo (modelo de negócios) para explicar e tratar fenômenos diferentes, como: *e-business*, criação de valor, captura de valor por parte das empresas e como a inovação tecnológica trabalha.

Para os autores, em sua revisão, “o termo modelo de negócio na sua utilização coerente não é um conceito; ele é muitos conceitos”. Também apontam para que os futuros pesquisadores em seus estudos, adotem conceitos mais precisos e terminologia que indiquem o principal foco de análise, aumentando a clareza, como por exemplo, estudos dos tipos de modelos de *e-business*, ou modelo de negócio como arquitetura de custos/receita, explicando os mecanismos econômicos que permitem que uma empresa comercializar inovações tecnológicas ou ainda, modelo de negócio como sistema de atividade, para estudos estratégicos com foco em atividades que atravessam fronteiras (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011, p. 19).

Conforme vimos também na revisão sobre processos de negócios de empresas, principalmente no seu redesenho, também podem surgir novos modelos de negócio independentemente de serem negócios digitais (*on-line*) ou tradicionais (*off-line*).

Para resumir o que foi exposto até aqui, apresenta-se o quadro 6:

Quadro 6 – Quadro Resumo do tema Modelos de Negócios

Conceito	Descrição/Definição	Autores
Modelo de Negócios (MN)	utilizado como um método de gestão para ajudar a compreender e analisar a atividade atual da empresa, bem como para planejar as decisões estratégicas através da concepção e simulação de conceitos de novos negócios. (outras definições e conceitos, vistos no quadro 5).	BURKHART et. Al. (2011); KIJL; BOERSMA (2010); SEPPÄNEN (2008); OSTERWALDER et al. (2005) AL-DEBEI; AVISON (2010) e ZOTT; AMIT; MASSA (2011)

Diferença entre modelo de negócios e modelo de processo de negócios	<p>Modelo de negócio = descreve o que a empresa está fazendo para criar valor. Modelo de processo de negócio = descrevem como isso pode ser realizado, em nível operacional</p> <p>O MN é um elo intermediário entre a estratégia e o processo de negócio, este sustentado pela TIC</p>	<p>GORDIJN et al. (2000); OSTERWALDER et al. (2005).</p> <p>AL-DEBEI; AVISON (2010)</p>
Criação de valor	<p>A partir de: fornecedores e parceiros criam valor para clientes;</p> <p><i>Stakeholders</i> – criam valor para cada parte envolvida</p>	<p>MAGRETTA (2002); OSTERWALDER et al. (2005); RAJALA; WESTERLUND (2007)</p> <p>KOHLER et al. (2011); ANDERSSON et al. (2006)</p>
Estrutura conceitual de MN	<p>Dimensões primárias: Proposição de valor; arquitetura de valor; valor financeiro e valor da rede. Cada uma visa proporcionar ao mercado valores desejados, através da prestação de serviços e produtos, a fim de capturar os valores econômicos em troca.</p> <p>Funções: instrumento de alinhamento, alavancagem de tecnologia e práticas de tomada de decisão.</p> <p>Dinâmico – utilizado em vários níveis e para variados fins na organização</p> <p>Alcance - o MN é a camada intermediária entre a estratégia e os processos de negócio.</p> <p>Granulidade = flexibilidade em funções relacionadas como design, gestão, avaliação e mudança e a facilitação de reutilização dos componentes em outros BMs.</p>	<p>MAGRETTA, 2002; HEDMAN; KALLING, 2003 AL-DEBEI; AVISON (2010)</p>

Fonte: elaboração própria

7.3 MUDANÇA

As mudanças ocorridas no cenário mundial impactaram de maneira significativa as organizações, como já comentado. No Brasil não foi diferente, as organizações necessitaram realizar reestruturações no seu processo de gestão para atender esse cenário. Torna-se cada vez mais importante que as empresas busquem mudanças que possam supor-las à flexibilidade e a novos formatos que contribuam para a melhoria da sua competitividade, como forma de sobrevivência (HAMMER; CHAMPY, 1994; PRAHALAD, 1997; CASTELLS, 1999).

Percebe-se que a palavra mudança está presente em todos os capítulos abordados neste estudo.

A mudança é referenciada como um tipo de processo, como os processos de mudança de estados onde ela aparece na diversificação de processos e de modelos de negócio organizacionais. A transformação da mudança cultural da empresa pelo BPM (GONÇALVES, 2000). Trkman (2010) também aborda a aceitação da mudança como um fator crítico de sucesso nos processos de BPM para a melhoria da vantagem competitiva; além de outro fator crítico como a mudança no ambiente organizacional, com o envolvimento da alta gestão e sua ligação com a estratégia nos processos BPM.

Bruno et al. (2011) fala de mudança paradigmática quanto à mudança no ciclo de vida BPM ágil, ou seja, na agilidade dos processos de BPM.

Al-Debei; Avison (2010) em seu quadro ontológico sobre os modelos de negócio (BM) refere-se à mudança quanto à granularidade das funções organizacionais.

Em relação à TI, Meirelles (1994) e Albertin; Albertin (2009) em seus direcionadores de TI, trazem a mudança como parte central nos direcionadores organizacionais no ambiente interno e externo, na estratégia, nos processos e na cultura organizacionais.

A mudança na estrutura que é mais horizontal, descentralizada e flexível nas organizações; a mudança nos ambientes; mudança no comportamento de mercado e na gestão, são trazidos por Laudon; Laudon (2007).

Portanto, a mudança é hoje uma necessidade premente da realidade das organizações. As vantagens do passado não asseguram o futuro e tão pouco a sobrevivência. Segundo Friedmann dos Reis (2014), a nova realidade exige mudanças eficazes, rápidas e constantes.

Para uma mudança eficaz, a organização deverá realizar uma análise criteriosa dos seus processos, da sua estratégia, da sua tecnologia etc e verificar os riscos e os benefícios antes de sua efetivação, pois como o objetivo é melhorar a forma como os negócios são realizados a fim de atender as demandas de um mercado constantemente em mutação. Deve-se levar em consideração os custos, não só financeiros, das possíveis falhas da mudança, que segundo pesquisas, a maioria das iniciativas de mudanças têm insucesso (ALLEN et al., 2007; SOMERVILLE, 2010).

A mudança deve ser incorporada no dia-a-dia da empresa; ela deve ser um processo presente e contínuo na realidade das organizações (HAMMER; STANTON, 1995; MADSEN et al., 2005; PARKER et al., 2013^a; FRIEDMANN DOS REYS, 2014).

Na gestão por processos (BPM) um dos assuntos abordados neste estudo, a mudança, como já dissemos, tem o objetivo de melhorar os processos atuais ou criar novos

processos que possam gerar resultados crescentes para a organização (HUNG, 2006). Também já foi exposto que as mudanças nos processos de negócio da organização, independentemente de serem suportados ou não por TI, devem ser alinhados com o ambiente que ela está inserida, gerando maior flexibilidade e adaptação (TRKMAN, 2010).

A eficácia na implementação da gestão por processos está relacionada com a gestão da mudança tanto em relação às tarefas e resultados que se espera, quanto aos aspectos humanos envolvidos (GROVER et al., 1995; PARKER et al., 2013b).

O aspecto humano envolve, segundo as ciências humanas, duas linhas de pesquisa sobre a mudança: uma centrada no agente de mudança (*leader centric*) e como este conduz o processo de mudança, sendo a metodologia que irá suportar a estratégia de transformação e a outra centrada no agente receptor, geralmente, os empregados (*employee centric*) (GROVER, 1995; KOTTER, 1995; ARMENAKIS; HARRIS, 2009; PEUS et al., 2009; PARKER et al., 2013b).

Neste estudo, a questão da mudança provocada pela transformações da gestão por processos será centrada no agente de mudança, ou seja, a organização.

As respostas das organizações às demandas ambientais possibilita o surgimento de novos modelos de negócios. Este outro assunto, abordado neste estudo, apresenta o modelo de negócios como um método de gestão para ajudar a compreender e analisar a atividade atual da empresa, bem como para planejar as decisões estratégicas através da concepção e simulação de conceitos de novos negócios (KIJL; BOERSMA, 2010; SEPPÄNEN, 2008; OSTERWALDER et al., 2005); como uma inovação, em que a importância prática e econômica do modelo de negócio torna-se evidente quando uma empresa muda seu modelo de negócio por meio de inovações (AFUAH; TUCCI 2001) e, ainda, na ontologia de BM proposta por Al-Debei; Avison (2010) em que um dos conceitos do BM é a granularidade que implica em flexibilidade em funções relacionadas como design, gestão, avaliação e mudança e a facilitação de reutilização dos componentes em outros BMs.

Portanto, a questão da mudança também está inserida no conceito de BM e é importante de ser identificada e analisada para saber quais benefícios essa mudança proporcionou à organização.

No estudo realizado por Friedmann dos Reys (2014) sobre os fatores de influência nas pessoas para a mudança de processos organizacionais, a autora identificou fatores que influenciam a mudança e os fatores que influenciam o indivíduo para a mudança. Essa distinção, segundo a autora (op. Cit.) é fundamental tanto para a academia, quanto para as empresas, pois os fatores que influenciam a mudança tem aspectos mais estruturais, ou seja

incorporando grande parte dos aspectos da organização e de sua cultura e, quanto aos fatores que influenciam o indivíduo para a mudança, são mais pontuais, pois se concentram na iniciativa da mudança e suas implicações no indivíduo. "Os fatores de influência deverão se tornar intrínsecos à organização e se manifestarem nos valores e filosofias praticadas pelos líderes se tornando aparentes nas atitudes e comportamento dos empregados" (FRIEDMANN DOS REYS, 2014, p. 246). A autora ainda ratifica a importância da cultura da mudança, colocado por Hammer; Stanton (1995), como:

Se a empresa considera a mudança como algo pontual, ela pode atuar somente nos fatores de impacto no indivíduo para a mudança. Entretanto, se considera como algo premente e permanente, deve procurar ações e atitudes para criar uma cultura mais aderente à mudança, facilitando e incorporando, na medida do possível, os fatores de influência na mudança e nos indivíduos para a mudança (FRIEDMANN DOS REYS, 2014, p.247).

Para resumir o que foi exposto até aqui, apresenta-se o quadro 7:

Quadro 7 – Quadro Resumo do tema Valor da mudança

Conceito	Descrição/Definição	Autores
Mudança organizacional	Possibilita flexibilidade, novos formatos, melhoria da competitividade como sobrevivência organizacional. Como processo – processo de mudança de estado: diversificação de processos e MN.	HAMMER; CHAMPY (1994); PRAHALAD (1997); CASTELLS (1999); GONÇALVES (2000); HUNG (2006);
Importância da Mudança Organizacional	Aceitação da mudança – vantagem competitiva Mudança cultural – transformação agilidade dos processos Mudança no ambiente – fator crítico Mudança paradigmática – ciclo de vida do BPM Direcionadores de TI – a mudança como parte central. Falhas – devem ser consideradas. Processo contínuo – fazer parte do dia a dia da empresa. Cultura da Mudança Mudança processos organizacionais – fatores de influência – são mais estruturais na organização envolvendo aspectos organizacionais e cultura e no indivíduo – são mais pontuais, se concentram na iniciativa e suas implicações.	TRKMAN (2010) BRUNO et al. (2011) AL-DEBEI; AVISON (2010); MEIRELLES (1994) e ALBERTIN; ALBERTIN (2009) ALLEN et al. (2007); SOMERVILLE (2010); HAMMER; STANTON (1995); MADSEN et al. (2005); PARKER et al. (2013); FRIEDMANN DOS REYS (2014); FRIEDMANN DOS REYS, 2014

Gestão da Mudança	Aspectos: tarefas, resultados e aspectos humanos. Quanto ao aspecto humano – há a centralização da mudança no agente da mudança e no agente receptor .	GROVER et al. (1995); PARKER et al. (2013); KOTTER (1995); ARMENAKIS; HARRIS (2009); PEUS et al. (2009); PARKER et al. (2013b)
-------------------	--	--

Fonte: elaboração própria

Portanto, neste estudo buscará levantar a influência da RSC na mudança de processos e nos modelos de negócios da organização.

2.6 CRIAÇÃO DE VALOR

O termo criação de valor tem sido inserido em várias pesquisas como vimos nos capítulos anteriores, e neste estudo ele será abordado com foco nos processos e nos modelos de negócio e na utilização da TI pela organização.

Gonçalves (2000) traz no conceito de processos o termo valor como algo que é oferecido ao cliente, juntamente com os produtos e/ou serviços que são produzidos por uma organização.

Na classificação dos processos empresariais, considerados como primários, Gonçalves (2000) e Garvin (1998) trazem o termo geração de valor para o cliente também atrelado aos produtos e serviços que se relacionam com as competências essenciais da organização. Igualmente utilizado pelos autores (op. Cit.) nos processos organizacionais e gerenciais que dão apoio ou suporte ao funcionamento dos processos de negócios que tem o objetivo de entregar um resultado ao cliente ou usuário que podem ser internos ou externos para cumprir os objetivos organizacionais melhorando seu desempenho (TRKMAN, 2010; STRNADL, 2006; BRUNO et al., 2011).

A tecnologia, especificamente a TI é considerado fator relevante e apoiador no valor que atribui aos processos. No caso do Social BPM, que faz uso do software social na gestão por processos, que permite a produção social, criando artefatos e combinações de entradas a partir das contribuições tanto dos contribuintes (os que são responsáveis pelo processo) e os consumidores (usuários finais). Essa combinação cooperação a partir de um modelo baseado na troca de serviços, cria-se um novo serviço, onde o valor é a de co-criação (EROL et al., 2010; BRUNO ET AL., 2011).

Valor também é termo que está presente na literatura nas várias definições de Modelo de Negócio (MN). Nelas aparecem: criação de valor, agregação de valor, proposição de valor, adição de valor e troca de valor; todos com o mesmo significado que é o que é oferecido ao cliente e que é valorizado por ele através dos MN que criam juntamente com seus fornecedores e parceiros ou *stakeholders* (MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER et al., 2005; RAJALA; WESTERLUND, 2007; KOHLER, 2002; ANDERSON et al., 2006).

Nas quatro dimensões do MN propostas por Al-Debei; Avison (2010) tem o valor como seu elemento constituinte: proposição de valor que descreve os elementos de valor incorporados dentro da oferta, bem como a natureza do segmento alvo, juntamente com suas preferências; valor da arquitetura – que está relacionada ao projeto da organização, à sua infraestrutura, tecnologia, seus recursos tangíveis e intangíveis e o valor que isso tem para os clientes, gerando vantagem competitiva; valor econômico – capacidade de absorver recursos de TIC e alinha-los ao recursos existentes e difundi-los em atividades gerenciadas que criam propostas de valor a um custo menor, com maior qualidade que o dos concorrentes; rede de valor – é uma descrição da posição de uma organização no sistema de valores e suas relações com as diferentes partes interessadas. Também indica o modo de colaboração em relação à rede, ou seja, se a rede de valor é aberta e a participação pode vir de qualquer um e fornecer ideias ou, é fechada e as ideias só vêm de atores selecionados.

Para resumir o que foi exposto até aqui, apresenta-se o quadro 8:

Quadro 8 – Quadro Resumo do tema Criação de valor

Conceito	Descrição/Definição	Autores
<p>Valor</p> <p>Geração de Valor</p> <p>Criação; Agregação; Proposição; Adição; Troca ... de valor</p> <p>Valor – elemento constituinte das dimensões do MN</p>	<p>em processos: algo que é oferecido ao cliente, juntamente com os produtos e/ou serviços que são produzidos por uma organização.</p> <p>Em processos empresariais /organizacionais e gerenciais: valor para o cliente atrelado aos produtos e serviços que se relacionam com as competências da empresa e os clientes podem ser internos e externos, melhorando o desempenho organizacional.</p> <p>Nos modelos de negócio (MN): o que é oferecido ao cliente e que é valorizado por ele através dos MN que criam juntamente com seus fornecedores e parceiros ou <i>stakeholders</i>.</p> <p>Proposição de valor: elementos de valor incorporados dentro da oferta, natureza do segmento alvo e suas preferências.</p> <p>Valor da arquitetura: projeto da organização, sua infraestrutura, tecnologia, recursos tangíveis e intangíveis e o valor que isso tem para os clientes, gerando vantagem competitiva.</p> <p>Valor econômico: capacidade de absorver recursos de TIC e alinha-los ao recursos existentes e difundi-los em atividades gerenciadas que criam propostas de valor a um custo menor, com maior qualidade que o dos concorrentes.</p> <p>Rede de valor: descrição da posição de uma organização no sistema de valores e suas relações com as diferentes partes interessadas, indicando também o modo de colaboração dessa rede.</p>	<p>GONÇALVES (2000);</p> <p>GONÇALVES (2000); GARVIN (1998); TRKMAN (2010); STRNADL (2006); BRUNO et al.(2011);</p> <p>MAGRETTA (2002); OSTERWALDER et al. (2005); RAJALA; WESTERLUND (2007); KOHLER, 2011; ANDERSON et al.(2006).</p> <p>AL-DEBEI; AVISON (2010);</p>
A TI como co-criação de valor	a TI é considerado fator relevante e apoiador no valor que atribui aos processos.	EROL et al. (2010); BRUNO ET AL. (2011).

Fonte: elaboração própria

Para justificar a análise da Rede Social Corporativa como software social nos processos de negócio, como um recurso na criação de novos modelos de negócio e ainda como fator de criação de valor, cujo nível de análise é a organização, duas teorias se mostraram mais aderentes: *Dynamics Capabilities* (DC) e *Organizational Information Processing Theory* (OIPT).

A DC, segundo Teece et al. (1997) definem capacidades dinâmicas como “a capacidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”. O conceito de capacidades dinâmicas surgiu a partir de

uma lacuna fundamental da RBV. Enquanto a RBV enfatiza escolha de recursos, ou a seleção de recursos adequados, DC enfatiza o desenvolvimento de recursos e renovação.

De acordo com Wade; Hulland (2004) assim, mesmo que os recursos de SI não conduzem diretamente a empresa a uma posição de vantagem competitiva sustentada superior, eles podem, contudo, serem críticos para a competitividade a longo prazo da empresa em ambientes instáveis se ajudarem-na a desenvolver, adicionar, integrar e liberar outros recursos-chave ao longo do tempo.

A OIPT, segundo Premkumar, G. (2005), identifica três conceitos importantes: necessidades de processamento de informação, capacidade de processamento de informação, bem como o ajuste entre os dois para obter o desempenho ideal. As organizações precisam de informações de qualidade para lidar com a incerteza do ambiente e melhorar a sua tomada de decisão. A incerteza ambiental decorre da complexidade do ambiente e dinamismo, ou a frequência de alterações para diversas variáveis ambientais. Essa teoria tem sua origem com J. Galbraith (1973) que apresenta um quadro onde o objetivo é identificar as estratégias e os seus custos com base nas informações que as empresas têm de processar para planejar as atividades, a tecnologia, os mercados para suportar a tomada de decisão a fim de definir suas estratégias. Acredita-se que essa teoria tem aderência ao BPM, que tem sua base nos processos organizacionais, suas hierarquias e suas relações e integrações paralelas nesses processos, bem como os sistemas de informação.

Quanto ao valor da mudança, várias outras teorias poderiam basear este estudo, como por exemplo as teorias que envolvem as questões como gestão organizacional, da tomada de decisão, a cultura organizacional, pois a mudança envolve todos esses elementos tanto do ponto de vista do indivíduo, quanto da organização. Vários são os modelos criados a partir de várias perspectivas que analisam e avaliam a mudança como os de Beer et al. (1990); Lewin (1951); Burnes (2004); Kilmann (1989), mas como afirmam Mintzberg; Westley (1992, p. 57) “a mudança nas organizações é um assunto complexo e multifacetado cujos elementos devem ser claramente delineados se vão a ser entendidos em um contexto e manejados efetivamente”. Aqui também, ratifica-se essas teorias poderiam contribuir para o desenvolvimento e análise deste estudo.

Existem outras teorias podem ter relação com o assunto deste estudo, como: *General Systems Theory* (GST) – Teoria Geral de Sistemas; *Work Systems Theory* (WST) – Sistemas de Trabalho.

Embora essas teorias possam fundamentar o objetivo deste estudo, acredita-se que há uma limitação, pois a situação em análise não é comum e espera-se que esta pesquisa também possa contribuir para a ampliação dessas teorias, ou ainda, uma adaptação.

Aqui também, ratifica-se que a proposta desta pesquisa é utilizar o método do estudo de caso, portanto, não se objetiva adotar uma teoria específica ou um modelo já desenvolvido, mas sim identificar os elementos advindos dos dados para a análise dos aspectos aqui levantados na organização escolhida a partir do uso da RSC.

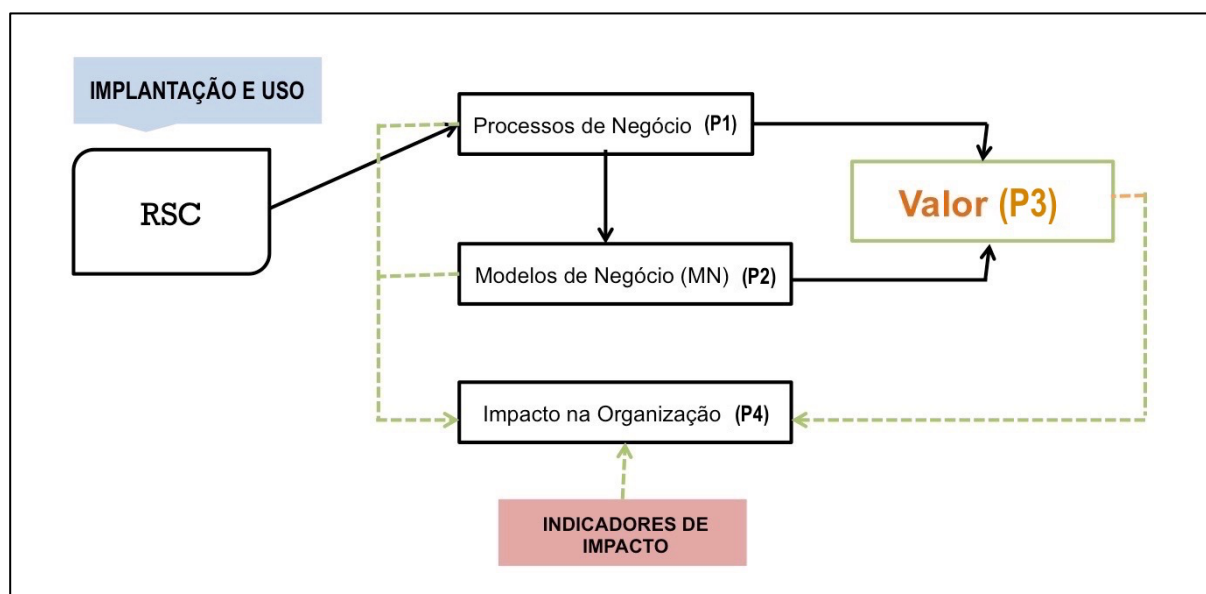
Assim sendo, o foco do presente estudo volta-se agora para o desenvolvimento teórico e modelo de pesquisa.

7. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Para atender aos objetivos deste estudo cujo foco foi identificar o impacto do uso de rede social corporativa nos processos e nos modelos de negócio na organização, ratifica-se que a proposta desta pesquisa utilizou o método do estudo de caso buscando identificar os elementos advindos dos dados para a análise dos aspectos aqui levantados na organização escolhida a partir do uso da RSC.

A contribuição da revisão da literatura dos temas estruturais da pesquisa e, ainda, as teorias que sedimentaram o estudo e as proposições que dele decorrem, estruturam-se no modelo da pesquisa, conforme a figura 3.

Figura 3. Modelo geral do estudo



Fonte: elaboração própria

A primeira proposição (P1), A RSC usada como *software* social impacta nos processos de negócio, se baseia na utilização da RSC como *Swsocial* no desenho, desenvolvimento e execução nos processos de venda, ou seja, nos processos de negócio da Organização. Ela pode fornecer elementos através de seus participantes em todas as etapas impactando os processos de negócio.

A segunda proposição (P2), A RSC por intermédio da mudança de processos propiciaria novos modelos de negócio, tem como base a mudança nos processos de negócio intermediada pela Rede Social Corporativa propiciando o surgimento de novos modelos de negócios, e, ainda, o uso da RSC subsidiando o surgimento de novos MN para a organização.

A terceira proposição (P3), A RSC cria valor para a organização, tem a criação de valor como base. A RSC cria valor para a organização, através dos processos e dos modelos de negócio.

E, a última proposição (P4), A implantação e uso da RSC traz impactos à organização, foi baseada nos objetivos, nas funcionalidades e no conteúdo da RSC e também dos benefícios do uso de TI. Essas características podem impactar a organização.

O modelo proposto parte do princípio que a implantação e o uso da RSC conta os benefícios que a TI pode proporcionar como a redução de custos, a produtividade, a inovação (ALBERTIN; ALBERTIN, 2008; 2009); a melhoria e a automatização dos processos, a agilidade nas comunicações (ALMEIDA; MELLO, 2004; SACCOL et al., 2004); e ainda, que ela se constitua em um espaço privilegiado de troca, de compartilhamento e de suporte ao trabalho (SANGWAN, GUAN; SIGUAW, 2009; AL-BADI et al., 2013; LIN, 2006; BOBSIN; HOPPEN, 2011; 2014; UITZ, 2012), podendo impactar os processos de negócio (GONÇALVES, 2000), quando usada com sw social promovendo agilidade na interação, na co-criação da produção social dos processos da organização (EROL et al., 2010; BRUNO et al., 2011; BRAMBILA et al., 2012; KANE, 2014; KIRON, 2012).

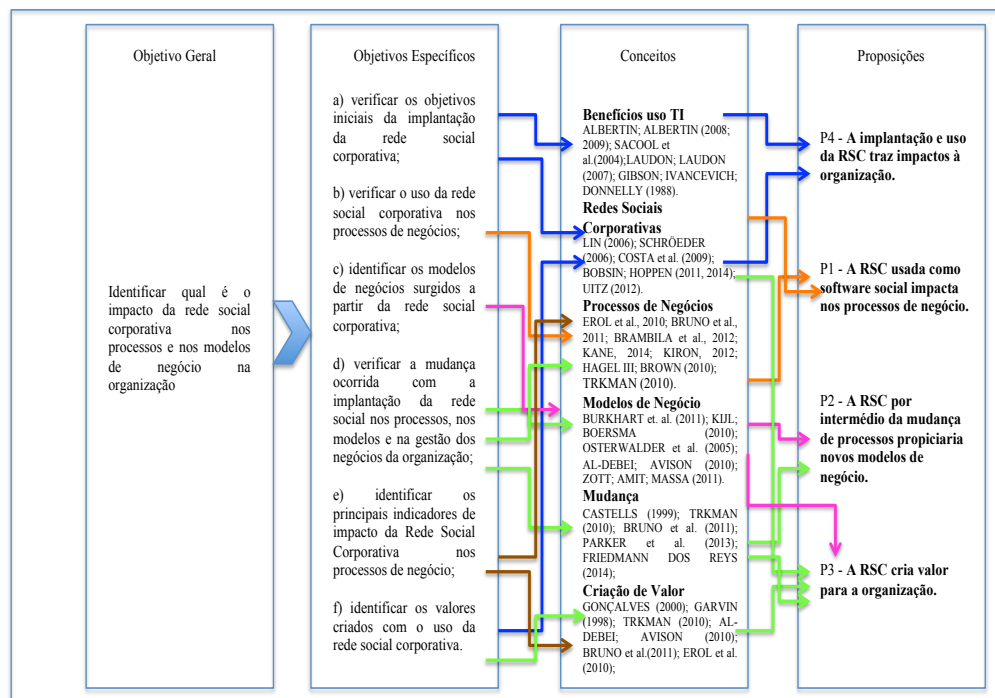
A partir dessas mudanças nos processos de negócios pelo uso da RSC, podem surgir novos modelos de negócios que é o elo entre a estratégia e os processos de negócio sustentado pela TIC (GORDIJN et al., 2000; OSTERWALDER et al., 2005; AL-DEBEI; AVISON, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Tanto a mudança nos processos de negócio, quanto o surgimento de novos modelos de negócio são processos de mudança importantes tanto na cultura, como no ambiente que vão promover a sobrevivência (PRAHALAD, 1997; CASTELLS, 1999; BRUNO et al., 2011; AL-DEBEI; AVISON, 2010; PARKER et al., 2013b) e que podem criar valor para a organização (TRKMAN, 2010); MAGRETTA, 2002; AL-DEBEI; AVISON, 2010; EROL et al., 2010; BRUNO et al., 2011).

Todos esses fatores vão promover impactos à organização. Os indicadores de impacto que aparecem no modelo geral do estudo, conforme figura 3, foram levantados durante as entrevistas e na análise dos documentos organizacionais e comparados com as teorias e modelos já explicitados na revisão de literatura.

O desenvolvimento teórico da pesquisa e as quatro proposições são sintetizados na figura 4:

Figura 4 – Desenvolvimento teórico da pesquisa e proposições



Fonte: elaboração própria

As proposições levantadas apontam caminhos para responder a pergunta de pesquisa: **Qual é o impacto do uso de rede social corporativa nos processos e nos modelos de negócio da organização?**

Elas vão apontar quais são os pontos de atenção, onde buscar evidências, refinar a questão de pesquisa (Yin, 2010). A partir das quatro proposições criaram-se categorias para fundamentar e estruturar a parte empírica da pesquisa, conforme o quadro 9.

Quadro 9 – Quadro geral das proposições do estudo

Número	Proposição	Tema/Categoria
P1	A RSC usada como software social impacta nos processos de negócio	Processos de Negócio
P2	A RSC por intermédio da mudança de processos propiciaria novos modelos de negócio.	Processos de Negócio Modelo de Negócio Criação de Valor
P3	A RSC cria valor para a organização.	Criação de Valor
P4	A implantação e uso da RSC traz impactos à organização.	TI/Rede Social Corporativa Processos de Negócio Modelo de Negócio Criação de Valor
		Indicadores de Impacto

Fonte: elaboração própria

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa proposta tem como tema central a Rede social corporativa (RSC) e seu impacto nos processos e nos novos modelos de negócio que podem surgir, advindos da sua utilização pela organização.

Nos estudos organizacionais muito se tem discutido sobre a utilização de paradigmas na orientação das atividades de pesquisa. Há divergências entre os estudiosos tanto de como se deve fazer pesquisa quanto sobre a validade científica dos conhecimentos trazidos, baseada em argumentos metodológicos e na capacidade de generalização dos resultados, são questões das polêmicas dessas discussões como tratam Gephart, 2004 e Merrian, 2002.

Segundo Guba; Lincoln (1994) os paradigmas referem-se a diferentes formas de ver e de estudar os fenômenos. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador deve conhecer e analisar os pressupostos de cada um dos paradigmas, a fim de verificar com qual, ou quais, mais se identifica e, a partir daí, adotá-los como orientadores de suas escolhas estratégicas, ontológicas e epistemológicas para realizar a pesquisa.

Neste estudo, adotou-se o paradigma interpretativista que tem sido amplamente utilizado em pesquisas qualitativas em que, segundo Merriam (2002) na pesquisa interpretativa importa compreender – e descrever – como as pessoas criam o sentido do seu mundo e as experiências que têm nele. Isso significa que o pesquisador deverá considerar a visão de mundo dos sujeitos e “tentar compreender e explicar o mundo social a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas nos processos sociais” (VERGARA; CALDAS; 2007, p. 227).

Para tanto, é necessário que ele estabeleça proximidade com os sujeitos a partir dos quais deseja compreender os fenômenos. Interagir com eles em busca de suas falas (utilizando entrevistas, por exemplo) é imprescindível para o processo de construção dos dados. As falas dos sujeitos expressam situações sociais de interação em que os fenômenos de interesse do pesquisador podem ser conhecidos.

Na abordagem interpretacionista “valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada” (FLORES, 1994), os quais devem ser “olhados holisticamente: não reduzidos a variáveis, mas observados como um todo” (GODOY, 1995, p. 62).

O caráter interacional entre pesquisador e pesquisado, indispensável na pesquisa qualitativa nos leva a outro pressuposto que é comum a prática de redefinir o problema de

pesquisa ao longo da execução mediante a interação com os sujeitos. Muitas vezes, ao iniciar um estudo, pesquisadores qualitativos têm algumas perguntas em mente, mas a clareza quanto ao que perguntar, vai se estabelecendo progressivamente no contato com os sujeitos. Ir lapidando o problema de pesquisa ao longo de sua realização é sinal de progresso na direção da compreensão mais aprofundada do fenômeno que se está estudando (DIEFENBACH, 2008).

4.1 ETAPAS DA PESQUISA

A etapa de exploração do tema e formulação dos objetivos foi realizada através da revisão dos temas relacionados à TI, mais especificamente os associados às Redes Sociais.

Realizou-se uma revisão da literatura sobre TI, processos de negócio, modelos de negócio, redes sociais, valor da mudança e criação de valor. Essa revisão foi realizada em publicações nos principais periódicos, com destaque os internacionais de relevância para a área.

A proposta de realização de uma pesquisa empírica uma vez que foi baseada em fatos concretos e reais, relacionados à experiência dos responsáveis pela rede social corporativa. Além de empírica a pesquisa é exploratória, pois teve como objetivo familiarizar-se com o fenômeno estudado e obter novas percepções e descobrir novas ideias e o método foi o estudo de caso interpretativo.

4.2 O MÉTODO – ESTUDO DE CASO

Segundo Godoy (2014)⁴ não existe um consenso se o Estudo de Caso é uma teoria, uma abordagem, uma metodologia ou uma técnica. Internacionalmente ele é tratado como um método – procedimentos metodológicos.

⁴ (...)Notas de aula da disciplina de Métodos Qualitativos de Pesquisa em Administração no PPGA-CCSA da Universidade Presbiteriana Mackenzie, 06 de outubro de 2014.

Segundo Yin (2001) e Bandeira-de-Melo (2006) é considerado uma estratégia. Para Stake (1995) não é uma escolha metodológica, mas a escolha de um determinado objeto a ser estudado (o caso).

Godoy (2014) diz que o estudo de caso é um método interessante quando estamos estudando um processo. Stake (1995) por sua vez, argumenta que o estudo de caso tem como foco a compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia, em sua complexidade. A ideia-chave é a coleta intensiva de dados para cada caso descrito e analisado.

As diversas visões do estudo de caso se devem ao fato que o termo foi usado em várias áreas do conhecimento, como medicina, direito, sociologia, psicologia etc, ora como metodologia de investigação, ora como técnica de ensino (GODOY, 2006, p. 115).

Stake (1995, 2005), Yin (2001) e Merriam (1988, 1998) compartilham o mesmo ponto de vista que Goode; Hatt (1968) de que a especificidade do estudo de caso não estava centrada nas formas de pesquisa empregadas, embora isso o caracterize, mas sim no tipo de questão que ele responde, cujo foco de interesse está no individual, no específico.

De maneira geral o estudo de caso refere-se ao estudo em profundidade de uma ou mais unidades particulares, a partir de sua observação, reconstituição e análise (BECKER, 1999; GODOY, 1995, 2006).

No âmbito organizacional, sua utilização foi conhecida pelos textos de Hartley (1995) e Yin (1993) e *Association for Information Systems*. Hartley define o estudo de caso no âmbito da pesquisa organizacional como:

[...] consiste de uma investigação detalhada, frequentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de organizações, visando prover uma análise de contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo (HARTLEY, 1995, p. 208-209).

A análise do estudo de caso dentro de seu contexto também foi expresso por Cronbach (1975) em que, para o autor, quando se concentra em um simples fenômeno, a abordagem do estudo de caso pretende descobrir e revelar a interação entre fatores internos e externos que pertencem ao mesmo evento.

Segundo Hartley (1995) o estudo de caso também tem sido usado na área de comportamento organizacional quando do interesse em compreender processos de inovação e mudança organizacional. O estudo de caso permite rastrear processos de mudança, identificando forças e pressões históricas e contextuais, além da dinâmica dos grupos de *stakeholders* na aceitação ou oposição aos processos.

Para Merriam (1988) o estudo de caso tem seu caráter particularista, descritivo, heurístico e indutivo na coleta e análise dos dados. Conforme Godoy (2006) os pesquisadores buscam desenvolver conceitos e compreender os padrões que emergem dos dados, em vez de verificar hipóteses, modelos ou teorias preconcebidas. O processo de análise dos dados é intuitivo e o pesquisador deve ser sensível ao aparecimento de pressupostos que não foram estabelecidos e outros significados.

Merriam (1988) reforça que o pesquisador não inicia uma investigação de mente vazia, pois segundo a autora, a pura indução é impossível. O pesquisador não tem como se desvencilhar de todos os seus pressupostos, conceitos, noções prévias durante a pesquisa.

O estudo de caso interpretativo envolve uma rica descrição do fenômeno estudado, além da busca de padrões nos dados, desenvolvimento de categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas, aqui entendidas como sistemas fortemente inter-relacionados de proposições e conceitos abstratos que buscam descrever, prever e explicar amplas categorias de fenômenos (GODOY, 2006, p. 124).

A utilização do estudo de caso é dependente do problema de pesquisa que irá orientar o processo de investigação. Por vezes o interesse do pesquisador em explicar uma situação a partir da prática, ou também, motivados por questões de natureza conceitual, que surgem de teorias previamente estabelecidas, ou que pretende elaborar uma teoria a partir do caso analisado. Neste caso, são problemas de pesquisa que procuram responder questões: “Por que” e “como” as coisas acontecem, ou ainda, responder questões de compreensão que procuram descrever e interpretar “o que” aconteceu numa determinada situação ou fenômeno (GODOY, 2006, p.127).

Depois da definição da abordagem, tipo de estudo de caso, do caso a ser estudado é importante definir a unidade de análise, pois ela estabelece as fronteiras de interesse do pesquisador. Godoy (2006, p.128) afirma que dentro de cada caso “existem, provavelmente, múltiplos espaços a ser visitados, eventos ou atividades a ser observados, pessoas a ser entrevistadas e documentos a ser examinados”. Quando o pesquisador define onde, quando, quem, o que e como observar, ele delimita as fronteiras do caso, decide quais ambientes o estudo será realizado, quando coletar os dados, em que tempo e com quais atores e, ainda, delimitar as situações essenciais e os incidentes críticos que fazem parte do caso.

A escolha de um caso único ou múltiplos recebe diferentes visões de alguns autores, como Yin (2001) que diz que o estudo de caso único é relevante quando ele representa um caso decisivo no teste de uma teoria bem formulada ou um caso raro e que tenha propósito revelador. Os estudos de casos múltiplos têm contribuído, nos últimos anos,

para estabelecer comparações e maior robustez nos resultados, e em geral, contribuem para explicações teóricas de maior peso. Contrapondo esse ponto de vista, Flick (2004) alerta que deve-se partir de um caso único a ser examinado em profundidade, de forma consistente, antes que se empreenda análises comparativas em casos múltiplos, por exemplo.

Neste estudo, adotou-se o estudo de caso único em profundidade e a unidade de análise é a Rede social corporativa de um grupo empresarial de atuação nacional.

4.2.1 Seleção do caso

A seleção do Grupo empresarial deste estudo se deu em razão de sua importante atuação nacional em vários segmentos e, mais recentemente, internacionalmente. Também a inovação em vários aspectos, como o da iniciativa da criação e implantação de uma RSC em 2011, fato esse divulgado na mídia empresarial (ANEXO A). Constituído há 86 anos, com capital nacional, sediado no estado de Minas Gerais e atuante nos segmentos de TIC; Agronegócios; Serviços (Aviação, Segurança e Administração de Terminais, Geração de energia) e Turismo. Pelo tamanho e diversidade de atuação do Grupo empresarial acredita-se que seja um caso relevante tanto para a academia quanto para o mundo organizacional.

Após contato com os responsáveis pela gestão da RSC do Grupo, foi encaminhada carta do orientador deste estudo solicitando a autorização para o desenvolvimento da pesquisa (ANEXO B). A autorização formal dos responsáveis foi feita através de *e-mail* (ANEXO C).

4.3 A CONDUÇÃO DA COLETA DE DADOS

Godoy (2006) afirma que “a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza várias formas de informação.

Para Yin (2001) a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita a partir de várias fontes de evidência como documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação, observação participante e artefatos físicos (como fotos, imagens, imagens em movimento, etc). Para Yin (2001) e Eisenhardt (1989) a pesquisa qualitativa também pode comportar

dados quantitativos para esclarecer algum aspecto, mas geralmente essa análise contém tratamento estatísticos básicos.

Flores (1994) adota a nomenclatura de “construção dos dados”, pois segundo o autor na pesquisa qualitativa os dados são elaborações de natureza descritiva.

Neste estudo, concentrou-se nas fontes de evidência através de entrevistas, documentos, dados secundários e observação não participante.

As entrevistas, ou entrevistas semiestruturadas têm como objetivo compreender os significados que os entrevistados dão às questões e situações relativos ao fenômeno/evento de interesse (GODOY, 2006, p.134).

Segundo alguns autores as entrevistas tratam-se de prática de pesquisa científica, para outros uma técnica. A entrevista visa à compreensão de um fenômeno ou das pessoas na perspectiva dessas pessoas e que será interpretado pelo entrevistador (GODOI; MATTOS, 2006). Em geral, elas se orientam por um “guia de tópicos” que é utilizada pelo pesquisador para fornecer uma linha mestra para as perguntas a serem formuladas. À medida que as entrevistas são realizadas, o roteiro pode ser aperfeiçoado ou modificado, dependendo da necessidade de obtenção de outros tipos de dados (GODOY, 2006).

A entrevista serve para desvelar emoções, sentimentos e subjetividade. A arte de perguntar, de escutar, afeta as necessidades psicológicas dos indivíduos (GODOI; MATTOS, 2006).

Neste estudo utilizou-se a entrevista semiestruturada como fonte de informação, cujo roteiro (APÊNDICE A) orientou a condução das entrevistas e foi construído com base nas quatro proposições levantadas na revisão de literatura e visando à busca das respostas da pergunta de pesquisa. O roteiro adotado neste estudo foi apresentado inicialmente à banca de qualificação que o aprovou e, também aos gestores da RSC do Grupo Empresarial estudado.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora e algumas delas por *Skype*⁵, gravadas em celular e também através de outros *softwares* de gravação como *Evernote*⁶, *CallNote*⁷, este último específico para as realizadas por *Skype* e, ainda, como redundância de procedimento, além de anotações. Todos os participantes foram informados

⁵ *Skype* - é um software que possibilita comunicações de voz e vídeo via Internet, permitindo a chamada gratuita entre usuários em qualquer parte do mundo. Disponível em <https://www.significados.com.br/skype/> - acesso em 10/01/2017.

⁶ *Evernote* - ferramenta de sincronização de anotações entre diferentes aparelhos e plataformas. Disponível em <http://tecnologia.ig.com.br/dicas/internet/2013-06-21/veja-7-dicas-para-usar-melhor-o-evernote.html> - acesso em 10/01/2017.

⁷ *CallNote* - sw específico para gravação por Skype de chamadas de áudio e vídeo. Disponível em <http://www.solvusoft.com/pt-br/files/erro-remo%C3%A7%C3%A3o-do-v%C3%ADdeo-do-windows/sun-microsystems-inc/java-platform-se-6-u31/callnote-exe/> - acesso em 10/01/2017.

que as entrevistas seriam gravadas havendo a concordância de todos e, ainda, tomou-se o cuidado de preservar o anonimato do nome dos participantes.

Seleção dos participantes

Como a unidade de análise do estudo foi a RSC e o foco era o impacto que o seu uso pudesse promover nos processos, nos modelos de negócio e, ainda, na criação de valor para a organização, a seleção dos participantes foi feita em conjunto com os responsáveis pela RSC, que indicaram aqueles que mais se destacavam em sua utilização e basicamente formada por gestores das áreas impactadas (área de vendas de todas as empresas do grupo empresarial), usuários da rede, ou seja, consultores e representantes de vendas do grupo, além dos responsáveis pela gestão da RSC do grupo.

Os participantes foram orientados a pensar especificamente na contribuição e no impacto da rede social corporativa nos processos e no surgimento de novos modelos de negócio, no valor dessa mudança e na possível criação de valor para o grupo.

Inicialmente foram indicados pelos gestores da RSC entre os mais atuantes na RSC, dezesseis pessoas entre gerentes e consultores de todas as empresas do grupo e de várias regiões do país e, então, a pesquisadora passou a contatar essas pessoas através de *e-mail* (APÊNDICE B), e, também, por telefone com alguns deles, convidando-os a participarem do estudo e solicitando um agendamento. Esse convite foi reforçado por um *e-mail* dos gestores da Rede (ANEXO D). Isso se deu no período entre fevereiro e início de março/2016. Dessa indicação inicial de 16 pessoas, efetivaram-se oito entrevistas com gerentes e consultores (vendedores) das áreas de vendas de todas as empresas do Grupo, além dos dois responsáveis pela gestão da RSC.

Não houve recusa em participar, mas eventos organizacionais como: demissões; momentânea não utilização da ferramenta por problemas técnicos na região de uma das empresas do grupo; incorporações entre empresas do Grupo.

À medida do retorno dos selecionados, ia-se agendando os dias, horários e locais e meios para realização das entrevistas que mais atendesse a disponibilidade dos entrevistados, conforme o quadro 10 que relaciona todas as pessoas entrevistadas, informando a data, a região de trabalho, a forma de realização da entrevista, e o segmento da empresa:

Quadro 10 – Informações sobre as entrevistas

Entrevistado	Data	Região	Forma de realização	Segmento
E1	21/3/16	São Paulo	Pessoalmente	Tecnologia
E2	23/3/16	São Paulo e Santos	Pessoalmente	Segurança
E3	20/4/16	Uberlândia	<i>Skype</i>	Aviação
E4	26/4/16	Brasília	<i>Skype</i>	Telecomunicações
E5	27/4/16	Ribeirão Preto	Pessoalmente	Tecnologia
E6	22/8/16	São Paulo	Pessoalmente	Turismo e Lazer
E7	23/8/16	São Paulo	Pessoalmente	Telecomunicações
E8	23/9/16	Uberlândia	<i>Skype</i>	Energia Solar
E9	13/7/16	Uberlândia	Teleconferência em SP – Algar	Holding
E10	13/7/16	Uberlândia	Teleconferência em SP – Algar	Holding

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas das regiões de São Paulo, Ribeirão Preto e as por teleconferência foram realizadas no escritório da empresa em São Paulo, em sala apropriada cedida pela *Holding*. Em média as entrevistas tiveram duração entre trinta a sessenta minutos. As realizadas remotamente por *Skype* possibilitaram o acesso aos entrevistados fora da cidade de São Paulo, pois não seriam possíveis, por limitação de recursos. Todos os entrevistados foram informados sobre o sigilo de suas identidades e concordaram com a gravação das entrevistas.

O quadro 11 apresenta a classificação dos entrevistados, apresentando idade, sexo, formação, empresa do Grupo, cargo informado e tempo de casa:

Quadro 11 – Qualificação dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Formação	Empresa	Cargo	Tempo de casa
E1	42	masc	MBA	Algar Tech	Gerente de negócios	17 anos
E2	25	fem	Não informado	Algar Segurança	Consultora de Vendas	1,4 anos
E3	34	masc	Mestrado	Algar Aviation	Consultor de Vendas	2,6 anos
E4	45	masc	Não informado	Algar Telecom	Coordenador Regional	6 anos
E5	43	masc	Mestrado	Algar Tech	Diretor Comercial	7 anos
E6	34	fem	Pós Graduada	Rio Quente Resorts	Líder de Vendas	1,9 anos

E7	59	masc	Graduado	Algar Telecom	Consultor de Vendas	7 anos
E8	62	masc	Graduado	Alsol Energia	Representante Vendas PJ	31 anos
E9	27	fem	Pós Graduada	<i>Holding</i>	Analista Relações Coml e Gestora da RSC	6 anos
E10	46	masc	MBA	<i>Holding</i>	Consultor Corporativo de Marca – Gestor RSC	3 anos

Fonte: elaboração própria

À medida que se realizava as entrevistas, os áudios eram transcritos literalmente, utilizando as regras de Flick (2009), totalizando 106 páginas, espaço simples (1,0) e fonte Times New Roman 12.

Levantamento de dados

Realizou-se o exame de documentos considerados primários, pois foram produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento estudado (GODOY, 2006, p. 135). Esses documentos são dados estatísticos e financeiros dos resultados de utilização da RSC para o Grupo Empresarial, fornecidos pelos responsáveis pela Rede. Esses documentos foram utilizados na apresentação dos resultados – capítulo 6.

Yin (2001) diz que os documentos têm a função de corroborar e ampliar as evidências oriundas de outras fontes de pesquisa, embora o acesso à documentação interna das empresas nem sempre é autorizado ou de difícil acesso. Hoje muitas organizações tem em seus sites ou *home pages* muitas informações e registros que se tornam públicos e isso não deve ser problema para o pesquisador, bem como acesso à alguns tipos de base de dados oficiais de outros organismos que possam contribuir com informações relevantes.

As informações das empresas do Grupo pesquisadas foram obtidas através do *website* do Grupo empresarial, onde estão disponíveis as políticas organizacionais, a constituição do grupo, características e peculiaridades de cada segmento em que atua, balanços sociais entre outros. Reportagens, matérias jornalísticas sobre a RSC e sobre o Grupo que tem grande relevância na mídia, também foram utilizados, como dados secundários.

Observação direta

Objetivando-se conhecer o ambiente e como se davam os processos e o funcionamento da RSC, foi autorizada e promovida pela empresa a observação direta da RSC, em que a pesquisadora atuou apenas como espectadora atenta (YIN, 2001; GODOY, 2006), onde pode-se verificar a estrutura, como se dão os acessos, o funcionamento da Rede, a participação dos usuários entre outros aspectos. A observação se deu a partir de uma demonstração da utilização da RSC tanto no computador, como no celular feita pela gestora da RSC, em uma sessão via *Skype* e registrada através de recursos de câmera do *software CallNote* e também apontados em um caderno de campo, no Apêndice C (GODOY, 2006; DUARTE, 2002).

Finalizando a coleta de dados, realizou-se um encontro virtual via *Skype* com a Vice-Presidente de Marketing, neta do fundador do Grupo, em outubro, objetivando obter um relato da alta direção sobre o histórico, os objetivos e o impacto da RSC no Grupo estudado. Os dados desse relato que não utilizou roteiro foram utilizados na apresentação dos resultados – capítulo 6.

No quadro 12 resume-se a estratégia de pesquisa utilizada no estudo de caso.

Quadro 12 – Estratégia de pesquisa

Fonte	Tipo de dado	Técnica de coleta	Instrumento de coleta	Apêndice /Anexo
Entrevista com consultores de vendas e gestores comerciais	Relato	Entrevista baseada em roteiro	Roteiro semiestruturado	Apêndice A
Entrevista com gestores da RSC	Relato	Entrevista baseada em roteiro	Roteiro semiestruturado	Apêndice A
Entrevista com Vice-Presidente Marketing do Grupo	Relato	Entrevista	Gravação	-.-
Visita RSC	Vídeo/áudio	Observação direta	Notas de Campo	Apêndice C
Notícias, documentos, relatórios	Texto, relatórios, fotos	Análise documental via website e relatórios fornecidos pelos gestores RSC.	Arquivos de dados primários e secundários	Anexo A

Fonte: elaboração própria

Objetivando-se refinar as informações coletadas e compreender melhor o contexto de cada uma das empresas do Grupo estudado foram realizados contatos com os gestores da

RSC por telefone, *Skype* e *e-mail* e registrados no caderno de campo, utilizado como instrumento de coleta.

A descrição do caso foi enviada aos gestores da RSC afim de sua revisão e onde foram atualizadas algumas informações. Após, obteve-se a assinatura digital de um termo de autorização de divulgação, conforme Apêndice D.

Buscou-se constituir um conjunto de dados que possibilitasse a triangulação de múltiplas fontes e que enriquecesse o estudo da RSC (MERRIAN, 1998; EISENHARDT, 1989).

5 ANÁLISE DOS DADOS

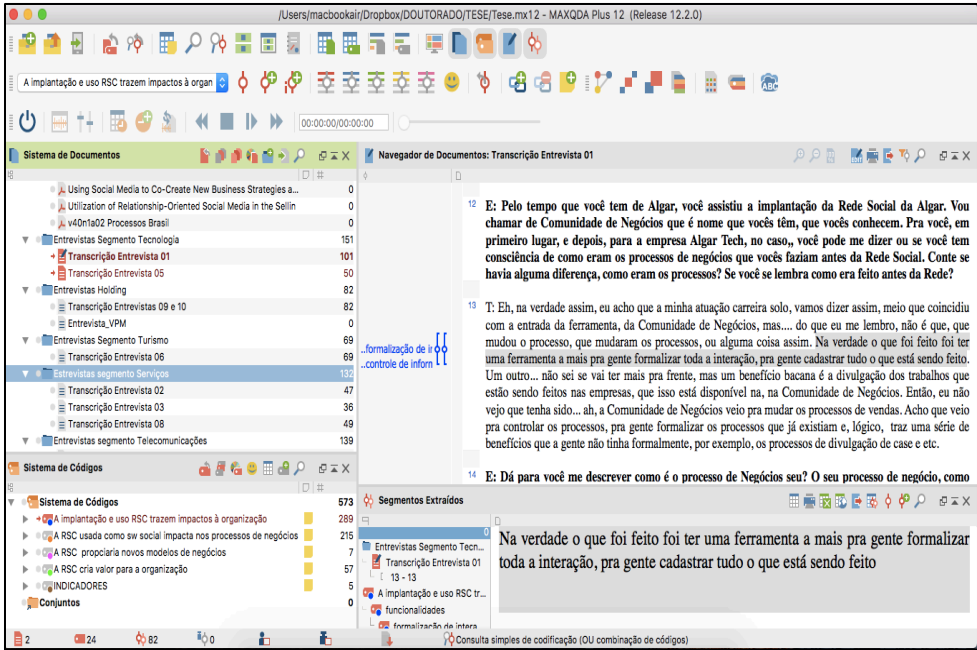
Inicialmente, no processo de qualificação dessa pesquisa, foi apresentado um sistema inicial de categorização baseado no levantamento do referencial teórico e das proposições do estudo que ajudaram iniciar o processo de interpretação à medida que ia-se coletando os dados (APÊNDICE E).

Posteriormente, adotou-se análise de dados qualitativos baseada em King(2004), *a priori*, definindo metacategorias ou ainda Sistema de códigos, nomenclatura dada pelo CAQDAS – (*Computer Aided Qualitative Data Analysis Software*) utilizando as quatro proposições obtidas a partir da revisão de literatura e de Flores (1994) buscando-se criar um sistema de categorias e subcategorias, *a posteriori*, a partir dos dados das entrevistas.

Na análise da sequência textual das entrevistas, separando cada sequência textual em unidades de conteúdo, respeitaram-se os objetivos e pertinência do estudo. Foram atribuídos códigos claros, com palavras ou partes de frases que remetesse ao seu significado, conforme orienta Flores (1994). Para auxiliar adotou-se a ferramenta de suporte na análise de dados qualitativos o *software* MAXQDA 12⁸, um CAQDAS do mercado. A ferramenta auxiliou na organização dos dados das entrevistas e documentos, na categorização e nas análises, tornando o processo mais ágil, mas sua utilização não sobrepôs à metodologia adotada. A figura 5 mostra a organização dos dados, os arquivos das entrevistas separadas por entrevistados e os segmentos do Grupo em que atuam:

⁸ Disponível em <http://www.maxqda.com/>

Figura 5 – Visão do software MAXQDA12



Fonte: Dados de pesquisa (MAXQDA12)

Com o *software* MAXQDA foi possível organizar as transcrições em parágrafos numerados e à medida que segmentava-se um trecho, ele era associado à um código estabelecido pela pesquisadora, criando-se um Sistema de códigos ou uma árvore de códigos, descrevendo todos os códigos ou subcódigos e que puderam ser ordenados hierarquicamente. Esses códigos se referem à uma categoria ou subcategoria, segundo às técnicas de análise de conteúdo de Flores, em que um trecho selecionado pode conter vários códigos ou categorias, e ainda, que esse mesmo trecho pode ser classificado em códigos diferentes de mesmo nível e paralelos, mostrando a coerência entre eles e as metacategorias *a priori* estabelecidas, buscando-se confrontar os resultados empíricos com o modelo de pesquisa. A Tabela 1 apresenta o Livro de Códigos gerado no MAXQDA12, a partir do processo de categorização:

Tabela 1 – Sistema de Códigos

Sistema de Códigos	568
A implantação e uso RSC trazem impactos à organização	0
fatores de risco	0
outras tecnologias associadas	19
atualização de informações	5
ampliar a divulgação	20
criar cultura da utilização	45
reuniões presenciais ainda são importantes	25

a tecnologia como apoio e não como fim	4
trabalho em rede	10
incentivo/premiação	35
frequência de uso	17
apoio da alta gestão	4
motivação para o uso	18
ambiente social	5
funcionalidades	0
horizontalidade nas relações	4
formalização de interação	8
divulgação constante	9
facilidade de uso	20
informação em tempo real	5
agilidade	5
controle de informações	16
alinhamento com objetivos organizacionais	7
A RSC usada como sw social impacta nos processos de negócios	0
fatores de risco	0
especificidade do negócio	8
falta do registro do processo	3
rotatividade de consultores	5
feedback	7
apoiar a gestão dos processos de negócio	15
simplificação do processo	12
apoiar processos de negócio	38
formalização dos processos de negócios	10
controle de processos	16
interação e produção social	25
visão geral do processo	3
agilidade	6
assertividade	5
indicações de negócios	52
sinergia	14
A RSC 83ypothesis83 novos modelos de negócios	0
rede de valor	1
inovação	2
estratégia	1
desconhecimento	5
A RSC cria valor para a organização	0
diferencial da marca	1
colaboração	9
integração	9
fortalecimento	12
inovação	1
comprometimento	6
novos negócios	13
fomento da empresa	3
INDICADORES	1
número de indicações de negócios	1
número de downloads	1
valor dos contratos	1
conversão de indicações	1

Fonte: dados de pesquisa (gerado no MAXQDA12)

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo objetiva apresentar o Grupo empresarial estudado e discutir os resultados obtidos em cada uma de suas empresas participantes, buscando evidenciar as proposições conforme Yin (2010).

6.1 APRESENTAÇÃO GRUPO EMPRESARIAL

O Grupo Algar foi fundado em 1930 por Alexandrino Garcia, com capital totalmente nacional, está sediado em Minas Gerais, presente em todo o Brasil e países da América Latina, como Colômbia, Argentina e Chile e ainda, México. Em 2015 registrou uma receita líquida em exportações no valor de R\$4,8 bilhões. Conta com 23 mil associados (colaboradores) e mais de 2 milhões de clientes. O Grupo atua nos segmentos de TIC; Agronegócios; Serviços (Aviação, Segurança e Administração de Terminais, Geração de energia) e Turismo. Segundo informações da vice-presidência de Marketing, no primeiro semestre de 2016 registrou um lucro líquido R\$ 95 milhões, crescendo 18% em relação a 2015.

O Grupo Algar é considerado de grande porte, tem uma estrutura de empresa-rede onde os departamentos são considerados centros de resultados e funcionam como microempresa interna. Cada um desses centros contribui para o desenvolvimento do plano estratégico do Grupo, mas têm também suas metas e orçamentos. A diretoria, funciona como um Comitê de Direção na coordenação dos centros e dos objetivos.

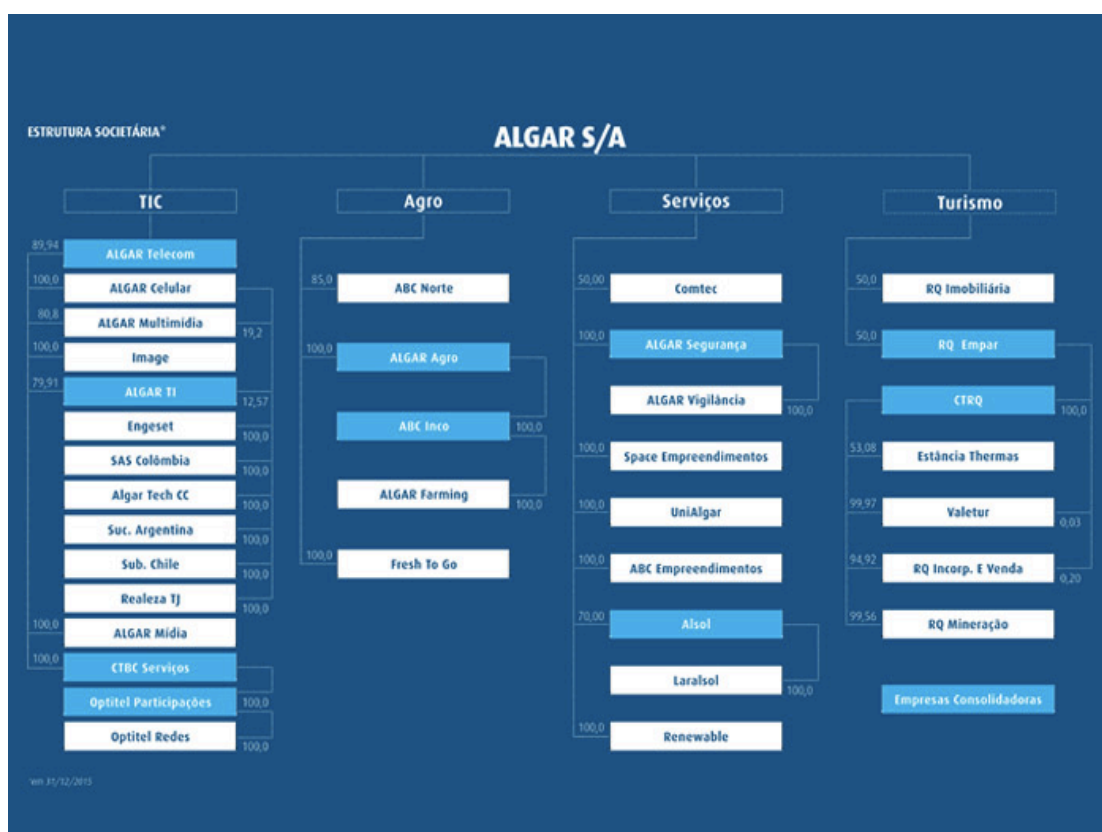
A cultura organizacional é o alicerce e está presente na forma de fazer negócios e de se relacionar com o mercado. Apresenta-se a visão, missão e os valores do Grupo⁹:

Propósito e Visão:	Gente servindo Gente
Missão:	Desenvolver relacionamento e soluções inovadoras que gerem negócios sustentáveis com valor percebido.
Valores:	<ul style="list-style-type: none">- Cliente: nossa razão de existir- Integridade- Valorização dos Talentos Humanos- Empreendedorismo- Sustentabilidade

⁹ disponível em www.algar.com.br/cultura-algar - acesso em 05/12/2016.

Desde 2010 o Grupo é membro do *Latin American Companies Circle of Corporate Governance*, uma iniciativa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), da Corporação Financeira Internacional (IFC), do Banco Mundial para adoção de práticas de governança corporativa. Com a visão de longo prazo, considerado o mais adequado, o Grupo adotou o conceito de lucro econômico como métrica. A figura 7, apresenta a estrutura societária do Grupo.

Figura 7 – Estrutura societária do Grupo



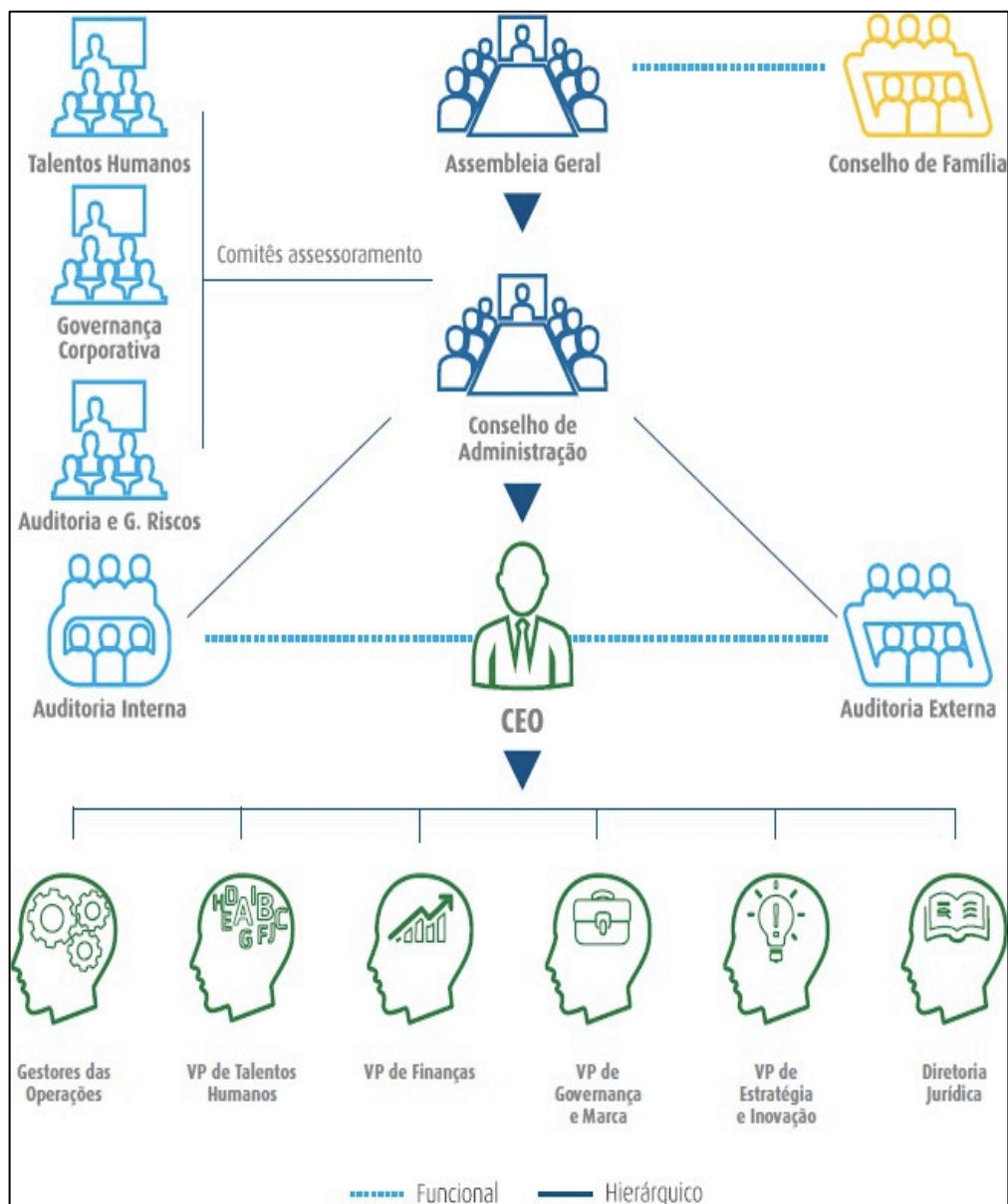
Fonte: informação obtida no site Grupo Algar – www.algar.com.br/governanca-corporativa – acesso em 05/12/2016.

Dentro da estrutura de Governança existem o Conselho da Família que é um fórum de discussão sobre temas de interesse dos acionistas e que desenvolve um programa de formação promovendo a integração dos familiares e a preservação do patrimônio.

O Conselho de Administração possui dois terços de membros independentes, sem vínculo com a família ou com a empresa e seu funcionamento, responsabilidades e relacionamentos estão definidos no Regimento Interno elaborado de acordo com as

recomendações do Código de Boas Práticas de Governança Corporativa (IBGC). A figura 8 demonstra a estrutura da Governança e dos Conselhos do Grupo.

Figura 8 – Estrutura da Governança e Conselho



Fonte: informação obtida no site Grupo Algar – www.algar.com.br/governanca-corporativa

Nos próximos itens, apresenta-se na sequência as empresas do Grupo estudado.

6.1.1 Segmento Tecnologia de Informação

Algar Telecom

Há 63 anos no setor de Telecomunicações, oferece serviços de telefonia fixa e móvel, internet banda larga fixa e móvel, comunicação de dados, TV por assinatura, videoconferência, TI e infraestrutura, listas e guias telefônicos e soluções convergentes de mídia para varejo, corporativo, micro e pequenas empresas e atacado. Opera em quase todo o Brasil atendendo a mais de 1,3 milhões de clientes, presentes nos estados de: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Distrito Federal. São cerca de 16 mil associados e aproximadamente 500 consultores de Vendas.

Algar Tech

Com 18 anos de atuação em soluções integradas de Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC e *Business Process Outsourcing* (BPO) como de Infraestrutura de TI, serviços gerenciados de TIC e aplicações de negócios e relacionamento com o cliente. Operando em todo o Brasil e na Colômbia, Argentina, Chile e México, com três *Data Centers* e fábricas de *Software*, com mais de 12 mil associados e 50 consultores de vendas.

6.1.2 Segmento Agronegócios

Algar Agro

Atuando no setor de Agronegócio no mercado de grãos: soja, farelo de soja, óleo de soja, azeite de oliva, extrato e molho de tomate; nutrição animal e alimentos há 39 anos. Conta com duas unidades de processamento de soja em Minas Gerais e Maranhão e possui 14 armazéns e exporta por meio de cinco portos brasileiros. Em 2016 movimentou mais de 3 milhões de soja. Conta com 630 associados.

Algar Farming

Empresa produtora de commodities agrícolas com sede em Minas Gerais, composta por um conjunto de oito fazendas atuando no plantio e comercialização de grãos, soja e milho, com mais de 13.500 hectares e ainda na criação de gado de corte, com um plantel de aproximadamente 7 mil cabeças; aquisição e arrendamento de terras. Em 2015 registrou 150 mil hectares de área total nas regiões Sudeste, Centro Oeste e Norte. Sem informação do número de associados.

O segmento de Agronegócios não participou desse estudo, pois segundo informações dos responsáveis pela RSC, toda a força de vendas dessas empresas é terceirizada o que dificulta a sua participação, embora tenham acesso à Rede, têm projetos específicos cuja produção está completamente comprometida, impedindo-as de atenderem novos clientes pelas indicações caso ocorram. A Algar Farming como marca é nova, mas essa atividade já existe há muito tempo dentro do rol de negócios da Algar Agro e já está inserida na cultura Algar.

6.1.3 Segmento de Serviços

Algar Segurança

Há 19 anos oferecendo soluções de segurança patrimonial, eletrônica e documental para indústrias, agronegócios, condomínios, logística, mineração, portos, educação e hospitalar desde a elaboração de diagnóstico até a sua implementação e manutenção. Opera em vários estados brasileiros como: Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, atendendo a mais de 2.500 clientes. Conta com 3.000 associados e 13 consultores de vendas.

Comtec

A Comtec há 22 anos é concessionária do Sistema Integrado de Transporte Coletivo Urbano de Uberlândia, cidade da matriz do Grupo que entrou em operação em 1997, conta com 11 associados e não possui consultores de vendas. A Comtec também não participou da pesquisa, pois por suas características, não está integrada à RSC.

Alsol

Primeira empresa acelerada do Grupo Algar e ainda não faz parte do portfólio de marcas da Algar, pois ainda há alguns critérios a serem atingidos para que possa ser de fato uma empresa do Grupo. Atua há 6 anos no mercado de energias renováveis tendo como produto principal a venda de sistemas fotovoltaicos que geram energia por meio da luz solar, distribuída em todo o território nacional. Tem o primeiro sistema conectado à rede elétrica regulamentado no Brasil. Em 2015 instalou mais de 11.400 placas de geração de energia. Conta com 109 associados e 8 consultores de vendas.

Algar Aviation

Com 41 anos de atuação em todo território nacional na venda de aeronaves, prestação de serviços de manutenção e fretamento. É distribuidora exclusiva de turboélices das empresas Daher e Piaggio Aereo e Embraer. Conta com aproximadamente 100 associados e 1 consultor de vendas.

6.1.4 Segmento de Turismo

Grupo Rio Quente Resorts

Pertente ao Grupo Algar e Gebepar há 38 anos, maior complexo turístico de águas quentes da América do Sul, localizado em Goiás, com atividades em 4 segmentos de lazer: hospitalidade, entretenimento, operação turística e *vacation ownership* (clube de férias). Possui certificado ISO 14001 de responsabilidade ambiental, com 1,3 milhão de hóspedes e visitantes por ano. Conta com 2.321 associados e 25 consultores de vendas.

Pode-se observar que o Grupo pesquisado tem na diversificação uma de suas estratégias, além de uma atuação de grande dispersão geográfica, o que pode propiciar grandes oportunidades, mas também desafios. E um dos desafios é promover a sinergia entre a força de vendas em todas as empresas, que atualmente é de quase 400 consultores espalhados pelo país e fora dele.

A *Holding* do Grupo desenvolveu um mapa estratégico corporativo que busca as sinergias dos negócios, por meio de eficiência nos processos compartilhados, através de treinamentos de metodologia de vendas *Spin Selling*¹⁰ oferecidos na universidade corporativa da empresa – UNIALGAR. Essa metodologia é oferecida em treinamentos, como foi apontado, mas não é imposta. Além dela, outro processo compartilhado em que a *Holding* colabora são as vendas sinérgicas que buscam assegurar o crescimento da receita em linha com o planejamento estratégico das empresas, apostando na inovação como competência básica para a competitividade e fortalecimento e valorização da cultura do Grupo.

Em 2007, objetivando estimular a aproximação e a atenção às oportunidades dos consultores, ou associados, como são denominados os vendedores, a *Holding* criou o CLUBE

¹⁰ *Spin Seller* – SPIN Selling® é um programa prático e participativo desenvolvido a partir da pesquisa inovadora da Huthwaite sobre a eficácia em venda. Com base nos modelos de vendas mais validados da atualidade, o programa utiliza um design inovador que não só desenvolve competências, mas fornece as ferramentas necessárias para o reforço constante. Livro escrito por Nick Rackham. Disponível em <http://huthwaite.com.br/spin-2-0/> - acesso em 05/12/16.

DE VENDAS cujo objetivo era reunir membros das equipes comerciais das empresas para discutir oportunidades a cada dois meses. Segundo informações da Vice-Presidente de Marketing do Grupo, essa ideia nasceu de um *benchmarking* realizado com um outro Grupo multinacional, com atuação em vários segmentos que também tinha desenvolvido um Clube de Vendas.

Com a crise econômica dos anos seguintes as reuniões presenciais passaram a serem esporádicas, por conta dos custos e sua efetividade no cumprimento de seus objetivos – indicação de oportunidades de negócio. No ano de 2016 não foram realizadas reuniões presenciais do CLUBE DE VENDAS.

Objetivando ampliar as oportunidades de negócios entre as empresas, em 2011 uma Rede Social Corporativa foi desenvolvida internamente permitindo que mais de 300 profissionais de vendas, entre consultores, gerentes e diretores comerciais pudessem encontrarem-se de forma digital, agilizando os contatos, a troca de informações e das oportunidades. A RSC foi denominada Comunidade de Negócios Algar e será apresentada no item a seguir.

6.2 REDE SOCIAL CORPORATIVA

A RSC foi criada em julho de 2011 com objetivo da unificação das equipes comerciais dos diversos segmentos e regiões do país que, embora com focos bastante distintos, todas vivem desafios comuns da área comercial. Desenvolvida internamente na plataforma NING¹¹, seu uso não era mandatório.

Inicialmente a RSC denominada Comunidade de Negócios Algar se constituía em um portal de informações institucionais e relevantes sobre o universo comercial e fomentador de sinergia. O acesso à Rede era feito através de convite aos diretores, gerentes, coordenadores comerciais e consultores e, no final do ano de sua criação, contava com mais de cem membros participantes ativos, mas basicamente funcionava como uma comunidade com informações institucionais e comerciais e sociais. A figura 9 demonstra a página inicial da RSC – Comunidade de Negócio.

¹¹ Ning é uma plataforma online que permite a criação de rede social com mais de 2 milhões de usuários, criada por Marc Andreessen – disponível em <http://www.ning.com/pt-br/what-is-ning/> - acesso 16/12/2016

Figura 9 – Página da Comunidade de Negócios Algar - RSC do Grupo



Fonte: Leticia Barbosa – Área Marketing – Algar – 2011

Nos anos seguintes, mas especificamente em 2013 foi criado um espaço na RSC para que os associados (consultores de vendas) fizessem indicações de clientes para as demais empresas do Grupo, buscando fomentar o espírito de grupo, os relacionamentos e a sinergia entre os negócios e associados. Além disso, ações de reconhecimento das pessoas mais ativas dentro da Rede são recompensadas com premiações e uma escala denominada TOP Membros. Esse reconhecimento é mensal e os incentivos são voltados a temas direcionados para o foco do trabalho, incluindo relatos e casos. Segundo informações obtidas pelos responsáveis pela Rede, em 2013 foram realizadas 173 postagens que resultaram em 358 “curtidas”, 221 “comentários” e 55 “posts”(postagens) de associados. Essa nomenclatura é comum nas Redes Sociais na Internet e pode-se perceber que a RSC do Grupo ainda tinha poucos recursos que promovessem o atingimento de seus objetivos

Em 2014 com o custo de manutenção em dólar e outras tecnologias surgindo como o WhatsApp, os aplicativos de celular exigindo maior mobilidade e efetividade da proposta inicial da Rede foi desenvolvido um aplicativo sincronizado com a Comunidade de Negócios – RSC, buscando maior agilidade e mobilidade no processo de indicações dos consultores. Nessa etapa a RSC foi totalmente migrada para um servidor interno desenvolvido pela área de TI do Grupo e um parceiro e foram incorporados toda a base de dados de clientes e consultores; novos recursos de controle, linguagem específica, além dos já existentes.

Em relatório elaborado pela área responsável em 2014 foram realizadas 278 postagens, que resultaram em 928 “curtidas”, 260 “comentários” e 31 postagens de associados. Já houve a possibilidade de medir a taxa de engajamento¹² que em 2013 foi de 130% e de 2014, de 268%.

Tanto o portal como o aplicativo da RSC têm as mesmas funcionalidades, como um *feed* de notícias institucionais com informações comerciais, vídeos, dicas de vendas, informações de contratos fechados, premiações etc que é alimentado pelos gestores da Rede.

Buscando adequar a RSC – Comunidade de Negócios ao programa de *cross-selling*¹³ do Grupo, seu nome foi mudado para CLUBE DE VENDAS. Também foram incorporados

Com essa mudança na RSC, a página principal de acesso à Rede e do seu aplicativo também se modificou passando a ser feito através do endereço eletrônico do Grupo na Internet, onde o login é o mesmo do email corporativo sincronizado à RSC, conforme demonstram as figuras 10, 11, 12 e 13, obtidas por meio da observação direta.

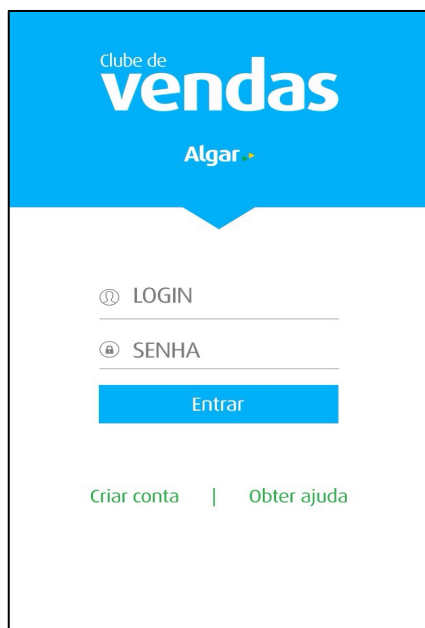
Figura 10 – página de acesso ao portal da RSC – Clube de Vendas

Fonte: Fornecido pelos gestores da RSC – Algar – 2016

¹² Taxa de engajamento – taxa para medir o engajamento dos usuários da rede, envolvendo o número de “curtidas”, comentários e o número de usuários na rede – Relatório disponibilizado pela área responsável pela RSC - Algar

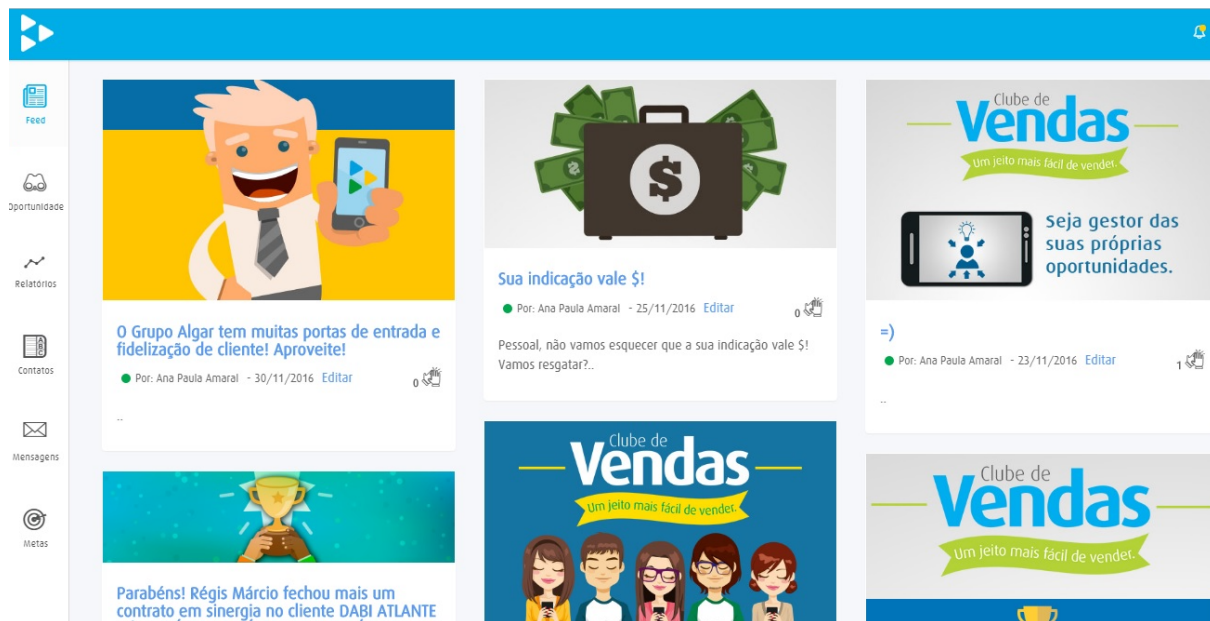
¹³ *Cross-selling* – venda cruzada - é uma técnica de vendas onde se oferece um produto complementar ao que está sendo adquirido pelo cliente. Disponível em <http://www.cursodeecommerce.com.br/cross-selling-ecommerce/> - acesso 16/12/2016.

Figura 11 – Página de acesso pelo aplicativo à RSC Grupo Algar



Fonte: Fornecido pelos gestores da RSC – Algar – 2016

Figura 12 – Página do *feed* de notícias da RSC Grupo Algar



Fonte: Fornecido pelos gestores da RSC – Algar – 2016

Figura 13 – Página de oportunidades da RSC Grupo Algar

Oportunidades		Indicação	Apio	Nova oportunidade
Todas indicações		13/01/2017		Todos status
Aberta	Willy Hardeman Toss Algar Telecom			Algar Telecom
Andamento	Lucio Andreile Cardoso de Sousa Algar Telecom			Nayara Barreto Algar Tech
Andamento	Eduardo dos Santos Medici Algar Telecom			Aluisio Flores de Arruda Algar Telecom
Andamento	Willy Hardeman Toss Algar Telecom			Cleber Alves Santos Algar Telecom
Andamento	Leonardo Caetano de Siqueira Algar Tech			Alessandra Cristiane de Souza Algar Telecom
Andamento				Hermes Gerloff de Freitas

Fonte: Fornecido pelos gestores da RSC – Algar – 2016

Em 2014 o CLUBE DE VENDAS recebeu 776 indicações, sendo que dessas indicações, 362 (46,6%) foram através do aplicativo e, dessas indicações, 36 viraram negócios, que geraram mais de R\$2,6 milhões em novos contratos para as empresas do Grupo, segundo relatório fornecido pela área responsável pela RSC.

No ano de 2015 foram 326 indicações, sendo que 27 convertidas em vendas, com uma taxa de conversão de 8,2%, que segundo a área responsável, esse índice é extremamente expressivo quando se trata de conversão de *suspects* (oportunidade de negócio com potencial para tornar-se um cliente no futuro) em clientes, que geraram R\$8,035 milhões em contratos novos.

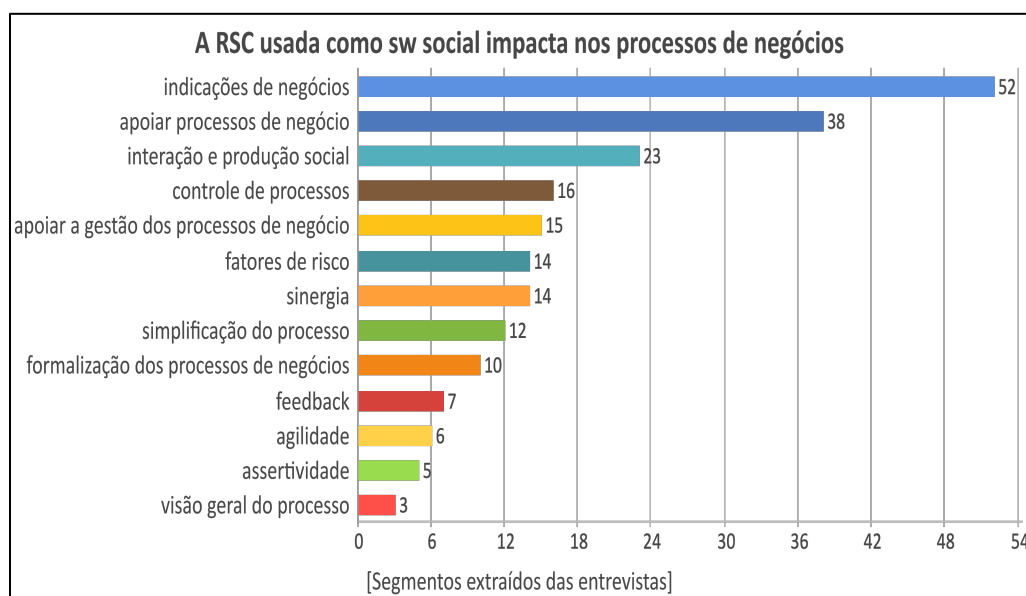
A partir dessas informações sobre o Grupo e a criação da RSC estudados, acredita-se que o primeiro objetivo específico do estudo que é identificar os objetivos iniciais da implantação da RSC foi respondido.

Os resultados a seguir apresentados estão baseados no modelo da pesquisa, representado na figura 3, página 66.

6.3 A REDE SOCIAL CORPORATIVA NOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

Relacionando o uso da RSC como *sw* social nos processos de negócio do Grupo estudado, de acordo com a proposição 1(P1), e verificando quais processos de negócio foram impactados por ela, a análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo identificou 215 referências associadas, que foram agrupadas em categorias e subcategorias de acordo com os processos de negócios, oriundas de dez entrevistados dos quatro segmentos e da *Holding*. Cada uma das categorias e subcategorias relacionam-se às características levantadas na revisão de literatura como: o objetivo dos processos de negócios, a interação e a produção social, a agilidade e o apoio a processos de negócio, conforme sintetizado na figura 14, que mostra à esquerda as categorias e à direita, o total de referências de cada uma delas, representando graficamente e por meio de diferentes cores a estrutura hierárquica.

Figura 14 – Categorias associadas ao uso da RSC nos processos de negócios



Fonte: Organizado pela autora (gerado no MAXQDA12)

O objetivo da RSC criada pelo Grupo Algar foi apoiar os processos de negócio, os processos de vendas, que geram valor para o cliente e estão associadas à essência da existência do Grupo.

Sua utilização como um *sw* que possibilitou a participação e interação de diversos atores nesse processo importante para o Grupo como pode-se observar nas subcategorias que apresentam-se a seguir.

6.3.1 Indicações de negócios

A RSC é usada como sw social nos processos de negócio ao verificar-se que as indicações de negócios apresenta a principal utilização por parte dos entrevistados, com 52 trechos que foram categorizados, como um processo no atingimento dos objetivos organizacionais e um dos principais processos de negócio que é o processo de venda, como verifica-se no relatos dos entrevistados 9 e 10 que são os gestores da Rede:

“(...)A gente precisava ter um meio para que eles se encontrassem que fosse de forma digital que pudesse agilizar esses contatos, como a indicação, pedir apoio aos consultores, foi quando surgiu a ideia da gente ter um portal, ter um aplicativo de indicações, o aplicativo veio depois da criação do portal, mas para a gente ter condições dos consultores se aproximarem, ter o espaço deles, além das reuniões. Isso foi em 2011. E a gente acredita que até... ai eu nem sei falar a palavra, tivesse um ambiente em que a gente não precisasse dizer: olha aqui você tem esse espaço e sim que fosse um espaço que eles explorassem. Esse foi o começo dessa história”. – E-9

“(...)Ah sim, claro além de tudo isso que a ((E-9)) disse, evidentemente, trazer novas receitas, porque reforça as indicações e o conhecimento e fortalecimento da marca”. – E-10

São indicações de novos clientes, novas oportunidades para os segmentos em que o Grupo opera e os gestores das áreas comerciais também podem fazer suas indicações através da Rede: *“(...) Lá dentro, desse APP, eu indico para a empresa e agendo uma visita a esse cliente que precisa desse serviço” – E4. ”(...) Outra coisa é a facilidade de gerar oportunidades. Eu tenho oportunidades de negócios que eu posso publicar que eu posso interagir através da Comunidade” – E5.* Tanto a indicação das oportunidades, quanto seu direcionamento são registrados na RSC e seu tratamento será dado pelo responsável por aquele segmento ou região: *“(...)Ele entende o negócio daquela empresa que está prospectando e aí ele vai entender se tem potencial para alguma empresa do grupo. A partir disso ele identificou, ele aciona o clube de vendas, porque cabe a pessoa que é especialista do grupo naquele determinado nicho fazer o contato, fazer o approach, essa análise realmente do negócio, do target” – E6.*

Os consultores dos diversos segmentos do Grupo também utilizam a RSC, através do seu aplicativo, para indicações de negócios: *“(...)Na verdade assim, o que que tem, o que faz parte da Comunidade de Negócios: o Clube de Vendas. O Clube de Vendas, a gente tem*

uma ferramenta no dispositivo móvel, ah... então, um aplicativo pra, pro Iphone, pro Android, onde a gente cadastra sim as oportunidades[...]”- E1.

Percebe-se que há consultores que são mais participativos e que acabam promovendo mais indicações do que recebendo: “*(...)Na verdade, em geral eu sou um indicador, eu recebo ao longo do tempo poucas indicações de outras empresas do grupo para eu atender, ou para eu tratar dessas indicações. São situações onde eu percebi algum potencial para alguma empresa e indiquei*” – E7. Observa-se uma preocupação na geração de indicações que possam ser realmente efetivadas.

Mesmo nas visitas aos clientes, quando se apresenta uma oportunidade de negócios para outras empresas do Grupo, a *cross-selling*, a RSC é usada para o registro das oportunidades de negócio pelos vendedores: “*(...)Eu faço toda apresentação do Grupo para o meu cliente, tanto que no portfólio da Algar Segurança é o único portfólio que tem todos os segmentos discriminados, os clientes gostam muito do nosso portfólio, [...] aí o cliente fica encantado de ver o tamanho da empresa. E aí o que eu vejo que tem oportunidade eu já peço o contato do TI, ou já eu já deixo um panfleto da Telecom ou da Tech e aí eu já repasso para o consultor responsável, voltando eu já falo: fui visitar tal cliente, o contato é esse, já disse que indiquei e já passo a bola pra frente.*”- E2.

Como o Grupo estudado está presente em quase todas as regiões do país, as indicações de negócios podem ser geradas entre todas as empresas: “*(...)E hoje tem um consultor de Minas que me falou: ‘puxa fiz o que você indicou e fechei o negócio’. Ele todo feliz. Aí eu disse: ‘tá vendo’ e ele disse: ‘eu não imaginava que tinha tudo isso de oportunidade’*” – E2.

A RSC através das indicações estimulam os relacionamentos, as vendas sinérgicas, outro objetivo do Grupo Algar, como se observa em outro trecho em que o entrevistado 6 descreve também parte do processo de negócio: “*(...)Essa pessoa que recebeu essa indicação vai fazer, vai seguir o processo de venda da empresa dela, mas essa oportunidade só chegou pra ela, porque alguém fez uma indicação e a gente faz essa indicação via aplicativo. Então eu entro na ferramenta, ah... cadastro a empresa tal, o nome do contato, telefone, email e no que que ele está interessado. Ah ele está interessado em comprar um link de internet, aí eu indico para a Algar Telecom. Ela tá interessada em comprar, sei lá..., Segurança Patrimonial, daí eu indico pra Algar Segurança[...]*”- E6.

A RSC além de promover o relacionamento entre os consultores, um conhecimento das empresas e dos produtos ofertados, cria um ambiente único para as indicações de oportunidades e também busca de apoio em determinada negociação ou

empresa que algum consultor esteja necessitando. O processo de indicação e apoio é feito somente no ambiente da RSC e segue um padrão, mas o processo de venda, de abordagem pode variar de empresa para empresa do Grupo.

Para o entrevistado 8, a RSC é uma espécie de ambiente social em que ele pode aproximar-se de colegas e obter apoio com informações que possam colaborar com o seu trabalho: *“(...)Olha ela funcionava para mim a principal delas era indicar, não era nem indicar, era você, eu estou interessado em uma empresa, então assim a funcionalidade maior para mim era a oportunidade eu poder falar ou com um companheiro associado da empresa que tem negócios com a empresa ((X)) para poder entrar lá dentro, para ele abrir porta para mim.”* – E8.

Em alguns segmentos do Grupo, mais especificamente o da Aviação a indicação de oportunidades de negócio é mais esporádica, pois é um segmento que envolve alto investimento, que normalmente só é estabelecido com o contato com a alta direção ou proprietários da empresa cliente, mas ainda assim, a RSC possibilita esse processo, como observa-se no trecho: *“(...)Então para que alguém me indique algum potencial gate para a Algar Aviation geralmente essa pessoa tem que ter acesso ao presidente e o dono da empresa, porque é dali que vem a demanda. Então, o volume é bem baixo de coisas que eu recebo pelo aplicativo, ou coisas que eu mexo no aplicativo. Então, a comunidade ((o portal)) eu nunca usei, então eu nem mexi nela.”* *“O que eu mexi mais foram coisas por aplicativo por indicações de pessoas que conseguiram chegar até quem toma a decisão, que no caso da aeronave[...]*”. – E3.

Muitas vezes os consultores estabelecem uma diferença entre o acesso pelo Portal e pelo aplicativo (app) da Rede Social Corporativa – Clube de Vendas do Grupo, que por vezes é chamado de Comunidade (nome dado inicialmente para a RSC).

A Vice-presidente do Grupo Alga rem seu relato também ratifica a utilização da RSC, principalmente na oportunidade de indicações de novos negócios:

“(...)Então muitas vezes a gente tem vários consultores, os vendedores que estão em contato com os clientes o tempo todo, e que eventualmente outros vendedores de alguma empresa poderia aproveitar aquele relacionamento já desenvolvido pelo outro vendedor então apresentar um novo negócio do grupo”. – VPM

6.3.2 Apoiar processos de negócios

Apoiar processos de negócio diz respeito a forma com que o Clube de Vendas – RSC pode possibilitar os processos de negócios, os processos de vendas do Grupo, com informações e acompanhamento tanto para os consultores como para os gerentes comerciais e gestores da Rede. Sobre isso, 38 trechos foram categorizados como o comentário do entrevistado 1: *“(…)Eu acho que pra Algar toda, pra Algar como um todo, porque novos negócios surgem daí ... é uma ferramenta que traz, consolida, de novo, consolida todas as informações e acho que um grande benefício da ferramenta é isso, eu sei que uma empresa do Grupo Algar já tem relacionamento lá e a gente faz... um dos objetivos é realmente, quantas empresas né que são clientes da Algar, que são clientes de uma única empresa? Um monte, eu tenho um monte de empresa que eu tenho já uma porta de entrada pra, por exemplo, você está satisfeito com o produto da Algar Telecom, por que não contrata o serviço da Algar Tecnologia, ou por que não contrata uma Algar Segurança?”* – E1.

A consolidação das informações para os usuários é uma forma de apoio ao processo de negócio. *“(…) [...]o Clube é um elo né. O elo é o Clube, sem o Clube nada disso ... ia ser muito mais difícil, já não é fácil, né, em algumas, algumas regionais, com alguns consultores, você vê a dificuldade, sem o Clube fica mais difícil”* – E2.

No segmento de serviços, principalmente no da Aviação, pelas características do mercado, mesmo com a menor recebimento de indicações de outros segmentos, o entrevistado reconhece o apoio que a RSC dá ao processo de venda: *“(…)Eu acho que sim, ele ajuda muito, tem sempre algum negócio que pode sair, como já saiu, eu acho que ele não é tão importante para o meu trabalho devido as necessidades do negócio, mas eu vejo que para o outros e para as outras empresas ele é muito importante. Eu vi muito negócio saindo, muita gente, tem grupos no whatsapp, então você vê ali que está saindo negócio, o pessoal fazendo comunicação, eu acho um programa muito bom. E quando eu entrei aqui eu fiquei impressionado assim, não só com o aplicativo, mas com o clube de vendas em si, eu achei muito legal”* – E3.

Os gestores das áreas comerciais dos diversos segmentos entrevistados, também vêem a RSC como apoiadora dos processos de venda: *“(…)Com certeza o clube de vendas ajuda muito nisso, com certeza. Fomenta mais negócios, fomenta a empresa, fala da empresa”*- E4.

O apoio também é no intuito da aproximação das empresas e de quebrar alguns “tabus” das áreas comerciais: “(...)Existia uma... até dificuldade de relacionamento entre empresas porque tinham alguns produtos que eram comuns para as duas empresas e eu tinha até um receio: ‘eu vou levar esse pessoal lá, vai que eles também ofereçam os produtos pode não tirar bem’. Então o primeiro obstáculo foi realmente eu junto com a diretoria da Telecom aí, a gente quebrar esse obstáculo, aproximar time e o Clube de Vendas veio contribuir pra isso”- E5.

Além disso, a integração das informações das empresas do Grupo. “(...)Ele entende o negócio daquela empresa que está prospectando e aí ele vai entender se tem potencial para alguma empresa do grupo. A partir disso ele identificou, ele aciona o clube de vendas, porque cabe a pessoa que é especialista do grupo naquele determinado nicho fazer o contato, fazer o approach, essa análise realmente do negócio, do target”- E6.

No comentário do entrevistado 7, o apoio também aparece e dá detalhes de quais informações são passadas quando se realiza uma indicação de negócio, o processo de negócio: “(...)Quando você faz indicação é uma das coisas importantes, você vai dizer quem que você está indicando, o nome da empresa, dentro dessa empresa qual é a pessoa de contato, telefone, e-mail, você diz o estado que essa pessoa está, a cidade que ela está. E tem um lugar que você descreve a oportunidade: olha esse cliente está interessado em conhecer soluções para mais segurança, ou qualquer que seja, ou ele está numa...((empresa XX)), ou ele está em... Você vai descrevendo um texto aberto o que seria, o que você está indicando. Às vezes você não tem detalhamento, olha o cliente quer conhecer o produto ou serviços da Telecom, ou para outra. Você passa o status de como que você vai apresentar o cliente. E aí o que acontece que quem recebe a indicação vai ligar, ou vai fazer um contato com quem você está passando” – E7.

Até quem estava com dificuldades momentâneas, de cunho técnico de acesso à RSC quando foi feita a entrevista, como é o caso do entrevistado 8, relata o apoio que a Rede dá aos processos de venda: “(...)Até mesmo agora eu estou sentindo uma dificuldade muito grande de me aproximar mais do clube de vendas para poder usar para ajudar a Alsol para entrar nesse mercado também por quê? Porque toda a rede que nós temos hoje de consultores, todos eles tem contato muito próximo do cliente, porque nós trabalhamos muito mais, eu trabalho mais com a parte corporativa da Alsol, eu falava assim ‘puxa vida, eu precisava do contato do cliente X, do diretor, do financeiro, da área comercial para poder conversar, toda a parte de entrada dentro da empresa’, e o clube de vendas eles te dão uma oportunidade muito grande de você entrar” – E8.

Os entrevistados 9 e 10, como *Holding* e responsáveis pela gestão da RSC, apontam tanto como de forma estrutural de informações, como de viabilidade de novos negócios o apoio que a Rede dá aos processos e à metodologia de vendas adotada: “(...)O que eu percebi, é que depois que a gente lançou essas ferramentas todas é que aumentou o número de pessoas envolvidas com o Clube. Antes a gente ficava restrita às pessoas da reunião e... a reunião, não dá para tirar toda força comercial do Grupo da rua e coloca-la dentro de uma sala. Acabava vindo uns representantes das áreas, das empresas né. E quando a gente expande, quando a gente lança essas ferramentas, a troca de informação, o uso das ferramentas, enfim, a gente atingiu um número muito maior. A gente estava até... ano passado a gente olhou os números, antes, a gente tinha assim, 30, 40% da força comercial envolvido de alguma forma, ou ele tinha mandado uma indicação para o Clube ou ele tinha ido à uma reunião e aí quando a gente fechou o ano passado (2015) a gente tinha cerca de 70% da força comercial enviando ou participando de alguma oportunidade de sinergia de negócios cruzados”- E9.

“(...)Eu acho que ela facilita esse processo, porque você começa assim eh..., aí você tem muita informação. Você chega em um prospect já com muita informação sobre ele né, então a ferramenta contribuiu para o consultor ir lá fazer perguntas pro cliente, que é a primeira fase, né etc e tal, ele já vai com muitas informações que o colega já passou para ele, quer dizer, ele já ganhou um bom tempo na reunião com o cliente, então ele pode até chegar, é com o cliente para entender com um pouco mais de detalhe sobre algumas necessidades né, e diminuir o tempo que leva a venda, vai. Por exemplo, pra uma venda levar 9 meses pra Algar Tech, pois em geral leva 9 meses um fechamento normalmente grande tal, ele pode reduzir esse tempo, tendo informações um pouco mais elaboradas do cliente. Então nesse aspecto ele impacta também o Spin Seller”- E10.

Nos relatos dos entrevistados E-2, E-4 e E-5 não foram identificadas informações sobre o apoio da RSC aos processos de negócio.

No relato da Vice-presidente de Marketing confirma o apoio que a RSC dá aos processos de negócio:

“(...)Então na verdade a ideia do clube é exatamente sistematizar a metodologia e que a gente consiga de fato aproveitar esse relacionamento existente com os nossos vendedores”. – VPM

6.3.3 Interação e produção social

A RSC pode suportar a interação entre as equipes das diferentes empresas pois eleva o nível e o âmbito da interação, facilitada por computadores e aplicativo, além da produção social nos processos de negócio do Grupo através da criação espontânea de contato entre os consultores, tanto contribuintes (os que indicam) como de consumidores (os que recebem a indicação) instituindo cultura de credibilidade e confiança, abolindo estrutura hierárquica e promovendo a horizontalidade na participação nos processos, como podemos observar nos 25 trechos que foram categorizados através dos relatos: *“(...)Na verdade o que foi feito foi ter uma ferramenta a mais pra gente formalizar toda a interação, pra gente cadastrar tudo o que está sendo feito. Um outro... não sei se vai ter mais pra frente, mas um benefício bacana é a divulgação dos trabalhos que estão sendo feitos nas empresas, que isso está disponível na, na Comunidade de Negócios.* – E1.

Observa-se que a RSC é considerada uma ferramenta que promove uma inovação nos relacionamentos, como relata o entrevistado 2: *“(...)Pra mim é uma ferramenta inovadora, é uma ferramenta que une as pessoas, traz uma ambiente mais agradável, apesar de né, tem as premiações, mas deixa tudo mais leve pro comercial que é meio punk a vida nossa, né. Acaba ficando mais leve, sem dúvida”.* – E2

Sinergia é uma palavra que também se refere à produção conjunta e à integração, como observa-se nos relatos dos entrevistados 4 e 5, promovido pela RSC: *“(...)Então... Hoje a gente não usa muito a possibilidade de negócios, a gente prioriza mais é o clube de vendas. No clube de vendas é que a gente tem toda essa sinergia com todas as empresas do grupo”.* – E4

“O aplicativo sim acho que a gente consegue... o aplicativo complementa o que a gente chama de reuniões periódicas ai, onde a gente fazia questão de apresentar para as demais empresas o que cada empresa faz. Então, por ser muito grande, cada uma((empresa)) ter sua vida própria, eh... era comum eu estar aqui no escritório de Tech e não saber exatamente o que a Telecom faz; não saber em que clientes eles estão, a mesma coisa para Agro, então, o Clube de Vendas permitiu que a gente tivesse uma unificação disso né, tivesse um entendimento melhor de cada função, de cada entrega que deveria ser feita, um entendimento melhor de portfólio e, conseqüentemente, de clientes em potenciais que poderiam ser tratados em conjunto”. – E5.

O entrevistado E-5 que é gestor de área de vendas, complementa em seu relato a função de interação social, objetivo inicial da RSC: *“(...)A Comunidade sim, o app*

((aplicativo)) a gente usa mais focado em direcionar mesmo para oportunidades. Mas a Comunidade quando nasceu, ela nasceu com uma visão muito mais ampla, como uma rede social mesmo”. – E-5

“(…)O processo de negócio com o clube de vendas ele é uma troca de relacionamento focada em negócio para todas as empresas do grupo. E no caso aqui do Rio Quente para com o Clube de Vendas a gente tem a questão dos lides que a gente passa”. – E6

Nos relatos de E-5 e E-6 fica claro que a RSC propicia a interação entre os consultores/vendedores das empresas do grupo, possibilitando conhecer melhor as empresas do Grupo, os produtos e os clientes. Isso também é notado no relato do entrevistado 7: *“(…)Tá, a mesma ferramenta, ela está aberta para esse tipo de coisa, como os possíveis recebedores de indicação. São todos funcionários não é, então o ((E-7)) que é da Telecom São Paulo ele vai tanto poder receber uma indicação do ((E-1)) que é a Tech como vai também poder receber indicação de um colega da Algar de Porto Alegre, da Telecom de Porto Alegre. Então está lá no aplicativo, você consegue fazer a indicação dentro da empresa também”. – E7*

Na opinião dos responsáveis pela RSC, entrevistados 9 e 10, ela é o espaço de aproximação, interação e troca de informações importantes pelos consultores nos processos de negócio, nos processos de venda do Grupo. A RSC permite uma criação espontânea de contatos entre os consultores, como os laços fracos, importantes para a inovação e competitividade.

“(…)É, o objetivo era aproximar os consultores e agilizar, acredito que ter um espaço para eles fazerem isso, trocar ideias sobre clientes, como por exemplo: eu fui num cliente e o que você tem a oferecer para ele, outra empresa do grupo, ou eu preciso das informações de um cliente que você já conhece, ou se algum outro consultor já visitou e pode dar as informações”. –E-9 e E-10

Nos relatos dos entrevistados E-3 e E-8 não foram identificados trechos que pudessem pertencer à essa categoria, por conta das características dos segmentos em que atuam: Aviação e Energia Solar.

Segundo a Vice-presidente de Marketing, a RSC promove a interação e a produção social nos processos de negócio, através dos relacionamentos entre os consultores:

“(…)O clube eu acho que foi uma iniciativa inclusive da alta gestão, exatamente para promover uma maior sinergia entre os negócios do grupo. Como a gente é uma empresa bastante diversificada a gente procurou enxergar o que existe de mais sinérgico na verdade na nossa empresa, os relacionamentos. E hoje os relacionamentos eles são muito importantes

porque eles acabam economizando tempo”. – VPM

6.3.4 Controle de processos

Em 16 trechos categorizados, o controle é parte fundamental nos processos, principalmente nos de negócios, nos processos de venda, como é o caso deste estudo. A RSC como *sw* social propicia o controle, tanto para os seus participantes, como para seus gestores, pois há condições de acompanhamento e formalização de todo o processo de negócio/venda, das indicações realizadas, do fechamento de propostas, das premiações, como se observa nos relatos:

“(...)Então, eu não vejo que tenha sido... ah, a Comunidade de Negócios veio pra mudar os processos de vendas. Acho que veio pra controlar os processos, pra gente formalizar os processos que já existiam e, lógico, traz uma série de benefícios que a gente não tinha formalmente, por exemplo, os processos de divulgação de case e etc”. –E-1

Observa-se que há o acompanhamento não só de quem fez a indicação da oportunidade, mas como relata o entrevistado 2, há uma área que cuida do acompanhamento do processo de negócio da RSC: *“(...)Aconteceu uma situação onde eu vejo o potencial eu ligo, eu mando whatsapp, uso a oportunidade do aplicativo ou o site e depois vou acompanhando pelos e-mails que eu vou recebendo o que está acontecendo. O cliente tal, a Algar Tech fez uma proposta, ou então de uma, não é iniciativa minha ficar cobrando, ‘e aí precisa vender’, eu não faço isso, tem umas pessoas dentro da administração que faz a cobrança, mas eu acompanho, eles me informam e eu fico sabendo do andamento”. – E2.*

Com essa possibilidade de controle pela RSC do processo aumenta a credibilidade na ferramenta, aumentando assim a sua utilização: *“(...)É fácil, fácil, é um controle também, que muitas vezes você apresenta a empresa, todas as empresas do grupo e alguém se mostra interessado e aí você criou uma responsabilidade com aquilo que você apresentou com aquela empresa. Aí você fala com aquela empresa da Algar ir lá, senão fica tudo para você. Então com o controle ali você colocou alguém para representar a empresa, então você vai ter certeza que alguém já foi lá e teve a resposta. Então ele controla muito bem, é bacana por causa disso”. –E-3*

Observa-se no relato do entrevistado E-4 que é um gestor, que a RSC e seus responsáveis orientam o fluxo do processo de venda e seu controle: *“(...)Faço. Como é que eu faço? Por exemplo: Às vezes o consultor vem me pedir para fazer uma venda fora da*

região dele e eu falo: ‘Não, não pode, porque precisamos estar utilizando o fluxo de vendas do sistema’, por exemplo: São Paulo, tem uma possibilidade aí em São Paulo a gente não pode vender...” –E-4. A oportunidade é encaminhada para a pessoa e segmento correto.

“É a turma da ((E-9 responsável pela RSC)) que recebe as lides e ela fica cobrando até fechar essa lide, tanto para a equipe que ganha ou não. Quando ganham, eles pegam e computam como venda”. –E-4

No relato de outro gestor observa-se que há um controle anual dos resultados possibilitados pela RSC: *“(...) Então... se pegar os números dos últimos anos, a gente conseguiu fazer uma venda expressiva – cross né – empresa indicando através de outras né”.* –E-5. Esse controle propicia saber se há retorno e benefícios promovidos pela utilização da Rede.

O acompanhamento (controle) é um ponto importante e valorizado conforme os relatos dos entrevistados 6 e 7: *“(...)Então aí, por exemplo, quando a gente vai fazer uma reunião em conjunto, eu acabo que depois que foi feito esse acionamento online aí a pessoa da equipe de vendas do grupo me aciona, a gente vai junto em reuniões. Ou então ele me passa o acionamento do contato, eu entro em contato e vou dando feedback. Assim, é passado, existe sempre uma cobrança de como que está o status do que foi feito em conjunto para que tenha um controle interno, o que está acontecendo ou não”. –E-6*

“(...)Antes de ter a ferramenta o processo era de você, ‘puxa para quem que eu vou falar na Algar da segurança, o que eu vou fazer?’, você não tinha caminho, você descobria a cada momento o que fazer. Tendo a ferramenta, as pessoas conhecendo a ferramenta, ela de uma maneira muito simples ela consegue passar essa indicação, e essa indicação tem um processo que vai ser de tratamento dessa indicação e o acompanhamento”. –E-7

Um dos objetivos da TI e do sw social é tornar os processos mais simples e os controles mais automatizados. É o que buscam os responsáveis pela RSC do Grupo estudado, como pode-se observar nos relatos dos entrevistados 9 e 10: *“(...)Que essas ferramentas, elas automatizem, nem sei se essa é a palavra, mas que elas, que os nossos processos, por exemplo, de cobrança, da indicação, para eles darem retorno do andamento das oportunidades que isso seja automático e que a gente não demande pessoas pra ficar fazendo essas atividades sistemática e que a gente entre naquilo que realmente precise, eh é de alguma coisa que deu problema e que a gente tem de conversar com os consultores, desse relacionamento. Que a gente tenha assim, mais tempo pra fazer isso com eles e menos tempo utilizado pra fazer essa operação: ‘e aí, como é que está a oportunidade, andou ou não*

andou? A proposta virou ou não virou’. Que a gente coloque isso dentro das ferramentas. Esse aplicativo que a gente lançou semana passada (nova versão) já vem mais automatizado, então esse processo de cobrança sistemática ele vai fazer pra gente e a gente vai ser notificado quando um consultor alterar alguma coisa dentro da oportunidade”. –E-9

Automatizar algumas operações dentro do sistema (RSC) pode oferecer ganho de performance e competitividade para o Grupo.

“(...)E, aí depois foi migrando, com o aplicativo quando ele começou... hoje o aplicativo, assim, com a versão antiga ele representava ... 60% aproximadamente, né das indicações e a gente tinha uma expectativa de realmente a gente vai bater mais de 80% das indicações pelo aplicativo. Então em 3 anos a gente chega a uma mudança de comportamento significativa em relação ao uso das ferramentas. Isso a gente acompanha, por que é um dos nossos objetivos como já dissemos é a automação”. – E-10

O entrevistado E-8, único em que não se identificou trechos que pudessem ser evidenciados nessa categoria, esclarece o motivo da inatividade momentânea da utilização da RSC: *“(...)Eu cheguei a usar, e até agora quando eu voltei para o grupo o ano passado, eu passei duas semanas no clube de vendas e nós não estamos conseguindo acessar o aplicativo, e nós estamos pedindo para o pessoal liberar para nós e não estou conseguindo entrar nele ainda. Eu, pelo meu celular, eu não estou consigo entrar porque estou pedindo para o pessoal da Alsol olhar aqui e ninguém aqui da Alsol está acessando”. –E-8*

6.3.5 Apoiar a gestão dos processos de negócio

Essa categoria trata basicamente do apoio que a RSC possibilita aos gerentes das equipes de vendas dos diversos segmentos entrevistados e os gestores da RSC, conforme apontado nos 15 trechos que foram categorizados:

Esse apoio para a gestão se dá tanto em um espaço centralizado de acompanhamento das indicações e das oportunidades que vão surgindo, como também de quem e de qual segmentos essas indicações surgem, para quem são direcionadas e, ainda, a necessidade de maior incentive e as premiações que são feitas. Uma ferramenta “on line” de apoio, como relata o entrevistado 4:

“(...)[...]ela conseguiu mostrar o que está acontecendo em geral aqui na empresa, é um outro canal como se fosse um facebook, você consegue ter aquela informação online e saber o que está acontecendo online”. – E-4

Uma ferramenta facilitadora, que depende da disciplina do seu usuário, mas que facilita o trabalho do gestor:

“(...)Na verdade teve uma mudança de facilitar a gestão mesmo, porque na minha visão o aplicativo é um complemento, ele por si só, pois se eu não tiver uma disciplina de apresentar portfólio, unir as pessoas, o aplicativo por si só cai no descrédito. Então ele é um complemento facilitador que serve para centralizar todo o processo, ah eu não digo que ele estimulou aumentar ou não a venda, eu acho que ele facilitou”. –E-5

Segundo os gestores da RSC do Grupo, o relacionamento com os consultores das áreas comerciais não é tarefa fácil, pois há a necessidade de constante contato para incentivar, apoiar e facilitar o seu trabalho e, segundo pode-se observar nos relatos dos entrevistados 9 e 10, a RSC facilita esse trabalho:

“(...)Como que é fazer gestão? É um público vaidoso, é um público carente, demanda da gente um tempo pra se relacionar com eles. Não é só simplesmente falar do programa, faça indicação, use o aplicativo, não... ele quer falar, conversar. Dar atenção pra ele para que ele começar a te ouvir, pra ele começar a usar e você ganhar ele. Foi isso que aconteceu ao longo desse tempo, a gente foi trabalhando, foi conversando, conversando com o consultor pra ganhar ele, e hoje eu te falo que se você falar pra ele que você vai tirar o aplicativo, você vai tirar o acesso aqui da Rede pela internet, ele vai reclamar”. – E-9

“(...)Então o Clube de Vendas tem essa questão assim né, hoje a operação Clube de Vendas a gente quer mesmo a automatização, de ter que depender cada vez menos de operações, eh... essa mão na massa que hoje tem cinco pessoas, então cada vez mais torna-la automática, e que os vendedores, eles trabalhem esse é um ponto”. – E-10

A seguir, apresenta-se os relatos de alguns dos entrevistados que também mencionam o apoio que a RSC dá à gestão dos processos de negócio tanto para gestores das áreas de negócio/vendas, como para os da RSC e para o Grupo como um todo:

“(...)Enfim, então eu acho que o benefício não só para o vendedor, é logico que para o vendedor é eu faço novas vendas, tô na rua pra vender, ou quando eu faço uma indicação eu ainda tenho um benefício ou em dinheiro ou em prêmio, né, então tão bom pro vendedor, mas o principal benefício é pro Grupo”. – E-1

“(...)Então ai, por exemplo, quando a gente vai fazer uma reunião em conjunto, eu acabo que depois que foi feito esse acionamento online ai a pessoa da equipe de vendas do grupo me aciona, a gente vai junto em reuniões. Ou então ele me passa o acionamento do contato, eu entro em contato e vou dando feedback. Assim, é passado, existe sempre uma

cobrança de como que está o status do que foi feito em conjunto para que tenha um controle interno, o que está acontecendo ou não”.- E-6

“(…) Então voltando para o aplicativo eu acho que ele consegue com facilidade montar uma base de informação que serve para controlar também essa remuneração de incentivo, e consegue controlar as pessoas que estão trabalhando no ponto de vendas para fazer o acompanhamento, fazer o acompanhamento do trabalho de quem recebeu a indicação. E aí foi essa ideia, que é a vantagem de se ter os aplicativos e as ferramentas”. – E-7

O entrevistado 8, que é um representante PJ, pela momentânea indisponibilidade do sistema à época da entrevista, relata a importância da RSC apoiando a gestão dos processos de negócio: *“(…) Até mesmo agora eu estou sentindo uma dificuldade muito grande de me aproximar mais do clube de vendas para poder usar para ajudar a Alsol para entrar nesse mercado também por quê? Porque toda a rede que nós temos hoje de consultores, todos eles tem contato muito próximo do cliente porque nós trabalhamos muito mais, eu trabalho mais com a parte corporativa da Alsol, eu falava assim ‘puxa vida, eu precisava do contato do cliente ((X)), do diretor, do financeiro, da área comercial para poder conversar, toda a parte de entrada dentro da empresa’, e o clube de vendas eles te dão uma oportunidade muito grande de você entrar”.* –E-8

Nos relatos dos entrevistados E-2 e E-3 não foram identificados trechos que pudessem pertencer à essa categoria, por conta das características do segmento em que atua o entrevistado E-3 e, E-2, pelo pouco tempo de casa.

O apoio à gestão dos processos de negócios é um fator ¹⁰⁹ypothesis que é evidenciado no relato da Vice-presidente de Marketing, em a integração da RSC com outros sistemas potencializou a sua importância, com informações estratégicas:

“(…)uma outra oportunidade que a gente viu também que a gente associou ao Clube de Vendas o nosso banco de dados consolidado que a gente tem a visão de todos os clientes do grupo Algar a gente pôde também fazer um prospect nesses clientes. Então o grupo usava muito dessa inteligência, deste banco de dados onde ele ajudava potencializar a localidade onde eu tinha vários clientes de uma empresa e tinha ali oportunidades fazendo assim, promovendo um meio bem mais direcionado e bem mais efetivo para os vendedores, então ele traz também esse tipo de benefício”. – VPM

6.3.6 Fatores de risco

Quatorze trechos foram categorizados sobre os fatores de risco que podem comprometer a utilização da RSC como *sw* social nos processos de negócio. Os fatores de risco identificados foram associados a três subcategorias: especificidade do negócio, falta do registro do processo e rotatividade de consultores. Na revisão de literatura, em alguns estudos, foram apontados fatores críticos de sucesso na gestão de processos, como o envolvimento da alta gestão, a conexão entre a gestão do processo de negócio com a estratégia e com a TI, mas no estudo levantado nas entrevistas realizadas, esses fatores não apareceram. Apresenta-se os relatos dos entrevistados em cada um deles.

6.3.6.1 Especificidade do negócio

Atuando em segmentos, alguns deles muito distintos, na pesquisa 110ypothes, três entrevistados apontaram que a especificidade do negócio, como o segmento em que atuam, pode ser considerado como um fator crítico de sucesso no processo de indicações, como observa-se no entrevistado 3 que opera no segmento de Aviação, que é um segmento onde uma venda pode demorar meses e até anos: *“(...)A nossa área aqui, principalmente a minha que é venda de aeronaves não é uma coisa que acontece rotineiramente. Então, por exemplo, a comunidade para o fluxo de informações de outras empresas do grupo para mim ela é baixíssima por quê? Porque eu vendo aeronave no varejo, mas não é um varejo simples. Então para que alguém me indique algum potencial gate para a Algar Aviation geralmente essa pessoa tem que ter acesso ao presidente e o dono da empresa porque é dali que vem a demanda. Então o volume é bem baixo de coisas que eu recebo pelo aplicativo, ou coisas que eu mexo no aplicativo”*. –E-3

Turismo e hotelaria também é um dos segmentos do Grupo muito específico que segundo o entrevistado 6, sentem dificuldades em fazer as indicações para as demais empresas do grupo: *“(...)Digamos que do grupo, da empresa, a gente é o mais diferente assim, porque a gente está falando de turismo, hotelaria. Então assim, até para a gente entender qual empresa indicar para eles, os contatos não são os mesmos, então assim, a gente costuma falar com pessoas com cargos de diretoria, gestores, mais de marketing, a gente até pergunta em reunião, mas é uma coisa que esse departamento as vezes nem está muito envolvido com a parte de TI, call center que é um negócio efetivo da Algar”*. –E-6

O entrevistado 8 explica a especificidade do negócio em que atua, no caso geração de energia, que pelas suas características também podem ser um dificultador no processo de indicação de forma geral:

“(...)Não, eu estou numa equipe de quatro pessoas, mas eu sou PJ dentro dessa equipe, fui contrato como PJ, eu faço um trabalho dentro dessa empresa, mas eu tenho um tempo fora da empresa para prospectar negócios e apresentar soluções para grandes corporações também. Então nós atendemos pessoas física e jurídica de baixa tensão e média tensão((geração de energia)), então assim, são projetos diferenciados empresas de média tensão, por exemplo, eles projetam avião, então assim são áreas de pré venda e de você fazer uma consultoria mais próxima do cliente, não é transicional, é consultiva”. –E-8

6.3.6.2 Falta do registro do processo

Apenas um dos entrevistados, um dos gestores da RSC, apontou que a falta do registro do processo de negócio na Rede se constitui um fator crítico de sucesso, pois perde-se o controle do processo, cria-se uma via “informal” de indicação, que se desvia do objetivo da RSC e do Grupo: *“(...)É, vamos assim dizer... é um público que você precisa bater bastante o martelo pra que eles comecem internalizar os processos, esses novos ambientes, por que é um público ele é assim: ele prioriza o cliente. O cliente em primeiro lugar e aí se ele tem que por informação no sistema, se ele tem que é ligar para alguém, isso vai ficando por que ele quer primeiro atender o cliente. Então, o que acontece... a gente vê bastante, gente que troca entre eles as indicações, entre os consultores e não formaliza pra gente. E a gente fica sem esse registro, sem esse número e aí existe um universo muito maior de sinergia que a gente desconhece”. – E-9*

6.3.6.3 Rotatividade de consultores

A rotatividade de consultores na área de vendas foi apontada por quatro dos entrevistados como um fator crítico de sucesso na utilização da RSC como sw social nos processos de negócio, pois a área comercial, na maioria das empresas tem alta rotatividade de vendedores, devido à busca de melhores oportunidades e condições de trabalho e o esforço que se tem em passar toda a cultura organizacional, os treinamentos na metodologia de

vendas e na ferramenta, se constitui em um fator de risco que pode comprometer o sucesso da sua utilização e não atingir os objetivos do Grupo, como se observa nos relatos dos entrevistados 1, 2 e 10: “(...)Agora, ah... tem uma rotatividade relativamente grande de vendedores no mercado e a gente tem que tá divulgando isso o tempo todo. [...]Isso por que?, bem, ah..., na Algar Telecom tem uma rotatividade maior de vendedores, tem muito mais vendedores, tem sei lá 70 vendedores no Brasil, a Algar Tech não tem 30, então é bem menor, deve ter uns vinte e poucos, e eu acho que, não sei, por conta da rotatividade, que eles não... ainda não tinham, não pegaram o espírito da coisa, pô, que ele pode ser beneficiado também, então..., acho que ah... essa divulgação tem de ser feita o tempo todo”. –E-1

“(...)Tem gente nova que eu não conheço aqui, que chega que eu nem vi. Então eu não tô sabendo que tem consultora nova, que fica nas 4 visitas, então como você aborda né a pessoa... não sou eu quem tem que abordar. Então, gira muito a consultoria aqui. Aqui gira muito, entra e sai gente... tal”. –E-2

“(...)É a gente tem um grande desafio, aliás tem dois desafios, tem um de fato que é das pessoas se engajarem, até porque a área é muito dinâmica e não 112typo e também o turnover principalmente na área de TI e Telecom, as pessoas saem muito, elas rodam em torno das empresas, se você os consultores de vendas, por exemplo da Algar Tech que você tem de ex Embratel, ex Telefônica e eles conhecem outras culturas e quando eles caem na cultura da Algar e veem essa questão da sinergia, da colaboração certo, num primeiro momento eles estranham até um pouco, a gente já participou de reuniões juntos e alguns dizem: ‘eu nunca dividia informação nenhuma com um consultor de outra empresa (mesmo do grupo), vai que ele vai lá e vende no meu lugar’, né, porque, em alguns momentos soluções de TI que o cliente que ele pode comprar ou uma ou outra ou de um cliente, ou seja essa cultura mais colaborativa é um grande desafio para que ela se perpetue, porque a hora que a gente tá com uma equipe treinadinha, acontece alguma coisa e troca”. –E-10

Por vezes é a redução das equipes, necessária nesses tempos de crise, que constitui-se em um fator crítico como relata o entrevistado 6:

“(...) E a gente assim teve uma troca no passado de contatos, mas voltado para operadora de turística, de administração de call center e tal, mas é muito pontual porque o turismo ele vem passando também por uma recessão muito grande, então isso reduziu equipes, então assim, é diferente”. –E-6

6.3.7 Sinergia

Categorizada em 14 trechos a sinergia emergiu das entrevistas como um dos resultados da utilização da RSC nos processos de negócio, pois integra e dá força competitiva para todas as empresas do Grupo, como se observa nos relatos: “(...) *Primeiro falando de Clube de Vendas é o objetivo dele é fazer vendas em sinergia, então eu faço uma venda em sinergia com o pessoal da Algar Telecom. O negócio da Algar Tech depende muito de Telecom, então já há uma, uma sinergia implícita aí, e se o cara vai vir comprar um link, porque não eu indicar um link da Algar Telecom?, né? Ainda mais agora que eu tenho benefícios com isso, né, melhor ainda*”. – E-1

Além dos benefícios para os consultores como levantado pelo entrevistado 1, há ainda o benefício para as demais empresas do Grupo que são apresentadas nas visitas, com a filosofia das vendas 113ypothesis e também o cliente que se beneficia em um só fornecedor de várias soluções para sua empresa, conforme relata o entrevistado 2:

“(...) *Então quando o cliente está me pedindo um reajuste, por exemplo, eu fiz uma super renegociação ontem com a empresa ((X)), consegui manter o contrato, eu consigo hoje, chegar no meu comprador principal e falar: olha quero te apresentar a Telecom, pois a gente já tem uma parceria, já consegui um valor bacana, vamos aumentar esse leque, então o respaldo, diante de uma crise é muito maior, né; a oportunidade é maior, né também, quando se caminha junto, o Clube faz isso*”. –E-2

Os gerentes das áreas comerciais e regionais também apontam que a sinergia é um ponto importante do Clube de Vendas e da RSC. Ela une o Grupo em um único propósito e o diferencia em relação a demais empresas, como vemos nos comentários dos entrevistados 4, 5 e 6:

“(...) *Então... Hoje a gente não usa muito a possibilidade de negócios, a gente prioriza mais é o clube de vendas. No clube de vendas é que a gente tem toda essa sinergia com todas as empresas do grupo*”. –E-4

“(...) *O que tem é em alguns casos a gente trabalhar em sinergia mesmo. Por exemplo eu preciso dar uma redução e eu não tenho como dar essa redução, aí eu costumo levar alguém da Telecom, posição de valores que dá o ganho que o cliente precisa pra fechar. Então um apoia o outro no fechamento*”. –E-5

“(...) *Então assim, eu nunca tinha visto algo assim em outras empresas, eu estou falando de empresas multinacionais que nunca teve, no máximo uma participação uma reunião com uma tal pessoa para explicar uma coisa, mas não que tinha essa sinergia tão*

forte assim de ter ferramentas online, acionamentos com controles, eu acho que isso é bem bacana aqui, eu acho que é algo diferente no Mercado”. – E-6

A sinergia que a RSC propicia traz também a transparência de um processo que pode ser conhecido por todos:

“(...) É, nessa sinergia do grupo de eu acreditar que eles estão fazendo as coisas bem feitas, de forma ética, honestamente, lógico que visando lucro”. – E-7

Os gestores da RSC, entrevistados 9 e 10, relatam que a RSC permitiu ampliar a participação dos consultores e envolvidos com o Clube de Vendas, tanto fazendo e recebendo indicações, como buscar e atualizar informações na Rede:

“(...) O que eu percebi, é que depois que a gente lançou essas ferramentas todas é que aumentou o número de pessoas envolvidas com o Clube. Antes a gente ficava restrita às pessoas da reunião e... a reunião, não dá para tirar toda força comercial do Grupo da rua e coloca-la dentro de uma sala. Acabava vindo uns representantes das áreas, das empresas né. E quando a gente expande, quando a gente lança essas ferramentas, a troca de informação, o uso das ferramentas, enfim, a gente atingiu um número muito maior. A gente estava até... ano passado a gente olhou os números, antes, a gente tinha assim, 30, 40% da força comercial envolvido de alguma forma, ou ele tinha mandado uma indicação para o Clube ou ele tinha ido à uma reunião e aí quando a gente fechou o ano passado (2015) a gente tinha cerca de 70% da força comercial enviando ou participando de alguma oportunidade de sinergia de negócios cruzados”. – E-9

“(...) Outro ponto é que esse espírito sinérgico, essa, esse jeito de trabalhar em sinergia, ele acabe contaminando o Grupo de uma forma intensiva”. – E-10

Nos relatos dos entrevistados E-3 e E-8 não foram identificados trechos que pudessem pertencer à essa categoria, acredita-se por conta das características dos segmentos em que atuam.

Pelas características de diversificação do Grupo, na 114ypot da Vice-presidente de Marketing a sinergia é outro fator importante em que a RSC 114ypothesis:

“(...)O clube eu acho que foi uma iniciativa inclusive da alta gestão, exatamente para promover uma maior sinergia entre os negócios do grupo. Como a gente é uma empresa bastante diversificada a gente procurou enxergar o que existe de mais sinérgico na verdade na nossa empresa, os relacionamentos”. – VPM

6.3.8 Simplificação dos processos

Doze foram os trechos categorizados em que a simplificação foi propiciada pelo uso da RSC como sw social nos processos de negócio. Com uma linguagem já identificada pelos participantes, o que facilita a sua utilização e sua adoção, simplificando todo o processo de indicação, acompanhamento dos processos de negócio, das premiações, como pode-se observar nos relatos dos entrevistados:

“(...)A ferramenta pô... sai da reunião do ... como dizer.... simplificou o processo, tá!”. – E-1

“(...)Bom, vou falar mais da questão do aplicativo. Quando algum funcionário da Algar, qualquer empresa da Algar está conversando e representando o grupo por inteiro para a empresa que ela está visitando e ela fala da parte da aviação e quando há interesse da pessoa que recebeu esse feedback do que é a empresa Algar, ela coloca no aplicativo para que a gente possa entrar em contato e ver o que precisa. Então o processo geralmente vem de uma apresentação normal que, por exemplo, alguém da Telecom foi lá e ver alguma coisa e o dono da empresa estava lá, e o dono lá ele se mostra que ele quer verificar a aeronave, ele gosta, e que ele quer comprar, e aí gente cadastra no aplicativo para a gente entrar em contato. Então, basicamente, o processo funciona isso, mas quando a apresentação chega nesse nível, quando chega numa pessoa que toma decisão”. –E-3

Antes da RSC as indicações eram feitas por email, depois passaram a serem feitas pelo Portal da RSC e hoje, muito mais pelo aplicativo da Rede no celular, o que facilita e simplifica todo o processo, pois todas as informações estão concentradas na RSC:

“(...)Não tem nenhum segredo, acho que ... para participar, então a minha visão hoje de gestor, ela é muito mais direcionada pra negócio, então quando eu falo direcionada para negócio é o que a gente faz em toda apresentação do Clube de Vendas, pra direcionar para o app. Antigamente tinha o foco de colocar oportunidade, passar por email, passar pela Comunidade e centralizou e direcionou tudo isso hoje pelo aplicativo”. – E-5

“(...)Sem dúvida facilitou o processo de indicação. Aí você consegue ter, vamos pensar assim, amarrar o cliente com mais serviços dentro. A ferramenta é um facilitador no processo dessa indicação. Antes de ter a ferramenta o processo era de você, ‘puxa para quem que eu vou falar na Algar da segurança, o que eu vou fazer?’, você não tinha caminho, você descobria a cada momento o que fazer. Tendo a ferramenta, as pessoas conhecendo a ferramenta, ela de uma maneira muito simples ela consegue passar essa indicação, e essa

indicação tem um processo que vai ser de tratamento dessa indicação e o acompanhamento”.

– E-7

A RSC foi criada com o propósito de simplificar o processo de indicação, promovendo as vendas e os seus gestores continuamente instruem os participantes sobre sua utilização, o que propicia uma mudança de comportamento como pode-se observar nos relatos dos entrevistados 9 e 10:

“(...)A gente solta... pílulas assim: eh... para uma nova oportunidade é aqui que você acessa, aqui fica o feed... a gente sempre faz um videozinho e manda por whatsapp para eles informando como que acessa, mas nada muito formal, não é um treinamento, a gente não reúne ninguém dentro de sala pra fazer isso”. – E-9

“(...)E, aí depois foi migrando, com o aplicativo quando ele começou... hoje o aplicativo, assim, com a versão antiga ele representava ... 60% aproximadamente, né, das indicações e a gente tinha uma expectativa de realmente a gente vai bater mais de 80% das indicações pelo aplicativo. Então em 3 anos a gente chega a uma mudança de comportamento significativa em relação ao uso das ferramentas. Isso a gente acompanha, por que é um dos nossos objetivos como já dissemos é a automação”. – E-10

Nos relatos de E-2, E-4, E-6 e E-8 não foram identificados trechos que pudessem pertencer à essa categoria.

No relato da Vice-presidente de Marketing, o aplicativo da RSC tem a função de simplificar o processo de negócio, principalmente as indicações:

“(...) Então a ideia é exatamente a gente facilitar para ele e dar uma ferramenta que hoje é o aplicativo que tem funcionado bastante, para que ele tenha ali na sua mão a oportunidade de indicar de passar aquela indicação para uma outra empresa do grupo”. – VPM

6.3.9 Formalização dos processos de negócio

Nessa categoria, dez trechos foram levantados, ou seja, cinco entrevistados reconhecem que a RSC pode ser usada como sw social para a formalização dos processos de negócio gerando uma inteligência coletiva e credibilidade, conforme observa-se nos relatos:

“(...)Acho que veio pra controlar os processos, pra gente formalizar os processos que já existiam e, lógico, traz uma série de benefícios que a gente não tinha formalmente, por exemplo, os processos de divulgação de case e etc”. “[...]Então a ferramenta do Clube

de Vendas formalizou um processo que a gente fazia antigamente por email, por ... era ... não tinha um procedimento muito fácil”. – E-1

Há uma formalização das indicações na RSC e um acompanhamento, além das premiações, tudo isso registrado no sistema e que pode ser acompanhado pelos gestores como no caso do entrevistado 4: “(...)É a turma da ((E-9)) que recebe as lides e ela fica cobrando até fechar essa lide, tanto para a equipe que ganha ou não. Quando ganham, eles pegam e computam como venda”. –E-4

“(...)A ferramenta é uma forma de você armazenar e organizar as oportunidades que aparecem entre as empresas”. “Antes de ter a ferramenta o processo era de você, “puxa para quem que eu vou falar na Algar da segurança, o que eu vou fazer?, você não tinha caminho, você descobria a cada momento o que fazer. Tendo a ferramenta, as pessoas conhecendo a ferramenta, ela de uma maneira muito simples ela consegue passar essa indicação, e essa indicação tem um processo que vai ser de tratamento dessa indicação e o acompanhamento”. – E7

A RSC integra a metodologia de vendas do Grupo apoiando e formalizando o processo de negócio, conforme relato de um dos responsáveis pela Rede: “(...)A gente tem treinamento dentro da UniAlgar da metodologia de vendas Spin Seller, o Clube de Vendas pega carona dessa metodologia é um complemento de receita que pode trazer, então eles utilizam a metodologia que eles já aprendem na UniAlgar, e aplicam nessa relações bem sinérgicas e aí o passo a passo de como utilizar a ferramenta, mas a metodologia de vendas é a metodologia da Algar, tem uma específica para o Clube de Vendas”. – E-9

A informação acima também foi confirmada pelo E-10 na entrevista via videoconferência.

Nos relatos dos entrevistados E-2, E-3, E-5, E-6 e E-8 não foram identificados trechos que pudessem pertencer à essa categoria.

6.3.10 Feedback

Sete foram os trechos selecionados evidenciando que a RSC proporciona *feedback*, uma retroalimentação, nos processos de negócio, importante para o acompanhamento e controle, conforme os relatos dos entrevistados:

“(...)O aplicativo na realidade a gente só usa para indicação. Então se alguém tem uma indicação, coloca essa indicação e eu vou atrás e depois ‘olha eu falei, mas não quer’, eu só respondo”. – E-3

A atualização das informações funcionam como um *feedback* de um negócio indicado e isso também ajuda o trabalho dos gestores de área comercial, conforme o entrevistado 5: *“(...)O status no aplicativo ele também já está atualizado pro Clube de Vendas saber como está tudo integrado ela vai ver, vai olhar e vai ver o último status”*. – E-5

O *feedback* também é um processo de controle de acompanhamento e dos resultados dos processos de negócio, das premiações, como vemos nos relatos a seguir:

“(...)Então ai, por exemplo, quando a gente vai fazer uma reunião em conjunto, eu acabo que depois que foi feito esse acionamento online ai a pessoa da equipe de vendas do grupo me aciona, a gente vai junto em reuniões. Ou então ele me passa o acionamento do contato, eu entro em contato e vou dando feedback. Assim, é passado, existe sempre uma cobrança de como que está o status do que foi feito em conjunto para que tenha um controle interno, o que está acontecendo ou não”. – E-6

“(...)Eu acho que ela até dispara e-mails para quem recebeu a indicação. Só que tem pessoas que estão lá cuidando do acompanhamento dessas, ‘ah você já fez visita para essa oportunidade? Ah você já fez proposta, tem uma cotação? Tem uma indicação?’, por quê? Até porque tem uma remuneração, um prêmio ou por proposta ou por fechamento de contrato. Então é preciso fazer esse acompanhamento”. *“Essa também é a medição do resultado, a partir da ferramenta é que a organização consegue fazer a medição do resultado de forma geral do que está acontecendo. Tem vendas novas? Tem uma meta de vendas, de indicações, de contrato fechado”*. – E-7

O *feedback* de todas as indicações, fechamentos, ou seja dos resultados, são informados pelos gestores da Rede: *“(...)A gente envia para eles os fechamentos, isso é passado, o resultado por região geográfica a gente passa, só”*. – E-9 e E-10

Nos relatos de E-1, E-2, E-4 e E-8 não foram identificados trechos que pudessem pertencer à essa categoria.

6.3.11 Agilidade

Com seis trechos identificados, a categoria agilidade demonstra a capacidade de agir rapidamente e de forma adequada aos eventos, portanto a RSC usada como sw social pode tornar o ciclo de vida do processo de negócio muito mais ágil, propiciando a integração semântica e a capacidade de resposta observados nos relatos:

“(...)Ela agiliza, né, muito. Então se de repente eu tô fora, tô numa visita, tô indo pra outra eu posso de repente voltar e não encontrar alguém que eu quero indicar e hoje pela ferramenta, eu posso no taxi ou no próprio cliente, quero indicar pra Telecom, quero indicar pro consultor X, eu consigo indicar para aquele consultor né, então isso agiliza muito”. – E-2

Os gestores de áreas comerciais/vendas ratificam essa agilidade que a Rede propiciou, promovendo uma comunicação mais rápida e maior colaboração, conforme os relatos dos entrevistados 4, 5 e 6:

“(...)A comunidade de negócios permitiu que os associados tivessem um meio de comunicação mais ágil, que as pessoas conseguissem se comunicar mais rapidamente”. – E-4

(...)”Eu acho que cada vez mais devem assimilar isso, pois mais gente usando melhor, por que? Se tá um final de semana com um amigo e ele fala de uma oportunidade, se você tá antenado, se você tá com uma visão de negócio e tá com o aplicativo, eu já registro ali mesmo e imediatamente vai cair para alguém, então assim é disseminar o uso e eu não queria ter um alvo restrito para o comercial. O foco no app é muito mais para uma empresa como um todo, então eu quero ajudar o Grupo e ter uma visão de colaboração”. – E-5

“(...)É porque as vezes você está na correria e você vai falar e eu já recebi o lide do contato da pessoa da Algar, eu já acabo entrando em contado e alinhando com a pessoa“. – E-6

“(...)As empresas que receberam as indicações elas garantiam aquela oportunidade, em fechar o negócio, ou poderia demorar muito mais tempo para fechar porque esses clientes que foram objeto de indicação eles não tinham aquela empresa do grupo como fornecedor para aquele serviço, e passaram a ter”. – E-7

Ter todas as informações possíveis cadastradas na indicação feita facilita e agiliza todo o processo de venda e impacta também na metodologia de vendas adotada pelo grupo, conforme o relato: *“(...)Eu acho que ela facilita esse processo, porque você começa assim eh..., aí você tem muita informação. Você chega em um prospect já com muita informação sobre ele né, então a ferramenta contribuiu para o consultor ir lá fazer perguntas pro cliente, que é a primeira fase, né etc e tal, ele já vai com muitas informações que o colega já passou*

para ele, quer dizer, ele já ganhou um bom tempo na reunião com o cliente, então ele pode até chegar, é com o cliente para entender com um pouco mais de detalhe sobre algumas necessidades né, e diminuir o tempo que leva a venda, vai. Por exemplo, pra uma venda levar 9 meses pra Algar Tech, pois em geral leva 9 meses um fechamento normalmente grande tal, ele pode reduzir esse tempo, tendo informações um pouco mais elaboradas do cliente. Então, nesse aspecto ele impacta também o Spin Seller”. – E-9

A informação acima também foi confirmada pelo E-10 na entrevista via videoconferência.

Nos relatos dos entrevistados E-1, E-3 e E-8 não foram identificados trechos que pudessem pertencer à essa categoria.

6.3.12 Assertividade

A categoria assertividade foi levantada em cinco trechos que identificam a importância da RSC nos processos de venda melhorando o seu desempenho e dos seus resultados, embora muitas vezes, é difícil medir o sucesso nos resultados apurados, conforme observa-se nos relatos dos entrevistados 1, 2 e 6:

“(...)Então, e esta venda por indicação né, do Clube de Vendas é bacana por que? Porque o cara vai comprar um link, e ele tem uma série de operadoras que ele pode contratar, mas se ele já tem um relacionamento com o ((Fulano)) da Algar Tech e o ((Fulano)) leva a Algar Telecom lá, opa! Beleza, é um incentivo a mais para ele fechar da Telecom, porque ele já tem relacionamento com a Tech, com o Grupo Algar, enfim, a gente consegue sucesso nesses casos”. – E-1

“(...)[...]Ele já recebe um template né, também: ‘olha você recebeu uma indicação’, com o contato do cliente com tudo certinho, então a gente consegue ter uma assertividade maior no processo”. – E-2

“(...)Mas teve negócio no sentido de fechar acordo, então assim, o que mais deu retorno foi um evento mesmo que foi fechado que aí realmente gerou uma receita considerável no ano passado”. – E-6

Nos relatos dos entrevistados E-3, E-4, E-5, E-8, E-9 e E-10 não foram identificados trechos que pudessem pertencer à essa categoria.

6.3.13 Visão geral do processo

Essa categoria evidencia que a RSC propicia a socialização nos processos possibilitando a inserção de informações importantes de todas as empresas e negócios do Grupo, além do andamento e acompanhamento desses processos. Foram identificados três trechos, conforme os relatos apresentados a seguir, que descrevem como é o processo de venda, que pode variar de empresa para empresa, mas que se unifica na Rede:

“(...)A Comunidade de Negócios, na verdade é, ela vem a somar, ela ou a.... O que que a gente faz? A gente... se eu tive uma oportunidade dessas, segui todo o procedimento correto, eu posso.... cadastrar na Comunidade de Negócios como um Case e ali, bom..., a Comunidade de Negócios também tem acesso ao, imagino né, ao DBM que é o Banco de Dados onde o Grupo Algar tem acesso a todas as informações, aos clientes de cada uma das empresas. Então eh.... a Comunidade de Negócios busca as informações do DBM, busca informações que a gente ah... eventualmente cadastrou, ou quando a gente fez um negócio em parceria, uma empresa né, a Algar Telecom e a Algar Tech fecham um negócio juntos, onde um cliente comprou serviços das duas empresas. Isso a gente também cadastra na Comunidade de Negócios e isso vira mais um material de consulta pra todo mundo que navega na ferramenta”. – E-1

“(...)[...]eh... era comum eu estar aqui no site de Tech e não saber exatamente o que a Telecom faz; não saber em que clientes eles estão, a mesma coisa para Agro, então, o Clube de Vendas permitiu que a gente tivesse uma unificação disso né, tivesse um entendimento melhor de cada função, de cada entrega que deveria ser feita, um entendimento melhor de portfólio e, conseqüentemente, de clientes em potenciais que poderiam ser tratados em conjunto”. – E-5

“(...)Eu acho que ela facilita esse processo, porque você começa assim eh..., aí você tem muita informação. Você chega em um prospect já com muita informação sobre ele né, então a ferramenta contribuiu para o consultor ir lá fazer perguntas pro cliente, que é a primeira fase, né etc e tal, ele já vai com muitas informações que o colega já passou para ele, quer dizer, ele já ganhou um bom tempo na reunião com o cliente, então ele pode até chegar, é com o cliente para entender com um pouco mais de detalhe sobre algumas necessidades né, e diminuir o tempo que leva a venda, vai.”. – E-9

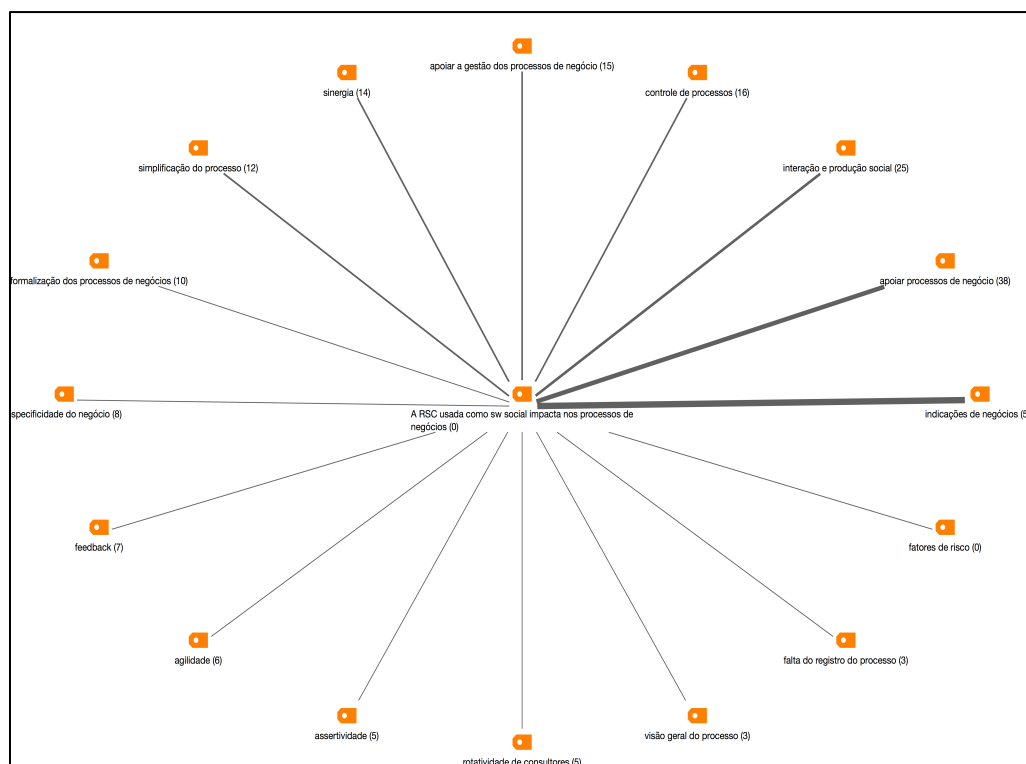
A informação acima também foi confirmada por E-10 na entrevista via videoconferência.

No relato dos demais entrevistados não foram identificados trechos que pudessem

pertencer à essa categoria.

A figura 15 sintetiza a proposição 1(P1) – a RSC usada como *software* social impacta os processos de negócio e suas categorias e subcategories. As linhas mais largas se referem às categorias que mais codificações receberam.

Figura 15 – Síntese da categorização da proposição (P1)



Fonte: Organizado pela autora (gerado no MAXQDA12)

Cada uma das empresas dos diversos segmentos em que o Grupo Algar atua tem liberdade em adotar um processo de venda, não há um padrão ou regra estabelecida. O que se observou é que há uma cultura institucionalizada de vendas sinérgicas e que, após a implantação da RSC nesses processos, houve uma ampliação dessa filosofia.

A RSC usada como *software* social criou um fluxo de processo formal e simplificado para as indicações e solicitações de apoio das novas oportunidades de negócio, tanto pelo Portal como pelo aplicativo. Ela promoveu a socialização, a interação, a co-produção e a sinergia dos processos de negócio entre seus participantes. O quadro 13 apresenta o fluxo simplificado do processo de indicação e solicitação de apoio das oportunidades de negócio na RSC.

Quadro 13 – Fluxo simplificado do processo de indicação da RSC Grupo Algar

Passo	Descrição
1o.	Consultor identifica oportunidade de negócio para outra empresa.
2o.	Formaliza a indicação pelo Portal ou pelo Aplicativo, onde ele tem toda a base de consultores e das empresas do Grupo, ou Ele pede apoio para uma negociação com um cliente de alguma outra empresa do Grupo.
3o.	O consultor da outra empresa recebe a indicação ou a solicitação de apoio e analisa as informações passadas. Aqui também o gerente da área comercial pode redirecionar a indicação, caso haja necessidade.
4o.	Muitas vezes ele pode entrar em contato com o consultor que inseriu a oportunidade para pegar mais detalhes (mas esse passo nem sempre acontece);
5o.	O consultor que recebeu a indicação presta atendimento (seja presencial ou por telefone) – em muitos casos em que a indicação já destaca qual produto específico, o atendimento já é bem mais direto;
6o.	Depois disso segue para status proposta e em seguida para ganho, perdido ou stand by
Existem alguns <i>status</i> da negociação em que são classificadas as oportunidades, dependendo de cada passo ou situação que ela apresenta. São elas: Aguardando; Em andamento; Proposta; Fechado Ganho; Fechado perdido; Stand by.	

Fonte: observação direta RSC outubro 2016.

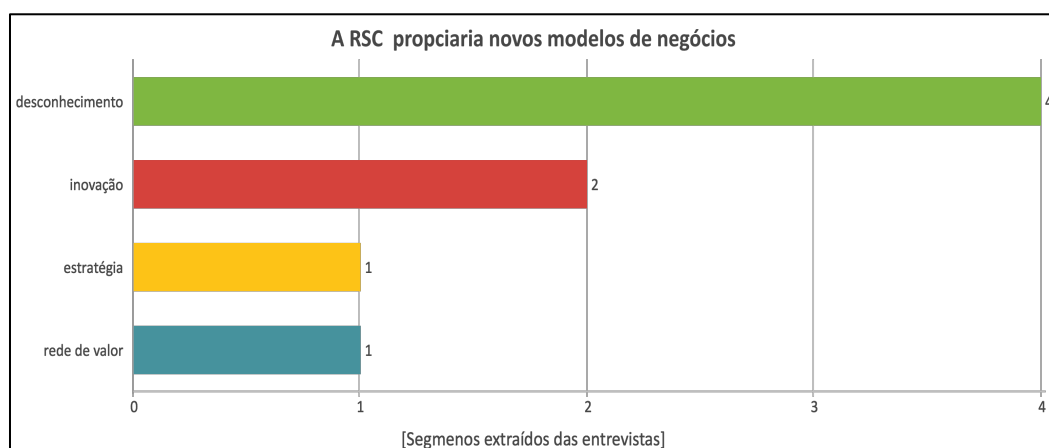
Ela possibilitou maior agilidade, assertividade e acompanhamento desses processos, apoiando os consultores, os gestores das áreas comerciais e da própria RSC, assim como a alta direção do Grupo. Hoje os consultores podem fazer o acompanhamento do *status* das indicações que fazem e das que recebem e também das premiações pelas indicações e propostas efetivadas. Os gestores das áreas comerciais também acompanham as indicações feitas e recebidas por seus consultores; o resultado em percentual e valor em dinheiro da meta da área, região ou empresa alcança a qualquer momento. Os gestores da RSC tiveram uma melhoria dos controles desses processos com a sua automatização e consequentemente apoiar a tomada de decisão junto à direção do Grupo.

6.4 A REDE SOCIAL PROPICIA NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS

Partindo da proposição 2(P2), levantada neste estudo, em que, a partir das mudanças ocorridas nos processos de negócio pelo uso da RSC como *sw* social, esse fato propiciaria o surgimento de novos modelos de negócio para o Grupo. Na análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, identificou-se 7 referências associadas, que foram agrupadas em categorias de acordo com os segmentos nos modelos de negócios, oriundas de

dez entrevistados dos quatro segmentos e da *Holding*. Cada uma das categorias relaciona-se às características levantadas na revisão de literatura como: o MN como estratégia, inovação, rede de valor (interorganização), conforme sintetizado na figura 16, que mostra à esquerda as categorias e à direita, o total de documentos de cada uma delas, representando graficamente e através de diferentes cores a estrutura hierárquica.

Figura 16 – Categorias associadas ao uso da RSC propiciando novos modelos de negócios



Fonte: Organizado pela autora (gerado no MAXQDA12)

6.4.1 Desconhecimento

O surgimento de novos modelos de negócio com uso da RSC como *sw* social, não foi evidenciado na análise de 4 trechos em quatro documentos. Os entrevistados mencionam desconhecerem o fato, conforme relatos: “(...)Não, não vi”. – E-2

“(...)Que eu saiba não. Eu não sei se teve um novo modelo de negócio não. Acho que não, pode até ter tido, mas eu desconheço”. – E-4

“(...)Modelo novo, até que eu enxergue não. O que tem é em alguns casos a gente trabalhar em sinergia mesmo. Por exemplo eu preciso dar uma redução e eu não tenho como dar essa redução, aí eu costumo levar alguém da Telecom, posição de valores que dá o ganho que o cliente precisa pra fechar. Então um apoia o outro no fechamento. Agora, algo diferencial de permuta ou de ganho tal, não tem”. –E-5

“(...)Então, aí teria que ser uma coisa que alguém indicou, eu precisaria de saber dos outros todos que receberam indicação. Não estou lembrado de algum modelo de negócio novo, ou um serviço novo que tenha sido criado”. – E-7

6.4.2 Inovação

Essa categoria foi levantada em apenas dois trechos de dois documentos e evidencia que dois entrevistados percebem que a RSC pode propiciar o surgimento de novos MN de forma inovadora:

“(...)Olha, um negócio que teve o ano passado também e..., acho que está mais ou menos por aí, é um negócio que ninguém tava pensando, um negócio diferente, e, de repente, através de uma indicação surgiu essa oportunidade. Eu estava trabalhando a conta da ((X – construtora)), que estava construindo o estádio do ((Z)), e aí a gente estava como algumas negociações, a Algar Tech estava com negociações lá e ... a própria... o próprio pessoal do ((Z)) que disse: ‘olha a gente pode fazer alguma coisa com permuta, vocês prestam serviços e tem um camarote aqui, uma propaganda no campo, sei lá, né. A primeira vez que surgiu isso, eu trouxe pra Algar.... o pessoal gostou, mas não andou, não deu muito certo, né. A negociação que eu estava tratando, eu, eu não ganhei, a Algar Tech não ganhou, até por conta disso, né, mas quem ganhou fez como permuta, mas o cliente ainda tinha algumas necessidades, por exemplo de link, aí eu fiz a indicação pro Clube, fizemos as visitas conjuntas tudo, né, segundo aí a cartilha, e no final hoje, a Algar tem um camarote no ((Z)), ela paga parte como permuta, pois nós colocamos um link de internet lá, para quem, para os espectadores se conectarem lá, a internet é gratuita. Um dos links que tem lá é da Algar, então a gente tem um camarote, onde parte paga com esse link e parte paga-se em dinheiro. Então foi algo que surgiu né, ninguém tava pensando, ninguém tava pensando em ter um camarote no ((Z)) e a gente trouxe a possibilidade aí, e acabou se tornando uma oportunidade”. – E-1

“(...)Existem fomentos de outros modelos, ah.. não tão consolidados quanto o avião e a soja, mas, por exemplo, a Algar Segurança tem um braço de segurança documental e aí ela já vem conversando com Telecom já tem algum tempo, há um tempo que eles estão tentando estruturar uma forma de vender Cloud com a Segurança documental, né. O cliente digitaliza e hospeda dentro da nuvem da Telecom. A Segurança vende junto com a Telecom, esse é um outro modelo também que eles tão tentando, já tem um tempo que eles tão tentando acertar isso, mas às vezes demora mais um pouco pra gente ‘casar’”. – E-10

6.4.3 Estratégia

Apenas um trecho em um documento evidenciou que a RSC é estratégica e de seu uso nos processos de venda podem surgir novos modelos de negócio. Esse trecho foi identificado no depoimento feito pela Vice-Presidência de Marketing do Grupo, conforme apresenta-se a seguir:

“(...)Mas então esse programa ele é um programa corporativo do grupo portanto ele é estratégico e foi definido exatamente pela holding exatamente porque a holding é a única empresa que pode promover esse tipo de sinergia porque acaba que os negócios, cada negócio está focado no seu objetivo, nos seus produtos, serviços e nos seus clientes e a holding é onde tem essa visão holística do negócio que pode então ter uma ferramenta como essa ou um programa como esse para poder desenvolver a sinergia entre os negócios”. – VPM

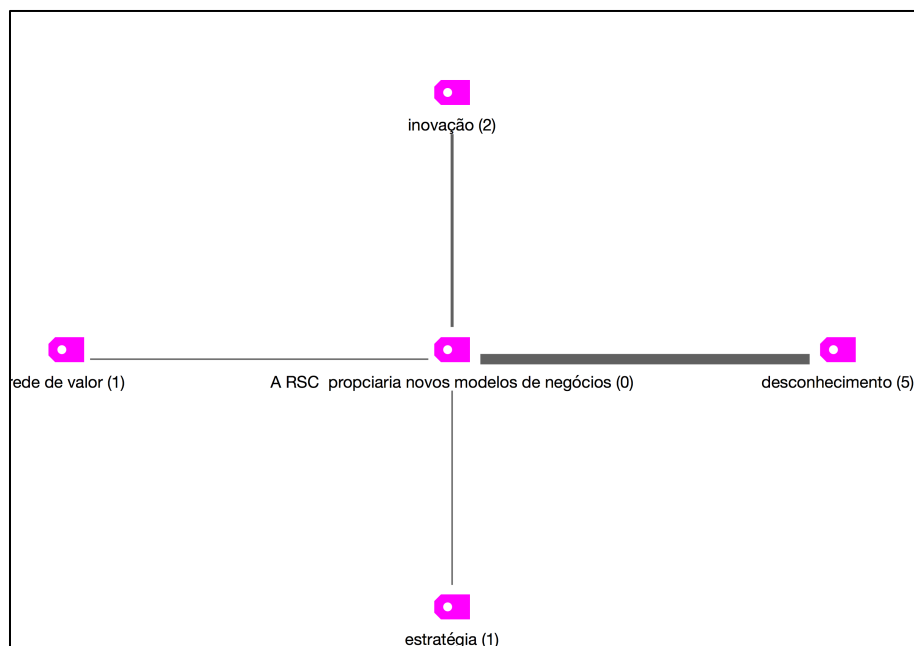
6.4.4 Rede de Valor

A RSC é considerada uma rede de valor para o Grupo e para os clientes, pois o conceito de MN traz a entrega valor para a empresa e para o cliente: *“(...)E o Clube de Vendas por meio dessa oportunidade e sinergia, então hoje eu abro porta para um colega e amanhã com certeza vai abrir portas para mim também. Então a gente já identificou inúmeras oportunidades, eu acho que o ganho do Clube de Vendas ele traz um ganho qualitativo muito importante de conhecimento da força de vendas, de necessidade dos clientes, de alguma oportunidade que a gente vê”.* – VPM

Os entrevistados E3, E6, E7, E8 não se posicionaram quanto a esse assunto.

A figura 17 sintetiza a proposição 2 (P2) – A RSC propicia novos modelos de negócio e suas categorias e subcategorias. As linhas mais largas se referem às categorias que mais codificações receberam.

Figura 17 – Síntese da categorização da proposição (P2)



Fonte: Organizado pela autora (gerado no MAXQDA12)

Acredita-se que a dificuldade em compreender o conceito de MN contribuiu para o desconhecimento de alguns participantes.

Foi registrado pela mídia empresarial (ANEXO E) um MN surgido nas reuniões presenciais do CLUBE DE VENDAS entre duas empresas do Grupo, Algar Aviation e Algar Agro, em que um cliente pagou com sacas de soja a compra de um avião. Mas não se tem um registro oficial de um MN surgido através da RSC, mas isso não impede de se ter, como na 127^{ypot} de alguns entrevistados e inclusive a Vice-presidente de Marketing, as características que envolvem os modelos de negócio como a inovação, a estratégia e a rede de valor, já que o MN está entre a estratégia de negócio e o processo de negócio apoiado pela TIC (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

6.5 A REDE SOCIAL CORPORATIVA CRIA VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO

Da metacategoria criada a partir da proposição 3(P3) levantada neste estudo, em que o uso da RSC nos processos de negócio e nos modelos de negócio propiciaria a criação de valor para o Grupo. Na análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, identificou-se 57

referências associadas, que foram agrupadas em categorias de acordo com os segmentos da criação de valor, oriundas de dez entrevistados dos quatro segmentos e da *Holding*.

Cada uma das categorias relaciona-se às características levantadas na revisão de literatura como: a mudança organizacional que promove a melhoria da competitividade, flexibilidade, sobrevivência e a diversificação de processos e de modelos de negócios – é o valor da mudança e ainda a geração de valor para o cliente, a TI como valor que atribui aos processos numa produção social – a co-criação de valor, o valor agregado, o econômico e a rede de valor, conforme sintetizado na figura 18, que mostra à esquerda as categorias e à direita, o total de documentos em cada uma delas, representando graficamente e por meio de diferentes cores a estrutura hierárquica.

Figura 18 – Categorias associadas à RSC criando valor para a organização



Fonte: Organizado pela autora (gerado no MAXQDA12)

6.5.1 Novos negócios

A categoria novos negócios foi identificada em 13 trechos, em que os entrevistados acreditam que o surgimento de novos negócios a partir da utilização da RSC nos processos de venda, criam valor para o Grupo e para os próprios consultores, não só no aspecto financeiro, mas de competitividade, conforme verifica-se nos relatos:

“(...)Ano passado teve uma campanha que chamava viagem dos sonhos que à medida que você ia fazendo as vendas, tinha toda... as regras de pontuação, que tinha a ver com quantas visitas você fazia, quantas eram fechadas e até o volume em dinheiro que isso trouxe pro Grupo. Ai você ganhava uma pontuação e os dois melhores pontuados no final do ano ganhavam essa viagem, e eu ganhei, eu fui um dos ganhadores, fui 2º. Colocado

e assim, o que eu falo é que eu fiz, pra essa pontuação, eu fiz uma única venda que foi indicação, agora eu indiquei oito negócios fechados. Então, até o volume de dinheiro de Algar Tech é até maior né, então pra eu pontuar igual a essa pessoa que me indicou uma única indicação ganhou de pontos, eu tive de fazer oito vendas, enfim, eu consegui, vendi, e o mês que vem tô indo viajar por conta dessa premiação”. – E-1

“(…)Eu acho que sim, ele ajuda muito, tem sempre algum negócio que pode sair, como já saiu, eu acho que ele não é tão importante para o meu trabalho devido as necessidades do negócio, mas eu vejo que para o outros e para as outras empresas ele é muito importante. Eu vi muito negócio saindo, muita gente, tem grupos no whatsapp, então você vê ali que está saindo negócio, o pessoal fazendo comunicação, eu acho um programa muito bom. E quando eu entrei aqui eu fiquei impressionado assim, não só com o aplicativo, mas com o clube de vendas em si, eu achei muito legal”. – E-3

Na 129th pot dos que ocupam cargo de gestão das áreas de vendas das empresas do Grupo, criação de novos negócios a partir do uso da RSC também se constituem em valor, conforme os relatos dos entrevistados 4, 5 e 6:

“(…) [...] Exato, com certeza, vários novos negócios, novos clientes, com certeza”. – E-4

“(…) Posso falar muito do app, da Comunidade eu usei muito pouco e, assim, é aquilo que eu acabei de falar, eu acho que é algo que, na minha visão, que agrega, quanto mais eu conseguir disseminar isso melhor, isso que eu falei, além de disseminar a Telecom já está fazendo isso que é usar o Clube pra ela, internamente, dentro da Telecom, todas as áreas estimular a venda. Eu prego muito ter uma empresa de vendedores, onde desde do atendente até o presidente tem uma visão de mercado, uma visão de oportunidade de negócio”. – E-5

“(…) [...] eu enxergo que isso tem que se intensificar porque realmente eu acho que vale a pena esse investimento, eu acho que tem negócios para todas as empresas e não pode deixar de ter porque é um jeito de você aproximar todas as empresas do grupo, entender um pouquinho o negócio de cada um, é importante isso”. – E-6

“(…) Eu me acostumei a fazer isso porque eu vejo valor, para mim o cliente ver essa minha posição que é oferecer outras empresas como uma posição que eu estou mostrando a força do grupo, como eu posso ajudar eles em outras formas pela empresa, e aí as vezes o cliente não está nem aí, ouve o que eu estou falando e joga no lixo, e as vezes ele percebe um ganho para ele na posição de gerente de TI, infraestrutura ou Telecom que é o que ele está falando comigo ele vê um valor de ele ajudar a empresa dele oferecendo alguma coisa para um colega dele de outra área, na segurança administrativa, ou na outra área de

desenvolvimento de software, sei lá, ele vê algum valor em ele apresentar. E aí ele me ajuda fazendo isso, mas ele está fazendo para se ajudar, e acaba que eu vejo valor nisso”. – E-7

Igualmente para os gestores da RSC a possibilidade de indicações de negócios através da RSC se constitui em valor para a organização: *“(...)No nosso ponto de vista o maior benefício que a gente teve foi essa expansão do Clube, tanto pras pessoas que estavam em regiões que a gente não abordava, tanto para os momentos fora da reunião, tanto que hoje a reunião acontece, ela motiva, levanta aquele espírito de novo, existem trocas valiosas dentro da reunião, mas a gente sabe que tem gente que sai engajada e aquele espírito fica na pessoa e aí ela passa aquela semana, aquela quinzena e aí a gente recebe um volume de indicações muito grande e aí é via aplicativo, aí já não é mais a reunião. Então assim, essa possibilidade da gente aproveitar esses momentos fora reunião né e aí essa expansão geográfica aí são os benefícios que a gente conseguiu com essas ferramentas”. – E-9 e E-10.*

Em E-2 e E-8, não foram identificados trechos que pudessem pertencer à essa categoria.

6.5.2 Fortalecimento

Foram identificados 12 trechos em que o fortalecimento é um valor que se observa na utilização da RSC nos processos de negócio do grupo, na marca e junto aos clientes, conforme os relatos:

“(...) Falando agora de mais amplo, Comunidade de Negócios, o que a gente tem e que a gente utiliza é: ah eu quero atuar, eu quero a empresa, por exemplo: a ((Y)) . Quero vender na ((Y)), nunca, nunca vendi lá, não conheço ninguém, eu vou na Comunidade e peço apoio: ‘ Ah alguém conhece, alguém tem relacionamento com a ((Y))? A ((Y)) já é cliente de alguma empresa do Grupo?’ Então, isso está cadastrado no DBM e eu fico sabendo que aquela empresa é atendida pela Algar Segurança, por exemplo, quem que é a pessoa que atende, e aí, eu entro em contato com ela e digo: ‘pô, me leva lá, me ajuda, me abre a porta lá’, então.... é um Grupo muito grande que tem, nem sei dizer quantos vendedores tem na Algar, no Grupo Algar todo, então a gente tem de utilizar dessa força que está no Brasil inteiro”. – E-1

“(...) Sim, eu acho que ela, além de fortalecer, ela une, porque nós somos uma única empresa dividida em segmentos, né; representamos um nome né, então, é muito bacana quando você ouve do cliente: ‘poxa, olha o tamanho ’”. – E-2

“(...) Então assim, é uma troca que dá para enriquecer de ambas as partes, e eu vejo que daria para se explorar mais áreas tanto interna aqui do Rio Quente para com a Algar e vice versa, então é um trabalho de ambas as partes”. – E-6

“(...) E tem que achar formas de trazer mais gente dessas áreas de vendas para dentro desse processo, por quê? Porque você aumenta o leque de possibilidades, antes você tem, vamos imaginar, você tem acesso a vendedores, você tem vinte que são atuantes no processo de falar sobre as outras empresas e tal, e isso gerou um time line de possibilidades. Se eu tiver cinquenta, se tiver cem, você vai ter um ganho cinco vezes maior, você vai ter aumento de receita para a empresas, vai aumentar os ganhos dessas pessoas, desses vendedores, vai ter uma melhora da visibilidade do cliente dele em relação ao que ele está vendendo, vai aumentar”. – E-7

“(...) O clube de vendas é um negócio fabuloso, no clube nós temos uma oportunidade que nem toda a empresa faz isso, nós temos que ramificar a área de negócios porque é muito forte”. – E-8

Para os gestores da RSC ela fortalece o Grupo e a Marca:

“(...) Acredito que o Clube de Vendas, acho que pras equipes de vendas sim, percebem, mas eu acho que hoje ainda está restrito às equipes comerciais deles e seus consultores”. – E-9

“(...) Ah sim, claro, além de tudo isso que a ((E-9)) disse, evidentemente, trazer novas receitas, porque reforça as indicações e o conhecimento e fortalecimento da marca”. – E-10

A Vice-presidente de Marketing também reconhece que a RSC permite um ganho, ou valor que é o fortalecimento da equipe e consequentemente, do Grupo:

“(...) Então a gente já identificou inúmeras oportunidades, eu acho que o ganho do Clube de Vendas ele traz um ganho qualitativo muito importante de conhecimento da força de vendas, de necessidade dos clientes, de alguma oportunidade que a gente vê”. – VPM

6.5.3 Integração

Nove trechos foram identificados nessa categoria, como valor que a RSC propicia como a integração das diversas empresas, equipes de vendas, das informações do Grupo, conforme os relatos que apresenta-se a seguir:

“(...) O que ela aproveita desses processos né, da interação de cada empresa com seus clientes pra consolidar isso tudo num único ponto e aí a gente tem acesso à essas informações de uma forma mais... mais fácil né. Então... antigamente se eu quisesse saber se a ((F)) era cliente de alguma empresa do Grupo eu ia ter de ligar pra meia dúzia de pessoas pra tentar descobrir. Agora basta eu jogar lá na ferramenta que eu descubro que eu tenho essa informação”. – E-1

“(...) Sim, eu acho que ela, além de fortalecer, ela une, porque nós somos uma única empresa dividida em segmentos, né; representamos um nome né, então, é muito bacana quando você ouve do cliente: poxa, olha o tamanho”. – E-2

“(...) Eu acho que sim, ele ajuda muito, tem sempre algum negócio que pode sair, como já saiu, eu acho que ele não é tão importante para o meu trabalho devido as necessidades do negócio, mas eu vejo que para o outros e para as outras empresas ele é muito importante”. – E-3

“(...)[...] eu acho que é algo que, na minha visão, que agrega, quanto mais eu conseguir disseminar isso melhor, isso que eu falei, além de disseminar a Telecom já está fazendo isso que é usar o Clube pra ela, internamente, dentro da Telecom, todas as áreas estimular a venda. Eu prego muito ter uma empresa de vendedores, onde desde do atendente até o presidente tem uma visão de mercado, uma visão de oportunidade de negócio”. – E-5

“(...) Eu me acostumei a fazer isso porque eu vejo valor, para mim o cliente ver essa minha posição que é oferecer outras empresas como uma posição que eu estou mostrando a força do grupo, como eu posso ajudar eles em outras formas pela empresa[...] e as vezes ele percebe um ganho para ele na posição de gerente de TI, infraestrutura ou Telecom que é o que ele está falando comigo ele vê um valor de ele ajudar a empresa dele oferecendo alguma coisa para um colega dele de outra área , na segurança administrativa, ou na outra área de desenvolvimento de software, sei lá, ele vê algum valor em ele apresentar. E aí ele me ajuda fazendo isso, mas ele está fazendo para se ajudar, e acaba que eu vejo valor nisso”. – E-7

Esse é um dos objetivos principais da RSC: a integração dos diversos negócios do grupo e se constitui um valor, segundo a visão dos seus gestores:

“(...) No meu ponto de vista o maior benefício que a gente teve foi essa expansão do Clube, tanto pras pessoas que estavam em regiões que a gente não abordava, tanto para os momentos fora da reunião, tanto que hoje a reunião acontece, ela motiva, levanta aquele espírito de novo, existem trocas valiosas dentro da reunião, mas a gente sabe que tem gente que sai engajada e aquele espírito fica na pessoa e aí ela passa aquela semana, aquela

quinzena e aí a gente recebe um volume de indicações muito grande e aí é via aplicativo, aí já não é mais a reunião. Então assim, essa possibilidade da gente aproveitar esses momentos fora reunião né e aí essa expansão geográfica aí são os benefícios que a gente conseguiu com essas ferramentas”. – E-9

Na entrevista via teleconferência, E-10 também compartilha do relato de E-9 sobre essa categoria.

Nas entrevistas de E-4, E-6 e E-8 não identificou-se essa categoria.

6.5.4 Comprometimento

Em 6 trechos analisados, o comprometimento foi outra categoria identificada como valor agregado pela RSC ao Grupo. O comprometimento com o Grupo, com as empresas, com o trabalho em si, com a utilização da ferramenta, conforme os relatos:

“(...) Eh... como eu falei, eu sou um cara que defende a camisa, eu vou e ofereço todas as empresas do Grupo e por conta disso, como eu falei, desde antes de eu participar das reuniões do Clube eu já comecei a receber premiações”. – E-1

“(...) Então a partir do meu trabalho, eu procuro fazer sempre posso dar alguma ajuda, então é um trabalho assim que..... o Grupo é levado muito a sério”. – E-2

“(...) É fácil, fácil, é um controle também, que muitas vezes você apresenta a empresa, todas as empresas do grupo e alguém se mostra interessado e aí você criou uma responsabilidade com aquilo que você apresentou com aquela empresa”. – E-

“(...) E tem que achar formas de trazer mais gente dessas áreas de vendas para dentro desse processo, por quê? Porque você aumenta o leque de possibilidades,[...] você vai ter aumento de receita para a empresas, vai aumentar os ganhos dessas pessoas, desses vendedores, vai ter uma melhora da visibilidade do cliente dele em relação ao que ele está vendendo, vai aumentar”. – E-7

“(...) No meu ponto de vista o maior benefício que a gente teve foi essa expansão do Clube, tanto pras pessoas que estavam em regiões que a gente não abordava, tanto para os momentos fora da reunião, tanto que hoje a reunião acontece, ela motiva, levanta aquele espírito de novo, existem trocas valiosas dentro da reunião, mas a gente sabe que tem gente que sai engajada e aquele espírito fica na pessoa e aí ela passa aquela semana, aquela quinzena e aí a gente recebe um volume de indicações muito grande e aí é via aplicativo, aí já não é mais a reunião. Então assim, essa possibilidade da gente aproveitar esses momentos

fora reunião né e aí essa expansão geográfica aí são os benefícios que a gente conseguiu com essas ferramentas”. – E-9

O entrevistado E-10 também compartilha do relato de E-9.

Em E-4, E-5, E-6 e E-8, não foram identificados trechos que pudessem pertencer à essa categoria.

O comprometimento com os clientes na observação direta de qualquer insatisfação que a RSC propicia é trazido no relato da Vice-presidente de Marketing: *“(...)Acho que uma outra questão também que o clube trouxe para a gente foi um alerta de um cliente insatisfeito, de até um cliente que ia cancelar, e aí por meio da influência do Clube de Vendas e um consultor então chamando outro consultor a gente conseguiu reverter aquela situação. Então essa proximidade com o cliente ela traz muitas oportunidades para a empresa que ela de fato fique atenta para atender”.*

6.5.5 Colaboração

Nove foram os trechos categorizados em que a colaboração foi apontada como valor criado pelo uso da RSC pelos entrevistados. Colaboração nas indicações de oportunidades de negócio, entre as equipes, para os clientes. Além da colaboração e esforço dos gestores da RSC que também é apontada como valor pelos demais entrevistados, conforme observa-se nos relatos:

“(...) Eu acho que cada vez mais devem assimilar isso, pois mais gente usando melhor porque, se tá um final de semana com um amigo e ele fala de uma oportunidade, se você tá antenado, se você tá com uma visão de negócio e tá com o aplicativo, eu já registro ali mesmo e imediatamente vai cair para alguém, então assim é disseminar o uso e eu não queria ter um alvo restrito para o comercial . O foco no app é muito mais para uma empresa como um todo, então eu quero ajudar o Grupo e ter uma visão de colaboração”. – E-5

“(...) Eu acredito bastante que toda essa estrutura montada, organizada, ela é bem interessante, ela vem agregar para todo mundo”. – E-6

“(...) Eu me acostumei a fazer isso porque eu vejo valor, para mim o cliente ver essa minha posição que é oferecer outras empresas como uma posição que eu estou mostrando a força do grupo, como eu posso ajudar eles em outras formas pela empresa”. – E-7

“(...) Agora eu acho que é importante o que eu vou colocar é o seguinte. A boa vontade das pessoas que cuidam do clube de vendas eu acho que eu tenho que ressaltar, eu acho que todos tem muito boa vontade que o clube de vendas cresça cada vez mais”. – E-8

Nos relatos de E-1, E-2, E-3, E-4, E-9 e E-10 não identificaram-se trechos pertencentes à essa categoria.

A colaboração está inserida na visão do Grupo, como traz a Vice-presidente de Marketing:

“(...) E para o Clube de Vendas é a prática de gente servindo gente. Então uma das coisas que a gente tenta fazer muito aqui dentro da empresa é exatamente sensibilizar para os nossos associados o que é gente servindo gente”. – VPM

6.5.6 Fomento do Grupo

Três trechos foram categorizados como fomento da empresa, o valor atribuído ao uso da RSC pelos entrevistados. Promover o desenvolvimento do grupo, incentivar as equipes etc são formas de fomentar os negócios do Grupo, como pode-se observar nos relatos:

“(...)Então, eles fomentam muito o clube de vendas, quando um consultor meu indica, passa por mim, depois mando o pedido para o coordenador da outra área e quando eles indicam aqui, passa por mim também”. “Com certeza. Hoje eu vejo fomentar negócios. Com certeza o clube de vendas ajuda muito nisso, com certeza. Fomenta mais negócios, fomenta a empresa, fala da empresa”. – E-4

“(...)Sim, eu percebo. É uma..., eu acho que é uma forma de crescer sem crescer, eu lembro de um curso de inovação que fala desses conflitos, eu acho que é uma forma do Clube crescer sem crescer, né, em termos de pessoas e aí, é uma facilidade que a gente entrega. Pros consultores isso é valor sem igual, a gente percebe que, eu acho que se a gente tirar, eles desacreditam, que o Clube vá continuar”. – E-9

Nas demais entrevistas não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa categoria.

6.5.7 Inovação

A inovação como valor que o uso da RSC proporciona só foi identificada em um trecho em um documento, conforme relato do entrevistado 2:

“(...)Eu já cansei de falar para os clientes que a gente tem um aplicativo de indicações que a gente ajuda um ao outro, né. E hoje em dia no mundo corporativo é muito difícil isso acontecer né. Eu venho do segmento e eu nunca vi isso. Pra mim é uma ferramenta inovadora, é uma ferramenta que une as pessoas, traz uma ambiente mais agradável, apesar de né, tem as premiações, mas deixa tudo mais leve pro comercial que é meio punk a vida nossa, né. Acaba ficando mais leve, sem dúvida”. – E-2

Nas demais entrevistas não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa categoria.

6.5.8 Diferencial da marca

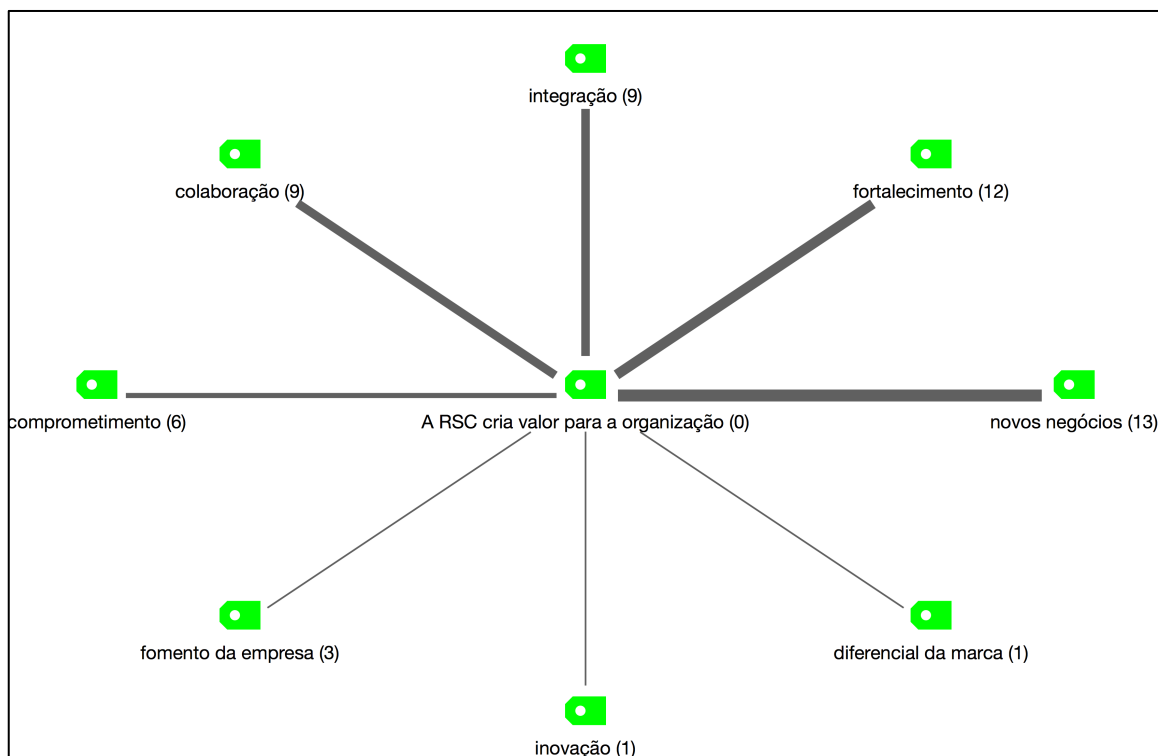
Igualmente na categoria anterior, apenas em um trecho em uma entrevista que o diferencial da marca foi identificado como valor com uso da RSC. Conforme observa-se no relato do entrevistado 10 que é responsável pela marca e pela RSC do Grupo:

“(...)Evidentemente, trazer novas receitas, porque reforça as indicações e o conhecimento e fortalecimento da marca. Então, se algum consultor recebeu uma indicação e tem algum tipo de problema, esse que indicou se sente responsável e aí ele começa a ajudar o colega e se o colega, mesmo que a ajuda não dá, aí ele vem, aí ele conversa com a gente e diz: ‘escuta tá acontecendo esse problema com um cliente e tal...’. Então a gente tem negócios, mas também tem essa questão da educação da marca, a gente vai deixando cada vez mais forte do jeito Algar de servir que esse sempre foi um diferencial da marca no mercado”. – E-10

Nessa categoria também não foram identificados trechos nas demais entrevistas que pudessem ser atribuídos à ela.

A figura 19 sintetiza a proposição 3 – A RSC cria valor para a organização e suas categorias e subcategorias. As linhas mais largas se referem às categorias que mais codificações receberam.

Figura 19 – Síntese da categorização da proposição (P3)



Fonte: Organizado pela autora (gerado no MAXQDA12)

O valor vem da utilização da RSC nos processos de negócio, e da possibilidade de surgimento de novos modelos de negócios.

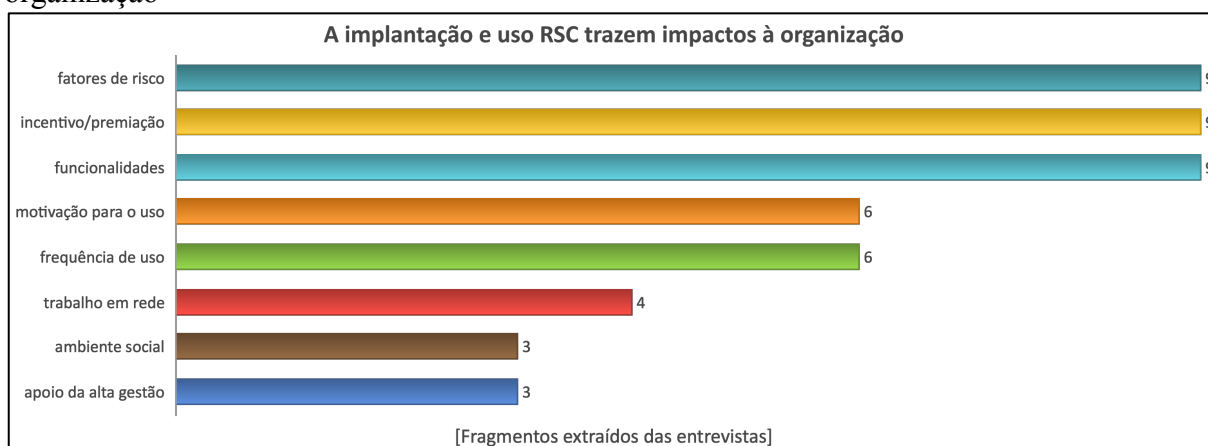
Os valores apontados pelos entrevistados revelam a importância da RSC e que ela cria valor para a organização, pois através das mudanças nos processos de negócio, novos negócios surgem, fortalecendo, integrando, criando uma cultura de comprometimento e colaboração, promovendo o fomento e a inovação e construindo um diferencial da marca do Grupo.

6.6 A IMPLANTAÇÃO E USO DA REDE SOCIAL CORPORATIVA IMPACTAM A ORGANIZAÇÃO

A quarta proposição (P4) desta Tese é apresentada, pois propõe que a implantação e o uso da RSC nos processos de negócio, nos modelos de negócio e na criação de valor traz impactos ao Grupo estudado. Na análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, identificaram-se 289 referências associadas, que foram agrupadas em categorias de acordo com os segmentos da implantação e uso da RSC, oriundas de dez entrevistados dos quatro

segmentos e da *Holding*. Cada uma das categorias relaciona-se às características levantadas na revisão de literatura como: benefícios do uso de TI pode proporcionar como redução de custos, produtividade, inovação; as funcionalidades da RSC, agilidade nas comunicações, espaço privilegiado de troca, compartilhamento e suporte ao trabalho impactando os processos de negócios; o surgimento de novos modelos de negócios e na criação de valor, conforme sintetizado na figura 20, que mostra à esquerda as categorias e à direita, o total de documentos de cada uma delas, representando graficamente e através de diferentes cores a estrutura hierárquica.

Figura 20 – Categorias associadas à implantação e uso da RSC trazendo impactos à organização



Fonte: Organizado pela autora (gerado no MAXQDA12)

6.6.1 Incentivo/ premiação

Essa categoria foi identificada nas entrevistas pois aponta o incentivo e as premiações que o Grupo promove junto aos consultores na utilização da RSC para indicações de negócios trazendo impactos à organização. Foram categorizados 35 trechos em dez documentos, que são apresentados a seguir:

“(...)Ai eu comecei a participar do Clube. Ai tem as premiações trimestrais, anuais etc e assim, eu já ganhei um monte. Eu já ganhei celular, já ganhei tablete, já ganhei camisa de time, já ganhei dinheiro. O Clube dá premio durante muito tempo deu premio através daquele web premio, no site, agora tá dando aquele vale presente, então eu já ganhei hum... uma graninha assim que ajuda, porque não faz parte do meu salário, mas ao longo desses anos aí.– E-1

O entrevistado 1 que é muito participante da RSC reforça o quão importante é o incentivo e reconhecimento por parte da empresa na implantação da ferramenta e o seu constante acompanhamento: *“(...)É teve um ano que tinha isso, tinha premiações, tinha uma reunião lá no Rio Quente Resorts, então tinha uma série de, de benefícios que incentivavam, e tinham as reuniões e tal. E o ano retrasado (2014), se não me engano, não tinha esse benefício cruzado. De uma empresa.... na verdade é uma empresa que remunera a outra tá. Tinha só os prêmios da Holding, Então é, ok, vou receber lá um.... celular, sei lá, mas pô, só se eu realmente eu ganhar o negócio. À medida que colocaram esse incentivo cruzado, tipo lá, fez uma indicação, essa indicação virou uma proposta, ganhou cem reais e virou uma venda, ganhou mais 500 reais, ah... aí, começou a “bombar” indicações. O que eu quero dizer é que teve um ano que não tinha, cara, o Clube quase que acabou. Essas indicações, essas vendas em sinergia aconteceram assim, muito pouco”*. – E-1

O entrevistado 2 também reforça a importância da premiação, mas chama a atenção para que o processo de indicação deva ser assertivo e não um processo realizado a esmo: *“(...)Olha, tem um incentivo que eu nem sei como está funcionando agora este ano ((2016)) pra ser bem sincera, por exemplo: quem indicou tem 100 reais de proposta; saiu proposta, saiu o negócio, por isso da importância de deixar muito claro qual é o meu segmento; porque minha ideia não é ficar colocando proposta e sim colocar uma proposta que vire negócio né, e aí você indicou um negócio, a gente trabalhou nesse negócio, virou proposta, não fechou?, você têm já um prêmio, uma bonificação de 100 reais, é um incentivo e muita gente não sabe”*. *“Teve uma premiação que foi uma indicação justamente da Segurança. Foi um contrato muito alto e ganharam uma viagem aí”*. – E-2

O reconhecimento de que o incentivo e a premiação é importante no processo de indicação é percebido pelo entrevistado 3, que pela característica do segmento em que atua, não há tantas oportunidades de indicações, mas também reconhece que há a necessidade do registro de todo esse processo na RSC, o que nem sempre é feito: *“(...)É, eu não recebi porque eu não coloquei. Era para ter tirado uma foto, e foi até essa apresentação que eu fiz com outra menina, nós fomos até o cliente e tinha que ter tirado uma foto e mandado e esquecemos de tirar a foto, então não recebemos por causa disso, mas tem sim”*. *“Ajuda, porque é difícil, geralmente você só toma conta do seu, e aí você lembrar da outra empresa e falar da outra empresa no momento que você está fechando o seu negócio é meio complicado. Então quando você tem um incentivo, agora acho que tem até uma viagem, premiar uma viagem para você aí é estimulado a colocar isso, é bom para todas as empresas e para o cara, senão ele fala ‘passo para o outro e não ganho nada’”*. – E-3

Há um acompanhamento por parte tanto dos responsáveis pela RSC como dos gestores das áreas de vendas de cada segmento. Os gestores também incentivam a utilização, muitas vezes através do aplicativo da RSC, como se observa nos relatos dos entrevistados 4 e 5:

“(...)Cada vez que um consultor faz uma indicação, ele recebe por essa indicação. Então, é claro que o consultor utiliza muito isso”. “Mas, assim, na última campanha a gente foi bem, teve acho que umas três pessoas na lista final de premiação. Então assim, a gente utiliza sim, utiliza bastante”. – E-4

“(...)Eh, pra Rede em si, hoje, eu não, sendo franco, nos últimos anos o direcionamento meu foi muito mais de cobrar participação no APP e de visão de negócio. Então a Comunidade desde... eu já não faço mais nenhuma cobrança. É muito mais voluntário... ‘ah eu tenho interesse, eu quero participar’, o caminho todo mundo sabe, é procurar o pessoal lá da Holding, interagir e fazer parte”. “Então isso fez com o que... fez que me ajuda muito a levantar novas oportunidades e um facilitador hoje, do ponto de vista e estabilizador? Muito mais que rede social que eu entendo que o foco não era esse foi o aplicativo onde ele se traduziu num aplicativo muito simples de usar, de uma forma assim.. rápida, é possível direcionar e atrelado a gente conseguiu fazer uma premiação onde motivasse todo mundo a estar trabalhando também através do aplicativo”. – E-5

O relato do entrevistado 6 aponta campanhas criadas especificamente para o segmento, mas que pelas próprias características, ainda existe menor possibilidade do processo de indicações de novos negócios para demais empresas do grupo: *“(...)Fora isso, no ano passado foi criado também uma campanha de vendas com o objetivo de premiar equipes para ao Rio Quente, como também tem outras campanhas que o próprio clube de vendas cria para estimular essa troca e também negócios entre empresas do grupo”. “Então, as premiações aqui para o Rio Quente ainda não aconteceram, até porque existe uma troca muito grande da Algartech, Telecom, Segurança que acaba que o negócio é mais ali, alinhado mesmo no dia a dia. Digamos que do grupo, da empresa, a gente é o mais diferente assim, porque a gente está falando de turismo, hotelaria. Então assim, até para a gente entender qual empresa indicar para eles, os contatos não são os mesmos, então assim, a gente costuma falar com pessoas com cargos de diretoria, gestores, mais de marketing, a gente até pergunta em reunião, mas é uma coisa que esse departamento as vezes nem está muito envolvido com a parte de TI, call center que é um negócio efetivo da Algar”. – E-6*

A participação na RSC vai além da indicação e receber premiação, ela é colaborativa no sentido de melhorar a ferramenta, como observa-se no relato do entrevistado

7: “(...)Para você ter uma ideia, o negócio de vendas ele começou acho que foi em 2011, ele começou com um negócio parecido com isso, mas onde o indicador ele não recebia dinheiro, prêmios por indicação, tinha lá uma premiação para os que mais indicavam, alguma coisa parecida. E a gente sempre ‘bateu’ nas pessoas que estavam organizando, que o indicador tinha que ter uma remuneração, não pela indicação, mas pelo resultado de todas elas, gerou proposta dá um premiozinho, fechou um contrato paga um outro prêmio para quem indicou”. “E aí eu sugeri até recentemente para estender isso para remunerar outras áreas da empresa também. Então remunerar também o pessoal da área técnica que deu uma indicação e virou venda, parece que foi aprovado e uma hora vai virar também porque tem que dar um incentivo. As pessoas gostam da empresa e tal, mas esse tipo de coisa precisa de um incentivo”. –E-7

A crença na ferramenta e nos incentivos promovidos pela empresa é visível no relato do entrevistado 8: “(...)Nós tivemos venda entre as empresas do grupo, eu mesmo participei, ganhei premiação, ganhei televisão, ganhei prêmio, então eu sempre acreditei muito e fui uma pessoa agraciada dentro do clube”. – E-8

Nos relatos dos entrevistados 9 e 10, responsáveis pela RSC, trazem a informação de como se dá o acompanhamento das indicações, as premiações e a divulgação transparente desse processo na Rede. Hoje as empresas que indicam e as que recebem a indicação é que fazem o pagamento das premiações, mas havia a premiação feita pela Holding, que hoje, por questões econômicas e de orçamento, não está acontecendo, mas será discutida a sua continuidade junto à direção do Grupo, conforme observa-se: “(...)Eh, agora, a gente tem um termo de reconhecimento dentro do Clube, incentivos das empresas pagam por essas indicações, também tá lá, ah... todo o fechamento de conta, agora é até automático, quando a gente fecha um contrato a sinergia já aparece como notícia pro pessoal olhar, é muito também de reconhecer o trabalho daqueles que conquistaram esse cliente. A gente posta conteúdos desta forma”. “É a gente tem incentivo pras sinergias fechadas. Então, por exemplo, se eu sou da Algar Telecom indiquei um cliente pra Algar Tech e essa oportunidade de negócio converteu em venda, eu sou bonificada. Eu recebo um cartão da Vale Presentes para eu usar, para eu resgatar meu prêmio. Esse é o incentivo que tem. Todas as empresas tem, as do Grupo Algar”. – E-9

“(...)Mas tem incentivo para as sinergias”. “Até o ano passado nós tínhamos um incentivo corporativo. A gente chegou a ter isso durante vários anos e, a partir desse ano, em função de uma, é aquela história né, orçamento base zero e uma das coisas pra gente manter a atividade do clube, a gente acabou enxugando o Clube e acabamos não trabalhando esse

ano o incentivo corporativo. Faz falta? Faz, a gente ainda vai sentar com eles e estruturar algo mais adequado né, mas esse ano a gente incentivou mais as empresas, mas não tem mais o corporativo”. – E-10

A Vice-presidente de Marketing traz outras possibilidades de incentivar a utilização da RSC, podendo promover sua evolução dentro do Grupo:

“(...)E a gente pensar em alguma forma talvez de incluir, de inserir o clube também talvez na própria numeração variada dos vendedores, dos associados, enfim, eu acho de ele ser uma ferramenta um pouco mais estratégica dentro da empresa do que ele está hoje, eu acho que ele pode evoluir mais”. – VPM

6.6.2 Funcionalidades

A categoria foi levantada apoiada na revisão de literatura que traz as funcionalidades da Rede Social Corporativa como importante mecanismo de sua utilização, conforme quadro 2 e 3, pg. 36 e 37 e também nos 82 trechos identificados, que geraram nove subcategorias nos trechos apresentados.

6.6.2.1 Horizontalidade nas relações

Quatro entrevistados abordaram a importância das relações, mas principalmente na possibilidade de que elas aconteçam de qualquer participante da Rede, independentemente de seu cargo, segmento ou região:

“(...)Essa questão de pedir ajuda, isso eu posso fazer até pelo aplicativo, tá? Posso fazer uma indicação, ou posso pedir uma ajuda também através do aplicativo. É só falar a empresa que eu quero entrar e lanço para todas as empresas do Grupo, quem tiver relacionamento, vai ver e opa!, vai dizer: ‘eu tenho relacionamento lá, vou ligar o Fulano pra apresentar’”. – E-1

“(...)[...]Aqui e tem nas demais regiões também. É eu fiz um projeto em Ribeirão (SP), fiquei lá por um tempo em Ribeirão (Preto-SP), já fiz amizade com a menina de lá, da Telecom de lá, que é a ((Fulana)); já conseguimos fazer uma proposta grande pra uma faculdade. Então eu não estou em Ribeirão, mas eu tô em contato com a ((Fulana)) em

Ribeirão, não é minha região, mas eu falo com a ((Fulana)). Qualquer coisa que ela for me indicar, eu vou indicar para ela, esteja onde ela esteja”. – E-2

“(…) Tá, a mesma ferramenta, ela está aberta para esse tipo de coisa, como os possíveis recebedores de indicação. São todos funcionários não é, então o ((Fulan))o que é da Telecom São Paulo ele vai tanto poder receber uma indicação do ((Cicrano)) que é a Tech como vai também poder receber indicação de um colega da Algar de Porto Alegre, da Telecom de Porto Alegre. Então está lá no aplicativo, você consegue fazer a indicação dentro da empresa também”. – E-7

“(…) Esse é o impacto que eu considero assim, muito relevante, porque a gente foca muito na força comercial, mas o Clube é um programa do Grupo inteiro. Qualquer um pode fazer indicação de negócios que a gente vai atender. Então, por isso eu preciso de expandir, eu preciso de crescer. E a gente depois de tudo isso, tenho recebido indicações de pessoas que não são da área comercial entendeu? Pessoas da operação, que encontraram uma forma de contar que existe outra oportunidade de negócio para o Grupo Algar e as pessoas que estão lá dentro do cliente, nem sabem às vezes quem é o consultor da empresa dele, então ali (Rede) ele coloca e aí a empresa resolve quem vai ser a pessoa que vai tocar aquela oportunidade”. – E-9

O entrevistado E-10 também compartilha do relato de E-9.

Nas demais entrevistas não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa subcategoria.

6.6.2.2 Formalização de interação

Essa subcategoria foi levantada a partir da análise dos relatos, baseada nas funcionalidades da RSC – formalização da interação dos processos de negócio, ou seja, é o registro da indicação, da atualização das informações, dos registros das visitas feitas, o registro do *status* da negociação com o cliente:

“(…) Na verdade o que foi feito foi ter uma ferramenta a mais pra gente formalizar toda a interação, pra gente cadastrar tudo o que está sendo feito”. “Eu acho que pra Algar toda, pra Algar como um todo, porque novos negócios surgem daí ... é uma ferramenta que traz, consolida, de novo, consolida todas as informações e acho que um grande benefício da ferramenta é isso[...]” – E-1

“(...) O processo de negócio com o clube de vendas ele é uma troca de relacionamento focada em negócio para todas as empresas do grupo. E no caso aqui do Rio Quente para com o clube de vendas a gente tem a questão dos lides que a gente passa”. – E-6

“(...) Então o programa que é um programa de indicação que tem a ideia de você ampliar os negócios das empresas do grupo em empresas que você conhece que você tem informação”. “Eu acho que ela até dispara e-mails para quem recebeu a indicação. Só que tem pessoas que estão lá cuidando do acompanhamento dessas, “ah você já fez visita para essa oportunidade?, ah você já fez proposta, tem uma cotação?, tem uma indicação?”, por quê? Até porque tem uma remuneração, um prêmio ou por proposta ou por fechamento de contrato. Então é preciso fazer esse acompanhamento”. – E-7

O entrevistado 9, um dos gestores da Rede descreve como e com quais instrumentos o consultor conta no momento da formalização das indicações:

“(...) Ah... ele tem guia de bolso, que é um arquivo que a gente fez com um resumo do portfólio das empresas, para que ele saiba ligar as antenas e direcionar as oportunidades quando ele entender. A gente tem a aba de contatos, e aí tem todos os consultores lá listados, nome, localidade, email, telefone, tem uns que tem até o nome, por exemplo, do centro de resultado, porque existe as indicações, por exemplo, da Algar Telecom e ficam lá dentro, então para eles saberem se realmente é um consultor, a gente tem um centro de resultado lá”. – E-9

Nos relatos dos demais entrevistados não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa subcategoria.

6.6.2.3 Divulgação constante

A subcategoria divulgação constante emergiu dos relatos de três entrevistados. Qualquer ferramenta de TI a ser implantada deve contar com a preparação dos usuários, mas também a constante comunicação de suas funcionalidades, atualizações, só assim, poderá garantir a sua adoção. A constante divulgação e atualização das informações, acontecimentos, premiações na Rede é tida como uma funcionalidade muito importante.

O entrevistado 1 em seu relato faz uma observação que é relevante do porquê de se fazer uma divulgação constante dos processos na Rede: *“(...)Agora, ah... tem uma rotatividade relativamente grande de vendedores no mercado e a gente tem que tá divulgando isso o tempo todo”. “Então foi um ano bacana, onde a gente conseguiu divulgar bastante,*

mas ao longo dos anos tiveram altos e baixos. O ano retrasado, por exemplo, eu achei que teve pouca indicação”. “[...]Então..., acho que ah... essa divulgação tem de ser feita o tempo todo. De novo, é catequizar a galera e, falando de novo do ano passado, ano passado foi bom, a gente fez indicações, mas ainda assim, de novo, faço mais indicações que recebo”. – E-1

Os entrevistados 9 e 10 compartilharam a mesma informação sobre a divulgação na RSC: *“(...)A gente coloca informações bem relevantes das empresas do Grupo Algar”. – E-9 e E-10*

Nos relatos dos demais entrevistados não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa subcategoria.

6.6.2.4 Facilidade de uso

Dezenove trechos foram identificados e classificados na subcategoria facilidade de uso. Essa subcategoria também foi levantada a priori na revisão de literatura, pois é uma condição importante para a adoção de ferramentas de TI, como é o caso da RSC, como pode-se observar nos relatos:

“(...)O que ela aproveita desses processos né, da interação de cada empresa com seus clientes pra consolidar isso tudo num único ponto e aí a gente tem acesso à essas informações de uma forma mais... mais fácil né”. “Então... antigamente se eu quisesse saber se a ((X)) era cliente de alguma empresa do Grupo eu ia ter de ligar pra meia dúzia de pessoas pra tentar descobrir. Agora basta eu jogar lá na ferramenta que eu descubro; que eu tenho essa informação”. “Principalmente, comunicação, divulgação de cases, divulgação da própria política, divulgação de novos negócios que a empresa está lançando, e o fácil acesso ao às informações de quais empresas são clientes já do Grupo.” – E-1

“(...)É fácil, fácil, é um controle também, que muitas vezes você apresenta a empresa, todas as empresas do grupo e alguém se mostra interessado e aí você criou uma responsabilidade com aquilo que você apresentou com aquela empresa”. – E-3

“(...)O aplicativo é muito simples. Esse aplicativo consegue mandar verificação, é bem simples de utilizar”. – E-4

“(...)Primeiro fácil acesso para encontrar as pessoas, pois o grupo é muito grande, são mais de 20mil pessoas, então, eu quero encontrar alguém de uma outra empresa que possa me apoiar, me ajudar, então a Comunidade tanto quanto o Clube facilita toda

essa integração de pessoas”. “Muito mais que rede social que eu entendo que o foco não era esse foi o aplicativo onde ele se traduziu num aplicativo muito simples[...]”. “Então ele é um complemento facilitador que serve para centralizar todo o processo, ah eu não digo que ele estimulou aumentar ou não a venda, eu acho que ele facilitou”. – E-5

“(…)Sem dúvida facilitou o processo de indicação”. – E-7

“(…)Foi muito bem, sem problema nenhum, usava e participava muito”. “Olha não é uma ferramenta difícil de trabalhar não, é uma ferramenta fácil tem algumas adequações lá, mas se você não praticar você perde o interesse de usar ela”. – E-8

“(…)O aplicativo ele é bem intuitivo, tanto assim que, o pouco contato que eu tive com alguns consultores eu digo: ‘Fulano você tá com dúvida de navegar no aplicativo?’. Ele responde:’ de forma alguma. Já entendi tudo e este é melhor de operar que o antigo’”. – E-9

“(…)De qualquer maneira é um avanço é no aplicativo, na nova versão, é que ele conversa com o chair point que é a nossa tecnologia de intranet. Então, por exemplo, o fato da pessoa entrar com uma senha, com a mesma senha que ele entra no Chair point, do email dele, ele entrar também no aplicativo do clube foi assim..., sabe, esses pequenos avanços, parece, parece pouco né, mas faz uma diferença grande”. – E-10

Não foram encontrados trechos que pudessem ser atribuídos à essa subcategoria nos relatos de E-2 e E-6.

6.6.2.5 Informação em tempo real

Uma das funcionalidades da TI levantadas na revisão de literatura e que é uma característica da RSC apontada em 5 trechos analisados é a obtenção de informação em tempo real, como pode-se observar nos relatos:

“(…)Então..., antigamente, se eu quisesse saber se a ((X)) era cliente de alguma empresa do Grupo eu ia ter de ligar pra meia dúzia de pessoas pra tentar descobrir. Agora basta eu jogar lá na ferramenta que eu descobri; que eu tenho essa informação”. – E-1

“(…)Ela conseguiu mostrar o que está acontecendo em geral aqui na empresa, é um outro canal como se fosse um facebook, você consegue ter aquela informação online e saber o que está acontecendo online”. – E-4

“(…)Conteúdo... a gente coloca notícias gerais sobre o universo de vendas, então: ‘dez dicas para vender mais’; ‘cinco informações que você não pode deixar de perguntar para o seu cliente’. Essas a gente vê que tem muita audiência, até eu pessoalmente

era contra, por que não é o tipo de conteúdo que me atrai, mas os consultores olham.... bastante". "Ver as notícias... vídeos se tiver dentro da notícia". "A gente coloca informações bem relevantes das empresas do Grupo Algar, então se sai alguma... que seja prêmio ou um novo portfólio de alguma empresa, éh... que seja relevante para ele saber, porque o cliente vai questioná-lo, a gente coloca, também". – E-9

"(...)Na verdade o aplicativo existe para estimular isso mesmo, porque a gente tem uma operação muito grande, aqui né, com muita gente pra ficar atendendo todo mundo, com todas as demandas, então o aplicativo de certa forma automatiza cada vez mais essa relação. Existe agora o campo das mensagens que eles podem trocar". – E-10

Nos relatos dos demais entrevistados não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa subcategoria.

6.6.2.6 Agilidade

Em cinco trechos analisados emergiu a subcategoria agilidade. Ela também foi apontada na revisão de literatura, como uma funcionalidade da Rede Social, pois agiliza os processos, a comunicação, a informação, como pode-se observar nos relatos:

"(...)A ferramenta do aplicativo ela é super fácil de utilizar... é ... uma telinha que eu preencho rapidinho, trouxe um benefício sabe, muito legal. De vez em quando dá um problema, fica fora do ar, assim, mas a ideia, atende 100% o objetivo". – E-1

"(...)Ela agiliza, ne, muito. Então se de repente eu tô fora, tô numa visita, tô indo pra outra eu posso de repente voltar e não encontrar alguém que eu quero indicar e hoje pela ferramenta, eu posso no taxi ou no próprio cliente, quero indicar pra Telecom, quero indicar pro consultor ((X)), eu consigo indicar para aquele consultor né, então isso agiliza muito". – E-2

"(...)A comunidade de negócios permitiu que os associados tivessem um meio de comunicação mais ágil, que as pessoas conseguissem se comunicar mais rapidamente". – E-4

"(...)Eu acho que cada vez mais devem assimilar isso, pois mais gente usando melhor porque, se tá um final de semana com um amigo e ele fala de uma oportunidade, se você tá antenado, se você tá com uma visão de negócio e tá com o aplicativo, eu já registro ali mesmo e imediatamente vai cair para alguém[...]" – E-5

“(...)De aumentar o número de pessoas utilizando, mas o que a gente mais espera hoje é a automatização, né. Que essas ferramentas, elas automatizem, nem sei se essa é a palavra, mas que elas, que os nossos processos, por exemplo, de cobrança da indicação, para eles darem retorno do andamento das oportunidades que isso seja automatic. Esse aplicativo que a gente lançou semana passada (nova versão) já vem mais automatizado, então esse processo de cobrança sistemática ele vai fazer pra gente e a gente vai ser notificado quando um consultor alterar alguma coisa dentro da oportunidade”. – E-9

Não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa subcategoria nos relatos dos demais entrevistados.

6.6.2.7 Controle de informações

A subcategoria controle de informações emergiu de dezesseis trechos analisados. A RSC propicia o controle das informações dos processos de negócio, a integração das informações das empresas e dos clientes do Grupo estudado, como pode-se observar nos relatos:

“(...)Na verdade o que foi feito foi ter uma ferramenta a mais pra gente formalizar toda a interação, pra gente cadastrar tudo o que está sendo feito”. “Isso é feito pela Holding, à medida que eu cadastro a indicação na ferramenta, isso vai pra Holding, ((Fulana)) e outras pessoas lá; elas fazem o filtro disso e opa, isso aqui é uma indicação para Algar Telecom e aí eles pegam e passam para uma pessoa da Algar Telecom. [...]se alguém faz uma indicação para a Algar Tech, bate lá na ((Fulana)) e ela encaminha para uma pessoa da Algar Tech que é essa que vai fazer essa distribuição, se não assim, o risco que acontece é: eu sou amigo de ((X)), eu indico só pra ela. É para não acontecer isso”. – E-1

“(...)É fácil, fácil, é um controle também, que muitas vezes você apresenta a empresa, todas as empresas do grupo e alguém se mostra interessado e aí você criou uma responsabilidade com aquilo que você apresentou com aquela empresa. Então com o controle ali você colocou alguém para representar a empresa, então você vai ter certeza que alguém já foi lá e teve a resposta. Então ele controla muito bem, é bacana por causa disso”. – E-3

Os gestores das áreas comerciais dos segmentos estudados também reconhecem que a RSC possibilita o controle das informações importantes para eles, como nos relatos dos entrevistados 4, 5 e 6:

“(...) É a turma da ((Fulana)) que recebe as lides e ela fica cobrando até fechar essa lide, tanto para a equipe que ganha ou não. Quando ganham, eles pegam e computam como venda”. – E-4

“(...) o Clube de Vendas permitiu que a gente tivesse uma unificação disso né, tivesse um entendimento melhor de cada função, de cada entrega que deveria ser feita, um entendimento melhor de portfólio e, conseqüentemente, de clientes em potenciais que poderiam ser tratados em conjunto”. “O status no aplicativo ele também já está atualizado pro Clube de Vendas saber como está tudo integrado ela vai vê, vai olhar e vai ver o último status”. – E-5

“(...) Ela ajuda nesse momento que a gente não está tendo reunião presencial, para você não perder a comunicação, para você continuar a parte de troca de negócios”. – E-6

“(...) A ferramenta é uma forma de você armazenar e organizar as oportunidades que aparecem entre as empresas”. “Então voltando para o aplicativo eu acho que ele consegue com facilidade montar uma base de informação que serve para controlar também essa remuneração de incentivo, e consegue controlar as pessoas que estão trabalhando no ponto de vendas para fazer o acompanhamento, fazer o acompanhamento do trabalho de quem recebeu a indicação. E aí foi essa ideia, que é a vantagem de se ter os aplicativos e as ferramentas”. – E-7

“(...) Esse aplicativo que a gente lançou semana passada (nova versão) já vem mais automatizado, então esse processo de cobrança sistemática ele vai fazer pra gente e a gente vai ser notificado quando um consultor alterar alguma coisa dentro da oportunidade”. “Você chega em um prospect já com muita informação sobre ele né, então a ferramenta contribuiu para o consultor ir lá fazer perguntas pro cliente, que é a primeira fase, né etc e tal, ele já vai com muitas informações que o colega já passou para ele, quer dizer, ele já ganhou um bom tempo na reunião com o cliente”. – E-9

“(...) Hoje a gente já tem esses relatórios on-line pro novo aplicativo, mas antes ((E-9)) que media na mão, inseria as informações no banco de dados né e fazia os cruzamentos”. – E-10

Nas entrevistas de E-2 e E-8 não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa subcategoria.

6.6.2.8 Alinhamento com os objetivos organizacionais

Essa subcategoria foi levantada na revisão da literatura, pois ela é uma das principais funcionalidades da RS e observa-se também nos seis trechos analisados dos relatos em relação à RSC do Grupo estudado.

A RSC foi criada baseada nos princípios e objetivos organizacionais do Grupo que é aproximar as pessoas, as empresas, gerar novos negócios, conforme os relatos dos entrevistados 9 e 10:

“(...)A gente precisava ter um meio para que eles se encontrassem que fosse de forma digital que pudesse agilizar esses contatos, como a indicação, pedir apoio aos consultores, foi quando surgiu a ideia da gente ter um portal, ter um aplicativo de indicações, o aplicativo veio depois da criação do portal, mas para a gente ter condições dos consultores se aproximarem, ter o espaço deles, além das reuniões. Isso foi em 2011. E a gente acredita que até... ai eu nem sei falar a palavra, tivesse um ambiente em que a gente não precisasse dizer: olha aqui você tem esse espaço e sim que fosse um espaço que eles explorassem. Esse foi o começo dessa história”. – E-9

“(...)Ah sim, claro além de tudo isso que a ((E-9)) disse, evidentemente, trazer novas receitas, porque reforça as indicações e o conhecimento e fortalecimento da marca.” – E-10

A Vice-presidente de Marketing do Grupo também reforça esse alinhamento em seu relato: *“(...)Então na verdade é isso. O clube eu acho que foi uma iniciativa inclusive da alta gestão, exatamente para promover uma maior sinergia entre os negócios do grupo. Como a gente é uma empresa bastante diversificada a gente procurou enxergar o que existe de mais sinérgico na verdade na nossa empresa, os relacionamentos. E hoje os relacionamentos eles são muito importantes porque eles acabam economizando tempo”.*

“(...)[...]ele é um programa corporativo do grupo portanto ele é estratégico e foi definido exatamente pela holding exatamente porque a holding é a única empresa que pode promover esse tipo de sinergia [...] e a holding é onde tem essa visão holística do negócio que pode então ter uma ferramenta como essa ou um programa como esse para poder desenvolver a sinergia entre os negócios”. – VPM

Os consultores também percebem o alinhamento da RSC com os objetivos organizacionais:

“(...)A ferramenta do aplicativo ela é super fácil de utilizar... é ... uma telinha que eu preencho rapidinho, trouxe um benefício sabe, muito legal. De vez em quando dá um problema, fica fora do ar, assim, mas a ideia, atende 100% o objetivo”. – E-1

“(...)Ah sim, o Clube é um elo né. O elo é o Clube, sem o Clube nada disso ... ia ser muito mais difícil, já não é fácil, né, em algumas, algumas regionais, com alguns consultores, você vê a dificuldade, sem o Clube fica mais difícil. Você tem o Clube que é visto pela diretoria, que é levado muito a sério, então as pessoas se preocupam em alimentar né, vê que, “poxa vida, tem que participar, aí então é muita gente né”. – E-2

“(...)A gente já começou, como eu te falei, com esse trabalho de gestão quando teve a mudança, antes era muito solto, era muito trabalho tímido assim. Uma vez que a gente entendeu que era importante estar nesse clube de vendas a gente começou a fazer ação de vendas, começamos a apresentar em reuniões da importância de estar nas reuniões do clube de vendas, então assim, as equipes começaram a se movimentar e entender mais e estar em conjunto com o grupo Algar de uma forma geral, então isso fez com que as coisas internamente comesse a tomar mais corpo”. – E-6

A cultura das vendas ¹⁵hypothesis, outro objetivo do Grupo, aparece no relato do entrevistado 7:

“(...)Eu tenho um jeito de ser, eu gosto de pensar que eu trabalho numa empresa que tem que combinar. Eu já trabalhei em empresas que não combinava comigo, e a Algar combina comigo. E essa história de vender coisas de outras empresas, faz parte para mim desse negócio de acreditar no grupo”. – E-7

Não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa subcategoria nos relatos dos demais entrevistados.

6.6.3 Motivação para o uso

Dezoito trechos foram identificados dessa categoria que remete ao “porquê” da utilização da RSC e que é um dos fatores para a adoção de ferramentas de TI, como observa-se nos relatos:

Basicamente entre os consultores, a motivação para o uso da RSC é a premiação:

“(...)Como eu falei, ano passado houve uma melhora, porque a gente montou uma política de incentivo que à medida que o cara indica e aquela indicação virou uma proposta, ele já ganha um benefício. Se fechou, ele ganha mais. Um sistema de pontuação,

onde os melhores pontuados ganharam a viagem no final. Então, vendedor é movido a dinheiro, então, a hora que trouxe isso de novo, o vendedor ter uma contrapartida, melhorou a atuação do Clube”. – E-1

Há também, para alguns, a influência social/profissional também se torna uma motivação para o uso da ferramenta:

“(…)Foi fluindo, na verdade minha coordenadora falou: olha existe uma ferramenta.... [...] Vim, já vim pra SP, minha coordenadora tá em Uberlândia e eu to aqui e aí ela me comentou da ferramenta, teve a reunião aqui né, o ((E-7)) me abraçou muito, ele é fantástico, ele participa demais do Clube. Então eu tive um padrinho em SP. [...]Você entra no Portal do Clube só tem ele né, maioria, eh... no Paraná eu também tive um apoio muito grande do ((Fulano)), do ((Cicrano)) da Tech. Então eu tive essa injeção de ânimo aqui, essa injeção de ânimo no Paraná, [...]me apaixonei pela coisa, e pensei, vou multiplicar isso aqui dentro da minha casa que é a Segurança né”. – E-2

O entrevistado 5, gerente da 152ypo comercial de um dos segmentos, relata que busca incentivar/motivar sua equipe, cobrando a participação com indicações, através do aplicativo da Rede, mas explica que a premiação é um fator preponderante na motivação para o uso da ferramenta:

“(…) [...]o direcionamento meu foi muito mais de cobrar participação no APP e de visão de negócio. [...]o caminho todo mundo sabe, é procurar o pessoal lá da Holding, interagir e fazer parte”. “[...]a gente conseguiu fazer uma premiação onde motivasse todo mundo a estar trabalhando também através do aplicativo”. “O ((E-1)) na reta final pra ganhar um premio ele estava desesperado para arranjar um negócio adicional para ele chegar lá e ganhar o premio. O que é legal que após a conquista, o time vendo o empenho dele que foi grande, então assim gera uma motivação muito maior para o ano seguinte”. – E-5

Por mais informações, premiações e relatórios que são apresentados pelos gestores da RSC, Segundo relato do entrevistado 7, alguns ((consultores)) não usam a ferramenta, por sua própria escolha:

“(…)Tá. Eu não acredito que tenha tanto hoje que trabalhe ((uso da RSC)), e a culpa não é do clube((dos seus responsáveis)), a culpa é das pessoas mesmo, talvez precisem de uma...”. – E-7

O suporte da RSC para as vendas 152ypothesis é considerado uma oportunidade para o entrevistado 8, para ele isso é um fator de motivação para o uso:

“(…) Olha na verdade desde quando começou o clube de vendas eu já participava, eu comecei a participar no início dele. Então assim, eu sempre fui motivado, eu tinha motivação para trabalhar com o clube de vendas porque eu entendia, eu conhecia o suporte, você tinha a oportunidade de buscar ajuda com as outras empresas do grupo e eu ajudava a entrar numa empresa sabe”. “[...]a Algar sempre deu uma oportunidade muito grande de você oferecer o que a Algar tem como ajuda, como venda, e eu acho que tem que trabalhar mais nisso, está precisando motivar as pessoas”. – E-8

Mas, ele também chama a atenção, pois na sua opinião, até entre os mais jovens consultores (não fica claro se jovens é de idade ou de tempo de casa) preferem usar outras ferramentas e tratar as demandas internamente, mas acredita que isso seja uma possibilidade de melhoria da própria ferramenta e da cultura do uso da RSC:

“(…) Talvez para os mais jovens tem uma facilidade maior, mas mesmo assim eu acho, eu participava do grupo com jovens e eles não gostam de usar o aplicativo, preferem mandar um e-mail e pegar isso e trabalhar mais internamente e trabalhar e encaminhar para a equipe, eu acho que é mais rápido. Sabe, o aplicativo você tem que entrar nele, você tem que colocar as ações, se você pegar e tem uma demanda de e-mail rápida você pega pelo celular, apesar que você tem o aplicativo pelo celular também, mas eu acho que tem uma dificuldade de utilização do aplicativo, eu acho que você não tem motivação para usar, a minha opinião tá”.

“Acho que nós temos só que descobrir uma forma de fazer uma motivação maior para que os outros possam participar do clube. – E-8

Não relatos dos demais entrevistados não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa categoria.

6.6.4 Frequência de uso

A frequência de uso de TI é um desafio para as organizações, pois dependem da visão que elas têm e do valor que dão à essa tecnologia que está ligada aos direcionadores organizacionais das dimensões do uso de TI. Outro direcionador é o do indivíduo que define o quantidade e a qualidade do uso de TI.

A categoria frequência de uso foi levantada na revisão de literatura sobre os aspectos de uso de TI e também sobre as Redes Sociais. Nas entrevistas realizadas, dezessete foram os trechos associados à essa categoria. Ela está associada à frequência na utilização da

RSC nos processos de negócio, trazendo impactos ao Grupo estudado, como pode-se observar nos relatos:

No relato do entrevistado E-1 percebe-se que é um intusiasta do Clube de Vendas e suas ferramentas, ou seja a RSC:

“(...)No começo, eu comecei a fazer parte do Clube de Vendas eu nem participava das reuniões ainda, mas já por indicações que eu fazia, antes mesmo de participar oficialmente do Clube eu já ganhei uma premiação lá e tal, aí sim eu comecei a participar. O que eu quero dizer? Eu faço, eu tenho isso já... no meu dia a dia”. “Pelo celular é todo dia”. – E-1

Já o entrevistado 3, por conta do segmento em que atua, a utilização da RSC não é tão frequente, especificamente a principal utilização é o aplicativo, mas reconhece a sua importância para o Grupo:

“(...)Então eu acho assim, na minha área ele é pouco usado porque para uma indicação a cada três meses o cara pode me ligar e eu ir fazer junto, precisa registrar por uma questão de processo, mas para as outras empresas do grupo o volume são muito grandes, são contratos fechados todos os dias, chega a fechar dois ou três contratos por dia assim, então é um processo muito grande, eu acho que é muito interessante para as empresas do grupo”. “[...]eu tenho o telefone se eu precisar falar, então nunca senti falta de nada, mas eu não sei o que tem dentro da comunidade((Portal da RSC)), porque desde quando eu cheguei eu comecei usando o aplicativo”. – E-3

O entrevistado 6, líder de vendas de um dos segmentos do Grupo traz que a utilização da RSC tem se ampliado:

“(...)A online((Portal da RSC)) quando sou acionada, quando tem alguma coisa de cross entre as empresas a gente sempre está trocando algum acionamento, alguma necessidade através disso”. “(...)Até porque essa sinergia com as outras equipes no Brasil, elas vêm numa crescente do meio do ano passado em diante que vem mais forte. Até então existia, mas não com essa frequência. “[...]isso vem se tornando uma coisa cada vez mais frequente, e é uma coisa que internamente a gente está inserindo cada vez mais no dia a dia”. – E-6

A utilização da RSC através de seu portal é considerada esporádica para o entrevistado 7: *“(...)Agora através do site você consegue consultar, fazer indicação. Então não tem uma frequência de utilização da ferramenta, que isso pode ser mensal, sei lá, ou diário, não, é esporádica mesmo”. – E-7*

O entrevistado 8, hoje representante comercial, pessoa 155ypothese em um dos segmentos do Grupo relata que por questões técnicas, à época da entrevista, estava com problemas de acesso à RSC, mas comenta que o uso da ferramenta era frequente: “(...)Hoje eu sou PJ de uma empresa, não sei se você foi orientada sobre isso. E no momento eu não estou utilizando a ferramenta porque nós estamos tendo problema de acesso aqui na Alsol, mas eu tenho 31 anos de grupo e eu trabalhei bastante tempo na Algar Telecom e por muitos anos utilizei a ferramenta desde o começo do Clube de Vendas”. – E8

Um dos gestores da RSC, o entrevistado 10 traz que o aplicativo, acredita-se que por sua mobilidade, trouxe um aumento na utilização da ferramenta em relação ao portal da Rede e que há um controle da sua utilização e dos seus resultados: “(...)A gente dividiu em regiões geográficas então a gente tem o desempenho de cada uma que vem em termos de indicações e vendas fechadas ou quanto acontece a utilização das ferramentas mesmo, e a gente percebeu uma mudança né, eu estou há três anos, eu me lembro que antes do aplicativo, não era nada né?, do tipo... as indicações aconteciam todas nas reuniões presenciais, era uma coisa assim, eu não me lembro exatamente o número, acho dá até pra recuperar isso, mas mais da metade aconteciam nas reuniões”. – E-10

Nas demais entrevistas, não houve trechos que pudessem ser atribuídos à essa categoria.

6.6.5 Trabalho em rede

Dez trechos foram categorizados em quatro documentos. A RSC propicia o trabalho em rede, principalmente da área de negócios e esse trabalho em rede está diretamente relacionado à estrutura organizacional do Grupo e com a sua cultura, conforme se observa nos relatos que serão apresentados.

O entrevistado 1 traz a questão cultural como um fator importante no trabalho em rede: “(...)Então é cultural, é uma, a gente ter de estar o tempo todo disciplinando a galera, falando: ‘olha, vai numa visita e aproveita para vender todo o portfólio do Grupo e não o que só você tem.... enfim a sua empresa’ ”. – E-1

A importância do trabalho em rede atrelado à questão cultural e de mudanças é reforçado pelo entrevistado 6, que por especificidade do segmento em que atua, relata que a consciência desse trabalho começa a se constituir: “(...)A gente já começou como eu te falei com esse trabalho de gestão quando teve a mudança, antes era muito solto, era muito

trabalho tímido assim. Uma vez que a gente entendeu que era importante estar nesse clube de vendas a gente começou a fazer ação de vendas, começamos a apresentar em reuniões da importância de estar nas reuniões do clube de vendas, então assim, as equipes começaram a se movimentar e entender mais e estar em conjunto com o grupo Algar de uma forma geral, então isso fez com que as coisas internamente comesse a tomar mais corpo”. – E-6

O valor no trabalho em rede que é propiciado pela RSC é relatado pelo entrevistado 7: “(...)Tá, a mesma ferramenta, ela está aberta para esse tipo de coisa, como os possíveis recebedores de indicação. São todos funcionários não é, então o Fulano que é da Telecom São Paulo ele vai tanto poder receber uma indicação do Cicrano que é a Tech como vai também poder receber indicação de um colega da Algar de Porto Alegre, da Telecom de Porto Alegre. Então está lá no aplicativo, você consegue fazer a indicação dentro da empresa também”. “(...)Eu me acostumei a fazer isso porque eu vejo valor, para mim o cliente ver essa minha posição que é oferecer outras empresas como uma posição que eu estou mostrando a força do grupo, como eu posso ajudar eles em outras formas pela empresa[...].” – E-7

Para o entrevistado 10, um dos gestores da RSC, estimula e automatiza o trabalho em rede e ele acredita que haverá uma ampliação dessa filosofia de trabalho internamente nas diversas empresas nos vários segmentos de atuação do Grupo:

“(...)Na verdade o aplicativo existe para estimular isso mesmo, porque a gente tem uma operação muito grande, aqui né, com muita gente pra ficar atendendo todo mundo, com todas as demandas, então o aplicativo de certa forma automatiza cada vez mais essa relação”. “(...)O Clube de Vendas é um grande ponto de inspiração para isso. A gente vai ver daqui a pouco, diversos tipos de Clube de Vendas espalhados dentro do Grupo Algar, não só um que atenda a todos mais, o Clube de Vendas de geografias, o Clube de Vendas específico e esse negócio que ficou, que é a sinergia comercial”. – E-10

Não relatos dos demais entrevistados não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa categoria.

A RSC dá oportunidade da prática da visão do Grupo, como observa-se no relato da Vice-presidente de Marketing:

“(...)E para o Clube de Vendas é a prática de gente servindo gente. Então uma das coisas que a gente tenta fazer muito aqui dentro da empresa é exatamente sensibilizar para os nossos associados o que é gente servindo gente. E o Clube de Vendas por meio dessa oportunidade e sinergia, então hoje eu abro porta para um colega e amanhã com certeza vai abrir portas para mim também”. – VPM

6.6.6 Ambiente social

Nessa categoria, cinco foram os trechos categorizados. O ambiente social é outra característica da Rede Social levantada na revisão de literatura, em que estimula a troca e a participação; um ambiente de socialização, não só para os negócios, conforme observa-se no relato de três entrevistados:

O entrevistado 1 se refere ao Portal da RSC que foi o início da utilização da ferramenta e que hoje, na sua visão, é menos utilizado, mas que deveria ser mais explorado por ser um espaço de ambiente social, de relacionamento: *“(...)Eu lembro quando eu soube, quando apareceu, acho que deram esse sistema de indicação, eu utilizava mais do que hoje. Tinha... acho que ainda tem né, um “chatizinho” ((Chat)) , a gente brincava, fazia alguma coisa, divulgava algum evento ali, então acho que ele pode ser melhor explorado”. “(...)Mas que é assim, é bem amigável, tem o “chatizinho”(Chat), dá pra você brincar, ah, tem as fotos do último evento, aí você vai e comenta, É realmente um portal, onde tem a interação, pode ter a interação, você busca as informações divulgadas lá, mas, sei lá, eu falo por mim, eu não uso todo dia, não sei se os demais usam. Eu diria que aqui em São Paulo, pelo menos na Algar Tech, o pessoal não usa tanto. Eu usava mais logo quando... que apareceu, hoje... de vez em quando. Uma vez, sei lá, uma vez por mês, duas vezes por mês”. – E-1*

Já o entrevistado 2 traz o ambiente social para o aplicativo da RSC, em que ele representa um ambiente social de troca e de ajuda que torna o trabalho da 157^{ty}po comercial mais fácil e também diferenciado: *“(...)Eu já cansei de falar para os clientes que a gente tem um aplicativo de indicações que a gente ajuda um ao outro, né. E hoje em dia no mundo corporativo é muito difícil isso acontecer né. Eu venho do segmento e eu nunca vi isso. Pra mim é uma ferramenta inovadora, é uma ferramenta que une as pessoas, traz uma ambiente mais agradável, apesar de né, tem as premiações, mas deixa tudo mais leve pro comercial que é meio punk a vida nossa, né. Acaba ficando mais leve, sem dúvida”. “O Clube é um clube de amigos que indicam, todo mundo precisa de ajuda, todo mundo precisa vender né”. – E-2*

Ratificando o que E-1 disse, o ambiente social do portal da Rede aparece no relato do entrevistado 5: *“(...)A Comunidade sim, o app (aplicativo) a gente usa mais focado em direcionar mesmo para oportunidades. Mas a Comunidade quando nasceu, ela nasceu com uma visão muito mais ampla, como uma rede social mesmo”. – E-5*

6.6.7 Apoio da alta gestão

O apoio da alta gestão é um fator importante para o sucesso na implantação de qualquer ferramenta de TI, como no caso da RSC. Observou-se que os entrevistados reconhecem o empenho e envolvimento da alta direção do grupo com o Clube de vendas e com as suas ferramentas que são o portal e o aplicativo da RSC. Identificou-se quatro trechos que foram atribuídos à essa categoria em três documentos, conforme os relatos a seguir:

“(...)Você tem o Clube que é visto pela diretoria, que é levado muito a sério, então as pessoas se preocupam em alimentar né, vê que, “poxa vida, tem que participar, aí então é muita gente né”. – E-2

“(...)[...]Jeu participei no início como sugestão, mas depois eu acabei fazendo parte da rede, eu fui um dos apoiadores, pois eu acredito muito no conceito do clube de vendas, eu acho que é, quando eu inclusive vim para São Paulo, eu assumi a Regional eu fui uma das pessoas que tentou ainda unificar o time né, as empresas, mas é algo que assim... eu até usei pouco, talvez o time que usava mais no dia-a-dia.”. – E-5

O entrevistado 10, gestor da RSC e responsável pela marca do Grupo reforça a importância do apoio da alta gestão para o sucesso da ferramenta e aposta nesse fator para a sua continuidade: *“(...)Então, a alta direção ela acompanha, mas a gente toma a iniciativa de mostrar os relatórios, os números, os dados, a gente tem momentos aqui com a nossa Vice-Presidente, os nossos chefes eles são executivos e são acionistas, são das famílias controladoras do Grupo. Então nossa Vice-Presidente é acionista, ela acompanha de uma forma mensal, a gente todos os meses mostra relatórios, mostra números, a gente conta um pouco sobre alguma dinâmicas e a gente tem uma reunião administrativa na Holding que aí vem CEO, vem presidente de Conselho, vem os colegas todos da Holding, essa reunião é bimestral e nela a gente também leva sempre pelo menos um slide dando notícias do Clube de Vendas. Nós, é como eu comentei, nós já tivemos um status maior e esse ano fomos pressionados bastante por redução de custos e, mas, enfim, a gente continua aí deixando essa chama muito acesa, porque as equipes de vendas valorizam e a gente procura sempre passar essas informações para que efetivamente, essa iniciativa, ela se fortaleça e não esmoreça diante desses desafios aí como redução de despesas e de custos”. – E-10*

A Vice-presidente de Marketing sintetiza em alguns trechos de seu relato a importância da RSC para a alta direção do Grupo, tanto em relação à iniciativa de implantação do Clube de Vendas e suas ferramentas, quanto do seu valor estratégico:

“(...)O clube eu acho que foi uma iniciativa inclusive da alta gestão, exatamente para promover uma maior sinergia entre os negócios do grupo”.

“(...)Mas então esse programa ele é um programa corporativo do grupo portanto ele é estratégico e foi definido exatamente pela holding exatamente porque a holding é a única empresa que pode promover esse tipo de sinergia”.

Também traz oportunidades de melhoria que a RSC propiciou para a Holding:

“(...)Então a gente já identificou inúmeras oportunidades, eu acho que o ganho do Clube de Vendas ele traz um ganho qualitativo muito importante de conhecimento da força de vendas, de necessidade dos clientes, de alguma oportunidade que a gente vê”.

“(...)Uma coisa que a gente percebeu quando a gente fazia as reuniões presenciais também é que muitas vezes uma localidade onde a gente tinha um ruído por parte dos vendedores ali pode saber que eles tinham um problema, mais cedo ou mais tarde havia um problema de comunicação, um problema ali às vezes da liderança”.

“(...)Então o Clube ele traz esse insight muito grande também para a holding, a holding fica mais distante dos negócios, mas por meio do Clube de Vendas é uma forma de aproximar a holding dos clientes e aí uma forma também de ajudar a praticar o nosso propósito que é gente seguindo gente”. – VPM

Nas demais entrevistas não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa categoria.

6.6.8 Fatores de risco

Cento e dezoito trechos foram categorizados em dez documentos sobre os fatores de risco que podem comprometer a implantação e a utilização da RSC como *sw* social nos processos, nos modelos de negócio e na criação de valor para o Grupo estudado. Os fatores de risco identificados foram associados a seis subcategorias: outras tecnologias associadas; atualização de informações; ampliar a divulgação; criar a cultura de utilização; reuniões presenciais ainda são importantes e a tecnologia como um apoio e não como um fim. Na revisão de literatura, em alguns estudos, foram apontados fatores críticos de sucesso na utilização de TI e das redes sociais corporativas, como o acesso à informação, a cultura e o aprendizado organizacional, exigindo dos envolvidos novas posturas de autoridade, responsabilidade e atuação. Apresenta-se os relatos dos entrevistados em cada um deles.

6.6.8.1 Outras tecnologias associadas

A utilização de outras tecnologias de informação além da RSC que muitas vezes estão mais à mão, ou por hábito, podem constituir-se em um fator de risco, como é apresentado nos relatos.

Com atuação em um segmento muito específico, o entrevistado 3 relata que muitas vezes o contato com os 160ypothes é via 160ypothes e o registro da visita é feito em um aplicativo específico da empresa e não o corporativo do Grupo, no caso a RSC que é usado apenas para o registro do andamento das indicações recebidas de outras empresas do grupo: *“(...)Mas qualquer outra coisa que não tenha a ver com uma indicação, que seja uma venda normal que eu fiz através de outros contatos, através de clientes que ligaram aqui eu não registro nada nesse aplicativo, nós usamos aqui outro aplicativo, não tem nada a ver com a Algar, é um aplicativo da empresa”*. *“(...)Aqui internamente eu uso um aplicativo para registrar os contatos dos clientes, o que o cliente falou, como é que está o andamento do negócio, basicamente é isso”*. – E-3

WhatsApp¹⁴, e-mail e 160ypothes são tecnologias que alguns entrevistados relatam que também utilizam para contato interno com as suas equips e também com as demais empresas do grupo e com a Holding, o que pode comprometer o uso da RSC:

“(...)Mas assim, temos um grupo de whatsapp que são passados os lides e todo mundo conversa através dessa ferramenta”. *“O grupo de whatsapp agora é recente porque as reuniões presenciais passaram a não existir por conta do cenário e tudo mais, e envolvimento de pessoas”*. *“(...)Além disso eu tenho bastante contato com a equipe da Algar, seja por e-mail, por telefone, não necessariamente só pela ferramenta. Ainda acho que as pessoas preferem o telefone, o e-mail como ferramenta oficial mesmo de troca”*.

“(...)O whatsapp ele é frequente porque conforme as pessoas vão mandando mensagens você já olha, lê, tem interação da equipe. As ferramentas online ((portal da Rede)) confesso que é onde que eu te falei que com as mudanças que tiveram aqui não estou usando com uma certa frequência”. – E-6

“(...)Não, o aplicativo eu acesso o e-mail, mas tem algumas dificuldades, ainda a gente tem problema no sistema de TI aqui para liberar os acessos ainda. Então nós estamos

¹⁴ WhatsApp Messenger é um aplicativo de mensagens instantaneas para Smartphones. Com ele, os usuários podem se comunicar com seus contatos que também têm esse sw em seus smartphones, sem precisar telefonar ou enviar sms. Disponível em <http://br.ccm.net/faq/15037-whatsapp-o-que-que-e-isso> - acesso em 10/01/2017.

com dificuldade, tanto eu como o ((Fulano)) que é PJ também e até mesmo quem é associado do grupo ainda tem essas dificuldades”.

“(...)Talvez para os mais jovens tem uma facilidade maior, mas mesmo assim eu acho, eu participava do grupo com jovens e eles não gostam de usar o aplicativo, preferem mandar um e-mail e pegar isso e trabalhar mais internamente e trabalhar e encaminhar para a equipe, eu acho que é mais rápido. Sabe, o aplicativo você tem que entrar nele, você tem que colocar as ações, se você pegar e tem uma demanda de e-mail rápida você pega pelo celular, apesar que você tem o aplicativo pelo celular também, mas eu acho que tem uma dificuldade de utilização do aplicativo, eu acho que você não tem motivação para usar, a minha opinião tá”. – E-8

Até o gestor da RSC reconhece que as demais tecnologias pela cultura, hábito e também infraestrutura podem ser um fator de risco da utilização da Rede, conforme o relato do entrevistado 9: *“(...)A gente faz um trabalho para que seja tudo via aplicativo, mas a gente tem consultor que ainda manda por email, eh... até porque o aplicativo não está disponível para todas as tecnologias de telefone, o Windows Fone ainda a gente não conseguiu lançar, mas ... aí ele manda por email”.* – E-9

6.6.8.2 Atualização de informações

A atualização de informações em TI é um dos fatores que podem comprometer a utilização das ferramentas pelo indivíduo, tanto em relação à quantidade e qualidade. Ela pode ser apoio na tomada de decisão e a falta dela pode trazer risco e desinteresse. Quatro trechos foram categorizados a partir da análise dos relatos dos entrevistados.

A desatualização das informações na RSC, no caso o portal da Rede, é um ponto de preocupação apontado pelo entrevistado 1:

“(...)É esses dias eu acessei a Comunidade de Negócios pelo celular, não é um aplicativo, web mesmo((Portal da RSC)), pela página, e assim.... eu senti que... ela com informações desatualizadas e isso, cara, se tem isso o pessoal para de usar. Então, um ponto de atenção é manter sempre atualizado, tá realmente divulgando o tempo todo para que as pessoas se interessem e façam os acessos”. – E-1

O entrevistado 2 também reforça a importância da atualização das informações tanto nas ferramentas como nas reuniões do Clube de Vendas:

“(...)Pois a programação de 2016 ainda não foi startada, mas é de extrema importância esses contatos, essas reuniões, né; esse feedback, porque, muitas vezes eles estavam distorcidos com o meu serviço: o que que a Segurança entrega, o que que faz a Segurança”. – E-2

Em relação ao aplicativo da Rede, os entrevistados 5 e 7 reforçam que as informações atualizadas ajudam o Grupo e promovem o aumento em sua adoção:

“(...)O status no aplicativo ele também já está atualizado pro Clube de Vendas saber como está tudo integrado ela vai vê vai olhar e vai ver o último status”. – E-5

“(...)Mas então, voltando todos podem entrar, todos são convidados a entrar direto, todos, não tem algum que não são, todo mundo recebe o e-mail, eu sou da área comercial da Telecom, e eu sei do que estou falando, e das outras empresas também, incentivando “olha aproveita, faz isso e tal, quando você tiver em um cliente”. Então vão sempre criando novidades e ideias para que o pessoal use”. – E-7

6.6.8.3 Ampliar a divulgação

Vinte foram os trechos analisados e categorizados em que a ampliação da divulgação das possibilidades do uso da RSC devem ser reforçadas para que não se constitua em um fator de risco.

O entrevistado 1 destaca a importância da divulgação do portal da RSC que pode ser feito por *email marketing*:

“(...)Eu acho que o que tem que ser feito né, o que ajudaria a melhorar, é a divulgação mesmo. É insistir por que as pessoas utilizem, porque, sendo bem sincero, eu... eu entro de vez em quando, não entro todo o dia, talvez possa ser minha primeira tela, ou coisa que até acontece, de vez em quando mandar um email marketing falando: ó a Comunidade de Negócios, lançar o que está sendo divulgado na Comunidade de Negócios, lançar um email marketing divulgando, aí se eu tiver interesse, já vou clicar ali e já caio na página. Então, ajudar na divulgação disso. Acho que esse, se fosse uma questão de melhoria, eu indicaria essa”. – E-1

Já o entrevistado 2, acredita que o reforço na divulgação da RSC e da filosofia do Clube de Vendas deveria ser feito através das reuniões e para todos os níveis hierárquicos do Grupo:

“(...)Então, tem de ter essa reciclagem: ‘olha, existe o Clube de Vendas... é assim que funciona, desde a Diretoria até os assistentes, todo mundo compra essa ideia’ né; acho que isso tem de ser mais divulgado. Não só por template ou email, porque o povo não olha, acho que tem que ser mais ... como era mesmo, quando eu entrei, né fazendo as reuniões”. – E-2

Ampliando a divulgação, melhoraria a utilização da RSC, conforme observa o entrevistado 5:

“(...)Na minha visão a Comunidade poderia ser melhor utilizada”. – E-5

O entrevistado 7 acredita que a divulgação deve ser constante tanto para o portal como para o aplicativo da RSC: *“(...)Incentivados todo tempo, precisam ser lembrados que ele pode ganhar dinheiro além de tudo com as indicações”.* *“(...)Tem uma comunicação, vamos chamar do clube de vendas, tem uma publicação do clube de vendas generalizada, um negócio, não é ostensivo, mas é constante, ‘olha lembra do aplicativo’, é generalizado. Agora todo mundo vai lá e instala o aplicativo? Ou se preocupa em usar? Não sei, eu acho que não”.* – E-7

Só a intensa divulgação das oportunidade da RSC é que ampliará a sua utilização, conforme relata o entrevistado 8:

“(...)Mas eu tenho uma reclamação para fazer a isso também, eu acho que como eu fiquei fora e voltei eu estou sentindo mais a importância ainda eu acho que nós precisamos que alguma coisa seja feita para motivar as pessoas para usarem mais porque nós temos a oportunidade tão grande de poder usar mais o clube de vendas”. *“(...)E no começo do clube de vendas ele era mais forte na ajuda, hoje eu percebo que tem poucas pessoas interessadas em querer ajudar. Não é que elas não têm vontade, elas tem, mas os atributos de trabalho são tão grandes que as pessoas deixam passar a oportunidade sabe”.* – E8

6.6.8.4 Criar cultura de utilização

Quarenta e cinco trechos foram codificados em oito documentos. A cultura de utilização de TI está atrelada às dimensões de TI, nos direcionadores organizacionais, conforme levantamento na revisão de literatura. A cultura de utilização da RSC já foi mencionada no item 6.6.5 Trabalho em rede e neste item é apontado como um fator de risco,

caso a cultura de utilização dessa ferramenta não seja criada e reforçada, conforme os relatos que se apresentam a seguir:

Um dos mais atuantes membros da RSC, o entrevistado 1, acredita na força da cultura de utilização da Rede: *“(...)E eu continuo fazendo, eu faço, mas, o que eu falo, pouca indicação, a gente recebeu pouca, eu recebi pouca indicação. Então é cultural, é uma, a gente ter de estar o tempo todo disciplinando a galera, falando: ‘olha, vai numa visita e aproveita para vender todo o portfólio do Grupo e não o que só você tem.... enfim a sua empresa’ ”. “(...)Se vai de alguma forma disseminar uma cultura que tornar ser hábito de todo mundo acessar aquilo. É então pra isso, falta ainda virar um hábito pros vendedores”*. – E-1

Se a cultura de utilização da RSC não for implementada e incentivada, ela não se perpetuará. Para alguns, já se tornou um hábito, conforme alguns relatos:

“(...)São poucos, assim poucos e pontuados. Poucos e pontuados que eu te digo que têm a cultura né, de falar de repente do serviço, ou de saber, de repente que tem um aplicativo né”. “(...)Antes de eu falar dos meus sucessos: ‘gente, vai que dá certo’, ninguém usava”. – E-2

“(...)É aqui na regional a gente tem alguns consultores que utilizam mais que os outros, já tá na veia esse negócio”. – E-4

“Então, assim, o aplicativo pode ser um potencial pra gerar isso, então, eu entendo também que as pessoas, muitas delas são motivadas ou por dinheiro, ou por status, e assim, se eu conseguir centralizar isso e de alguma forma reconhecer quem está indicando e acelerar esse processo de ser, de tornar todo mundo de alguma forma vendedor”. – E-5

Em alguns segmentos, como no caso do segmento em que atua o entrevistado 6, a cultura da utilização da RSC começa a ser ampliada, mas ainda é um desafio pelas próprias características do negócio: *“(...)Deixo explicar como funciona aqui. Embora eu faça toda a gestão de diretrizes dessas parcerias, cada regional, porque a equipe é muito grande, existe um líder dessa regional. Então assim, essa questão de cobrança sobre o uso ou não da ferramenta cabe ao líder dessa localidade. Então assim, não é uma coisa que a gente monitora frequentemente, mas pode ser uma ideia de a gente começar entender de como que está sendo utilizado isso. Até porque essa sinergia com as outras equipes no Brasil, elas vêm numa crescente do meio do ano passado em diante que vem mais forte. Até então existia, mas não com essa frequência. Como a gestão da ((Fulana)) e do ((Cicrano)) isso vem se tornando uma coisa cada vez mais frequente, e é uma coisa que internamente a gente está inserindo*

cada vez mais no dia a dia. Então é uma coisa que a gente até precisa ver como é que está o procedimento das outras equipes”. – E-6

Para o entrevistado 7, trata-se de um investimento: *“(…)Então eu acho que precisaria de ter mais ações, devia ter, tem, mas precisava ter mais de conscientização de pessoas que não tem essa visão que eu tenho, eu acho que ele vendedor tem um ganho e esse ganho é subjetivo e objetivo com as remunerações, com as comissõezinhas e com os incentivos que recebe, e em contrapartida a empresa vai tendo um ganho maior ainda. Então é um investimento em conscientização que precisa aumentar*”. – E-7

Trabalhar a cultura de utilização da Rede para que seja incorporada pelos participantes é uma forma de evitar que ela seja um fator de risco para os negócios do Grupo: *“(…)Se você manda pelo aplicativo eu acho que nós não temos uma estrutura muito boa para isso não. Quero ser bem sincero porque não adianta falar assim “ah é ótimo”, o aplicativo é bom, mas a cultura nossa para usar isso eu acho que ela não é muito boa sabe*”. *“(…) […]Jera um ou outro que entrava do clube de vendas, por exemplo, uma pessoa que era do baixo de Minas que era o ((Fulano)) ele usava, a ((Fulana)) sempre usava, pela quantidade de pessoas que usavam era muito pouco. Vamos pensar aí em 10% das pessoas que utilizavam mais o aplicativo e trazia mais benefícios, faziam mais negócios na informalidade*”. – E-8

Segundo os entrevistados 9 e 10, gestores da RSC não é tarefa fácil implantar e incentivar a cultura da utilização da Rede, pois os desafios são muitos, como o *turnover* dos consultores de negócios, o estranhamento dos consultores que vem de outras culturas organizacionais e ainda as demais áreas do Grupo que ainda não incutiram essa cultura. Mas, pelas observações do entrevistado 10, isso já começa a mudar pelos resultados dos últimos anos:

“(…)Como que é fazer gestão? É um público vaidoso, é um público carente, demanda da gente um tempo pra se relacionar com eles. Não é só simplesmente falar do programa, faça indicação, use o aplicativo, não... ele quer falar, conversar. Dar atenção pra ele para que ele começar a te ouvir, pra ele começar a usar e você ganhar ele. Foi isso que aconteceu ao longo desse tempo, a gente foi trabalhando, foi conversando, conversando com o consultor pra ganhar ele, e hoje eu te falo que se você falar pra ele que você vai tirar o aplicativo, você vai tirar o acesso aqui da Rede pela internet, ele vai reclamar”. *“Aí começa o trabalho todo de novo da cultura*”. – E-9

“(…)É a gente tem um grande desafio, aliás tem dois desafios, tem um de fato que é das pessoas se engajarem, até porque a área é muito dinâmica e não para e também o turnover principalmente na área de TI e Telecom, as pessoas saem muito, elas rodam em

torno das empresas, se você os consultores de vendas, por exemplo da Algar Tech que você tem de ex Embratel, ex Telefônica e eles conhecem outras culturas e quando eles caem na cultura da Algar e veem essa questão da sinergia, da colaboração certo, num primeiro momento eles estranham até um pouco, a gente já participou de reuniões juntos e alguns dizem, eu nunca dividia informação nenhuma com um consultor de outra empresa (mesmo do grupo), vai que ele vai lá e vende no meu lugar, né, porque, em alguns momentos soluções de TI que o cliente que ele pode comprar ou uma ou outra ou de um cliente, ou seja essa cultura mais colaborativa é um grande desafio para que ela se perpetue, porque a hora que a gente tá com uma equipe treinadinha, acontece alguma coisa e troca”.

“(...)Acredito que o Clube de Vendas, acho que pras equipes de vendas sim, percebem, mas eu acho que hoje ainda está restrito às equipes comerciais deles e seus consultores. O restante da empresa, apesar de valorizar, achar que é interessante que tenha tal, não, mas não leva o Clube de vendas para os seus gestores, para o seu cotidiano”.

“(...)E, aí depois foi migrando, com o aplicativo quando ele começou... hoje o aplicativo, assim, com a versão antiga ele representava ... 60% aproximadamente, né, das indicações e a gente tinha uma expectativa de realmente a gente vai bater mais de 80% das indicações pelo aplicativo. Então em 3 anos a gente chega a uma mudança de comportamento significativa em relação ao uso das ferramentas. Isso a gente acompanha, por que é um dos nossos objetivos como já dissemos é a automação”. – E-10

6.6.8.5 Reuniões presenciais são importantes

Sabe-se que uma das funcionalidades da TI e consequentemente das redes sociais é proporcionar comunicação, interação, colaboração, cooperação entre as pessoas e tantas outras possibilidades que igualmente estão presentes na RSC, pois cria um ambiente social de apoio ao trabalho, mas neste estudo, observou-se que os encontros presenciais, as reuniões do Clube de Vendas, ainda são importantes tanto pelas características do Grupo pesquisado, como nos 25 trechos analisados das entrevistas realizadas.

As reuniões tanto das regiões (ou geografias como o Grupo denomina) tem acontecido com menor frequência e em 2016, como nos relatos, as reuniões semestrais do Clube de Vendas não aconteceram, como pode-se observar nos relatos dos entrevistados 1 e 2, fator esse que é apontado como um fator de risco para o uso da RSC:

“(...)Todo mês a gente tinha reunião aqui em São Paulo com as empresas do Grupo que atuam aqui em São Paulo. Vinham vendedores da Algar Tech, vendedores da Algar Telecom, pessoal da Algar Segurança, enfim, quem atua em São Paulo, as empresas do Grupo participavam. Então foi um ano bacana, onde a gente conseguiu divulgar bastante, mas ao longo dos anos tiveram altos e baixos”. “(...)Eu não sei como está isso. Esse ano ainda não aconteceu, ou se aconteceu, eu não fui (risos). Acho que não aconteceu, porque eu saberia que eu não tinha ido. Mas eu acho que esse ano vai ser trimestral, não me lembro, elas falaram ano passado, mas eu não lembro mais”. – E-1

Percebe-se que o contato pessoal é muito valorizado. Os entrevistados falam das reuniões que já aconteceram e da sua importância para os negócios e intensificação da utilização das ferramentas:

“(...)O que funciona são as reuniões né, que agora estão suspensas as reuniões, se não me engano”. “(...)A coisa do olho no olho é importante, depois o aplicativo é consequência do que a gente já plantou. Aliás a gente só vai evidenciar o que a gente já faz no dia-a-dia né; mas esse contato, esse entusiasmo né, passar isso pra eles, eu acho que é de extrema importância. – E-2

“(...)Então eu acho que primeiro que tem as reuniões, acho que tem uma reunião a cada dois meses, todos os vendedores de todas as empresas se reúnem, e o aplicativo que eu preciso falar, eu tenho o telefone se eu precisar falar, então nunca senti falta de nada, mas eu não sei o que tem dentro da comunidade, porque desde quando eu cheguei eu comecei usando o aplicativo”. – E-3

“(...)E claro utilizo o clube de vendas e a gente sempre está falando, a gente sempre tem reuniões mensais ou bimestrais, sempre a gente tem uma reunião com as empresas, onde a gente é estimulado, onde é falado do clube, então a gente sempre está falando em uma reunião, sempre estamos falando o tempo todo”. – E-4

Para o entrevistado 6, a importância das reuniões é uma questão cultural da sociedade brasileira: *“(...)Mas eu acho que antes, o fato de você ter um alinhamento presencial, ele fazia as coisas ficarem mais próximas, que é aquele momento que você encontrava com a equipe. O brasileiro gosta desse contato próximo, faz toda uma diferença. Por mais que você tenha as ferramentas online eu ainda aposto muito como comercial, estou bastante tempo na área, eu ainda acho que era uma coisa que fazia os negócios irem mais para frente, é um ponto de vista meu”. – E-6*

Os entrevistados 7 e 8 acreditam que as reuniões ¹⁶⁷ypothesis¹⁶⁷ podem contribuir com a maior e melhor utilização da RSC:

“(...)Aqui em São Paulo na Telecom, na Telecom não, em todo o Tech também tinham as reuniões, teve uma época que eram mensais, teve uma época que ia até Uberlândia para fazer reunião sobre esse assunto, eu acho que é um exagero, eu não vejo necessidade, mas umas reuniões mensais talvez pudesse ser interessantes por quê? Porque reforça a ideia, você tem a discussão de casos, você tem gente falando sobre o que está acontecendo e o que não está. Então eu acho que faria as pessoas que não vão, e eu não estou pensando, que na verdade não estão ligadas a ideia de indicação, se aproximar mais da ideia e começar a usar”. – E-7

“(...)Sempre, nós tínhamos uma forma de fazer orientação, por exemplo, em cada reunião sempre participasse um ou mais consultores dentro do clube de vendas. E tinham muitas pessoas que não tinham tempo para participar, ou não buscavam, mas isso era uma forma de participação. E a outra orientação era fazer com que as pessoas dentro da nossa proposta de trabalho, dentro das reuniões de vendas, reuniões de orientação, a gente colocar essa orientação do clube de vendas e pedindo ajuda para todo mundo indicar e tal, essa era a orientação”. – E-8

Igualmente ao que foi exposto pelos relatos apresentados, os entrevistados 9 e 10, gestores da RSC, afirmam que as reuniões ainda são muito importantes dentro da cultura do Grupo e acabam fortalecendo o uso das ferramentas:

“(...)Das ferramentas... eu vou te dizer mais da reunião, lembra daquele caso que eu te falei da soja e do avião?((caso em que se criou um novo MN para o Grupo)). Isso, aquilo nasceu dentro do Clube de Vendas. Eh... essa troca dos consultores: ‘seu cliente é produtor, eu lido com produtor todos os dias, né, ele é o meu principal cliente, pois sem a soja dele a Agro não rola’. Isso surgiu, essa troca do avião pela soja, surgiu dentro do Clube de Vendas, dentro da reunião do Clube”. “(...)Só o aplicativo a gente vê que dá resultados diferentes de quando a gente coloca as reuniões, pois a reunião cresce bastante”. – E-

“(...)Troca pelo aplicativo, por exemplo, ainda não. A gente tá incentivando bastante que isso aconteça, mas ainda tem... as reuniões presenciais resultados que o aplicativo não traz”. – E-10

O relato da Vice-presidente de Marketing do Grupo, ratifica o que foi exposto:

“(...)Eu acho que o futuro do Clube de Vendas talvez a gente voltar, não ao modelo inicial, mas agora assim, a gente já teve um modelo presencial e passamos por um modelo virtual e agora a gente tem que ter um múltiplo. Nesse aprendizado nos mostra que a evolução do Clube é a gente voltar com alguns caminhos presenciais para que ele seja mais efetivo e a gente fazer com que as lideranças compreendam e entendam cada vez mais a

importância do grupo. Porque sem o apoio das lideranças nas regionais e nas empresas fica muito difícil o trabalho”. – VPM

No relato do entrevistado 5 não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa categoria.

6.6.8.6 A tecnologia como apoio e não como fim

As tecnologias agem como suporte às redes sociais, mas elas por si só não as promovem, isso está relacionado às questões culturais em que a rede se efetiva, como observou-se na subcategoria anterior, e a adoção dessa tecnologia pelos seus participantes, como no caso da RSC estudada.

A questão cultural, do acompanhamento e incentivo da organização, da motivação do indivíduo são fatores que implicam na adoção da TI e especificamente neste estudo da adoção da RSC, como um apoio e não como um fim. No relato de quatro entrevistados, quatro trechos foram categorizados e que se apresenta a seguir:

“(...)Por mais que você tenha as ferramentas online eu ainda aposto muito como comercial, estou bastante tempo na área, eu ainda acho que era uma coisa que fazia os negócios irem mais para frente, é um ponto de vista meu”. – E-6

“(...)Então na realidade é um conjunto, não só a ferramenta, mas o processo que tem atrás de acompanhamento da ferramenta, só a ferramenta sozinha, ela não vai resolver”. – E-7

Tanto os gestores da RSC, como é o caso dos entrevistados 9 e 10, como a Vice-presidente de Marketing do Grupo consideram que as ferramentas do Clube de vendas, são um apoio ao trabalho, aos processos de negócio:

“(...)O Clube ele já tá no oitavo ano se não me engano. Há uns três, quatros anos para cá que a gente vem implementando essas ferramentas online”. – E-9

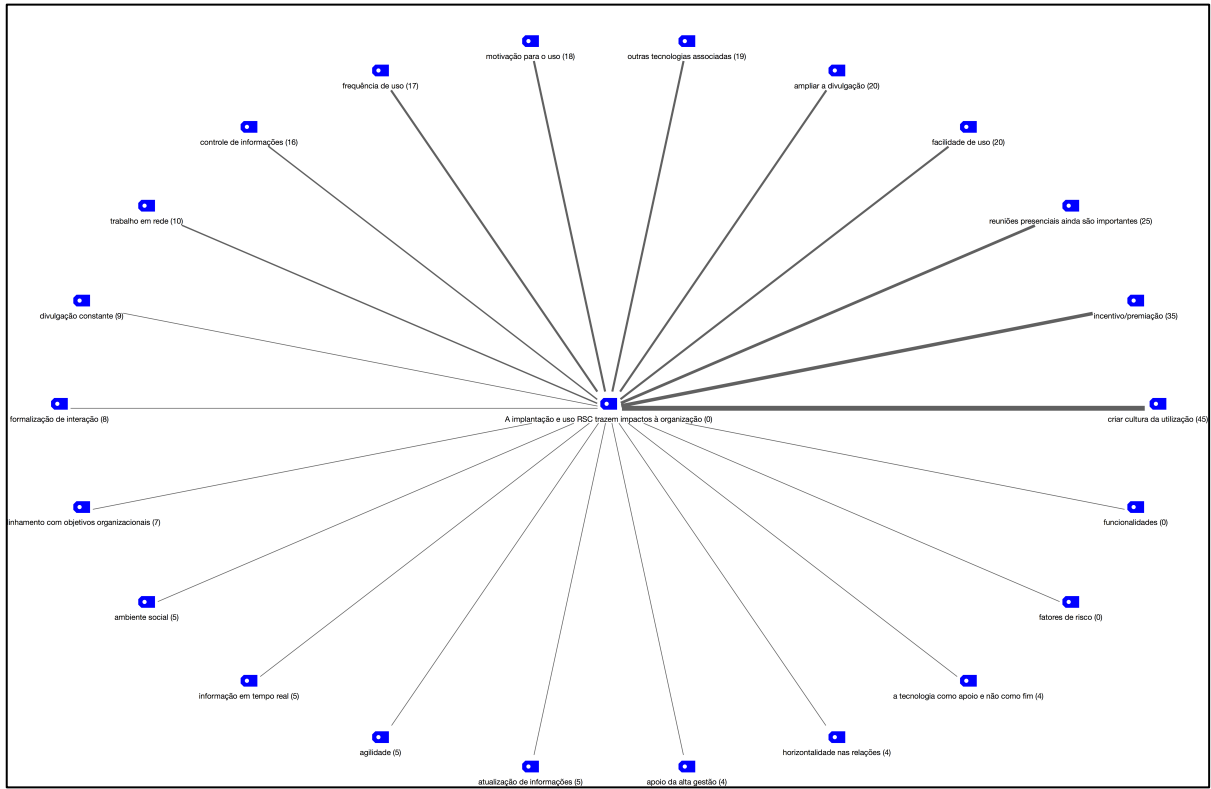
“(...)Só o aplicativo a gente vê que dá resultados diferentes de quando a gente coloca as reuniões, pois a reunião cresce bastante.Troca pelo aplicativo, por exemplo, ainda não”. – E-10

Nas demais entrevistas não foram identificados trechos que pudessem ser atribuídos à essa categoria.

A figura 21 sintetiza a proposição 4 – A implantação e o uso da RSC traz

impactos para a organização e suas categorias e subcategorias. As linhas mais largas se referem às categorias que mais codificações receberam.

Figura 21 – Síntese da categorização da proposição (P4)

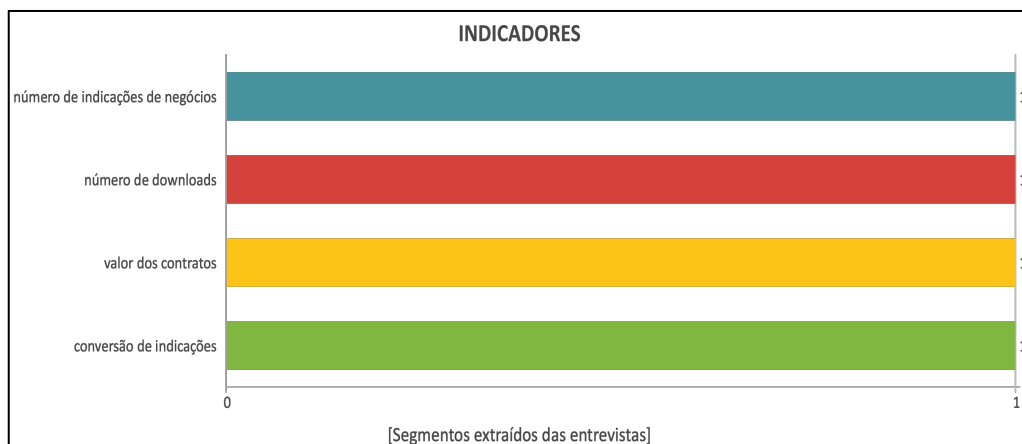


Fonte: Organizado pela autora (gerado no MAXQDA12)

6.7 INDICADORES DE IMPACTO

Como já informado no desenvolvimento teórico, capítulo 3, página 65, a categoria Indicadores de impacto foi levantada durante a pesquisa de campo, que revelou que o acompanhamento dos resultados e, conseqüentemente, o levantamento de indicadores era feito pelos responsáveis pela RSC, no caso, os entrevistados 9 e 10. Na análise das entrevistas identificou-se 4 referências associadas, que foram agrupadas em subcategorias. A figura 22 sintetiza essa análise:

Figura 22 – Categorias associadas aos indicadores de impacto da utilização da RSC



Fonte: Organizado pela autora (gerado no MAXQDA12)

O entrevistado 10 explica como são levantados os resultados da 171 hypothesis da RSC, ou seja, apresenta os indicadores que os ajudam a apontar os resultados à Direção e a todos os envolvidos: *“(...)A gente dividiu em regiões geográficas então a gente tem o desempenho de cada uma que vem em termos de indicações e vendas fechadas ou quanto acontece a utilização das ferramentas mesmo”*. – E-10

6.7.1 Indicações de negócios

A indicação de negócios entre os participantes é um dos indicadores de impacto da RSC em que o aplicativo tem maior representatividade, conforme o relato dos entrevistados 9 e 10:

“(...)Hoje a gente mede os indicadores do Clube: o quanto das indicações vieram por esses canais, e aí a gente mede número geral de das indicações que a gente recebe[...]”. – E-9

“(...)[...]com o aplicativo quando ele começou... hoje o aplicativo, assim, com a versão antiga ele representava ... 60% aproximadamente, né, das indicações e a gente tinha uma expectativa de realmente a gente vai bater mais de 80% das indicações pelo aplicativo. Então em 3 anos a gente chega a uma mudança de comportamento significativa em relação ao uso das ferramentas. Isso a gente acompanha, por que é um dos nossos objetivos como já dissemos é a automação”. – E-10

6.7.2 Número de *downloads*

O entrevistado 9 aponta os indicadores que são utilizados para medir o impacto que a RSC traz para os negócios do Grupo, e os *downloads* feitos pelos participantes também se transforma em um indicador de utilização: “(...) [...] *Agora a gente acompanha o número de downloads, mas nada muito em termos de valor em relação à Organização*”. – E-9

6.7.3 Valor dos contratos

O valor dos contratos fechados das indicações que são feitas na RSC são indicadores importantes e são feitos por segmento e região de atuação do Grupo: “(...) *Hoje a gente mede os indicadores do Clube: o quanto das indicações vieram por esses canais, e aí a gente mede número geral de das indicações que a gente recebe, conversão das indicações, o valor dos contratos fechados, hoje a gente mede sim*”. – E-9

6.7.4 Conversão de indicações

A conversão das indicações, ou seja, se uma indicação converteu ou não em proposta ou venda também é um indicador utilizado para medir o impacto da RSC do Grupo: “(...) [...] *e aí a gente mede número geral de das indicações que a gente recebe, conversão das indicações [...]*”. – E-9

Na observação direta pode-se levantar outros indicadores, além dos já apresentados, que também são utilizados para medir os resultados da RSC e o seu desenvolvimento. Todos esses indicadores estão disponíveis na RSC, algumas das informações são visualizadas pelos consultores, principalmente dos processos que ele indicou ou que está apoiando; os gestores das áreas comerciais têm as informações das suas respectivas empresas e regiões. Todos os relatórios são automatizados na RSC, como:

- ✓ o percentual e o valor em reais da meta estabelecida para o Clube de Vendas no ano, até a data da consulta (diária) (*);
- ✓ o percentual e o valor em reais da meta estabelecida para cada empresa do grupo no ano, até a data da consulta (diária) e dentro desta, por região (*);
- ✓ número de consultores que mais fizeram indicações, por empresa e por região;

- ✓ número de consultores que mais receberam indicações por empresa e por região;
- ✓ número de consultores que mais solicitaram/receberam apoio por empresa e por região;
- ✓ número de consultores que mais apoiaram por empresa e por região;
- ✓ evolução anual das oportunidades de negócios;
- ✓ número de consultores inativos (**);
- ✓ ranking dos consultores por período – empresa e região que mais indicaram, receberam e apoiaram;
- ✓ resumo semanal de quantas propostas foram ganhas, quantas foram perdidas.

(*) as metas são inseridas manualmente pelos gestores da RSC e são estabelecidas em conjunto com a direção do Grupo. Por exemplo: a meta de 2015 foi de R\$50 milhões para o Grupo todo – indicações através da RSC.

(**) consultores que já saíram mas os registros ficam armazenados.

Além desses indicadores, um relatório de probabilidade de compra (por parte de clientes), chamado “*Up sell*” é gerado pelas informações contidas na RSC que destaca os potenciais clientes para cada empresa do grupo, gerando maior assertividade nos negócios, mas que é fornecido mediante solicitação dos consultores ou gerentes da área comercial e prévia autorização.

Acredita-se que por meio de todos esses indicadores levantados na pesquisa de campo tenham condições de evidenciar o impacto que a RSC traz para os processos de negócio e para o Grupo.

Os resultados desses indicadores são apresentados mensalmente à Direção do Grupo, evidenciando o engajamento das equipes comerciais, a sinergia entre as empresas, o fortalecimento do grupo. Esses indicadores foram fornecidos pelos gestores da RSC, já apresentados na seção 6.1.

6.8 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

O estudo de caso permitiu considerar que a RSC criada pelo grupo Algar pode ser usada como *software* social nos processos de negócios promovendo integração de informações e das equipes, horizontalidade nas relações, socialização das oportunidades, facilidade e agilidade na formalização e controle dos processos, sinergia, apoio aos gestores etc. Alguns fatores de risco foram levantados na análise de conteúdo, que podem

comprometer o sucesso da utilização da RSC e que merecem atenção principalmente dos seus gestores e da direção do Grupo, como a especificidade do negócio de alguns segmentos, a falta do registro das oportunidades de negócio e a rotatividade dos consultores de vendas. O quadro 14 apresenta a síntese dos resultados da análise de conteúdo quanto à utilização da RSC como *sw* social nos processos de negócio. À esquerda está a proposição 1 referenciada como metacategoria e as características levantadas como categorias, trabalhadas na ferramenta MAXQDA e fundamentadas na revisão de literatura sobre Processos de Negócio. À direita apresenta-se uma síntese da categoria e abaixo de forma ilustrativa, a participação das empresas por segmento nessas categorias, ou seja, ilustra se houve trechos codificados para essa categoria na referida empresa.

Quadro 14 – Síntese da Proposição 1(P1)

Metacategoria Proposição	Categoria	Síntese	SEGMENTOS - EMPRESAS						
			Telecom.	Tecnologia	Segurança	Aviação	Energia	Turismo	Holding
A RSC USADA COM SOFTWARE SOCIAL IMPACTA NOS PROCESSOS DE NEGÓCIO	Indicações de Negócios	A principal função da RSC nos processos de negócio são as indicações de novas oportunidades para qualquer empresa de qualquer segmento em que o Grupo atua.							
	Apoiar processos de negócio	A RSC apoia os processos de negócio no sentido de agregar informações importantes das equipes comerciais, das empresas, produtos, clientes etc facilitando o processo de venda sinérgicas.							
	Interação e produção social	A RSC possibilitou maior interação entre as equipes comerciais de todos os segmentos promovendo uma produção conjunta de melhores resultados para as empresas do Grupo. Ela é um canal de integração e colaboração.							
	Controle de processos	A RSC integrada à demais bases de dados do Grupo automatizou o controle dos processos de negócio, possibilitando a visualização e acompanhamento de todos os processos de venda/indicações.							
	Apoiar a gestão dos processos de negócios	A RSC contribuiu com relatórios de acompanhamento e dos resultados na tomada de decisão tanto para as áreas comerciais, quanto para a Holding.							
	Fatores de risco	Fatores de risco como a especificidade do negócio, como no caso da Aviação, Turismo e Energia, bem como o alto índice de turnover dos consultores de vendas e ainda novas tecnologias que possam surgir. Esses principais fatores de risco podem comprometer o sucesso da RSC.							
	Sinergia	A RSC foi criada justamente para fornecer um ambiente onde as vendas sinérgicas entre as empresas do Grupo pudessem acontecer. Os resultados demonstram que a sinergia é um ponto forte, mesmo com os fatores de risco apontados.							
	Simplificação do Processo	A simplificação da indicação e da solicitação de apoio nos processos de negócio/venda tem sido uma constante preocupação dos gestores da RSC. Várias melhorias na navegabilidade, no acesso, na automação de informações e resultados foram introduzidas na RSC desde o seu início, com a participação de todos os envolvidos.							
	Formalização dos processos de negócio	O registro das indicações e das solicitações de apoio para os processos de vendas em um ambiente único possibilitou a sua formalização e acompanhamento das áreas comerciais e da Holding. Além de apoiar a metodologia de vendas do Grupo.							
	Feedback	Possibilidade de acompanhamento de todas as etapas do processo de negócio, com todas as informações e interações como, mensagens, relatórios por todos os envolvidos e a integração semântica.							
	Agilidade	Pela facilidade e a mobilidade de acesso à RSC promoveu agilidade nas indicações, nos pedidos de apoio, busca de informações, economizando tempo dos consultores.							
	Assertividade	Com a possibilidade de registro de todas as necessidades do cliente na indicação feita pelo consultor de vendas na RSC, o consultor que recebe economiza tempo e recursos na visita, pois já tem o conhecimento das necessidades do cliente e já tem as soluções que podem ser ofertadas a ele, gerando assim uma assertividade no processo de venda.							
	Visão Geral do Processo	Com todos os registros que podem ser feitos, acompanhados, conhecidos na RSC possibilita a visão geral de todo o processo de negócio/venda.							

Fonte: Organizado pela autora

Legenda: empresas que tiveram trechos que suportaram a análise



Esses resultados evidenciam que a RSC considerada um *software* social impacta positivamente os processos de negócio da organização estudada, temos assim a confirmação da proposição 1(P1).

Com o impacto que a RSC promove nos processos de negócio do Grupo estudado, modificando os processos de vendas sinérgicas, aquelas em que em uma visita são apresentadas todas as empresas e soluções do Grupo e que podem ajudar a atender uma necessidade de um determinado cliente em que esta oportunidade é registrada na RSC. A partir desse registro, dessa indicação, todas as ações e seus *status* são acompanhados pelos interessados e por todos os participantes da Rede até a sua finalização. Com a modificação desses processos de venda suportado pela RSC, ela pode propiciar o surgimento de novos Modelos de Negócio. O conceito de MN como visto na revisão de literatura ainda não está totalmente sedimentado – são muitos conceitos (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011), sendo conceituado de várias formas como elo entre a estratégia do negócio e os processos de negócio suportados pela TIC (AL-DEBEI; AVISON, 2010); como um meio de criar valor tanto para o cliente (MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER et al., 2005; RAJALA; WESTERLUND, 2007) e também para cada uma das partes envolvidas da empresa (KOHLE, 2002; ANDERSSON et al., 2006). Aqui neste estudo, adotou-se a visão de MN como criação de valor, tanto para o cliente externo, como o cliente interno da organização, pois a RSC cria valor para os seus usuários e a empresa, mas também para os clientes que tem a ampliação da relação e de ganho com o vínculo com um só fornecedor – o Grupo estudado.

Por conta dessa visão multiconceitual de MN, alguns entrevistados de algumas empresas disseram desconhecer o fato do surgimento de um novo MN a partir da RSC. Entendida por outros entrevistados como estratégica e inovadora, a RSC poderia ser considerada um MN pois ela também cria valor para todos os envolvidos e participantes, ela cria valor para os clientes internos.

O quadro 15 apresenta a síntese dos resultados da análise de conteúdo quanto à RSC propiciando o surgimento de novos MN tendo como metacategoria a proposição 2(P2). As demais informações seguem o padrão do quadro anterior.

Quadro 15 – Síntese da proposição 2 (P2)

Metacategoria	Categoria	Síntese	SEGMENTOS - EMPRESAS						
Proposição			Telecom.	Tecnologia	Segurança	Aviação	Energia	Turismo	Holding
A RSC PROPICIARIA NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS	Desconhecimento	Desconhecimento de casos de novos MN a partir da RSC.							
	Inovação	Reconhecimento de que a RSC é uma inovação no MN do Grupo.							
	Estratégia	Reconhecimento de que a RSC é estratégica no MN do Grupo.							
	Rede de Valor	Reconhecimento de que a RSC é uma rede de valor no MN do Grupo e para o cliente.							

Fonte: Organizado pela autora

Legenda: empresas que tiveram trechos que suportaram a análise



Com a mudança nos processos de negócio que a RSC proporcionou e a criação de valor que ela propicia aos seus clientes internos e externos, ela pode ser considerada um novo MN e pode potencializar o surgimento de novos MN para o Grupo, mas, ainda é uma possibilidade, não confirmada pelos resultados. Portanto, pelos resultados da análise, a proposição 2 (P2) não foi confirmada.

A análise de conteúdo sobre a criação de valor evidenciou que os valores atribuídos pelos entrevistados estão associados aos processos de negócio, principalmente os novos negócios que são oportunizados pela RSC. Os novos negócios que surgem a partir das indicações e criam valor para os clientes, aumentando a credibilidade nos produtos e serviços e fortalecendo o vínculo com o Grupo.

A integração, o comprometimento e a colaboração são valores 176ypothesis176176 pelos consultores de vendas, as equipes comerciais e os gestores da RSC e da *Holding*. Através das notícias, campanhas de incentivo, das indicações divulgadas pelos gestores da Rede acontece a integração organizacional, a integração semântica de uma linguagem comum; o comprometimento vem do acompanhamento que tanto os consultores como gestores fazem dos processos e a colaboração, valor intrínseco às características da RSC, da co-criação de uma rede valor, de uma inteligência coletiva e da visão do Grupo.

Fomento da empresa, inovação e diferencial da marca foram valores levantados na análise de conteúdo de alguns participantes. A RSC propicia o desenvolvimento dos negócios, pois o incentivo às equipes, fomenta o Grupo.

A própria RSC é considerada inovadora tanto por clientes como pelos associados do Grupo.

Os novos negócios, as novas receitas, a produção de conhecimento, a melhoria da competitividade e compromisso com todos os envolvidos que faz com que o diferencial da marca do Grupo seja um valor propiciado pelo uso da RSC.

Diante das evidências apontadas na análise, pode-se confirmar que a RSC cria valor para o Grupo. O quadro 16 apresenta a síntese desses resultados tendo como metacategoria a proposição 3 e as características levantadas como categorias, trabalhadas na ferramenta MAXQDA e fundamentadas na revisão de literatura sobre Criação de Valor. As demais informações seguem o padrão do quadro anterior.

Quadro 16 – Síntese da proposição 3 (P3)

Metacategoria Proposição	Categoria	Síntese	SEGMENTOS - EMPRESAS						
			Telecom.	Tecnologia	Segurança	Aviação	Energia	Turismo	Holding
A RSC CRIA VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO	Novos Negócios	A possibilidade do surgimento de novos negócios é um valor não só econômico, mas de competitividade que a RSC propicia para o Grupo.							
	Fortalecimento	As informações das empresas do Grupo e dos clientes, a integração das equipes nas vendas sinérgicas oportunizada pela RSC têm o fortalecimento como valor para o Grupo.							
	Integração	A integração das informações, das equipes, das empresas, dos negócios é um valor propiciado pela RSC.							
	Comprometimento	Estar comprometido com o trabalho, com o cliente, com os demais consultores, com os processos, é um valor que a RSC promove.							
	Colaboração	A possibilidade de geração conjunta e colaborativa de novos negócios entre as empresas se constitui em um valor para o Grupo, através da RSC.							
	Fomento da empresa	O desenvolvimento dos negócios, o incentivo às equipes fomenta a empresa/grupo que é um valor promovido pela RSC.							
	Inovação	A RSC é considerada uma ferramenta inovadora nos processos de negócio, um valor para o Grupo.							
	Diferencial da marca	Os novos negócios, novas receitas, o conhecimento agregado propiciado pela RSC cria um diferencial para a marca e é considerado um valor para o Grupo.							

Fonte: Organizado pela autora

Legenda: empresas que tiveram trechos que suportaram a análise



Conclui-se que os valores destacados pelos entrevistados indicam que a RSC cria , valor para Grupo, confirmando a proposição 3(P3).

A análise de conteúdo da quarta proposição é consolidada de forma intencional neste subcapítulo, pois revela a confirmação do modelo geral do estudo (figura 3) em que a implantação e o uso da RSC como sw social nos processos de negócio promove mudanças nesses processos e propicia o surgimento de novos modelos de negócio, criando valor e todos esses caminhos impactam o Grupo.

O estudo revelou que as funcionalidades da RSC como a agilidade na indicação das oportunidades e na comunicação, a facilidade de uso, a mobilidade e, principalmente, o alinhamento com os objetivos organizacionais que estão associados aos benefícios da TI, como a redução de custos, principalmente nesse cenário econômico em que o País vive nesses últimos anos, dificultando a realização das reuniões presenciais do Clube de Vendas do

Grupo, a co – produção, a inovação, a melhoria e automação dos processos de negócio fazem da RSC um espaço privilegiado de troca, de compartilhamento de informações e de suporte ao trabalho.

A análise apontou que os programas de incentivo e premiação, como viagens, vale-presente, prêmio em dinheiro entre outros promovidos pelos gestores da RSC tem-se mostrado efetivos no aumento do número de indicações ao longo dos anos de sua implantação, na geração de receita, na institucionalização da cultura de sua utilização.

O ambiente social, o trabalho em rede e o apoio da alta direção do Grupo categorias levantadas na análise de conteúdo de alguns dos entrevistados. O ambiente social que existia na primeira versão da RSC, ainda denominada Comunidade de Negócios, promovia um ambiente mais social entre os participantes, o que não se efetiva hoje, na nova versão da RSC – Clube de Vendas, que está voltada para seu objetivo que é promover sinergia entre as empresas e geração de novas oportunidades de negócio. Um dos participantes chamou a atenção à essa questão, pois considera importante o relacionamento mais próximo entre os consultores. O trabalho em rede está associado tanto às características da RSC como à própria estrutura organizacional do Grupo. A entrevista de alguns participantes, dos gestores da RSC e da Vice-presidente de Marketing evidencia o apoio da alta direção do Grupo à RSC.

Por último, a análise dos fatores de risco, ou seja, fatores que podem comprometer o sucesso do uso da RSC evidencia um ponto de atenção dos gestores da Rede e do Grupo de forma geral, para a atualização constante das informações, embora muitas delas hoje são automatizadas; como a manutenção de um sistema híbrido das ferramentas da Rede e as reuniões presenciais do Clube de Vendas, reforçando assim que a TI é um apoio, um meio e não um fim em si mesma. Evidentemente a RSC teve um papel importante nos processos de negócios no ano de 2016, pois sem a realização das reuniões presenciais do Clube ela garantiu a cultura da metodologia e das vendas sinérgicas.

Portanto, pode-se confirmar que a implantação e o uso da RSC impacta a organização. O quadro 17 apresenta a síntese desses resultados tendo como metacategoria a proposição 4 e as características levantadas como categorias, trabalhadas na ferramenta MAXQDA e fundamentadas na revisão de literatura sobre Redes Sociais. As demais informações seguem o padrão do quadro anterior.

Quadro 17 – Síntese da proposição 4 (P4)

Metacategoria	Categoria	Síntese	SEGMENTOS - EMPRESAS						
			Telecom.	Tecnologia	Segurança	Aviação	Energia	Turismo	Holding
A IMPLANTAÇÃO E O USO DA RSC TRAZEM IMPACTOS À ORGANIZAÇÃO	Fatores de Risco	A atualização das informações, a utilização e o surgimento de outras tecnologias de comunicação pelos consultores, a divulgação constante das informações dos negócios, a promoção da cultura de utilização da ferramenta e ainda o contato pessoal nas reuniões presenciais e o uso da tecnologia como um apoio e não como um fim são fatores que podem comprometer o sucesso da RSC. A atenção a todos esses fatores e, principalmente os dois últimos em que um misto ente o incentivo no uso da ferramenta e o reforço da cultura nas reuniões presenciais podem garantir o fortalecimento da RSC.							
	Incentivo/Premiação	As campanhas de incentivo e as premiações promovidas pela Holding para instituir uma cultura de utilização da RSC e também as vendas sinérgicas têm se mostrado efetivas, impactando os resultados do Grupo.							
	Funcionalidades	A possibilidade de que qualquer consultor ou membro do Grupo fazer indicações de novos negócios de forma fácil, ágil, com informações em tempo real, acompanhado o desenvolvimento do processo e saber que todas essas funcionalidades da RSC estão alinhadas com os objetivos da organização, traz impactos ao Grupo.							
	Motivação para uso	Por conta das funcionalidades da ferramenta, das campanhas de incentivo e premiação promovidas pela Holding e, ainda, pela influência social entre os consultores percebe-se a motivação para a adoção da RSC.							
	Frequência de uso	A utilização frequente da RSC tem-se ampliando entre os consultores, principalmente na sua versão mobile.							
	Trabalho em rede	A RSC pelo própria denominação possibilita o trabalho em rede das diversas empresas e está alinhado à cultura de sinergia e à estrutura organizacional de Rede do Grupo.							
	Ambiente Social	A RSC estimula a troca de informações, a interação entre as equipes e empresas. No início a RSC promovia um ambiente institucional e mais social, hoje está mais focada nos negócios. Alguns entrevistados apontaram que o ambiente social na RSC é benéfico para o trabalho, portanto será importante considerar esse fator para a sua consolidação.							
	Apoio da Alta Gestão	Um dos fatores mais importante para o sucesso na implantação de qualquer TI, como é o caso da RSC. A maioria dos entrevistados reconhece esse apoio e incentivo dado tanto pelos gestores da RSC quanto da Holding.							

Fonte: Organizado pela autora

Legenda: empresas que tiveram trechos que suportaram a análise



Os resultados das análises confirmam a proposição 4(P4).

O resultado da análise de conteúdo dos indicadores usados para medir os impactos da RSC basicamente foram levantados na entrevista com os seus gestores e na observação direta do seu funcionamento e conteúdo. Com isso, acredita-se que eles explicam os resultados dos impactos promovidos pela RSC ao Grupo.

7 CONCLUSÕES

Esta tese teve como objetivo principal investigar o impacto do uso da Rede Social Corporativa nos processos e nos modelos de negócio de uma organização, adotando a metodologia da pesquisa qualitativa, através do estudo de caso único em profundidade em um Grupo empresarial brasileiro com atuação em diversos segmentos, o Grupo Algar.

O apoio da revisão de literatura de temas como TI e seus benefícios, redes sociais corporativas, processos de negócios, modelos de negócio e criação de valor contribuiu para a elaboração das proposições que foram sintetizadas no modelo geral de pesquisa, apresentado no capítulo 3, que norteou a investigação e a etapa posterior que foi a coleta de dados que se realizou por meio de entrevistas, observação direta do funcionamento da RSC e verificação de documentos do Grupo.

A análise de conteúdo realizada ao final da fase empírica buscou a confirmação das proposições através da identificação dos impactos trazidos pela implantação e o uso da RSC, relacionando o seu uso como *software* social nos processos de negócio, identificando o surgimento de novos modelos de negócio a partir das mudanças dos processos com o seu uso, investigando a criação de valor para a organização através dos processos e dos modelos de negócio. Buscou-se também identificar os principais indicadores que pudessem oferecer a dimensão dos impactos da RSC.

Desde a criação da RSC pelo Grupo Algar em 2011 com o objetivo de unificar as equipes comerciais dos diversos segmentos e regiões do país que o Grupo atuava, conforme o que foi apresentado no subcapítulo 6.2, a sua evolução pode ser notada desde o portal intitulado Comunidade de Negócios, com informações institucionais, mas com poucos recursos efetivos até o atual, uma RSC – Clube de Vendas, com objetivos mais focados, com vários processos de indicação de novos negócios, acompanhamento, relatórios automatizados e maior integração das equipes.

Em 2013, quando se iniciou esta pesquisa o contexto econômico do país em que operava o Grupo Algar era outro, diferente do que os trazidos pelos anos posteriores. Isso fez com que o Grupo reposicionasse a sua atuação e incentivando a sua utilização. Assim cumpre-se um dos objetivos específicos deste estudo, com a identificação dos objetivos iniciais da implantação da RSC pelo Grupo. Confirma também que as RSC se estabelecem como suporte ao trabalho (ZANCAN, 2008), à colaboração (AL-BADI et al., 2013), à interação dos envolvidos (SANGWAN; GUAN; SIGUAW, 2009).

As análises empreendidas revelaram algumas características importantes sobre o funcionamento da Rede, sobre os processos de negócio dos segmentos em que o Grupo atua, sobre a interação entre as equipes de vendas e sua relação com os gestores da Rede. Muitas das sugestões e críticas dadas pelos participantes apontam caminhos para a sua manutenção e ampliação.

Observou-se que no uso da RSC como *software* social nos processos de venda, muitas das características dessa utilização vêm ao encontro de vários pontos que foram ressaltados na literatura (EROL et al., 2010; BRUNO et al., 2011). Um deles é o suporte que a RSC dá à interação e a produção social entre os seus participantes, possibilitando os laços fracos. Esse processo da RSC permite uma interação profissional dos consultores de vendas, uma socialização nas relações de trabalho.

A Rede tem um processo mais democratizado das relações por conta dessa conectividade que é horizontalizada se comparada às estruturas organizacionais, e isso faz com que cada um dos usuários tenha o seu próprio espaço individualizado, mas sem gerar uma competição e sim uma cooperação para que o processo e o negócio sejam melhores e mais significativos do que como eram feitos anteriormente à Rede (SANTALIESTRA, 2007; BOBSIN; HOPPEN, 2011, 2014; ALBERTIN, 2010; AL-BADI et al., 2013).

A principal característica de seu uso observada nas análises, é a prestação mútua de serviço como as indicações de novos negócios para as empresas, as vendas sinérgicas, feitas pelos consultores. Então ter esta relação social permite a interconectividade, permite um espaço mais democrático nas relações sociais do trabalho, pois todos, independentemente de seu cargo, podem participar, estabelecendo assim uma co-criação.

Hoje um dos maiores problemas de competitividade empresarial é o tempo, a RSC permite que o *gap* do tempo seja minimizado, através da possibilidade em que se pode reagir rapidamente ao um evento, como citado por um entrevistado, como a observação de uma oportunidade de negócio em um cliente por parte de um consultor e o seu registro através do aplicativo da Rede que integra uma linguagem única, agilizando a capacidade de resposta a esse novo negócio.

Quanto à integração semântica, ou linguagem única adotada na RSC ela foi adaptada a partir da linguagem da maioria das redes sociais, como a do *Facebook*. Por exemplo, a ação “curtir” uma postagem, uma notícia etc, na RSC essa mesma ação tem a denominação “aplausos”. Essa e outras adaptações de linguagem feitas na RSC pelos gestores e com a participação dos envolvidos criou uma linguagem comum e garantiu a adaptação e o uso dos termos da Rede.

Outro fator importante levantado nas análises do uso da RSC como *sw* social foi o controle dos processos de venda que é feito através de relatórios automatizados da RSC, como, por exemplo, quantidade de indicações por empresa, segmento e região, valor dos contratos fechados, premiações pagas pelas indicações etc que apoiam a tomada de decisão dos gerentes comerciais, dos gestores da Rede e da alta direção no estabelecimento de metas anuais de vendas sinérgicas para as empresas e para a *Holding*.

Como o ambiente da área de vendas é muito dinâmico, uma das preocupações desde a implantação da RSC até hoje é de se oferecer uma ferramenta simples, fácil de usar e que simplifique o processo de indicação e *feedback*, que tenha uma boa navegabilidade e foi o que se percebeu tanto nos comentários dos entrevistados, como na observação direta da navegabilidade do portal *on-line* e do aplicativo da RSC. Isso tem facilitado o processo de indicações, pois todas as informações da oportunidade percebida podem ser inseridas na indicação (necessidade específica do cliente, com todos os dados etc), tornando-o mais ágil, assertivo e sinérgico.

Três fatores apontados pelos entrevistados e categorizados na análise como de risco, fatores críticos de sucesso merecem a atenção dos gestores da RSC: especificidade do negócio, falta de registro e rotatividade dos consultores.

O Grupo estudado tem uma atuação muito diversificada e nos segmentos do Turismo, da Energia e da Aviação que têm uma dinâmica diferente das demais empresas do grupo e características próprias desses segmentos, implica que o uso da RSC nos processos de negócio pode não se dar como nas demais empresas do Grupo em termos de número de indicações.

A falta de registro das indicações por parte dos consultores compromete o objetivo da RSC e o controle dos processos de vendas. Isso implica que os gestores da RSC e a alta direção precisam reforçar a comunicação, criar uma cultura do hábito da utilização da Rede para que se possa efetivamente conhecer o seu desenvolvimento e os seus resultados, bem como alimentar a política de incentivo e premiações pelas indicações e vendas fechadas.

Esses resultados evidenciam que a RSC considerada um *software* social impacta positivamente os processos de negócio da organização estudada, atingindo dessa forma, outro objetivo desta tese que era verificar o uso da RSC nos processos de negócio.

Os resultados da análise quanto ao surgimento de novos modelos de negócio, a partir das mudanças nos processos de negócio propiciado pela RSC evidenciam o quanto o conceito de MN ainda requer sedimentação. Alguns dos entrevistados desconhecem o fato de terem surgido novos modelos de negócio a partir de seu uso. Esse fato remete ao não

atingimento de um dos objetivos específicos, pois não se identificou o surgimento de novos modelos de negócio a partir da RSC.

Mesmo que não se tenha evidenciado o registro de novos modelos de negócios a partir da RSC, observou-se que o Grupo trabalha com essa perspetiva quando desenvolve a cultura pela visão e conectividade de novos negócios, novas oportunidades e também de novos modelos de negócio, pois quando o consultor incorpora essa cultura ele tem uma visão diferenciada, ficando atento às oportunidades.

Com a modificação que a RSC introduziu nos processos de negócios, mais precisamente nos processos de venda – vendas sinérgicas, ela aumentou a possibilidade de surgimento de novos modelos de negócio (MN), propondo valor para o cliente (interno e externo), formulando lucro para o Grupo através dos novos negócios, utilizando os recursos-chave, como tempo, dinheiro, pessoas, neste caso, os consultores de vendas e os processos-chave – os processos de venda (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).

A Vice-presidente de Marketing do Grupo associa a RSC ao MN sob a ótica da inovação (AFUAH; TUCCI, 2001), e da estratégia (AL-DEBEI; AVISON, 2010; SHAFER et al, 2005), pois ela é uma ferramenta inovadora e estratégica para os negócios do Grupo. Já os gestores da Rede a associam à rede de valor para clientes internos e externos (AL-DEBEI; AVISON, 2010; AMIT; ZOTT 2001; KALLIO ET AL 2006; KOHLER, 2002; ANDERSSON et al., 2006).

Portanto, a RSC associada à cultura inovadora da organização pode potencializar o surgimento de novos MN para o Grupo, pode ser uma questão de tempo. Mas, por enquanto, ou pelos resultados, a segunda proposição (P2) de que a RSC por intermédio da mudança nos processos de negócio propiciaria o surgimento de novos modelos de negócio, não está confirmada.

A mudança que se verificou nos processos de venda, nos novos negócios e na gestão dos negócios pela implantação e uso da RSC é considerada muito significativa pelos participantes e pelos gestores e para o Grupo, pois teve o objetivo de melhorar, agilizar os processos atuais de vendas, mas também criar novos que gerem resultados crescentes para a empresa. E foi o que se observou, pois essa mudança tem gerado um crescimento no número de clientes, novos negócios, na melhor distribuição das oportunidades que são acompanhadas pelos gestores das áreas comerciais e também de resultados financeiros para o Grupo.

A cultura organizacional do Grupo Algar, busca constantemente desenvolver ações que criem uma cultura mais aderente à mudança (HAMMER; STANTON, 1995; FRIEDMANN DOS REYS, 2014) que pode melhorar a competitividade e a sobrevivência

organizacional. Dessa forma, acredita-se que o objetivo da verificação da mudança ocorrida nos processos, nos modelos e na gestão dos negócios do Grupo foi atingido.

Quanto à criação de valor a partir da RSC, a análise de conteúdo revelou que um dos principais valores que a RSC cria para a organização são os novos negócios, não só pelo fator econômico tanto para o Grupo como para os consultores, mas também porque propicia uma vantagem competitiva frente aos concorrentes e ao mercado, entregando valor para os clientes e também usuários (GONÇALVES, 2000; STRNADL, 2006; TRKMAN, 2010; BRUNO et al., 2011).

Evidenciou-se também na análise, outros valores como integração, colaboração e comprometimento (EROL et al., 2010; BRUNO et al., 2011). A integração de todas as informações dos e para os negócios na RSC é um importante valor para os seus usuários.

Outros dois valores como a colaboração na geração conjunta e colaborativa de novos negócios e o comprometimento com o trabalho, com o cliente, com os processos e com os consultores e os demais participantes da Rede são valores que possibilitam outros três valores analisados como o fomento, o fortalecimento e o diferencial da marca. Também indica o modo de colaboração em relação à rede, ou seja, se a rede de valor é aberta e a participação pode vir de qualquer um dos participantes.

O desenvolvimento dos negócios e o incentivo às equipes fomenta as empresas e o fortalecimento do Grupo como um todo. Os novos negócios, as novas receitas e o conhecimento acumulado na RSC cria um diferencial para a marca do Grupo Algar, além da inovação, outro valor evidenciado na análise de conteúdo.

Ao identificar os valores que a RSC cria para a organização, atingi-se mais um objetivo específico e conclui-se que, os valores que a RSC cria estão em consonância com a visão, a missão e os valores do Grupo, confirmando a terceira proposição do estudo.

O principal achado desta pesquisa foi que a RSC trouxe impactos ao Grupo Algar, por suas funcionalidades, como a agilidade de comunicação, sua facilidade de uso, (SANTALIESTRA, 2007; BOBSIN; HOPPEN, 2011, 2014; UITZ, 2012) sua ubiquidade, usando o recurso das tecnologias móveis, como o do aplicativo desenvolvido para facilitar o acesso à Rede e ampliar seu uso (BENTO, F. De O.; PRÁ MARTENS, C. D.; FREITAS, H.M. R., 2014; CLAUDINO, 2014), favorecendo a sinergia e tendo, principalmente, o apoio e incentivo da alta gestão. Isso ficou claro nas entrevistas e também nos dados e informações fornecidas pela área responsável pela RSC.

Verificou-se que desde a sua implantação em 2011, os gestores da Rede, a alta direção do Grupo em conjunto com os seus participantes têm buscado caminhos para a

melhoria e desenvolvimento da ferramenta, pois ela propicia novos negócios, novas receitas e conhecimento que fortalecem o Grupo, gerando maior competitividade e o diferencial da marca. A autonomia que os gestores da RSC possuem é relativa, pois definem os caminhos para o atingimento das metas propostas pela direção, estando diretamente ligados à Vice-Presidência de Marketing do Grupo (LUCAS JR.; SOUZA, 2016).

O teor das comunicações entre os participantes, embora muito sociável e cordial, é mais formal, pois é direcionado para o objetivo que é a indicação de novos negócios, pedidos de apoio para visitas etc. Já as comunicações via *Whatsapp*, também interligado à Rede, é mais pessoal.

Outro fator importante observado nas entrevistas e na observação é quanto à integração da RSC com diversos sistemas do Grupo. A integração da RSC com sistemas como banco de dados geral, CRM entre outros foi uma conquista efetivada ao longo do seu desenvolvimento, com a contribuição dos gestores da Rede, área de TI e os seus participantes. Segundo os gestores da RSC o uso integrado desses sistemas é uma vantagem competitiva tanto no relacionamento das equipes de vendas, pois permite obter informações de todos os consultores de vendas, suas participações, informações fidedignas dos produtos e serviços do grupo e dos clientes, possibilitando o acompanhamento das oportunidades e melhorando e agilizando a tomada de decisão por parte dos gestores das áreas comerciais e da Rede (LUCAS JR.; SOUZA, 2016).

Com a análise dos fatores de risco levantados no campo sobre a implantação e uso da RSC nos processos de negócio, o trabalho apresentou algumas contribuições práticas para a atenção do Grupo estudado.

A atualização das informações, é um ponto de atenção para os gestores da Rede tanto no portal como pelo aplicativo, pois comumente se ouve sobre a inatividade em sites, por conta da falta de informações ou informações desatualizadas. Embora o Grupo tenha investido na integração de sistemas permitindo que as atualizações de informações sejam automatizadas, o cuidado nesse acompanhamento deve ser rotineiro.

Não só a atualização da informações, mas também a divulgação constante dos novos negócios e seus resultados por meio dos diversos meios que o Grupo dispõe se constitui em outro fator de risco apontado nas análises.

O surgimento de outras tecnologias de comunicação é fator de risco ao uso da RSC que foi observado, mas que os seus gestores devem ficar atentos. Observou-se que essa preocupação tem sido uma constante no Grupo, pois do portal, surgiu o aplicativo e deste os grupos de *whatsapp* etc, mostra que a organização está preocupada em atualizar-se

tecnologicamente e “estar onde o seu público está”, como disse um dos responsáveis pela RSC.

Esse fator, certamente, vai promover a cultura de utilização da ferramenta, que tem de ser continuamente desenvolvida, através de diversos mecanismos como as premiações, incentivos etc.

Outros dois fatores de risco apontados nas análises foram a continuidade das reuniões presenciais da RSC – Clube de vendas e o uso da TI como apoio e não como um fim.

Os entrevistados acreditam que a continuidade das reuniões presenciais, geralmente semestrais, realizadas pelos gestores da RSC possibilitam o fortalecimento dos laços pessoais e consequentemente profissionais. Esse fato tem sido observado pelos gestores da Rede e também pela Vice-presidente de Marketing que em seu relato observou que será necessário criar vínculo misto entre o virtual e o presencial, já que no ano de 2015 e 2016 não houve reuniões presenciais da Rede.

A atenção a todos esses fatores e, principalmente os dois últimos em que um misto entre o incentivo no uso da ferramenta e o reforço da cultura nas reuniões presenciais podem garantir o fortalecimento da RSC.

A pesquisa empírica trouxe importantes achados, levando à consecução do objetivo proposto e a confirmação da quarta proposição.

Conforme previsto no modelo geral da pesquisa (figura 3), buscou-se identificar os indicadores que pudessem indicar/medir o resultado da RSC, através das informações levantadas tanto nas entrevistas, como na observação. A ideia é de que eles ajudassem a dar a dimensão do impacto da RSC para o Grupo. Quatorze foi o número de indicadores levantados, quatro deles na entrevista com os responsáveis pela gestão da Rede e o restante na sua observação. São indicadores significativos e importantes que mostram a evolução da RSC ano a ano, tanto em número de indicações de novas oportunidades, quanto o percentual atingido da meta estabelecida para o ano, por região geográfica e por empresa e segmento.

Em 2014, a RSC gerou mais de R\$2,6 milhões em novos contratos e em 2015 saltou para R\$8,0 milhões. Até o encerramento deste estudo ainda se pode obter o resultado de 2016, mas pode-se perceber a evolução tanto dos resultados financeiros quanto dos operacionais da RSC no Grupo Algar. Outros possíveis indicadores como o ROI (retorno sobre o investimento), por exemplo, não foram levantados, pois não era objeto desta investigação.

Os indicadores levantados dão a dimensão do impacto que a RSC promove no Grupo. Dessa forma, outro objetivo específico é atingido, pois identificou-se os indicadores de impacto da RSC no Grupo Algar.

Assim, os resultados da fase empírica sugerem que a RSC pode ser usada como *software* social nos processos de negócio, porém não significa que a toda RSC pode ser usada como *sw* social, isso dependerá dos objetivos da rede e da organização e de sua cultura e outros fatores, como destacado na revisão de literatura de TI, Redes Sociais e Processos de Negócio.

Os temas, Modelos de Negócio, Mudança e Criação de Valor também destacaram o surgimento de novos modelos de negócios a partir da mudança de processos, criando valor para as organizações e seus *stakeholders*. Outro resultado que confirma o modelo de pesquisa, pois demonstra que houve a mudança nos processos de negócio do Grupo através da RSC e embora não se tenha registrado oficialmente o surgimento de um novo MN, essa possibilidade existe, pois quando se modificam ou melhoram os processos e ampliam a participação dos envolvidos, através de um *sw* social, abre-se caminhos para as oportunidades, para o novo, para aquilo que ainda não se havia pensado.

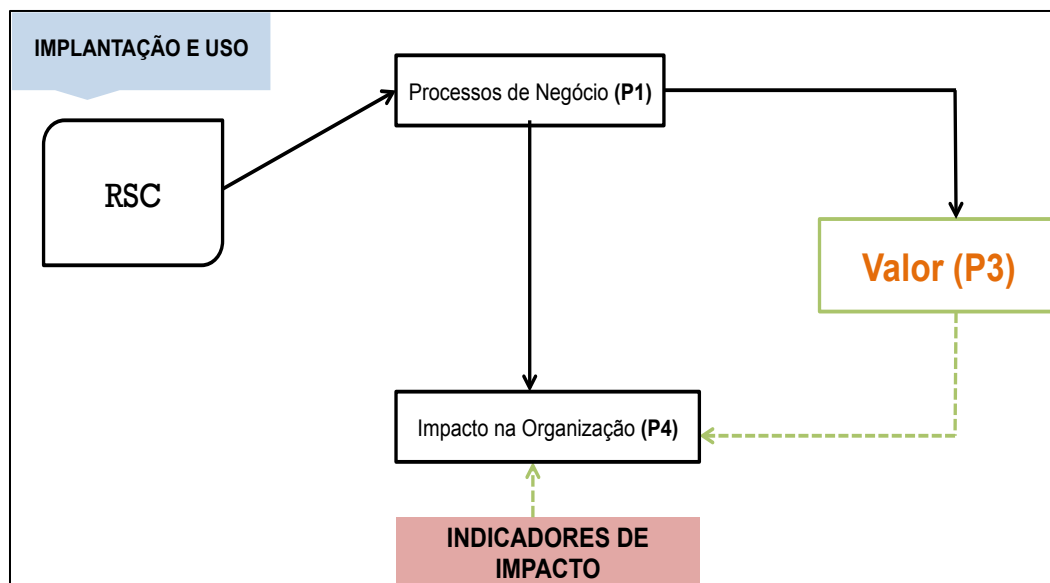
Os valores levantados na fase empírica confirmam também que a RSC cria valor para o Grupo Algar, como destacado na literatura sobre Criação de Valor, pois são valores atrelados aos processos, às oportunidades, às pessoas que interagem na RSC.

Por fim, os resultados confirmam, ainda que parcialmente por conta da proposição 2, o previsto no modelo geral da pesquisa, mas vale destacar que a cultura organizacional do Grupo Algar tem grande influência neles, devido a busca pela constante inovação nos processos, nos produtos, nas ferramentas de relacionamento, na utilização dos recursos.

Os resultados evidenciaram que a implantação e o uso da RSC nos processos de negócios impactam o Grupo empresarial estudado. A agilidade, a co-criação nos processos, impactam os processos de negócio, possibilitam o surgimento de novos modelos de negócio, criam valor e resultados positivos para a organização, respondendo assim a pergunta de pesquisa.

Com base nas conclusões obtidas pela pesquisa, desenvolveu-se uma nova estrutura conceitual, um novo modelo de pesquisa, apresentada na figura 23.

Figura 23. Novo Modelo da Pesquisa



Elaborado pela autora

O modelo inicial da proposição 1 foi mantido, ou seja o uso da RSC como software social nos processos de negocio, igualmente quanto à proposição 3, em que a mudança nos processos de negócio com o uso da RSC como sw social cria valor para a organização. Como não confirmou-se a proposição 2, ou seja, não pode-se confirmar o surgimento de novos modelos de negócio a partir do uso da RSC nos processos de negócio, o modelo inicial da pesquisa foi modificado para atender aos resultados, ficando a proposição 1, diretamente ligada à proposição 4, ou seja a mudança nos processos de negócio com o uso da RSC cria impactos na organização estudada. A proposição 3 – Valor, também foi mantida por também confirmou-se que os valores criados pelo uso da RSC nos processos de negócio impactam a organização do estudo.

7.1 CONTRIBUIÇÕES

A contribuição prática em primeiro lugar é para o Grupo Algar com os resultados da pesquisa, em que possibilita e amplia o conhecimento sobre como a RSC está contribuindo para as empresas e para o Grupo, na visão daqueles que a utilizam e ainda os pontos frágeis que merecem atenção para o seu desenvolvimento e continuidade.

Todos os participantes da RSC do Grupo Algar, consultores de vendas, gerentes das áreas comerciais dos diversos segmentos, mesmo os que não foram investigados, gestores

da Rede e alta direção podem beneficiarem-se dos resultados da pesquisa, contribuindo para a tomada de decisão tanto no estabelecimento de metas, utilização de recursos, estratégia de negócios, potencialização dos talentos e no fortalecimento da cultura da organização.

Outra contribuição prática é fornecer subsídio para a uma implantação e utilização de RSC nas organizações com impactos positivos nos seus resultados, sabendo-se que as características e a cultura da empresa estudada ¹⁸⁹ypothesis¹⁸⁹189 muito para os resultados obtidos.

Com a análise dos fatores de risco levantados no campo sobre a implantação e uso da RSC nos processos de venda, o trabalho cumpre um papel orientador como material auxiliar tanto os gestores das áreas comerciais e da própria RSC do Grupo Algar, tanto para outras organizações que pensam em implantar uma RSC para esses ou para outros processos.

A implantação de uma RSC merece planejamento, definição clara de objetivos comuns e da real necessidade, pois mesmo que se observa o aumento de empresas que têm criado RSC e áreas específicas para a sua gestão, como grandes grupos empresariais, elas normalmente estão vinculadas à outras redes sociais como *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin* etc, ou seja, a RSC se constitui em uma conta nessas redes, e buscam basicamente o fortalecimento do relacionamento com clientes e o desenvolvimento de suas marcas.

Portanto, este estudo apresenta um outro olhar para o uso da RSC, mais focado nos processos internos, no caso nos processos de venda, mas que agrega valor para a organização, os usuários e também para os clientes.

A contribuição acadêmica deste trabalho está relacionada com fundamentação teórica ao estudar a RSC como tecnologia social atuando nos processos, destacando a importância dos fatores relacionados aos benefícios da TI e às funcionalidades da RSC e seus impactos. É um trabalho inédito pois traz o tema RSC sob uma perspectiva ainda não abordada, principalmente em relação ao seu uso como *sw* social.

Também com o desenvolvimento do modelo geral da pesquisa contribuindo com o conhecimento científico, com a comprovação empírica da relação entre RSC e os impactos para a organização, por meio de um estudo de caso único de um Grupo empresarial em profundidade que enfrenta os desafios da diversificação na atuação e da inovação constante.

A discussão apresentada sobre a possibilidade do surgimento de novos modelos de negócio a partir da mudança que a RSC promove nos processos de negócio, contribui, ainda que de forma parcial, pois a literatura de Modelo de Negócio ainda não está totalmente sedimentada, embora a fase empírica da pesquisa dá indícios de que ele possam surgir, dentro

da perspectiva da mudança dos processos e do valor que a RSC criou. Essa discussão, dentro desse ponto de vista, também é inédita, pois muitas pesquisas concentram-se no campo de MN no comércio eletrônico.

Outra contribuição ao meio acadêmico se dá pela abordagem utilizada, uma vez que a pesquisa buscou obter a visão de todos os envolvidos na RSC como os consultores, gerentes das áreas comerciais, gestores da Rede e a alta direção do Grupo.

Do ponto de vista acadêmico a pesquisa contribui com os estudos na área de administração apresentando as práticas para a estruturação de processos de negócios através da utilização de redes sociais corporativas, e ainda, contribuiu para outras pesquisas tanto na área de TI quanto nas demais área de ciências sociais aplicadas.

7.2 LIMITAÇÕES

Faz-se necessário reconhecer as limitações do estudo e uma delas se dá em relação à estratégia de pesquisa adotada, mesmo como é o caso, ainda que representativo, da organização estudada.

Outras se dão em relação aos seus vieses, o contexto estudado, além da subjetividade da perspectiva interpretativista adotada.

O cenário político-econômico e social e a diversidade de atuação do Grupo no traz como fator limitador as constantes mudanças desde o início do período da pesquisa até o atual. Várias empresas foram incorporadas e consultores desligados ou transferidos de empresa dentro do Grupo.

7.3 ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se estudos futuros que ampliem o escopo desta tese, tanto qualitativamente com um maior número de entrevistados e também quantitativamente, não só descritiva, mas de relações causais como o surgimento de modelos de negócios a partir do uso da RSC.

Alguns aspectos do estudo podem inspirar estudos futuros como a aplicação do modelo em outras organizações que também adotem a RSC nos seus processos de venda.

Também podem ser explorados estudos em outros processos, não só os de negócios, através da utilização de RSC.

O levantamento e estudos comparativos entre outras RSC de outras organizações nacionais e estrangeiras, pode contribuir para a ampliação do conhecimento científico sobre a aplicação da RSC nas organizações.

Por fim, sugere-se o levantamento e estudos de outros indicadores que possam medir o impacto da RSC na organização.

REFERÊNCIAS

ABDOLVAND, N.; ALBADVI, A.; FERDOWSI, Z. Assessing readiness for business process reengineering. **Business Process Management Journal**, n.14(4), p. 497–511, 2008.

AFUAH, A. ; TUCCI, C. L. **Internet business models and strategies: text and cases**. New York City, USA:McGraw-Hill/Irwin, 2001.

AGGIO, Carlos. **Diferenças entre Web 2.0 e Enterprise 2.0**. Disponível em <<http://www.carlosaggio.com>> - acesso em 28 de abril de 2015.

AL-BADI, Ali H.; OKAM, M. O.; ROOBAEA Al Roobaea; MAYHEW, Pam J. Improving Usability of Social Networking Systems: A Case Study of LinkedIn. **Journal of Internet Social Networking & Virtual Communities**. Vol. 2013.

ALBERTIN, L. A. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua aplicação**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública (RAP)**, n. 42(2), p. 275-302. Rio de Janeiro: FGV, mar./abr. 2008.

_____. **Tecnologia de Informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios do negócio**. São Paulo, Atlas, 2009.

_____. **Tecnologia de Informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios do negócio**. 3^a. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ALBERTIN, L. A. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AL-DEBEI, M.M.; AVISON, D. Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal of Informations Systems**, 19, p. 359-376, 2010.

ALLEN, J. et. al. Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication. **Journal of Change Management**, vol.7, no. 2, pg. 187-210, 2007.

ALGAR. **Página institucional**. Disponível em <www.algar.com.br> - acesso em dezembro 2016.

ALMEIDA, G. W.; MELLO, R. C. Uso de novas tecnologias de informação por profissionais da área de saúde. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3. Rio de Janeiro: FGV, p. 09-27, 2004.

ANDERSON, B.; BERGHOLTZ, M.; EDIRISURIYA, A.; ILAYPERUMA, I.; JOHANNESSON, P.; GRÉGOIRE, B.; SCHMITT, M.; DUBOIS, E.; ABELS, S.; HAHN,

A.; GORDIJN, J.; WEIGAND, H.; WANGLER, B. Towards a Reference Ontology for Business Models. **International Conference on Conceptual Modeling (ER2006)**, 2006.

ANGEHRN, A.A. Designing nature Internet Strategies: The ICDT Model. **European Management Journal**, Aug, 1997.

ARIYACHANDRA, T. R.; FROLICK, M. N. Critical success factors in business performance management—Striving for success. **Information Systems Management**, n. 25(2), p. 113–120, 2008.

ARMENAKIS, A.A.; HARRIS, S.G. Reflections: our journey in organizational change research and practice. **Journal of Change Management**, vol. 9, no. 2, pg. 127-142, 2009.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C.J.C.A. Grounded theory. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (organizadores). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

BAUM, Débora J. **Estruturas de Redes Sociais em comunidades de práticas virtuais: estudo de caso na Gerdau**. Dissertação de mestrado. Universidade Vale dos Sinos. Porto Alegre, 118 fls., 2015.

BECKER, H.S. **Métodos de pesquisa em ciência sociais**. 2º ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A.; SPECTOR, B. Why change programs don't produce change. In: GROUARD, B.; MESTON, F. (Eds.). **Reingeniería del cambio**. México, D.F.: Alfaomega, 1990.

BECKER, H. A história de vida e o mosaico científico. IN: **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BELLMAN, R.; et al.. **On the construction of a multi-stage, multi-person business game**. Operations Research, 5 (4), p. 469–503, 1957. Disponível em <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2007/P1056.pdf> – acesso em 25 de abril de 2015.

BENKLER, Y. **The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom**. Yale University Press: New Haven, U.S.A., 2006.

BENTO, F. De O.; PRÁ MARTENS, C. D.; FREITAS, H.M. R. De. Efeitos da Adoção de Tecnologias de Informação Móveis (TIMs) em Equipes de Vendas: Estudo em uma Indústria Farmacêutica. **Anais do XXXVIII EnANPAD**. Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro, de 13 a 17 de setembro de 2014.

BOBSIN, D.; HOPPEN, N. Proposta de Aplicação da Teoria da Estruturação no estudo das Redes Sociais Virtuais no Contexto Organizacional. **Anais do XXXV EnANPAD**. Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro, de 4 a 7 de setembro de 2011.

BOBSIN, D.; HOPPEN, N. Estruturação de redes sociais virtuais em Organizações: em estudo de caso. **Anais do XXXVI EnANPAD**. Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro, de 22 a 26 de setembro de 2012.

_____. Estruturação de Redes Sociais Virtuais em Organizações: um estudo de caso. **Revista Adm.** São Paulo: v. 49, n. 2, pg. 339 – 352, abr/mai/jun 2014. DOI: 10.5700/rausp1150.

BONAZI, F.L.Z; ZILBER, M.A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do funil de inovação e o modelo Canvas. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios.** São Paulo, v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez., 2014. DOI:10.7819/rbgn.v16i52.1812

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BRAMBILLA, M. **Introduction to Social BPM Applications.** 2011. Disponível em <http://ec.europa.eu/digital-agenda/events/cf/wp2013consultation/item-display.cfm?id=7906> acesso em 26/04/2015.

BRAMBILLA, M.; MOLTENI, E. **Social BPM. Combining Social Web and BPM for improving enterprise performance.** BPM Europe 2012, London – June 19th, 2012. Disponível em <http://docslide.us/technology/social-bpm-combining-social-web-and-bpm-for-improving-enterprise-performance.html> – acesso em 26/04/2015.

BRUNO, G. et al. Key challenges for enabling agile BPM with social software. **Journal of software maintenance and evolution: research and practice**, n. 23, p. 297–326 . Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com), 2011.

BURKHART, T. et al. Analysing the Business Model Concept: A Comprehensive Classification of Literature. **Thirty Second International Conference on Information Systems.** Shanghai, 2011.

BURNES, B.. **Kurt Lewin and the planned approach to change:** A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002, 2004.

BURT, R. S. The Network Structure of Social Capital. In: **Research in Organizational Behavior.** STAW, B. M.; SUTTON R.I. (eds.). New York: Elsevier Science, pp. 345-423, 2000.

_____. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK, K. E.; BURT, R. S. (Ed.). **Social capital: theory and research.** New York: Aldine de Gruyter, 2001.

CAMERON, Kim et al. Downsizing and redesigning organizations. In: HUBER, George, GLICK, William (Eds.). **Organizational change and redesign.** New York: Oxford, 1995.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. The Internet Galaxy: Reflections on the Internet. **Business and Society.** Oxford University Press, USA, 2003.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLUM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporations technology spin-off companies.

Industrial and Corporate Change, v.11, n.3, p. 529-555, 2002.

CHUI, M.; MANYIKA, J.; BUGHIN, J.; DOBBS, R.; ROXBURGH, C.; SARRAZIN, H.; SANDS, G.; WESTERGREN, M. **The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies**: McKinsey & Company, 2012.

CLAUDINO, T.B. Ela Pode Ter Defeito, Mas é Minha Amiga: Os Impactos da Tecnologia de Informação Móvel e Sem Fio (TIMS) na Rotina de Profissionais de Vendas. **Anais do XXXVIII EnANPAD**. Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro, de 13 a 17 de setembro de 2014.

COSTA, R. A., RIBEIRO, R. De A., MEIRA, S. R. De L; SILVA, E. M. A process to manage corporate knowledge using social networks: a case study. **IADIS – International Conference on Web Based Communities**, 2009.

CRONBACH, L.J. Beyond the two disciplines of scientific psychology. **American Psychologist**, no. 30, pg. 116-127, 1975.

CRUZ, P.C.R. da; MATTOS, C. A. de. Alinhamento da Gestão de Processos de Negócio com Tecnologia da Informação: Um estudo de caso exploratório em uma empresa de serviços. 10th International Conference on Information Systems and Technology Management – CONTECSI June, 12 to 14, São Paulo, Brazil, p. 4236-40, 2013.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DELONE, W. H.; McLEAN, E.R. Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. **Information Systems Research**. N.3, v.1, p. 60-95, 1992.

_____. The Delone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update in **Journal Information Systems**, n.4, v.19, p. 9-30, 2003.

DIEFENBACH, T. Are case studies more than 195 hypothesis 195 195 d storytelling?: methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews. Quality and quantity. **Springer Science & Business B. V.** Published on line, 2008.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. Pesquisa Qualitativa: Reflexões Sobre O Trabalho De Campo, v. 115, n. 1, p. 139–154, 2002. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_reflexoes_sobre_o_trabalho_decampo.pdf> Acesso em 12 ago 2015.

EISENHARDT, K. Building theoris from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, p. 1989.

EROL, S; GRANITZER, M; HAPP, S; JANTUNEN, S; JENNINGS, B; JOHANNESSON, P; KOSCHMIDER, A; NURCAN, S; ROSSI, D; RAINER SCHMIDT, R. Combining BPM and Social Software: Contradiction or Chance? **Software Process: Improvement and Practice**, n.2(6–7) p.449–476, 2010.

FERNANDES, A. A.; ALVES, M. M.; **Gerência estratégica da tecnologia da informação: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos. 1992.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos** – aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa 196ypothesis196**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOSTER, Mary K., FRANCESCUCCI, Anthony; WEST, Bettina. Why Users Participate in Online Social Networks', **International Journal of e-Business Management**, vol. 4, no. 1, pp. 3-19, 2010.

FRIEDMANN DOS REYS, L. S. **Fatores de influência nas pessoas para a mudança de processos organizacionais**: um estudo sobre sua identificação e importância. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 324 f., 2014.

GALBRAITH, Jay. **Designing organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GARTON, L.; HAYTHORNTHWAITE, C.; WELLMAN, B. Studying online social networks. In Jones, S. (ed.). **Doing internet research**. Thousand OAKS, CA: Sage, 1999.

GARVIN, David. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v.47, n. 4, p. 454-461, 2004.

GIBSON, J. L. ; IVANCEVICH, J. M. ; DONNELLY Jr., J. H. **Organizações : comportamento, estruturas, processos**. São Paulo : Atlas, 1988.

GODOI, C.K.; MATTOS, P. L. C. L. De. Entrevista qualitativa: instrument de pesquisa e evento 196ypothesi. In: SILVA, A.B. da; GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

_____. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A.B. da; GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do desempenho inovador de empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 172-188, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, jan-mar, 2000. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol40-num1-2000/empresas-sao-grandes-colecoes-processos> . Acesso em 15 de abril de 2015.

GOODE, W. J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 2a. ed. São Paulo: Nacional, 1968.

GORDIJN, J.; AKKERMANS, J.M.; VAN VLIET H. Business modeling is not process modeling. In: LIDDLE, S.; MAYR, H.; THALHEIM, B. **Conceptual Modeling for E-Business and the Web**. Berlin: Springer Berlin, Heidelberg; p.40-51, 2000.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**, n. 78, p.1360–1380, 1973.

_____. The strength of weak ties: A network theory revisited. **Sociological Theory** n. 1, p.201–233, 1983. Disponível em <http://www.soc.ucsb.edu/faculty/friedkin/Syllabi/Soc148/Granovetter%201983.pdf> – acesso em 26/04/2015.

_____. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.

_____. The impact of social structure on economic. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1. P. 33-50, 2005.

GROVER, V. et al. The implementation of business process reengineering. **Journal of Management Information Systems**, vol. 12, no. 1, pg. 109-144, 1995.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, p. 105-117.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**: sentidos e formas de uso. Lucerna: Príncípia, 2006.

HAGEL III, John; BROWN, John Seely. The Enterprise Value of Social Software. **Harvard Business Review**, 30 september, 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/09/social-software.html>. Acesso em 28/04/2015.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. A. The role of embeddedness in the evolution of business networks. **Scandinavian Journal of Management**, v. 14, p. 187-205, 1998.

HAMEL, G; BREEN, B. **The Future of Management**. Harvard Business School Press: Boston, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M.; STANTON, S. A. **A revolução da reengenharia**: um guia prático. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANSEN, M. T. The Search–Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. **Administrative Science Quarterly** (44:1), pg. 82-111, 1999.

HARTLEY, J.F. Case studies in organizational research. In: CASSEL, C; SYMON, G. (Ed.) **Qualitative Methods in organizational research**: a practical guide. London: Sage, 1995.

HUNG, R. Y. Business process management as competitive advantage: A review and empirical study. **Total Quality Management & Business Excellence**, n. 17(1), p.21–40, 2006.

IVAR-SOUZA, F.; DE MUYLDER, C.F; MORIGUCHI, S.N. Redes Sociais e os Impactos dessa Inovação nas Organizações – Um Estudo de Caso da Rede Corporativa “Comunidade de Negócios” da Área Comercial das Empresas do Grupo Algar. **Revista Gestão & Tecnologia**, vol 14, Iss 1, p. 225-244, 2014.

JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. Reinventando seu modelo de negócio. **Harvard Business Review**, vol. 86, no. 12, 2008.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-Business**: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KALLIO J.; TINNILA M.; TSENG A. An international comparison of operator-driven business models. **Business Process Management Journal**, v.12, n.3, p.281–298, 2006.

KANE et. Al. What’s different about social media networks? A framework and research agenda. **MIS Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 275-304, March 2014

KARIM, J.; SOMERS, T. M.; BHATTACHERJEE, A. The impact of ERP implementation on business process outcomes: A factor-based study. **Journal of Management Information Systems**, n.24(1), p. 101–134, 2008.

KEEN, Peter G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KIJL, B.; BOERSMA, D. Developing a business model engineering & experimentation tool – the quest for scalable ‘lollapalooza confluence patterns’. Paper 567, in **Proceedings of the Sixteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS)**, Lima, Peru, pp. 1-13, 2010.

KILMANN, R. **Managing Beyond the Quick Fix**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

KING, N. Using templates in the thematic analyses of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. London: SAGE, 2004. Pg. 256–270.

KIRON, D.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; KRUSCHWITZ, N. 2012. Social Business: What Are Companies Really Doing? **MIT Sloan Management Review** - Social Business Global Executive Study and Research Project, 2012.

KLERING, L. R. Relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – ENANPAD**, 21. Rio das Pedras. Curitiba: ANPAD. P. 148-159. 1997.

KOHLER, T.; FUELLER, J.; MATZLER, K.; STIEGER, D. Co-Creation in Virtual Worlds: The Design of the User Experience. **MIS Quarterly**, vol. 35, no. 3, pg. 773-788, 2011.

KOTTER, J.P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, vol. 73, no. 2, pg. 59-67, 1995.

KRACKHARDT, David; BRASS, Daniel. **International Networks: the micro side**. EUA: Sage Publications, 1994.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems: managing the digital firm & multimedia student**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LEINER, B.M.; CERF, V.G.; CLARK, D.D.; KAHN, R.E.; KLEINROCK, L.; LYNCH, D.C.; POSTEL, J.; ROBERTS, L.G.; WOLFF, S. A Brief History of the Internet. **ACM SIGCOMM Computer Communication Review**. Vol 39 (5): 22-31, 2009.

LEWIN, K. **Field Theory in Social Science**. New York: Harper, 1951.

LIN, N. Building a theory of social capital. In: LIN, N; COOK, K; BURT, R. (Ed) **Social Capital: Theory and Research**. New York: Aldine de Gruyter, 2001. P. 3-30.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Virtual teams**. New York: Wiley, 1997.

LOWENTHAL, Jeffrey N. **Reengineering the organization**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1994.

LUCAS JR., D; SOUZA, C.A. de. Mudanças no Marketing das Organizações Decorrentes do Uso de Plataformas de Redes Sociais: Casos brasileiros. **RISTI – Revista Iberica de Sistemas e Tecnologia de Informação**, no. 18, junho 2016.

MADSEN, S.R.; MILLER, D.; JOHN, C. Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? **Human Resource Development Quarterly**, vol. 16, no. 2, pg. 213-233, 2005.

MAGRETTA J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, 2002.

MALHOTRA, Yogesh. **Business process redesign: an overview**. S.l.: Brint Research Institute, 1998.

MAZZAROTO, Solange F. **Redes de Conhecimentos Empresariais: um estudo de caso sobre as “comunidades de conhecimento” de uma empresa multinacional brasileira**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 178 fls., 2014.

MCAFEE, A.P. Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. **MIT Sloan Management Review**, n; 47, p. S21–S28, 2006.

McFARLAN, F. W.; McKENNEY, J. L.; PYBURN, P. The information archipelago—plotting a course. **Harvard Business Review**. V. 61, n. 1, p. 145-156, 1983.

MEIRELLES, F. S. **Informática: novas aplicações com microcomputadores**. 2a. ed. São Paulo: Pearson, 1994.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

_____. **Qualitative research and case study applications in education**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles of organizational change. **Strategic Management Journal**, 13, 39–59, 1992.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 3, p. 72-86, 2006.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE M.; ALLEN J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v.58, n.6, p.726–735, 2005.

NOLAN, R. L. Managing de computer resource: a stage 200ypothesis. **Communications of the ACM**, v. 16, n. 7, p. 399-405, 1973.

_____. Managing the crises in data processing. In: **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 115-126, 1979.

O'REILLY, Tim. **What is WEB 2.0: Design patterns and Business Models for the Next Generation of Software**. Sep. 2005. Disponível em: http://www.im.ethz.ch/education/HS08/Oreilly_What_is_Web2_0.pdf. Acesso em: 25 abril 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR Y.; TUCCI C.L. Clarifying Business Models: Origns, Present and Future of the Concept. **Communications for the Association of Information Systems**, v. 15, May 2005.

PARKER, D. et al. Critical evaluation of project-based performance management: change intervention integration. **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 62, no. 4, pg. 407-419, 2013a.

PARKER, D. et al. Integration of project-based management and change management intervention methodology. **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 62, no. 5, pg. 534-544, 2013b.

PEUS, C. et al. Leading and managing organizational change initiatives. **Management Revue**, vol. 20, no. 2, pg. 158-175, 2009.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating Share Value. **Harvard Business Review**, January-February, 2011. Disponível em <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/pr>. Acesso em 28 de abril de 2015.

PRAHALAD, C.K. **A competência essencial**. H.S. Management. São Paulo, n.1, pg.6 – 11, mar./abr., 1997.

PREMKUMAR, G.; RAMAMURTHY, K.; SAUNDERS, C. S. Information processing view of organizations: An exploratory examination of fit in the context of interorganizational relationships. **Journal of Management Information Systems**, n. 22(1), p. 257, 2005. Disponível em <http://inn.colorado.edu/details/paper/6836> – acesso em 30 de abril de 2015.

RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry. **18th Bled eCommerce Conference e Integration in Action**, Bled, Slovenia, p.1-15, 2005.

RAPPA, M. **Business Models on the Web: Managing the digital enterprise**, 2010. Disponível em: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. Acesso em 12 de abril de 2015.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REINHARD, N.; Evolução das ênfases gerenciais e de pesquisa na área de tecnologia de informática e de comunicação aplicada nas empresas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 4, p. 5-6. São Paulo: USP, out./dez, 1996.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informações empresariais**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SACCOL, A.; LIBERALI NETO, G.; MACADAR, M.A.; PEDRON, C.D.; CAZELLA, S.C. The impact of ERP systems on organizational strategic variables in Brazilian companies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 09-34. Rio de Janeiro: FGV, jan./mar, 2004.

SAMPAIO, A. M. N. P. C.; COSTA, A. M.; PESSOA, R. W. A.. O papel das tecnologias de informação na fidelização dos clientes: abordagem conceitual. **XXVI ENEGEP**. Fortaleza, CE, Brasil: 9 a 11 de outubro de 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450301_7038.pdf. – Acesso em: 26 abril de 2015.

SANGWAN, S.; GUAN, C. G.; SIGUAW, J. A. Virtual social networks: toward a research agenda. **International Journal of Virtual Communities and Social Networking**, 1, 2009.

SANTALIESTRA, R. **A formação de redes sociais eletrônicas e o papel estruturante do software livre de código aberto: o caso da Fundação Telefônica**. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil, 2007.

SCHRÖEDER, C. Da S. A Interação em comunidades virtuais nas organizações e o sensemaking de Weick (1995): uma possibilidade de aproximação. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, BA, Brasil, (2006).

SEPPANËN, M. **Business Model Concept: Building on Resource Components**, Tampere, Finnland: Faculty of Business and Technology I, Tampere University of Technology Working Paper, 2008.

SHAFER, S.M.; SMITH, H.J.; LINDER, J.C. The power of business models. **Business**

Horizons, v.48, p.199-207, 2005.

SHI, Y. ; MANNING, T. Understanding Business Models and Business Model Risks. **The Journal of Private Equity**. Spring. Vol. 12, no. 2, p. 49-59, 2009.

SIQUEIRA, L. D; CRISPIM, S. F.; GASPAR, M. A. A Utilização do Modelo de Negócios Conceitual no Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação. **IV Encontro de Administração da Informação-ENADI**. Bento Gonçalves-RS: 19 a 21 de maio de 2013.

SILVERMAN, D. **Doing qualitative research: a practical handbook**. London: Sage, 2000.

_____. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: Sage, 1995.

_____. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.) **Handbook of qualitative research**. 3rd. Ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

TAPSCOTT, D; WILLIAMS, A. **Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything**. Portfolio Hardcover: New York, U.S.A., 2006.

TEECE, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 537–533, 1997.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, n. 30, p. 125 -142, 2010.

TSAI, H-T.; BAGOZZI, R.P. Contribution Behavior in Virtual Communities: Cognitive, Emotional, and Social Influences. **MIS Quarterly**, vol. 38, no. 1, p. 143-163, March, 2014.

TURBAN, E.; MCLEAN, E E.; WETHERBE, J. C. **Tecnologia da informação para gestão. Transformando os negócios da economia digital**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

UITZ, Iris. Social Media – Is It Worth the Touble? **Journal of Internet Social Networking & Virtual Communities**. IBIMA Publishing. Vol. 2012, Article ID 313585, 14 p, 2012.

VALE, G. M. V. **Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social**. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

VALE, T.M.G.; GUIMARÃES, L.O. Redes Sociais na criação e mortalidade de empresas. **RAE**, vol. 50, no. 3, p. 325-337, 2010.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J.C. Real strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, v.40, n.3, p.33–48, 1998.

VERGARA, S.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGIDIS, K.; TIWARI, A.; MAJEED, B. Business process analysis and optimization: Beyond reengineering. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C: Applications and Reviews**, n. 38(1), p.69–82, 2008.

WADE, M.; HULLAND, J., The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension and Suggestions for Future Research”, **MIS Quarterly**, 28 (1), pp. 107-138, 2004.

WANG, I.; MEISTER, D.B.; GRAY, P.H. Social Influence and Knowledge Management Systems Use: Evidence From Panel Data. **MIS Quarterly**, vol. 37, no. 1, pp. 299-313, March, 2013.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. Social network analysis: methods and applications. Cambridge: Cambridge University, 1999.

WEILL, P.; SUBRAMANI, M.; BROADBENT, M. Building IT Infrastructure for Strategic Agility. **MIT Sloan Management Review**, Fall, 2002, p. 57-65.

YIN, R. Estudo de caso: procedimentos e métodos. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Applications of case study research**. London: Sage, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 373-392, 1995.

ZANCAN, C. As contribuições teóricas da análise de redes sociais aos estudos organizacionais. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, p. 1019-1042, jul. 2011.

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. Introduction. In: ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. (Eds.). **Structures of capital: the social organization of economy**. Cambridge: Cambridge University, 1994.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturado

ROTEIRO DE ENTREVISTAS Gestores dos processos de negócio das Unidades

Objetivo da pesquisa:

Identificar o uso de rede social corporativa nos modelos e nos processos de negócio e os seus impactos na organização.

P1	A implantação e uso da RSC traz impactos à organização
-----------	---

1. Uso da Rede Social Corporativa: funcionalidades e conteúdos
2. Experiência do gestor com a equipe em relação ao uso da RSC
3. Incentivos na utilização da RSC
4. Consequências dessa experiência como gestor.

P2	A RSC usada como software social impacta nos processos de negócio.
-----------	---

5. Descrição dos processos de negócio antes da RSC
6. Alterações nos processos de negócio a partir da RSC
7. Impactos do uso da RSC para os processos de negócio

P3	A RSC por intermédio da mudança de processos propiciaria novos modelos de negócio.
-----------	---

8. RSC nas mudanças dos processos de negócio
9. Novas oportunidades de negócio ou novos MN a partir do desenho de novos processos
10. Descrever os novos MN surgidos

P4	A RSC cria valor para a organização.
-----------	---

11. Percepção de valor para os processos de negócio
12. Percepção de valores para os MN
13. Percepção de valores para a organização

Indicadores de Impacto:

1. Indicadores utilizados para medir o impacto da RSC nos processos de negócio

2. Indicadores utilizados para medir o impacto da RSC nos modelos de negócio
3. Indicadores utilizados para medir a criação de valor na organização a partir da RSC
4. Indicadores de impacto da implantação e uso da RSC

Finalização: se gostaria de acrescentar algo

Características do respondente:

Nome/Sigla:

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Unidade do Grupo:

Tempo na empresa:

Cargo de gestão:

Tempo em cargo de gestão:

Número de consultores de negócio:

Tempo de utilização da RSC:

Frequência de utilização da RSC:

ROTEIRO DE ENTREVISTAS **Gestores da RSC**

Objetivo da pesquisa:

Identificar o uso de rede social corporativa nos modelos e nos processos de negócio e os seus impactos na organização.

P1	A implantação e uso da RSC traz impactos à organização
-----------	---

1. Objetivos da implantação e uso da RSC
2. Uso da Rede Social Corporativa: funcionalidades e conteúdos
3. Aspectos tecnológicos e metodológicos no uso da RSC
4. Experiência do gestor com os usuários em relação ao uso da RSC
5. Incentivos na utilização da RSC
6. Impactos percebidos para a Organização.
7. Perspectivas de futuro da utilização da RSC

P2	A RSC usada como software social impacta nos processos de negócio.
-----------	---

8. Utilização da RSC com SW nos processos de negócio

9. Mudanças nos processos de negócio a partir da RSC
10. Impacto do uso da RSC para os processos de negócio

P3	A RSC por intermédio da mudança de processos propiciaria o surgimento de novos modelos de negócio.
-----------	---

11. Mudanças percebidas nos processos de negócio
12. Novas oportunidades de negócio ou novos MN a partir do desenho de novos processos
13. Descrever os novos MN surgidos
14. Impactos do uso da RSC para os MN
15. Mudanças organizacionais percebidas
16. Perspectivas de outras mudança a partir da RSC

P5	A RSC cria valor para a organização.
-----------	---

17. Percepção de valor para os processos de negócio
18. Percepção de valores para os MN
19. Percepção de valores para a organização

Indicadores de Impacto:

5. Indicadores utilizados para medir o impacto da RSC nos processos de negócio
6. Indicadores utilizados para medir o impacto da RSC nos modelos de negócio
7. Indicadores utilizados para medir a criação de valor na organização a partir da RSC
8. Indicadores do grau de benefício da implantação e uso da RSC

Finalização: se gostaria de acrescentar algo

Características do respondente:

Nome/Sigla:

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Unidade do Grupo:

Tempo na empresa:

Cargo de gestão:

Tempo em cargo de gestão:

Número de subordinados:

Tempo de utilização da RSC:

Frequência de utilização da RSC

APÊNDICE B – E-mail convite participação da pesquisa

para sr. sra.

Prezada senhora XXXXXXXX , bom dia.

Meu nome é Rosana de Almeida, sou doutoranda do Programa de Pós Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP da Fundação Getúlio Vargas - FGV e meu contato é para agendar uma data e horário para uma entrevista sobre o estudo de caso da Rede Social - Comunidade de Negócios e o APP - Clube de Vendas Algar que estou desenvolvendo.

Seu nome consta na relação de colaboradores que foram selecionados pela Algar para participarem do estudo de caso autorizado pela Empresa.

Abaixo estão as mensagens da sra. Ana Amaral, e também do sr. Daniel Andreolli que confirmam essa autorização e ainda, anexa, o arquivo com a carta de meu orientador na FGV, prof. Albertin.

Já fiz algumas entrevistas com consultores e gerentes de outras unidades dos selecionados.

Como a senhora é Vendedora Corporativa (Eventos e Convênios) da Rio Quente Resorts, localizado em Uberlândia, informação da listagem, gostaria de saber se seria possível o agendamento para um encontro presencial em dia, hora e local pela senhora determinado, caso venha ou esteja em São Paulo, Capital nos próximos dias ou o agendamento de uma entrevista via Skype ou Fuze.

A entrevista terá a duração que a senhora puder dispor, caso necessite de mais informações, posso fornecer-las por este canal ou os já mencionados.

De antemão agradeço sua atenção e aguardo seu retorno.

Atenciosamente

Rosana de Almeida
Doutoranda do PPG em Administração de Empresas
Linha Administração, Análise e Tecnologia de Informação
EAESP - /Fundação Getúlio Vargas

APÊNDICE C – Protocolo de observação da pesquisa

CADERNO DE CAMPO

OBSERVAÇÃO DIRETA DA RSC GRUPO ALGAR

Observar aspectos importantes do acesso e utilização da RSC – Clube de Vendas – Grupo Algar

Acesso e utilização de consultores, gestores das áreas comerciais da RSC on-line e aplicativo

- ✓ Visualizar a página de acesso à RSC on-line e aplicativo
- ✓ Verificar como se dá o acesso à Rede - login
- ✓ Verificar as informações disponíveis e sua busca
- ✓ Verificar as facilidades do uso (navegabilidade)
- ✓ Verificar as funcionalidades da Rede
- ✓ Verificar a clareza das informações
- ✓ Verificar como um consultor faz uma indicação
- ✓ Verifica como um consultor pede apoio para uma negociação
- ✓ Verificar como um consultor faz o acompanhamento das indicações que fez e que recebeu
- ✓ Verificar como um gestor da área comercial faz o acompanhamento das indicações
- ✓ Verificar como um gestor da área comercial faz o acompanhamento dos resultados

Acesso dos gestores da RSC on-line e aplicativo

- ✓ Verificar as informações postadas e visualizadas pelos gestores da RSC
- ✓ Verificar como se dá o acompanhamento dos processos: indicações, pedidos de apoio etc pelos gestores da RSC
- ✓ Verificar quais indicadores utilizados para medir o desempenho da Rede
- ✓ Verificar como são processadas as informações e que relatórios são gerados
- ✓ Verificar Como se dá a divulgação da informação

APÊNDICE D – Termo de autorização para divulgação de informações
Informações confidenciais retiradas

Termo de autorização para divulgação de informações

EMPRESA ☐

Nome: ☐ Algar S/A Empreendimentos e Participações

CNPJ: ☐ 17.835.026/0001-52

Endereço: Rua Lapa do Lobo, 800 – Bairro Granja Marileusa – Uberlândia MG CEP:
38406-632

Representante da empresa:

E-mail

TRABALHO ☐

Tipo de produção intelectual: Tese ☐

Título: A REDE SOCIAL CORPORATIVA NOS PROCESSOS E NOS MODELOS DE
NEGÓCIOS:

Subtítulo: Um estudo sobre seus impactos.

Autora: Rosana de Almeida

Código de matrícula: 316025

Orientador: Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin ☐

Programa: Doutorado em Administração, Análise e Tecnologia da Informação

Como representante da empresa acima nominada, aprovo o uso do nome e das
informações fornecidas pela empresa para publicação pela referida autora.



Uberlândia, 10 de janeiro de 2017

APÊNDICE E – Sistema inicial de categorização

SISTEMA INICIAL DE CATEGORIZAÇÃO	
CATEGORIAS	DEFINIÇÕES
RSC	Características da RSC
Objetivos	Objetivos da implantação e uso
Ambiente	Em qual ambiente se desenvolve
Funcionalidades	Funcionalidades presentes
Conteúdo	Conteúdo que trafega
Utilização	Uso e frequência
Incentivo	Incentivo para o uso
PROCESSOS DE NEGÓCIO	Características dos processos de negócio realizados pela Unidade
Funcionamento antes da RSC	Funcionamento dos processos de negócio antes da RSC
Alteração com uso da RSC	Alterações dos processos de negócio com a RSC
Benefícios uso RSC	Grau de benefícios trazidos pela RSC aos PN
MODELOS DE NEGÓCIO	Características dos Modelos de Negócio
Novos MN por processos	Novos MN surgidos a partir de alterações nos PN a partir da RSC
Novos MN pela RSC	Novos MN surgidos a partir da RSC
Descrição novos MN	Descrição dos novos Modelos de Negócio
VALOR DA MUDANÇA	O valor da mudança percebida com o uso da RSC
Mudança Processos de Negócio	Mudança percebida nos Processos de Negócio
Mudança nos MN	Mudança percebida nos Modelos de Negócio
Benefícios/Malefícios	Benefícios ou não percebidos com o uso da RSC
Mudanças Organizacionais	Mudanças Organizacionais percebidas com o uso da RSC
CRIAÇÃO DE VALOR	A percepção de valor criado pela RSC
Percepção de valor PN	Percepção de valor da RSC para os PN
Percepção de valor MN	Percepção de valor da RSC para os MN
INDICADORES DE IMPACTO RSC	Tipo e utilização de indicadores para medir o impacto da RSC
Processos Negócio	Medir o impacto da RSC nos PN
Modelos de Negócio	Medir o impacto da RSC nos MN
Criação de Valor	Medir a criação de Valor
Benefício uso RSC	Medir o grau de benefício da RSC na Organização

AGRUPAMENTO INICIAL DO SISTEMA DE CATEGORIAS			
AGRUPAMENTO	CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	
1	RSC	Objetivos	A partir dos dados
		Ambiente	A partir dos dados
		Funcionalidades	A partir dos dados
		Conteúdo	A partir dos dados
		Utilização	A partir dos dados
		Incentivo	A partir dos dados
2	PROCESSOS DE NEGÓCIO	Funcionamento antes da RSC	A partir dos dados
		Alteração com uso da RSC	A partir dos dados
		Benefícios do uso	A partir dos dados
3	MODELOS DE NEGÓCIO	Novos MN por processos	A partir dos dados
		Novos MN pela RSC	A partir dos dados
		Descrição novos MN	A partir dos dados
4	VALOR DA MUDANÇA	Mudança Processos de Negócio	A partir dos dados
		Mudança nos MN	A partir dos dados
		Benefícios/Malefícios	A partir dos dados
		Mudanças Organizacionais	A partir dos dados
5	CRIAÇÃO DE VALOR	Percepção de valor PN	A partir dos dados
		Percepção de valor MN	A partir dos dados
		Co-criação de valor	A partir dos dados
6	INDICADORES DE IMPACTO DA RSC	Processos Negócio	A partir dos dados
		Modelos de Negócio	A partir dos dados
		Criação de Valor	A partir dos dados
		Benefícios do Uso	A partir dos dados

ENTREVISTA

VALE A PENA CRIAR A PRÓPRIA REDE SOCIAL?

Grupo Algar investe em ferramentas para a troca de contato e conteúdo entre suas equipes de vendas

Por EVELISE TOPOROSKI

Amaré está boa para quem gosta de navegar pelo mundo virtual. Melhor ainda para quem trabalha no setor de vendas do Grupo Algar. A companhia acabou de lançar a Comunidade de Negócios, uma rede social exclusiva para vendedores trocarem contatos e conteúdos pela internet. Ela se une a outras duas comunidades já existentes no grupo, o Clube de Vendas e a Academia de Vendas, todas com foco na unificação das equipes comerciais.

Quatro são as forças de vendas da Algar, divididas em tecnologia e telecomunicações, agro-negócios, serviços e turismo. Embora com focos bastante distintos, todas vivem desafios comuns do ramo de vendas no dia a dia – daí a necessidade de criar ferramentas que estimulem a troca de experiências e informações entre os vendedores.

Quem fala sobre essa experiência virtual dentro do grupo é Eliane Garcia, vice-presidente de marketing e sustentabilidade da Algar. Abrir uma rede social exclusiva pode ser um bom negócio, se a sua empresa tiver características semelhantes ao *case* que você vai conhecer agora.

3 FERRAMENTAS PARA VENDEDORES

- 1** **Clube de Vendas** – É um fórum de cooperação entre os consultores de vendas das empresas do Grupo Algar para servir ao cliente, desenvolver pessoas e gerar resultados aos negócios por meio da sinergia. O Clube de Vendas tem por missão identificar oportunidades de negócios em sinergia, através do relacionamento das empresas Algar com seus clientes, gerando novas vendas e fidelização. Os objetivos, entre outros, são alavancar novos negócios, aumentando a participação dos atuais clientes, promover a integração da força de vendas das empresas Algar e desenvolver a prática do “espírito de grupo”.
- 2** **Academia de Vendas** – O propósito é ser a principal solução no desenvolvimento da força de vendas, capaz de assegurar o alcance dos resultados de negócios. A academia transforma a força de vendas em uma especialista em clientes e uma atenta gestora dos sinais de mercado. Ela mapeia e avalia as competências da área de vendas e atendimento e também integra os subsistemas de TH com base no mapeamento de competências. A Academia de Vendas tem por objetivo realizar a gestão do conhecimento da área comercial e desenvolver continuamente as competências da força de vendas.
- 3** **Comunidade de Negócios Algar** – É uma rede social moderna e fácil de usar feita exclusivamente para a força de vendas do Grupo Algar. Com isso, é possível trocar experiências e fazer novos contatos, além de fortalecer o relacionamento e vender mais. Com a comunidade de negócios, a força de vendas fica conectada em um único ambiente.

Com a palavra, Eliane Garcia

A Comunidade de Negócios faz parte de uma série de iniciativas da Algar. A gente criou essas redes com o objetivo principal de desenvolver nossos eixos de trabalho, cultura e valores e para que nossos vendedores conheçam bem nossos produtos e também a metodologia de vendas – algo que todos têm em comum.

O Grupo Algar atua em quatro setores bem diferentes: tecnologia e telecomunicações, agronegócios, serviços e turismo. O que a gente consegue ver em comum em tudo isso é a força de vendas. Existe um ponto semelhante entre os vendedores, que é o relacionamento desenvolvido com os clientes. Isso, para nós, é uma riqueza. Utilizamos o meio virtual para poder aproveitar melhor esse relacionamento para a Algar. Então, criamos o Clube de Vendas.

Também não deixamos de ter reuniões presenciais com esses consultores a cada semestre, geralmente com dois representantes dos quatro grupos de regiões distintas. Nessas reuniões, são focadas ações para o comitê dos clientes. Por exemplo, eu tenho um consultor da área X que tem uma boa relação com determinado cliente, mas um consultor de outra área está com dificuldade de chegar na mesma empresa. Por meio desses encontros presenciais, um abre a porta para o outro. A Comunidade de Negócios é um meio virtual para ampliar essa troca de informações. Quando fazemos o encontro, são apenas dois profissionais envolvidos de cada setor, já na comunidade está toda a nossa força de vendas.

A rede é aberta para as pessoas trocarem informações das mais variadas que quiserem. Porém, como estamos no início, vamos colocar um conteúdo mais direcionado, no qual a nossa Universidade Corporativa (Unialgar) faz a coordenação desse trabalho. A gente fez um diagnóstico de conteúdo específico e exclusivo para a força de vendas.

Na Academia de Vendas, nós trabalhamos dois eixos: sinergia nos negócios e treinamento e desenvolvimento. A nossa Universidade Corporativa irá utilizar a Comunidade de Negócios para abordar assuntos e conteúdos para aumentar o conhecimento da nossa força de vendas nos *gaps* identificados, além de ajudar a sensibilizar os participantes para o uso das tecnologias educacionais e de colaboração – *social learning*.

Nessa primeira fase, queremos abordar assuntos como negociação, tomada de decisão, relacionamento e fidelização de clientes. A ideia é que cada módulo tenha a duração

de dois meses e que ele seja abordado na comunidade através de apresentação de textos, artigos, *podcasts* e vídeos no blog, debates nos fóruns de discussão e chats. No final de cada módulo, teremos um material de apoio com as experiências e a visão da nossa força de vendas sobre o tema abordado.

Uma rede social própria

Nossa comunidade tem o objetivo de ser restrita. Ela nem é aberta a todos os associados, é voltada exclusivamente para a nossa força de vendas. Para participar, a pessoa tem que ser aprovada e cadastrada, porque ali vão existir informações e trocas sobre os clientes, como contatos e dicas para chegar a eles. A gente tem uma série de informações da empresa que não seria interessante colocar em um portal aberto.

Para grupos como o nosso, que têm negócios distintos e nos quais você pode aproveitar os relacionamentos, sugiro ter a própria rede social. Uma comunidade dessas serve para promover esse encontro e sinergia entre a força de vendas, mas principalmente com o grupo de empresas grandes.

Quando você tem uma empresa única fica mais fácil, pois se reúne com o diretor e ele passa a mensagem para os demais. Mas quando você tem um grupo grande, que vende produtos e serviços distintos em cidades diferentes, como é o nosso caso, fica mais fácil envolver todos em uma comunidade virtual.

Empresas menores, em que o contato presencial acontece de maneira forte, não têm a necessidade de uma rede para unir os vendedores. Mas quando sua equipe de vendas está espalhada pelo Brasil ou pelo mundo inteiro, a rede social interna é uma maneira de envolver todos os funcionários e acaba sendo muito interessante.

Investimento

Levamos mais ou menos seis meses para construir a Comunidade de Negócios. Utilizamos uma plataforma já existente no mercado, o Ning, e fizemos uma customização do sistema de acordo com a nossa necessidade. O investimento até o momento, para a construção e alguns ajustes, foi em torno de R\$20 mil. Para construir a comunidade, tivemos o envolvimento e a contribuição da equipe Algar e de alguns parceiros. Além de integrar toda a força de vendas Algar e os Clubes de Vendas (hoje com base em Uberlândia, Belo Horizonte, Ribeirão Preto e São Paulo) em um único



ambiente, ela também visa ampliar a participação dessa força de vendas na sinergia por meio do Clube Virtual (programa de indicações), que foi lançado em junho.

Nós fazemos um investimento mensal na manutenção do projeto – com geração de conteúdo, manutenção do sistema e divulgação das ações e eventos – e percebemos a importância de termos um analista de mídias sociais focado em fomentar o acesso e a interatividade entre os participantes.

A ideia é que a Comunidade de Negócios Algar seja a ferramenta oficial e corporativa da força de vendas e do marketing das empresas para a troca de experiências e novos contatos. Para tudo o que a força de vendas precisar saber sobre eventos e programas corporativos relacionados à área comercial, informações para o seu desenvolvimento profissional e outros, o canal oficial será a comunidade.

Retorno sobre o investimento

Antes, os contatos das equipes de vendas se davam apenas nos grandes encontros semestrais, dos quais nem todos participavam. Agora, ele é mantido com mais fre-

quência e com mais rapidez graças ao Clube de Vendas. Fora que esse elo pode ser sustentado diariamente, mesmo com a distância física. Claro, nós consideramos a importância do contato presencial, tanto que mantivemos os encontros semestrais, com uma planilha para acompanhar as vendas. O importante é ter o contato presencial mais o virtual. Eu não acredito que o virtual sozinho resolva alguns parâmetros. O olho no olho é importante e é por isso que uma coisa tem que se somar à outra.

No Clube de Vendas (outro site de relacionamentos da Algar), que já tem três anos, conseguimos resultados. Estimamos que 20% das vendas acontecem graças a ele.

A aceitação da comunidade vem sendo muito positiva. Mas, claro, o crescimento vai depender da demanda. Como está no começo, as pessoas ainda não sabem muito bem com quem falar, de que forma interagir. Essa é uma iniciativa que valoriza o papel do vendedor dentro da empresa, é uma ferramenta que facilita a vida dele. Acredito que, quando a empresa quer começar a investir em sua equipe de vendas, é preciso que se movimente e crie ferramentas para que eles utilizem. É o que a Algar está fazendo.

ANEXO B- Solicitação de autorização estudo de caso FGV

Informações confidenciais retiradas



São Paulo, 25 de setembro de 2015

Ao Sr.

Algar Holding

Prezados senhores,

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), tem como uma de suas atividades acadêmicas a realização de pesquisa para a formação de base de conhecimento nas áreas que integram a administração. Esta atividade é utilizada em vários dos nossos cursos, desde a graduação até a pós-graduação.

Na qualidade de Professor Titular do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos (IMQ) e Orientador nos Programas de Pós-Graduação (PPG), gostaria de solicitar a colaboração desta conceituada organização para a realização de um estudo de caso na área de Tecnologia de Informação e Rede Social Corporativa.


A aluna Rosana de Almeida, minha orientanda no programa de pós-graduação em nível de doutorado, está desenvolvendo seu projeto de tese com o título *A Rede Social Corporativa nos Modelos e nos Processos de Negócio: um estudo sobre seus impactos*, e prevê o estudo de caso.

Devido à importância da **Algar** como uma organização de sucesso e de boas práticas de gestão e uso de rede social corporativa, gostaríamos de utilizar esta organização como o caso a ser estudado. Ao final do estudo, a **Algar** receberá um resumo dos principais resultados.

As informações a serem obtidas e posteriormente utilizadas em tese, relatório de pesquisa e artigos acadêmicos respeitarão os critérios de sigilo e restrições definidos pela **Algar**, garantindo assim total respeito às diretrizes da organização.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Atenciosamente,


Alberto Luiz Albertin
Professor Titular do Departamento IMQ
FGV-EAESP



Av. 9 de Julho, 2029 - 01313-902 - São Paulo - SP - Brasil
fgv.br/eaesp

ANEXO C – Autorização para o estudo de caso Grupo Algar

Informações confidenciais retiradas

30/09/20
15

para mim, Ana

Boa tarde Rosana,

É com prazer que autorizo seu acesso a informações da Algar para estudo de caso. Recebi uma carta do Professor Alberto Albertin reforçando a solicitação.

Eu e a Ana Paula seremos os profissionais que a apoiarão.

Atenciosamente,

Vice Presidência de Marketing e Sustentabilidade

Algar

Tel.:

Cel.:



www.algar.com.br



[@GrupoAlgar](https://twitter.com/GrupoAlgar)



[Facebook/GrupoAlgar](https://facebook.com/GrupoAlgar)



[/company/algar](https://linkedin.com/company/algar)

ANEXO D – E-mail convite gestores RSC – Gupo Algar

Informações confidenciais retiradas

De:

Enviado: terça-feira, 22 de dezembro de 2015 16:23

Para: Clube de Vendas Algar

Cc:

Assunto: Pesquisa FGV - Clube de Vendas Algar

Boa tarde pessoal, tudo bem?

O Clube de Vendas está como tema de estudo de um trabalho da FGV, que será conduzido pela Professora Rosana.

Parte desse trabalho contempla uma breve entrevista sobre algumas percepções que possuem sobre o nosso APP e Portal. Vocês foram nossos selecionados pelo perfil que possuem dentro do programa, pois acreditamos que possam contribuir muito para a melhora do nosso programa.

Quem fará essas entrevistas será a própria Rosana. Ela agendará com vocês a partir do dia 15/01 e a entrevista pode ser feita por Skype, telefone, presencial ou a melhor forma que combinarem.

Esse trabalho trará novas descobertas não só para o mundo acadêmico, mas também para novos aprendizados e insights para nosso Clube de Vendas.

Qualquer dúvida, estou a disposição.

Um abraço.

Vice-Presidência de Marketing e Sustentabilidade - VPM
Algar S/A



www.algar.com.br



[@GrupoAlgar](https://twitter.com/GrupoAlgar)



[Facebook/GrupoAlgar](https://www.facebook.com/GrupoAlgar)



[/company/algar](https://www.linkedin.com/company/algar)

AGRONEGÓCIOS

A SOJA QUE VALE UM AVIÃO

Como os produtores rurais podem trocar o grão por um aparelho que custa US\$ 3,9 milhões, sem colocar a mão no bolso

DARLENE SANTIAGO

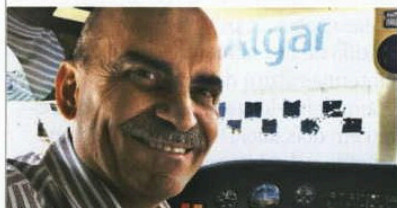
Quem produz soja não precisa mais desembolsar milhões de dólares para ir às compras. Atualmente, o grão serve de moeda de troca até para comprar um avião no Brasil. Esse tipo de transação, inédito no País, está sendo proposto pela Algar Aviation, uma divisão do Grupo Algar, com sede em Uberlândia, Minas Gerais, que faturou no ano passado R\$ 3,7 bilhões com o agronegócio, aviação, turismo, telecomunicações e segurança. A soja pode

ser usada como moeda no pagamento de uma das aeronaves da fabricante francesa Daher-Socata, no caso o modelo TBM 850, que atualmente custa US\$ 3,9 milhões. “A melhor moeda para o agricultor é aquilo que ele produz”, diz o presidente da holding, Luiz Alexandre Garcia. “Por isso, decidimos simplificar o comércio de aeronaves para torná-las acessíveis ao produtor.” Com a cotação do grão na Bolsa de Chicago a US\$ 25 a saca de 60 quilos, em meados do mês passado, o pagamento à vista do modelo oferecido pela Algar seria equivalente a 156 mil sacas.

Segundo Garcia, a ideia de trocar soja por avião nasceu no início deste

ano. Entre o plano e a ação foram necessários apenas alguns meses. Em agosto, a empresa fez o primeiro contrato que funcionou como um projeto piloto. Com a novidade, a Algar Aviation, que faturou R\$ 50 milhões no ano passado, espera quadruplicar suas receitas em 2018.

O modelo de venda de aeronaves vem atender a uma demanda crescente de mercado. “O avião particular deixou de ser um artigo de luxo e cada vez mais é visto como um instrumento de trabalho para fazer deslocamentos entre uma fazenda e outra”, diz Garcia. Dados da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), órgão que regula e fiscaliza a aviação executiva no País, mostram que nos últimos cinco anos o mercado formado por jatos, helicópteros e turboélices de uso particular vem crescendo a taxas superiores à do



MODELO IDEAL: Paulo César Olenski diz que a aeronave pode

