



O TRABALHO COM EQUIPES VIRTUAIS EM INDÚSTRIAS: O CASO BUNGE FERTILIZANTES S/A

Adriane Hartman - adriane.h@terra.com.br

CEFET-PR-PG

Av. Monteiro Lobato, s/nº - km 04

84016-210 – Ponta Grossa - PR

Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis - dalcio@ppgte.cefetpr.br

CEFET-PR

Av. Sete de Setembro, 3165

80230-901 – Curitiba - PR

Prof. Dr. Luciano Scandelari - luciano@cefetpr.br

CEFET-PR

Av. Sete de Setembro, 3165

80230-901 – Curitiba - PR

***Resumo:** O presente trabalho visa demonstrar a importância e as vantagens do trabalho com equipes virtuais, através da utilização da tecnologia da informação, como ferramenta para a obtenção de vantagens competitivas. O objetivo do estudo é realizar o levantamento dos benefícios alcançados com a utilização da tecnologia da informação, trabalhando com equipes virtuais nos departamentos das empresas produtivas. Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizado um estudo de caso através de observações e entrevistas no departamento administrativo de vendas da indústria Bunge Fertilizantes S/A, na cidade de Ponta Grossa, Paraná. Constatou-se com o resultado da pesquisa, que a efetiva utilização da tecnologia da informação no trabalho com equipes virtuais, é uma atividade considerada inovadora, que promove uma maior flexibilidade e interação entre as pessoas, e ainda, age como fator motivacional na relação entre líderes e equipes.*

***Palavras-chave:** Equipes Virtuais, Vantagens Competitivas, Interação.*

1. INTRODUÇÃO

Este artigo pretende mostrar a importância da utilização do trabalho com equipes virtuais nas organizações, as quais podem promover maior rapidez, agilidade, interação entre as pessoas, entre outros fatores.

O trabalho tem a finalidade de explicitar tais vantagens e tem como objetivo mostrar como uma organização pode se beneficiar do trabalho com equipes virtuais, percebendo benefícios relevantes à empresa, devido à rapidez, à flexibilidade e à interação promovida entre as pessoas através do trabalho com tais equipes.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso. Foram desenvolvidas observações no local, e, entrevistas com o gerente do departamento administrativos de vendas da indústria Bunge Fertilizantes S/A, o qual vem interagindo com as pessoas pertencentes ao seu departamento e com os supervisores de vendas vinculados à empresa, através do trabalho em equipes virtuais.

O resultado da pesquisa revelou a importância de se trabalhar através de equipes virtuais utilizando-se a tecnologia da informação nas suas várias formas, o que pode trazer inúmeras vantagens competitivas para as empresas. O trabalho com equipes virtuais, ainda favorece o intercâmbio de informações entre os diversos integrantes das equipes e seu líder.

2. AS EQUIPES VIRTUAIS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

“Sua equipe é formada por pessoas que precisam trabalhar juntas a partir de locais físicos distantes em diferentes fusos horários? Em caso positivo, é provável que ela precise das habilidades de uma *equipe virtual*, tanto humanas quanto tecnológicas.” (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 39).

A partir desta expressão de Katzenbach e Smith, percebe-se que atualmente as equipes podem trabalhar à distância, estabelecendo metas e participando dos processos decisórios dos líderes, mesmo quando as barreiras físicas e/ou geográficas separam seus integrantes. No moderno mundo competitivo, essas barreiras devem ser transpostas para que as equipes se tornem eficientes e eficazes, gerando vantagens competitivas para as organizações.

E a tecnologia da informação permite hoje, que se formem equipes virtuais com muita facilidade, confiabilidade e baixos custos. O acesso à tecnologia da informação atualmente, encontra-se cada vez mais ao alcance de todos, não só nas grandes organizações, mas também em empresas menores e até mesmo em casa.

Como cita Davenport, “A informática penetrou nos trabalhos e até mesmo nos lares.” (DAVENPORT, 1994, p. 47). No caso, dos trabalhos, uma infinidade de dados e informações podem ser transmitidas e recebidas pelas pessoas que integram as diversas equipes de trabalho em tempo real. “Pelas mesmas linhas telefônicas que antes levavam apenas vozes e estática, passam hoje ordens de compra, grandes somas de dinheiro, plantas de projetos de produtos, material de propaganda, reuniões e conferências.” (DAVENPORT, 1994, p. 47).

Essa evolução tecnológica vivenciada nos dias atuais, também modificou a forma de se trabalhar. A tecnologia moderna permite que pessoas trabalhem em constante comunicação com outras pessoas, com o ambiente externo à organização, em diferentes horários, em casa, etc.

Na visão de Robbins, a informação passou a ser tratada de forma diferente através dos modernos equipamentos de informática, “A eletrônica digital, o armazenamento óptico de dados, computadores mais poderosos e portáteis que podem comunicar-se entre si estão mudando a maneira como a informação é criada, armazenada, utilizada e distribuída.” (ROBBINS, 2001, p. 7), ou seja, utiliza-se a informação de maneira mais rápida, prática e eficaz.

Esta tecnologia da informação aliada ao trabalho em equipe, pode favorecer as decisões em conjunto entre os líderes e os integrantes de suas equipes na obtenção de vantagens competitivas para as organizações. Estas decisões podem tornar-se mais rápidas e precisas, pois estarão embasadas na participação de todos independentemente da distância que separa as pessoas.

Deve-se utilizar a tecnologia da informação, porém, não se pode deixar de lado a análise da equipe como um grupo formado também, e principalmente, de recursos humanos, pois como expressa Chiavenato,

São as pessoas que fazem o negócio. Embora a empresa seja dotada de máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, na realidade, esses elementos concretos sozinhos não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos. (CHIAVENATO, 2004, p. 157).

Ou seja, deve-se trabalhar com a utilização da tecnologia da informação sim, mas, não pode-se deixar de aliá-la ao trabalho em equipe interagindo as pessoas e considerando também os fatores psicológicos, emocionais, sociais, entre outros.

Com a utilização das equipes virtuais, pode-se trabalhar com a realização de reuniões, conferências, discussões, enfim, toda uma gama de interações para tornar possível o trabalho em equipe à distância. “Dispositivos de vídeo, salas de *chat* e teleconferência permitem aos grupos que não se encontram nos mesmos locais ou fusos horários participar de reuniões e discussões.” (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 45).

Outra grande ferramenta no desenvolvimento de trabalho em equipes virtuais é a utilização do e-mail. Conforme citam Katzenbach e Smith, “Bem usado, o e-mail permite aos integrantes de grupos transmitir informações, desafios e assuntos essenciais.” (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 46).

O e-mail pode ser considerado como um meio de comunicação que favorece o contato essencial que deve haver entre os integrantes das equipes e entre estes e o ambiente organizacional. Na visão de Wagner III e Hollenbeck, o e-mail pode ser um dos meios de comunicação necessários ao bom desenvolvimento do trabalho em equipe mais importantes atualmente.

Em nenhum outro setor a tecnologia está produzindo maior impacto no local de trabalho do que na área dos meios de comunicação. Aparelhos de fax, correio eletrônico (e-mail), internet e telefone celular reduzem a necessidade de viagens de executivos e profissionais liberais e também tornam esses indivíduos mais eficientes quando precisam viajar. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003, p. 192).

Se esta utilização de trabalho em equipes virtuais, através de toda a tecnologia abordada até aqui, promove maior rapidez na comunicação, redução de custos e despesas, flexibilidade de locais e horários de trabalho, participação efetiva dos integrantes das equipes nos processos decisórios dos líderes, certamente, acaba por gerar vantagens competitivas nas organizações.

Através da formação de equipes virtuais, a organização pode não só integrar o trabalho das pessoas que compõem equipes, mas também, a partir daí, integrar-se com o ambiente externo, como por exemplo, fornecedores, distribuidores, clientes, outras empresas, entre outros. Pois, como cita Zaccarelli, uma das formas de se obter vantagem competitiva pode ser através da diferenciação do negócio, e esta diferenciação pode ser representada pela integração da organização como o ambiente organizacional. “...integrar interesses das diversas empresas, geralmente criando sistemas conjuntos de informações eletrônicas.” (ZACCARELLI, 2003, p. 99).

Também Maximiano percebe a aplicação da organização virtual nos casos em que se faz necessária a comunicação entre a organização e seus clientes, entre a organização e suas unidades descentralizadas geograficamente, entre a organização e seus fornecedores e prestadores de serviços, e, ainda, entre a empresa e seus funcionários. (MAXIMIANO, 2000, p. 497).

Tudo isso, tem gerado novas formas de trabalho, novas formas de organizações e novas formas de administrar e liderar equipes. Na expressão de Maximiano por exemplo, “Virtuais podem ser as organizações e o próprio trabalho, com a aplicação intensiva da tecnologia da informação. Essa realidade muito prática criada pelo avanço tecnológico teve fortes impactos sobre a administração.” (MAXIMIANO, 2000, p. 495). Impactos esses que podem ser muito bem aproveitados pelas organizações.

3. METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA

A pesquisa teve como objetivo, verificar a importância da utilização de equipes virtuais na organização, e, foi realizada através de um estudo de caso na indústria Bunge Fertilizantes S/A, em sua unidade de Ponta Grossa, Paraná.

Nesta empresa, o gerente do departamento administrativo de vendas interage com seus funcionários e supervisores de vendas através da tecnologia da informação, formando um trabalho com equipes virtuais.

As entrevistas foram realizadas no departamento em questão, e, visaram verificar o nível de satisfação do líder com o desempenho das equipes virtuais e também os benefícios promovidos por estas à organização.

Também buscou-se verificar quais os aspectos mais relevantes da utilização do trabalho com equipes virtuais e quais os maiores benefícios gerados por tal trabalho.

Outro indicador levantado, foi em relação aos meios tecnológicos de informação mais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos em equipes virtuais, tais como, internet, e-mail, intranet, extranet, entre outros.

Também, paralelamente às entrevistas, foram realizadas observações nos postos de trabalho, para verificar o grau de participação das pessoas nos processos decisórios do líder através do trabalho com equipes virtuais.

4. O CASO BUNGE FERTILIZANTES S/A

A Bunge Fertilizantes S/A é uma empresa multinacional que atua na produção de fertilizantes, com sede em Nova York, e diversas unidades espalhadas pelo Brasil. Uma dessas unidades situa-se na cidade de Ponta Grossa, Paraná, onde foi realizada esta pesquisa.

O presente estudo de caso foi desenvolvido especificamente no departamento administrativo de vendas, onde utiliza-se o trabalho com equipes virtuais numa interação entre o referido departamento e os diversos supervisores de vendas lotados em diversas cidades. Este trabalho também se desenvolve entre os integrantes da equipe dentro do próprio departamento.

Com a efetiva utilização da tecnologia da informação, e-mail, intranet, internet, extranet e sistemas integrados, o gerente do departamento administrativo de vendas consegue manter um estreito relacionamento com os referidos supervisores, e também, com seus funcionários internos.

Os supervisores de vendas fazem o contato direto com os clientes existentes nas diversas regiões, onde não existem unidades produtivas nem filiais ou escritórios próprios da Bunge Fertilizantes S/A.

Este contato diário com os supervisores de vendas que se encontram distantes da organização, tornou-se imprescindível, pois são os supervisores que efetuam o elo de ligação entre os clientes e a empresa. Sendo assim, o contato contínuo com os supervisores, reflete também um contato estreito da empresa com seus clientes.

Também o controle de pagamento das comissões dos supervisores, torna-se facilitado, pois quando um supervisor efetua uma venda, imediatamente esta é enviada ao banco de dados do departamento de vendas, ficando a mesma cadastrada em tempo real pelo sistema, evitando erros e transtornos com os pagamentos das comissões.

Os funcionários do departamento mantém contato direto com seus pares e com o gerente, mesmo quando estão viajando à trabalho. Este contato é realizado via e-mail quando externo e via intranet, quando interno à organização.

Mesmo durante as viagens a trabalho, o gerente realiza conferências virtuais com seus funcionários através de sistemas integrados existentes na organização, e mantém contínuo contato via e-mail.

Através deste contínuo e permanente contato, os problemas internos do departamento de vendas não apresentam mais um acúmulo de decisões a serem tomadas pelo gerente, o que ocorria anteriormente à utilização do trabalho com equipes virtuais. Pois, quando se fazia necessário um afastamento temporário do gerente do setor, muitas pendências geravam-se à espera do seu retorno para análises e encaminhamentos, tendo em vista o difícil contato com o mesmo durante uma viagem a trabalho por exemplo.

A partir da utilização do trabalho com equipes virtuais, também o gerente administrativo de vendas, tem um contato mais rápido com os demais gerentes de departamentos da organização, e, também, com os diretores dos vários setores, o que agiliza muito as decisões a serem tomadas, sejam estas internamente ou em casos onde o mesmo encontra-se fora da empresa.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa obtidos através das entrevistas e observações, realizadas nos postos de trabalho, geraram o gráfico da figura 1, onde podem ser analisados alguns aspectos em relação à utilização de equipes virtuais na organização em estudo.

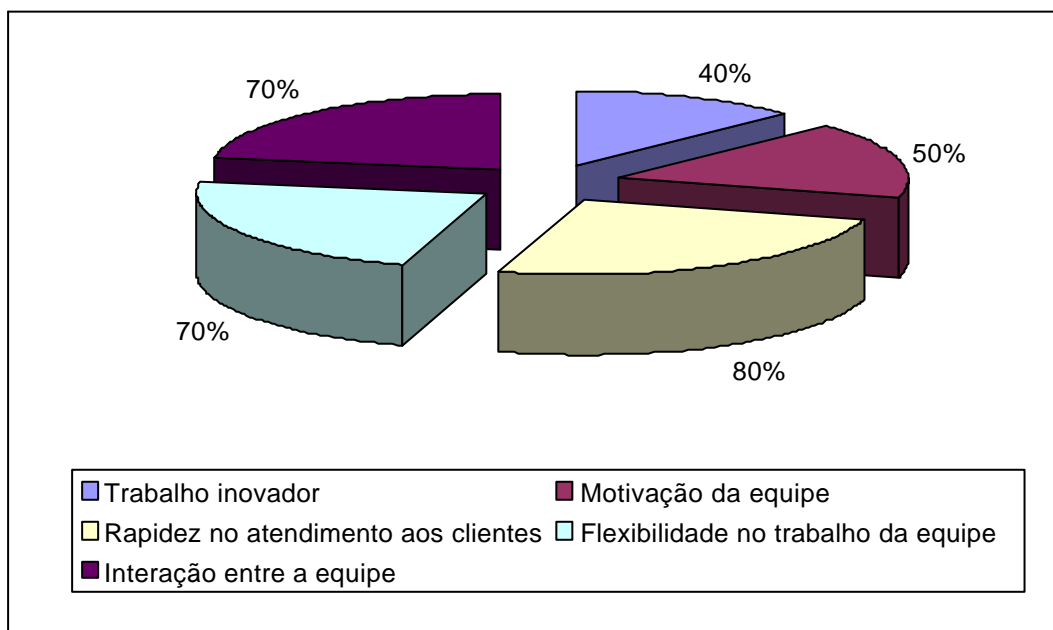


Figura 1 – Aumento percebido nas vantagens da utilização do trabalho com equipes virtuais

Analisando-se o gráfico da figura 1, visualiza-se que a partir da implantação do sistema de trabalho com equipes virtuais, foi percebido um aumento mais significativo na rapidez com que os clientes são atendidos atualmente.

Obviamente, quando o departamento passou a se beneficiar do trabalho com equipes virtuais, os supervisores de vendas passaram a serem acionados mais rapidamente quando um pedido era enviado à organização.

Também, paralelamente a isso, a comunicação da venda realizada passou a ser enviada para a empresa num tempo reduzidíssimo. Como consequência, também o encaminhamento do produto ao cliente passou a ser efetuado num prazo muito menor.

Percebe-se também um aumento considerável na flexibilidade do trabalho das equipes, pois a partir desta inovação, as pessoas que integram as várias equipes passaram a ter um contato muito mais freqüente, rápido e eficaz.

Muitas reuniões demoradas e rotineiras, deram vez a reuniões virtuais e algumas reuniões presenciais, mais espaçadas, e somente quando existe uma real necessidade da presença física das pessoas.

Paralelamente à flexibilidade das equipes, também foi possível se perceber uma interação maior entre os integrantes das mesmas. Através da adoção do referido sistema de trabalho, as pessoas passam a ter um contato mais freqüente e direto entre si, o que favorece um maior intercâmbio de informações e opiniões sobre os diversos assuntos de trabalho a serem abordados.

Numa escala menor, mas também de suma importância para o departamento em questão, é a percepção da motivação gerada nas pessoas que integram as diversas equipes. Com a possibilidade destas em participarem mais ativamente dos processos decisórios do gerente, cria-se um clima motivador, pois as pessoas percebem que estão sendo cada vez mais úteis na busca da realização dos diversos objetivos organizacionais.

Também, um outro fator importante observado com os resultados da pesquisa, é que as pessoas ainda consideram o trabalho com equipes virtuais como uma atividade inovadora, pois através das inúmeras inovações tecnológicas dos meios utilizados para o desenvolvimento do trabalho em equipes virtuais, visualiza-se um constante trabalho inovador, pois, periodicamente, novas ferramentas de trabalho são implantadas e colocadas à disposição dos integrantes das diversas equipes.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo mostrou a importância do trabalho com equipes virtuais, para as organizações buscarem vantagens competitivas. Nos dias atuais, uma efetiva interação entre as pessoas que trabalham nas diversas equipes das várias organizações tornou-se fator básico de sucesso para as empresas.

Esta interação deve existir tanto entre as pessoas entre si, dentro da organização quanto entre estas pessoas e seus líderes, entre estes e o ambiente externo à empresa, e assim por diante.

Verificou-se com análise dos resultados da pesquisa, que muitos fatores podem ser melhorados com a adoção do trabalho em equipes virtuais. Fatores que são percebidos pelas pessoas que integram as equipes e também pelos *stakeholders* da organização, como clientes, fornecedores, acionistas, entre outros.

Rapidez, interação, flexibilidade, motivação e inovação, são requisitos fundamentais para a obtenção de vantagens competitivas. As organizações atuais operam em um mercado globalizado e altamente competitivo, e tais fatores devem ser tratados como básicos e indispensáveis pelas empresas. Para isto, a utilização de equipes virtuais, pode ser uma ferramenta eficaz na obtenção do sucesso empresarial.

Como recomendação, futuras pesquisas poderão realizar levantamentos sobre as vantagens e benefícios obtidos com a implantação do sistema de trabalho com equipes virtuais nas diversas organizações, incluindo também ferramentas importantes a serem utilizadas pelos gestores que venham a trabalhar com estas equipes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

THE WORK WITH VIRTUAL TEAMS IN INDUSTRIES: THE CASE BUNGE FERTILIZANTES S/A

Abstract: *The present work seeks to demonstrate the importance and the advantages of the work with virtual teams, through the use of the technology of the information, as tool for the obtaining of competitive advantages. The objective of the study is to accomplish the rising of the benefits reached with the use of the technology of the information, working with virtual teams in the departments of the productive companies. For the development of the work, a case study was accomplished through observations and interviews in the administrative department of sales of the industry Bunge Fertilizantes S/A, in the city of Ponta Grossa, Paraná. It was verified with the result of the research, that the effective use of the technology of the information in the work with virtual teams, is an innovative considered activity, that it promotes a larger flexibility and interaction among the people, and still, he/she acts as factor to motivate in the relationship between leaders and teams.*

Key-words: *Virtual teams, Competitive Advantages, Interaction.*