

**ANÁLISE DO ROMPIMENTO DOS MOLDES TRADICIONAIS DE OCUPAÇÃO
EMPRESARIAL: ESCRITÓRIOS VIRTUAIS**

Leonardo Karnas

UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS

MBA GESTÃO EMPRESARIAL

LEONARDO KARNAS

**ANÁLISE DO ROMPIMENTO DOS MOLDES TRADICIONAIS DE OCUPAÇÃO
EMPRESARIAL: ESCRITÓRIOS VIRTUAIS**

PORTO ALEGRE

2012

Leonardo Karnas

**ANÁLISE DO ROMPIMENTO DOS MOLDES TRADICIONAIS DE
OCUPAÇÃO EMPRESARIAL: ESCRITÓRIOS VIRTUAIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso do Curso do
MBA de Gestão Empresarial da Universidade
do Vale dos Sinos, essencial para obtenção
do certificado de conclusão do curso

Orientador: Prof. Flavio da Cunha Nerva

PORTO ALEGRE

2012

Dedico este trabalho aos meus pais, Paulo Roberto Karnas e Marcia Tereza Cecchetto, à Laura e à todos meus amigos, que nesse conjunto harmônico ajudam todo dia a construir o meu caráter.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimento à todos que participaram comigo não só deste momento de Trabalho de Conclusão de Curso, mas também da minha vida e trajetória pessoal e profissional.

Primeiramente aos meus pais, apoiadores e estimuladores de meus projetos de vida. Além de empregadores.

Meus familiares, que acompanham minha caminhada desde os primeiros passos.

À Laura, meu pilar de sustentação da confusa rotina do dia-a-dia, que me dá gana de vencer na vida para oferecer à minha família o melhor que eles merecem.

Aos meus amigos, que me ajudaram a construir o caráter que tenho, motivo de muito orgulho em tê-los.

À Babi, minha fiel companheira, amor incondicional e companheirismo extremo.

*“Se você quer ser bem sucedido, precisa ter
dedicação total, buscar seu último limite e dar o
melhor de si mesmo”.*

Ayrton Senna

RESUMO

Objetivo: Analisar motivos que possam levar empresas ou profissionais liberais a optar por essa modalidade denominada Escritórios Virtuais, argumentando vantagens e benefícios, comparando com atuais modelos de ocupação empresarial, bem como analisar o perfil dos usuários que se utilizam dessa finalidade. Compreender fundamentos de estratégia competitiva e planejamento estratégico, bem como elementos fundamentais dos serviços. **Método:** Utilizou-se um método de entrevistas aos clientes atuais da estrutura da Moinhos Office, empresa usada como parâmetro para realização deste trabalho. Analisou-se cada entrevista de maneira minuciosa, para que compiladas, formassem um consenso que aqui fosse exposto. **Conclusão:** Palavras como “segurança”, “comodidade”, “boa aparência” e “facilitador” foram muito observadas.

PALAVRAS CHAVES: Escritórios Virtuais, Serviços, Planejamento Estratégico, Estratégia Competitiva, Planejamento.

Objective: To analyze the reasons that might lead companies or professionals to opt for this mode called Virtual Offices, arguing advantages and benefits compared to current business models of occupation, as well as analyze the profile of users who use this purpose. Understand fundamentals of competitive strategy and strategic planning as well as key services. **Method:** We used a method of interviews with current clients of the structure of the Office Mills, a company used as a parameter for this study. We analyzed each interview so thorough, that compiled to form a consensus that was exposed here. **Conclusion:** The words "security", "convenience", "good looks" and "facilitator" really were observed.

KEYWORDS: Virtual Offices, Services, Strategic Planning, Competitive Strategy, Planning.

Figura 1: Quadro das determinantes das qualidades dos serviços.....18

Figura 2: modelo das determinantes das qualidades dos serviços.....20

Figura 3: Quadro de processo formal de planejamento.....28

SUMARIO

1.INTRODUÇÃO.....	11
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	12
1.3.OBJETIVOS.....	14
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1.1 COMPREENDENDO OS SERVIÇOS.....	16
2.1.2. CARACTERISTICAS DIFERENCIADORAS DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS.....	21
2.1.3 ELEMENTOS E AFIRMATIVAS.....	23
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.2.1 PLANEJAMENTO.....	25
2.2.2 PROCESSO FORMAL DE PLANEJAMENTO.....	26
2.2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
2.2.4 PLANEJAMENTO TÁTICO OPERACIONAL.....	29
3.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	31
3.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM SERVIÇOS.....	33
4.1 ESCRITÓRIOS VIRTUAIS.....	35
4.2 PERSONAGENS COTIDIANOS.....	36
4.3 BENEFICIOS.....	38
5. MÉTODO.....	41
5.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	41
5.2 UNIDADE-CASO.....	41
5.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	41
5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	42
5.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	42
6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	43
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
6. BIBLIOGRAFIA.....	50

1 INTRODUÇÃO

Impossível, hoje em dia sair do velho clichê “vivemos em um mundo globalizado”. Mais ainda, o dinamismo se tornou fundamental. Seja empresas já consolidadas, profissionais em início de carreira ou autônomos, quanto menos engessada for sua estrutura física de trabalho, maior será sua agilidade frente aos concorrentes.

Neste mundo empresarial competitivo, a área de serviços se torna um dos principais personagens a favor da economia num geral. Ideias com a finalidade de oferecer um suporte à serviços de empresas e autônomos surgem de todos os lados, das maneiras mais criativas possíveis.

Ao perceber isso, já nos anos 70, empreendedores dos Estados Unidos e Europa desenvolveram um sistema para facilitar a atividade empresarial ao desenvolverem os chamados “Virtual Offices”, que ao serem trazidos para o Brasil, no meio dos anos 90, foram fielmente traduzidos de “Escritórios Virtuais”.

A função de um Escritório Virtual é proporcionar ao seu usuário um gasto condizente com a sua utilização. O que exatamente significa isso? Nesses espaços físicos, o escritório possui diversas salas de reuniões ou de atendimentos, locando o espaço na forma “full time” ou “pay per use”, ou então, na modalidade “Endereço Virtual”.

Com isso, o trabalho pretende analisar as alternativas viáveis para empresas e profissionais liberais flexibilizarem suas custos e racionalizarem sua operação rompendo com os modelos tradicionais de locação empresarial.

1.2. SITUAÇÃO PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

Explicado brevemente o funcionamento desse ramo, o trabalho irá explanar as vantagens e facilidades das empresas ou profissionais ao contratarem os serviços de uma instituição que presta essa modalidade de serviço, tentando combater os moldes de ocupação tradicional nos dias de hoje, por mais que a estrutura atual já esteja enraizada na cultura tradicional.

O motivo desse trabalho seria porque a família deste autor é proprietária de uma rede de Escritórios Virtuais há 16 anos na cidade de Porto Alegre, e o mesmo está seguindo no ramo para dar continuidade ao negócio. Este trabalho agregaria conhecimento científico no ramo que é tratado diariamente, podendo inclusive se tornar um norteador no desenvolvimento planejado da empresa em questão, bem como sua expansão ou uma maior profissionalização.

A situação problema se dá no momento que explanaremos razões e argumentos para mostrar a utilidade e suporte de um Escritório virtual, combatendo as grandes e desnecessárias estruturas que algumas empresas persistem em conservar, de maneira desnecessária muitas vezes inviabilizando novos negócios ou impossibilitando a expansão dos existentes.

Explico brevemente as modalidades de um Escritório Virtual, que são três (Escritório Full Time, Sistema Pay per Use e Endereço Virtual), utilizada por escritórios em todo o planeta:

Full time – Empresas ou profissionais locam mensalmente, por tempo indeterminado, com permanência mínima de 30 dias, e de duração por tempo indeterminado, espaço que julga necessário para desenvolver suas atividades. A estrutura já vem com toda infra-estrutura necessária desde o momento inicial de ocupação, cabendo ao profissional se preocupar apenas com o seu trabalho propriamente dito, deixando a cabo do Escritório as questões secundárias, que podem ser desde de disposição de um móvel até velocidade da internet, treinamento da secretária, café, etc. Contratação mediante contrato.

Pay per use – O Escritório Virtual têm a pronta-utilização espaços que atendem desde três até 42 pessoas, divididas em espaço plenário, salas de reunião e salas de atendimento. Ao procurar o espaço, o cliente é conduzido diretamente ao seu objetivo, e a utilização ocorre no período de hora, turno ou diária. Nenhum

vínculo maior é estabelecido entre a empresa e o Escritório, a não ser um simples cadastro com os dados básicos do cliente.

Endereço Virtual – Fisicamente, o cliente pode ser que não nunca esteja presente nas dependências do seu próprio escritório. Isso é possível porque o escritório cede seu endereço, juntamente com um número de telefone exclusivo, que varia de cliente para cliente, por onde o profissional estabelece sua base operacional, contando com uma secretária que realiza sua administração de agenda e atendimento exclusivo. Se necessário, o profissional se utiliza do espaço quando necessitado, para reuniões ou atendimentos. Ligações telefônicas são atendidas de maneira personalizada, sendo essa chamada transferida para o cliente instantaneamente, aonde quer que ele esteja.

O trabalho traz a problemática de empresas inseridas na Moinhos Office que buscam facilitar logística e custos respondendo a pergunta “Por que romper os moldes tradicionais de ocupação empresarial?”.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar os motivos que levariam profissionais e empresas dos mais diversos setores a optar pela estrutura virtual que o Escritório tem a oferecer, argumentando motivos coerentes e plausíveis do porque vale a pena romper com paradigmas tradicionais de ocupação empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

Expor as dificuldades que é manter uma grande estrutura nas grandes capitais em endereços comerciais nobres.

Analisar o perfil de usuários que buscaram o apoio logístico e operacional dos escritórios virtuais.

Analisar fatores que levaram empresas e profissionais a romper com os moldes tradicionais de ocupação e optar pelos escritórios virtuais.

1.4.JUSTIFICATIVA

A escolha desse tema se dá pela finalidade de promover a utilização de escritórios virtuais, bem como expor detalhadamente as vantagens que se tem quando da utilização do mesmo. Atualmente, os valores praticados pelo mercado imobiliário estão elevados, logo, o trabalho fará a comparação de uso dos espaços convencionais com os virtuais.

O fato da família do autor ser proprietária de um negócio nesse ramo foi fundamental para a escolha do tema. Principalmente por esse motivo,

Justamente por trabalhar com empresas de todas esferas, costuma-se dizer que esse ramo é um dos primeiros a ter o *feeling* de como o mercado vai se comportar na sequência dos meses. Alguns clientes, antes de operarem investimentos em seu setor, costumam entrar em contato com a empresa para saber o comportamento atual do mercado.

Comparar os preços praticados no mercado convencional de aluguéis de imóveis corporativos com os escritórios virtuais, na sua modalidade full time, vejamos: A própria Moinhos Office se estabelece em imóveis alugados. Para cada conjunto de 200 metros quadrados, é cobrado um valor de aluguel e condomínio que chega a R\$12mil mensais. Obviamente que se trata de um imóvel de alto padrão, porém, não é um valor fácil de ser digerido por qualquer empresa que seja. Paga-se um valor médio de R\$60 o metro quadrado.

Para locar uma sala em um escritório virtual de tamanho médio (14 metros quadrados) que comporta até 4 pessoas, o valor a ser pago é de R\$2.600,00, logo, R\$190 o metro quadrado.

Por mais que o metro quadrado seja elevado, conta-se nele a infra-estrutura já montada, mobiliário, secretária, condomínio, IPTU, enfim, toda a facilidade oferecida pelo serviço. Empresas que se estabelecem nessa modalidade, já economizam de imediato com treinamentos, reforma, aquisição de mobiliário, cabeamento e instalação de aparelhos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

2.1.1. COMPREENDENDO OS SERVIÇOS.

Economias do mundo inteiro não funcionariam sem o importante papel dos Serviços. Seja o país socialista mais fechado, como Coréia do Norte, ou então as economias mais abertas, como os Estados Unidos, ambas se escoram nesse importante setor. Tanto na área dos transportes, como nas telecomunicações ou saúde, a área dos serviços é a grande empregadora da população ativa de uma nação.

A relevância do setor terciário (que envolve as atividades de comércio e de serviços) vem ganhando a atenção de investidores e governos no Brasil e no mundo. A título de ilustração, em 2009 o setor de serviços correspondeu a 68,5% do PIB brasileiro, segundo o IBGE (Instituto brasileiro de Geografia e Estatística), empregando 9,2 milhões de pessoas, correspondendo 77,3% dos empregos formais do país.

Podemos colocar em duas pontas, os serviços comerciais e os serviços de Infra-estrutura. Façamos uma linha de raciocínio entre eles: O segundo em questão se torna pré-requisito básico para atingir o crescimento do primeiro, e para que uma economia evolua rumo à industrialização, nenhuma sociedade pode avançar sem eles, ambos funcionam como intermediários e como canais de distribuição para o consumidor final.

“O desenvolvimento econômico dos países depende da eficiência com que as firmas conseguem atender à demanda de serviços da população e de como estes podem impulsionar as inovações da economia”¹

Algumas definições do que é e o que representa Serviços são encontradas, cito algumas:

- *“Serviços são atos, processos e desempenhos de ações”* (ZEITHMATH e BITNER, 1996, p.5).

¹ Soares, Luiz Henrique Proença. *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*. p.9

- *“Serviços é uma atividade ou uma serie de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregadores de serviços e/ou recursos físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços que são oferecidos como solução para o problema do consumidor.”* (Christian Gronroos, *Service Managment and Marketing*, Lexington Books, Lexington, Mass, 1990, p.27.
- *“A maior parte dos experts no assunto considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas que o produto não é um bem físico ou fabricado, geralmente ele é consumido no momento em que é produzido, e fornece um valor agregado em formas(tais como conveniência, oportunidade, diversão conforto ou saúde)que representam essencialmente interesses intangíveis de seu primeiro comprador”.* (James Brian Quinn, *Scientific American*, vol. 257, n.2, december 1987, p.50.

A definição de Christian Gronroos é a que mais se identifica com os serviços oferecidos pelo produto em questão nesse trabalho. Podemos até sequer tocar no serviço que está sendo oferecido, mas é de conhecimento que ele existe e profissionais e empresas podem se apoiar nele como sua base operacional. Mediante um contrato, ele passa a existir, por mais que não conseguimos tocar nele, aí vem a característica da intangibilidade, e vendido pela empresa como solução dos problemas do consumidor em potencial.

“Serviços são idéias e conceitos; produtos são objetos²”. Através dessa lógica, conclui-se que inovações sem serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-lo rapidamente e utilizar-se da vantagem da procedência para superar os competidores. E a melhor maneira para colocar isso em prática é através das franquias, pois elas permitem que as empresas franqueadoras vendam suas idéias

² Fitzsimmons. James A. *Administração de Serviços*. p.51,

para um empreendedor local, preservando assim o seu capital, enquanto mantem o controle e reduzem os riscos.

Em 1985, PARASURAMAN criou as determinantes da Qualidade dos Serviços, baseada em 10 determinantes de qualidade, quais são:

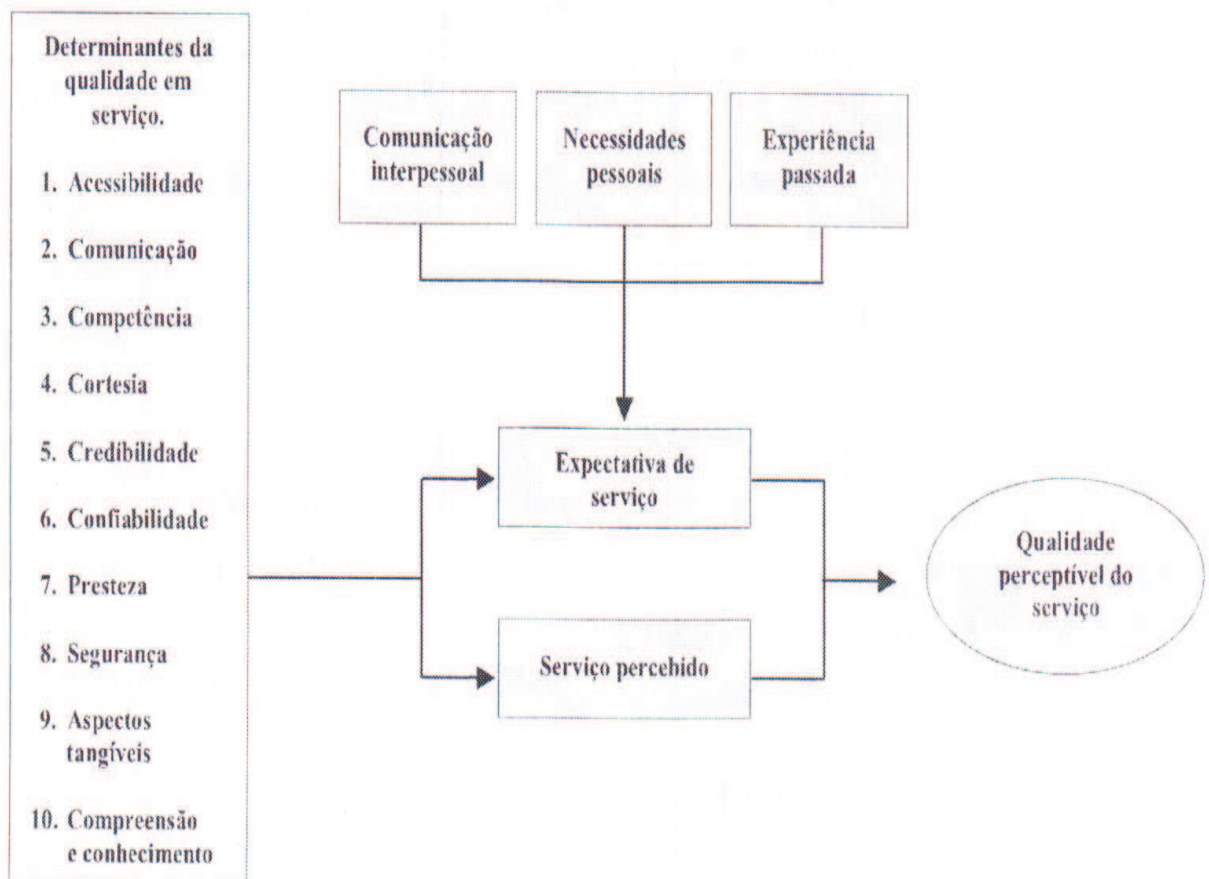
Quadro das determinantes das qualidades dos Serviços:

Determinantes	Conceito
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.
Competencia	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se a proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características

		<p>peçoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.</p>
Segurança		<p>Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.</p>
Compreensão e Conhecimento do Cliente		<p>Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.</p>
Aspectos Tangíveis		<p>Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.</p>

Fonte: PARASURAMAN, 1985.

Com esses conceitos estruturados, o autor chegou no modelo apresentado na sequência:



Observando o quadro, nota-se que a Qualidade perceptível do serviço passa necessariamente pela expectativa prévia do mesmo, se unindo com o serviço prestado. Este serviço percebido, segundo o autor, viria de necessidades pessoais e únicas de cada agente, que seria encarregado de repassar aos seus conhecidos um *feedback* da empresa em questão, levando em consideração 10 determinantes de qualidade, que após esse estudo, foram cuidadosamente filtradas para 5, quais são:

- **Confiabilidade:** capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa.
- **Presteza:** ajudar o cliente e prover pronto atendimento.
- **Segurança:** habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento.
- **Empatia:** cuidados e atenção individualizados aos clientes.

- **Aspectos Tangíveis:** instalações, equipamentos, equipe de trabalho.

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS.

Em serviços, deve-se fazer uma distinção entre *entradas* e *recursos*. Para os serviços, as entradas são os próprios consumidores, e os recursos são os bens facilitadores, o trabalho dos funcionários sob o comando do gerente. Assim, para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes, sendo os mesmos participantes do processo de serviço. Como a chegada do de clientes ocorre de maneira aleatória e independente, e como estes clientes apresentam demandas únicas, o grande desafio passa a ser colocar a sua capacidade de serviços a altura para cada tipo de exigência, por mais diferente que ela venha a ser.

Com o advento da modernidade, surgem algumas exceções para esta regra, como por exemplo, o serviço bancário. Este serviço, se caracteriza como processamento de informações, então, a tecnologia de informação, como transferência eletrônica de fundos, pode substituir operações de transferência realizadas pelo cliente. Assim, a presença do cliente na agencia bancaria passa a ser desnecessária., tirando o cliente do processo, incentivando-o a realizar suas transações por internet. Nessa mesma onda, surgiu o termo “*window shopping*”, que significa literalmente o ato de comprar pelas vitrines, sem precisar ir à loja.

Mas, a presença fundamental do cliente como um participante do processo de serviços requer enorme atenção no projeto das instalações. Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações da empresa prestadora do serviço, e a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente.

Localização, Instalações de apoio de uma empresa de serviços. Através dessas características, o consumidor formula suas duvidas do porque optar pelos serviços de determinada empresa .Decoração interior, equipamentos de apoio, adequação da arquitetura e layout das instalações formam os elementos necessários que fazem o consumidor tomar sua decisão de optar ou não por tal empresa.

Os serviços são criados e consumidos simultaneamente, logo, não podem ser estocados. Esta impossibilidade impede o uso da manufatura tradicional, de confiar em estoques como tampão para absorver flutuações na demanda. Nesse contexto, surgem reclamações de muitos prestadores de serviços nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, devido à baixa procura da maioria da população, comparado com os outros meses do ano. Porém, nesses 3 meses em questão, muitos outros serviços passam a ser oferecidos para a sociedade, possibilitando assim novas ofertas e novas procuras, e pode ser considerada como uma situação de oportunidade para quem tenha uma boa idéia.

O serviço é uma mercadoria perecível. Podemos levar em consideração um assento vazio em um vôo, ou então um quarto desocupado de hotel ou hospital. Em cada um desses casos, a oportunidade foi perdida, e não pode ser recuperada. Se não for usado, está perdido. A utilização total da capacidade de serviços se torna um desafio gerencial porque as demandas dos clientes exibem variações consideráveis e não existe a opção de formar estoques para absorver estas flutuações.

Tal característica é muito sentida nos Escritórios virtuais, em virtude da sazonalidade do mercado. Nota-se que nas horas iniciais do dia, a procura não é tão acentuada, concentrando-se entre 13:00 e 16:00, bem como terça feira, quarta feira e quinta feira sendo os dias da semana com maior procura. Outra particularidade notada ocorre quando um feriado cai em um meio de semana, especialmente terça ou quarta feira. Quando esse fenômeno acontece, os clientes procuram não agendar nada para essa semana, pois são contagiados com o clima de feriado, imaginando eles que nenhum outro profissional estará em plenas atividades. Parecido com isso, podemos observar o comportamento do consumidor quando o carnaval cai no mês de março. Muitos clientes procuram resolver suas pendências antes do período, para voltar em março com suas tarefas já encaminhadas. Neste ponto, vale a pena sugerir aos órgãos governamentais que faça desse período carnavalesco uma data fixa, ano após ano sendo a mesma, independente de ano bissexto ou fatores religiosos, já que somos considerados um Estado Laico.

Para suavizar e racionalizar a demanda, a empresa utiliza algumas estratégias visando contornar tal situação, quais são:

- Uso de reservar ou agendamento para utilização;

- Uso de incentivos nos preços (por exemplo, dando descontos nos horários e dias menos procurados);
- Alertando o cliente sobre o trânsito no horário de pico;
- Permitir a existência de espera por parte dos clientes (essa opção se dá em último caso, pela simples falta de estrutura física para atender o cliente, podendo perdê-lo para a concorrência).

Muito importante falar também que as empresas de serviços não apenas concorrem entre si: Também concorrem com seus próprios clientes. O restaurante, por exemplo, concorre com a dona de casa e com a cantina da empresa; a empresa de limpeza concorre também com os funcionários de manutenção de seus clientes; a empresa de consultoria concorre com especialistas e gerentes de seus clientes. Aquela empresa de serviços pode superar nesses campos, em que todos dependem da sua habilidade para fazer coisas melhor e/ou mais barato, a falta de capacidade temporária ou permanente do cliente.

Existe uma característica que pode ser, a princípio, prejudicial para o cliente: A intangibilidade dos serviços. Quando se adquire um produto, o consumidor tem a possibilidade de tocá-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes de sua aquisição. Porém, com serviços, o cliente deve se basear na boa reputação que o cliente tem da empresa. Essa confiança fez com que o governo, ao longo dos anos, desenvolvesse uma série de licenciamentos, registros e regulamentações a fim de premiar as melhores e mais eficientes prestadoras de serviços. Os críticos dizem que essas atitudes do governo visando proteger o cliente podem estar sufocando a inovação, erguendo barreiras à entrada e, de um modo geral, reduzindo a competição.

2.1.3 ELEMENTOS E AFIRMATIVAS

Cito, algumas afirmativas incontestáveis e norteadoras do Setor de serviços, que são norteadores e fundamentais para o conhecimento acerca do ramo³.

- O serviço é intangível;
- Geralmente, a posse não é transferida;

³ Norman, Richard. *Administração de Serviços*. p.31

- O serviço não pode ser revendido;
- O serviço não pode ser estocado;
- Produção e consumo geralmente coincidem;
- Produção, consumo e, freqüentemente, a venda, são feitas no mesmo local;
- O comprador/cliente participa diretamente da produção;
- Na maioria dos casos, o contato direto é necessário;
- O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de produção pode.

Alguns elementos são imprescindíveis para que esse setor tenha papel fundamental na economia de qualquer país que esteja rumando rumo ao desenvolvimento. Dentro deles, destaco alguns:

Pacote de serviços: descrição de um serviço baseada em quatro componentes: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços implícitos e serviços explícitos.

Bens facilitadores: material adquirido ou consumido pelo comprador, ou itens fornecidos pelo cliente (exemplo: material de apoio para reuniões no escritório virtual, alimentos, clube de golfe)

Capacidade perecível com o tempo: Um serviço não utilizado ao longo de um determinado período de tempo e, por isso, perdido para sempre (exemplo, um assento vazio em um voo, ou um quarto de hospital desocupado, uma sala vazia em um escritório virtual).

Instalações de apoio: recursos físicos necessários para que um serviço possa ser oferecido (por exemplo, curso de golfe, prédio de hospital, quadra de futebol).

Serviços Explícitos: as características essenciais ou intrínsecas prontamente observáveis pelos sentidos (por exemplo, qualidade de uma refeição, boa infraestrutura de um escritório virtual).

Serviços implícitos: benefícios psicológicos ou características extrínsecas que um cliente pode sentir sutilmente (uma boa decoração do escritório virtual, segurança de um estacionamento bem iluminado, privacidade em uma agencia bancaria).

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.2.1. PLANEJAMENTO.

Para o Dicionário português, o significado de planejamento é a *“ação ou efeito de planejar, plano de trabalho pormenorizado. Função ou serviço de preparação do trabalho”*

Já para Luiz Henrique Correa, 1989, p.39. planejamento é *“entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro”*⁴.

Todos nós planejamos, a rigor, pois sempre que pensamos antes de fazer algo, de certa forma, estamos planejando. O planejamento é decidir o que farei agora e o que farei depois, juntamente a isso, vem as condições para tal. Esse fazer agora e fazer depois implica no exercício de uma relação dialética entre o saber e o poder, assim, articulação entre o que pensamos e o que fazemos.

Em suma, é a capacidade de pensar antes de agir; capacidade de discriminar o que vem primeiro e o que vem depois; dialética do saber e poder; capacidade de articular pensamento e ação.

Nas organizações empresariais e governamentais, a etapa do planejamento tem um alto grau de importância. Durante a primeira metade deste século, a maior parte dos processos de planejamento era desestruturada e fragmentada, e o planejamento formal era restrito às grandes empresas.

Segundo Thomas S. Bateman (1995), o planejamento se dá em 3 etapas, quais são: Processo Formal de planejamento, Planejamento Estratégico e Planejamento Tático e Operacional.

⁴ Correa, Luiz H.. *Administração de Operação e Produção*. p.486

2.2.2. PROCESSO FORMAL DE PLANEJAMENTO

Sendo o processo de planejamento uma tomada de decisões, ele deve ser feito observando alguns elementos primordiais, observando cuidadosamente cada etapa, levando em conta alguns elementos que explicaremos na seqüência:

Análise Situacional: Dentro das limitações de tempo e de recursos, os planejadores devem coletar, interpretar e sintetizar todas as informações relevantes para a questão em foco. Essa etapa deve coletar eventos passados, examinar condições atuais e tentar prever as futuras tendências do mercado ou comportamento do consumidor. Focaliza as forças internas que agem na organização ou unidade de trabalho e examina as influências do ambiente externo. O resultado disso é uma identificação e diagnóstico de hipóteses, questões e problemas de planejamento. Essa análise contempla todos os departamentos da organização.

Objetivos e planos alternativos: Levando em consideração a etapa anterior, o processo de planejamento deve gerar caminhos alternativos a ser buscado no futuro, algo como um segundo caminho caso o originário não tenha sucesso. Esse processo estimula a criatividade e encoraja os administradores a se comportarem diante de uma adversidade ou de um sucesso bem maior que o esperado. Objetivos são os alvos ou fins que o administrador deseja atingir, e planos são as ações ou meios que o administrador dispõe para atingir os objetivos.

Avaliação de Objetivos e Planos: O próximo passo seria uma avaliação das vantagens, desvantagens e efeitos potenciais de cada objetivo e de cada plano alternativo. O tomador de decisões deve levar em consideração as implicações dos planos alternativos projetados visando os planos de alta prioridade.

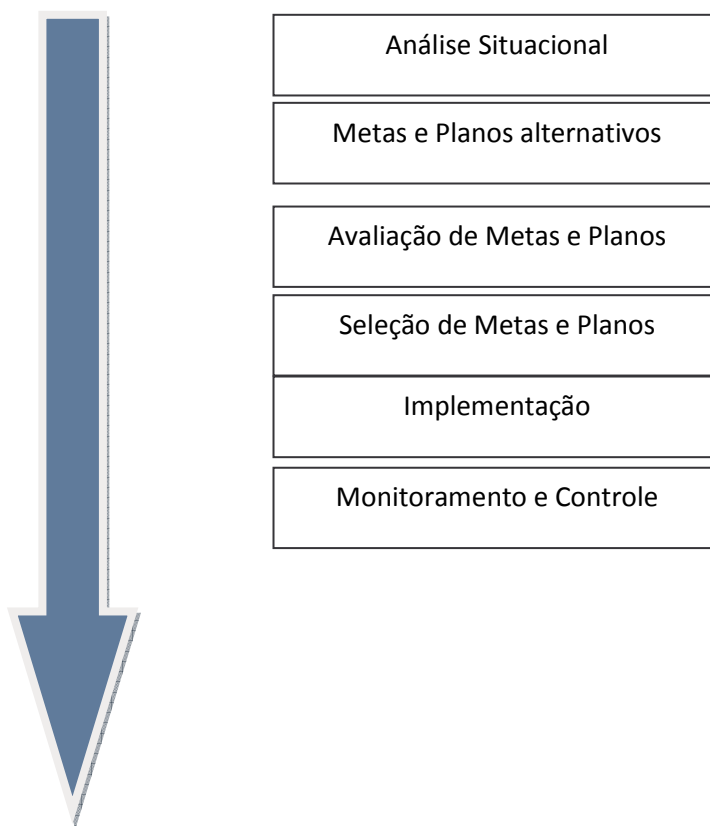
Seleção de planos e metas: Nesta etapa, o planejador está apto a selecionar objetivos e planos mais viáveis e apropriados para a obtenção do objetivo. Esse processo deve avaliar as prioridades, ganhos e perdas relativos entre objetivos e planos, e deixar a decisão final para o tomador de decisões. Essa etapa auxilia a evitar crises e permite maior flexibilidade e melhores níveis de respostas.

Implementação: Uma vez que os administradores já tenham selecionado os objetivos e planos, chegou a hora de botá-los em prática. Mesmo os melhores planos serão inúteis caso não sejam implementados de forma eficiente.. Todos os setores e níveis da empresa devem compreendê-lo, estar motivado e possuir os

recursos para implementá-lo. Para o sucesso, é importantíssimo que nas etapas anteriores, todos os funcionários tenham participado.

Monitoração e controle: Esse seria o passo final do processo, monitorar e controlar é fundamental, uma vez que o planejo se dá de forma contínua e repetitiva. Deve-se desenvolver sistemas de controle que permitam a adoção de ações corretivas para ocasiões que os planos forem inadequadamente implementados ou quando a situação se modificar.

Quadro de processo formal de planejamento:



Fonte: Gary Hamel, Estratégia, 1998, p.238.

2.2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e desenvolvem as partes principais da organização. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora eles não formulem ou implementem pessoalmente o plano todo.

Os objetivos estratégicos constituem os alvos principais e resultados finais, que se referem a sobrevivência a longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização. Os administradores estratégicos geralmente estabelecem objetivos que refletem tanto a eficácia (conseguir resultados adequados) quanto a eficiência (alta taxa de resultados em relação a insumos). Objetivos estratégicos típicos incluem várias medidas do retorno dos acionistas, da lucratividade, da quantidade e qualidade dos resultados, da participação no mercado, da produtividade e das contribuições para a sociedade.

Uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. A estratégia que uma organização implementa é uma tentativa de equilibrar atividades e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização tem certos pontos fortes e certos pontos fracos.

“Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor e as fraquezas da empresa. O vigor e as fraquezas cruciais de um ponto de vista estratégico são a postura da empresa diante das causas subjacentes de cada força. Como ela se comporta em relação a substitutos? Contra as fontes de barreira de entrada?”⁵

As ações, ou estratégias, que a organização implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores e a outros autores do ambiente externo. Além disso, certas organizações podem implementar estratégias que modifiquem ou influenciem o ambiente externo.

As necessidades de planejamento estratégico dependem das oportunidades e ameaças de cada empresa. Um planejamento eficaz necessita de identificar essas

⁵ Porter, Michael. *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. p.23.

oportunidades, compreender os recursos necessários para as gerir, conhecer a disponibilidade desses recursos e a capacidade de os obter. A utilidade do planeamento pode resumir-se em cinco aspectos:

- Analisar e gerir a mudança;
- Traçar as via de desenvolvimento coerente;
- Melhorar os resultados da empresa;
- Permitir a integração da empresa;
- Instrumento de aprendizagem;
- Instrumento de análise global.

2.2.4. PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

Uma vez que os planos estratégicos e objetivos tenham sido estabelecidos, ele torna-se a base do planeamento empreendido pelos administradores táticos e operacionais. Os objetivos e os planos torna-se mais específicos e envolvem períodos de tempo menores a medida que o planeamento caminha do nível estratégico para o operacional.

O planeamento tático traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos que são relevantes para uma parte definida da organização, geralmente uma área funcional, como marketing e recursos humanos. Os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do plano estratégico.

O planeamento operacional identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos ára períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras como lotes de produção, roteiros de entrega e requisitos de recursos humanos.

Objetivos e planos estratégicos, táticos e operacionais devem ser consistentes e apoiar-se um no outro.

3.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.

Antes de falar sobre a estratégia competitiva propriamente dita, importante ressaltar alguns elementos de vantagens competitivas que umas empresas possam vir a ter sobre outras.

Para sobreviver à competição e prosperar, os sujeitos do mundo empresarial devem agir de maneira a conseguir uma vantagem sobre os concorrentes, que faça a outra parte querer contratar, comprar e repetir os negócios com a empresa. Para isso, os administradores e tomadores de decisão devem agir e pensar estrategicamente. Para isso, se tem 4 elementos, que quando superados pela empresa, é o primeiro passo a prosperar perante seus concorrentes, que são *competitividade em custo, qualidade, velocidade e inovação*.

Competitividade em custo: significa que a empresa gera produtos (bens e serviços) valiosos a preço que o consumidor esteja disposto a pagar. Uma boa administração requer que se administrem os custos, mantendo-os sob controle e que a empresa possa vender seus produtos a preços justos, cobrindo custos e realizando lucros.

Qualidade: Refere-se à excelência onipresente de bens e serviços. Inclui coisas como atividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança a longo prazo. Qualidade é fazer o trabalho do modo certo e atingir ou superar as expectativas do consumidor.

Velocidade: significa que a organização pode responder às necessidades do mercado rapidamente. Inclui lançar novos produtos no mercado antes que os concorrentes os façam, entregar rapidamente as encomendas dos consumidores e atender rapidamente às solicitações de serviços dos clientes. A empresa estará em vantagem competitiva se realizar essas coisas mais rapidamente que a concorrência, e estará em desvantagem competitiva se a concorrência for melhor e mais rápida.

Inovação: É a habilidade de criar novos bens e novos serviços que os consumidores valorizam. Além disso, a inovação eficaz ocorre rapidamente e resulta em produtos competitivos com base em custo e qualidade. Práticas de gerenciamento inovador freqüentemente constituem a chave para estar atrás ou à

frente de concorrentes que estão constantemente tentando superá-lo nessas quatro arenas de vantagem competitiva.

“O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma estratégia ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas” (PORTER, 1986, p.39).

Estratégia traduz a busca de objetivos por uma organização. Não se trata de acaso. Ela é pragmática, existe enquanto ação sobre o ambiente e se baseia em uma teoria sobre um ambiente incerto, já que os resultados não podem ser previstos com certeza. Ela se apóia sobre recursos e depende de tempo e paciência, seu objetivo é melhorar o desempenho, usando a seu proveito as condições do ambiente. Uma estratégia bem feita tem quatro objetivos iminentes: Sobrevivência, Obter desempenho superior, ampliar demanda de produtos e serviços e atrair investimentos e parcerias.

Ao realizar o posicionamento estratégico de um negocio, a organização deve levar em conta 3 perguntas óbvias a serem feitas:

- Qual é a nossa proposta de valor ao cliente?
- O que nos faz diferentes atualmente?
- Porque o cliente compra da nossa empresa, e não dos concorrentes?

3.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EM SERVIÇOS

Michael Porter (1979) sustenta de forma convincente que existem três estratégias competitivas genéricas, que serão descritas na sequência: Liderança global em custos, Diferenciação e Focalização:

Liderança global em custos: uma estratégia voltada para esta esfera requer instalações com eficiência em escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais, e, freqüentemente, tecnologia inovadora. Possuir uma posição de baixo custo proporciona uma defesa contra a concorrência, pois competidores menos eficientes sofrerão primeiro com as pressões competitivas. Ter fortes perdas financeiras iniciais

faz parte desse projeto. Para conquistar a liderança com custos baixos, Porter indica alguns métodos variados, quais são:

- Padronização de um serviço personalizado;
- Redução da interação no atendimento em serviços;
- Redução nos custos de rede;
- Operações de serviços Off-Line.

Diferenciação: A essência dessa estratégia reside na criação de um serviço que é percebido como único. Abordagens para a diferenciação podem tomar várias formas: imagens da marca, tecnologia, características, serviço ao cliente, rede de distribuição, e muitas outras. Essa estratégia não ignora os custos, mas sua característica essencial consiste em criar a lealdade com o cliente. Esses custos que existem o cliente está disposto a pagar pela característica diferenciada. Nesta dimensão, Porter dá algumas dicas para obter o sucesso:

- Tornar tangível o intangível;
- Personalização do produto padrão;
- Redução do risco percebido;
- Valorização do treinamento de pessoal;
- Controle da qualidade.

Focalização: Essa estratégia é construída a partir da idéia de satisfazer um mercado alvo particular tão bem quanto as necessidades específicas daqueles clientes. O segmento de mercado poderia ser um grupo comprador em particular, um serviço ou regiões geográficas.. A estratégia da focalização reside na premissa que a empresa pode servir seu mercado-alvo restrito de maneira mais eficaz e/ou eficiente do que outras empresas que tentam servir um mercado amplo. Como resultado, a empresa consegue diferenciação neste mercado menos abrangente por conhecer melhor as necessidades dos clientes e/ou pelos menores custos. Ela é,

portanto, a aplicação da liderança global em custos e/ou da diferenciação de um segmento de mercado em particular, e o relacionamento das 3 estratégias genéricas de posição no mercado.

4.1. ESCRITÓRIOS VIRTUAIS

O segmento de Escritórios virtuais tem por objetivo oferecer às empresas e profissionais liberais, uma solução completa e integrada para aumentar a capacidade produtiva, a agilidade e a lucratividade de seus negócios

Iniciar ou expandir suas atividades tornou-se mais fácil, sem burocracias e com investimento inicial a custo zero. Você encontra em várias cidades do mundo um escritório pronto, com toda a estrutura física de uma instalação empresarial convencional, com móveis modernos e equipamentos de última geração e vários outros serviços que possibilitam o início imediato de sua atividade.

Flexibilidade, praticidade e agilidade para manter ou montar seu escritório em ambientes modernos e funcionais e localização privilegiada em cada cidade. Optando por um escritório virtual você poderá dispor de uma ampla estrutura de profissionais, equipamentos e serviços, pagando somente o necessário para o desenvolvimento de sua atividade. Através desse advento, é possível se dedicar integralmente à atividade fim da empresa.

O trabalho falará especificamente sobre uma empresa desse ramo situada na cidade de Porto Alegre e que possui duas sedes, a “Moinhos Office” e “Virtual Escritórios”. A primeira se localiza na Av. Carlos Gomes, 141 e a segunda na Av. Mostardeiro 366. Ambas estão fixadas em prédios de alto padrão, em excelente ponto comercial e zona comercial conhecida por todos habitantes da cidade. Como o autor deste trabalho trabalha na Moinhos Office, os exemplos de vivência terão essa unidade como referencial.

A primeira sede foi inaugurada em 1995, após tomar conhecimento do ramo em uma viagem a Nova Iorque, Paulo Roberto Karnas tomou a iniciativa de trazer à Porto Alegre esse ramo. Começando com apenas duas salas para alugar, o ramo prosperou na cidade. Já a filial no bairro Moinhos de Vento foi inaugurada em 2005.

Uma breve explicação sobre como funciona as três maneiras de contato com um Escritório Virtual:

Full time – Empresas ou profissionais locam mensalmente, por tempo indeterminado, com permanência mínima de 30 dias, e de duração por tempo indeterminado, espaço que julga necessário para desenvolver suas atividades. A estrutura já vem com toda infra-estrutura necessária desde o momento inicial de ocupação, cabendo ao profissional se preocupar apenas com o seu trabalho propriamente dito, deixando a cabo do Escritório as questões secundárias, que podem ser desde de disposição de um móvel até velocidade da internet, treinamento da secretária, café, etc. Contratação mediante contrato.

Locação por hora (Pay per use) – O Escritório Virtual têm a pronta-utilização espaços que atendem desde 3 até 42 pessoas, divididas em espaço plenário, salas de reunião e salas de atendimento. Ao procurar o espaço, o cliente é conduzido diretamente ao seu objetivo, e a utilização ocorre no período de hora, turno ou diária. Nenhum vínculo maior é estabelecido entre a empresa e o Escritório, a não ser um simples cadastro com os dados básicos do cliente.

Endereço Virtual – Fisicamente, o cliente pode ser que não nunca freqüente as dependências do seu próprio escritório. Isso é possível porque o escritório cede seu endereço, juntamente com um numero de telefone exclusivo, que varia de cliente para cliente, por onde o profissional estabelece sua base operacional, contando com uma secretaria que realiza sua administração de agenda e atendimento exclusivo. Se necessário, o profissional se utiliza do espaço quando necessitado, para reuniões ou atendimentos. Ligações telefônicas são atendidas de maneira personalizada, sendo essa chamada transferida para o cliente instantaneamente, aonde quer que ele esteja.

4.2 PERSONAGENS COTIDIANOS

Julgamos ser fundamental apresentar os personagens que fazem parte do cotidiano de um Escritório Virtual, quais elencamos a seguir:

Empresas de grande porte: Porto Alegre entrou no cenário econômico mundial em meados dos anos 90, coincidindo com a abertura do escritório na cidade, grandes empresas internacionais se instalaram em Porto Alegre. Exatamente nessa época, o ramo da telefonia móvel e a instalação de fábricas

automotivas sacudiam o cenário econômico regional. Para se estabelecer na cidade, antes de qualquer iniciativa, era necessário possuir uma sede. Então, enquanto suas sedes em prédios próprios não ficava pronta, muitas empresas se valeram da estrutura do Escritório Virtual na Carlos Gomes para começar suas atividades nos anos iniciais. Empresas como Telet (futura Claro), Telefonica, TIM, General Motors, e até as que não montaram fábrica, como Ford. Muito notada na modalidade *full time*.

Empresas de pequeno e médio porte: As empresas se valem da estrutura pronta para não ter que arcar com grandes investimentos iniciais. Uma vez instaladas sob a proteção do escritório, elas tem a possibilidade de estudar o mercado para dar o segundo passo, que é erguer sua sede própria. Clientes assim são notados na modalidade *full time e endereço virtual*.

Profissionais liberais: Muitos profissionais liberais possuem o modelo home-office de trabalho. Porém, atender seus clientes na sala de sua casa não é nem um pouco profissional, bem como divulgar seu telefone residencial e outra pessoa que não ele atender o telefone, com o risco de ter bebê chorando ou cachorro latindo ao fundo. Para isso, muitos deles se valem da estrutura da empresa, seja para atender clientes ou estabelecer sua base operacional. São identificados na modalidade *endereço virtual e locação por hora (pay per use)*.

Profissionais em projetos paralelos: Para atender as demandas e necessidades especiais desse cliente, o escritório se dota da formalidade e descrição necessárias para tal. Muito dos clientes mantém o vínculo com o escritório para tocar seus projetos paralelos, logo, a empresa para qual este profissional trabalha não toma conhecimento da atividade paralela desse funcionário. Para atendê-lo, o escritório virtual funciona no período noturno, uma vez que esse cliente só pode atender suas demandas em horário não convencional. São identificados na modalidade *endereço virtual e locação por hora (pay per use)*.

Aposentados: Viver às custas no INSS não é digno para muitos profissionais que durante sua vida laboral foram muito bem remunerados. Por esse motivo, muitos não deixam de trabalhar, mas já não tem a mesma paciência de manter uma estrutura física. Percebe-se no escritório que muitos aposentados se utilizam da estrutura para atender suas demandas específicas, já que tem seu público garantido

pelos anos de competência provada. Identifica-se juízes e desembargadores aposentados que passaram a advogar, como consultores e ex CEO de grandes empresas. São identificados na modalidade *endereço virtual e locação por hora (pay per use)*.

Foram apresentados os sujeitos que operam nessa modalidade. Porém, seria muito extenso falar sobre a área de atuação de cada um. Podemos garantir que são as mais variadas possíveis, e talvez, através dos 15 anos de existência, pode-se quase que garantir que todas as áreas já tenham sido atingidas pelos benefícios do segmento, desde Mega Empresas (General Motors), até fotógrafos amadores ou professores dando revisão pré vestibular. Justamente por abranger as mais variadas áreas, costuma-se dizer que o escritório virtual é o primeiro a sentir o *feeling* de como o mercado irá se comportar nos próximos meses. Sente-se nitidamente quando grandes empresas mundiais cortam os custos prevendo tempos difíceis, ou quando a procura de determinado segmento se torna escassa.

Ao falarmos dos sujeitos, pode-se concluir do porque o mais célebre dos apelidos desse segmento é “incubadora empresarial”, pois dentro de um Escritório Virtual, muitas empresas ou profissionais nascem, tomam fôlego, respiram, estudam o mercado para então dar o próximo passo. Daqui não saem enquanto não estiverem saudáveis e prestes a andar com as próprias pernas, em outras palavras, montar sua sede própria, expandir unidades e contratar mais funcionários.

4.3 BENEFICIOS

Dentre os benefícios, podemos citar os mais diversos:

- *Localização privilegiada*: As unidades da empresa estão situadas em pontos comerciais de fácil acesso e conhecimento da população. Ser relativamente próximo ao aeroporto contribui, pois muitos executivos desembarcam na cidade apenas para reuniões. Abrir uma sede no aeroporto é uma das intenções nos próximos 5 anos.

- *Investimento inicial a custo zero:* O trabalho da empresa é deixar a estrutura pronta para ser utilizada imediatamente, ou seja, o cliente acerta a utilização do espaço e na mesma hora pode começar a cuidar do seu trabalho propriamente dito, deixando para a equipe do escritório a burocracia da infra-estrutura, como mobiliário, disposições das mesas, impressoras, etc. Nada do que está na sala pertence ao cliente, a não ser seu próprio computador, se for o caso.

- *Suporte administrativo permanente:* Por mais que a empresa do cliente seja composta por apenas uma pessoa, uma vez estando dentro do escritório virtual, ele não precisa montar e treinar uma equipe para funções administrativas, pois o escritório já engloba esse serviço, de maneira qualificada.

- *Flexibilidade nos prazos:* Talvez seja esse um dos maiores benefícios proporcionado pelos escritórios virtuais. Veja o que diz o §2º da cláusula 6 do contrato firmado entre empresa e clientes : “*O presente contrato vigora a partir de xx/xx/xxxx por prazo indeterminado, podendo ser rescindido mediante aviso prévio de 30 dias.* “. Isso significa que o tempo de permanência no escritório é de no mínimo 30 dias, não prende o cliente por mais tempo, pois uma vez ele usufruindo as vantagens de um escritório virtual, ele está sentindo o comportamento do mercado, podendo se desvincular dessa modalidade da maneira mais fácil possível, seja para retração ou expansão de sua atividade. Temos exemplos dentro do escritório que foram abocanhados pelo mercado, se tornando inviável a expansão, bem como clientes que saíram de dentro da estrutura para montar suas próprias sedes, inclusive um caso de uma empresa de compra e venda de energias, que iniciaram em uma sala de 9 metros quadrados e 3 funcionários e hoje conta com 700 metros quadrados e 70 funcionários, no mesmo prédio que fica a Moinhos Office.

Pois para completar essa seção dos “benefícios” da atividade, elaboramos um questionário simples, para os clientes que atualmente utilizam o escritório. Mandamos as perguntas para clientes das 3 modalidades distintas, e notamos que as respostas são muito semelhantes, por mais que cada modalidade tenha diferentes finalidades.

A idéia de se utilizar desse método foi para que, ao compararmos as respostas, fizéssemos um compilado sobre as palavras chaves mais utilizadas pelos clientes beneficiados por esse serviço, compreendendo o valor do produto oferecido e analisar aspectos que pudessem vir a se tornar úteis no dia a dia do escritório.

As duas perguntas foram simples e objetivas:

- Quais os benefícios de um Escritório Virtual?
- Porque optastes por um Escritório Virtual?

5. MÉTODO

O trabalho será realizado em cima de dados da empresa, sejam eles financeiros ou administrativos.

Este estudo abrangeu publicações entre o período de 1999 a 2010, sendo utilizadas as bases eletrônicas Scientific Electronic Library On-line (Scielo), Publicações Capes, Medline (National Library of Medicine) e também livros e dissertações de mestrado e doutorado.

Foi realizado um questionário com os clientes da empresa, sendo 3 de cada modalidade utilizada. Destes 9 clientes, apenas um não respondeu.

5.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho será realizado através do método de Estudo de Caso. A pesquisa poderá ser classificada como descritiva e explicativa.

5.2 UNIDADE-CASO

A empresa que o estudo terá seu foco é a empresa Moinhos Office, localizada na cidade de Porto Alegre/RS

5.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com clientes que optaram por operar no mercado dentro de um escritório virtual. As entrevistas foram realizadas durante o mês de abril por meio de email.

5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados de acordo a análise das respostas desse questionário. Foram selecionadas as palavras chaves que mais foram utilizadas, a fim de que as respostas semelhantes formassem um consenso, no qual foi apresentado no trabalho.

5.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Alguns pesquisados não responderam os questionamentos.

6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A primeira pergunta foi respondida por 3 clientes que utilizam a estrutura da maneira *full time*, ou seja, estão domiciliadas com sua estrutura fica dentro do Escritório. Eliana Anceles, sócia do escritório de advocacia tributária respondeu a primeira pergunta citando as características da comodidade, boa aparência do negocio e custo beneficio como fatores determinantes.

Já Patricia Veira, gerente de negocio da empresa Inteligência de Negócios, empresa do ramo de Tecnologia da Informação, alegou fatores como localização, segurança do prédio e recepcionista para passar ligações e recados. Ambas citaram o fato que o escritório conta com equipe de limpeza confiável e não ter que se preocupar com questões condominiais e pagamento de taxas e impostos.

Carlos Miranda, sócio diretor da empresa Omega Engenharia citou como beneficio mais considerável a divisão de custos que não são relacionados diretamente com o negócio. Para a segunda pergunta, Carlos Miranda foi mais sucinto:

“Porque pode ser uma solução de rápida implementação e rápida desmobilização. Não requer treinamento e recrutamento de pessoal para as funções administrativas. Porque não exige investimento em ativos ou aluguéis por prazos mais longos”.

Já Eliana utiliza o fator de “sentir” o negocio, para saber qual dar o próximo passo como fator mais decisivo. Patricia alega motivos facilitadores, como encontrar a estrutura pronta, sem se preocupar com tarefas administrativas, como reformas estruturais, treinamento de equipe e pagamento de taxas e impostos.

Quando a pergunta foi direcionada para clientes na modalidade *“contrato de endereço”*, tivemos outros tipos de respostas, obviamente. A engenheira ambiental Luzihe Martins justifica os benefícios por melhor apresentação profissionais e qualidade do serviço para os clientes, já Casemiro, da empresa Beringher Consulting, elenca os benefícios do baixo custo; Serviços sob demanda; Amplia

imagem percebida pelo mercado sobre a empresa. Ao responderem “porque optar?”, as respostas foram sucintas: Luzihe diz que *“A mobilidade para desenvolver outros projetos e atividades em outros locais, faz do escritório virtual um facilitador de qualidade, oferecendo aos clientes a pontualidade nos contatos através do recursos humanos permanente no local (secretária)”*, já Casemiro se justifica alegando que a empresa não tinha mais necessidade de um escritório fixo, e nesses 3 anos utilizando a modalidade virtual, conseguiu reduzir seus custos em 70%, e ao mesmo tempo aumentar seu dinamismo para os negócios, utilizando a estrutura de acordo com sua demanda.

Por fim, a pergunta foi dirigida para clientes que utilizam a estrutura apenas para reuniões ou atendimentos por hora, não tendo nenhum maior vínculo. Fabiane Onofrio, da empresa de *coaching* DBM elenca em itens os benefícios percebidos por ela e por sua empresa:

“Solução rápida para iniciar as atividades e sem custo inicial, - Infra-estrutura sem envolvimento efetivo, evitando preocupação com aluguel, condomínio, luz, telefone e etc. e manutenção. - Possibilidade de ampliar ou reduzir os espaços quando necessário. - Suporte administrativo de secretaria. - Serviços cobrados conforme demanda. - Interação com outras empresas e profissionais. - Boa localização e infra-estrutura”.

. Já Lilian Vielmo, consultora administrativa alega que se as instalações fossem de propriedade dela, ela teria muito tempo ocioso que seria pago, e o elemento custo/produzividade é o maior benefício percebido, bem como não se envolver com gestão de infra estrutura e pessoas. Quando perguntadas porque optar, Fabiane respondeu:

“O escritório virtual é uma solução rápida e prática para as empresas e profissionais liberais que trabalham por projetos, com flexibilidade na utilização (hora, dia ou mês) e infra-estrutura adequada, permitindo que o foco seja direcionado apenas para atividade fim”.

Já Lilian alega que trabalha muito no espaço de seus clientes, não necessitando ter um espaço equipado para uso somente seu.

Dentre os benefícios apresentados, podemos identificar claramente as ideias sustentadas no capítulo “Estratégia Competitiva” deste trabalho, onde apresentamos 4 elementos, que quando superados pela empresa, é o primeiro passo para prosperar perante seus concorrentes: Competitividade em custo, qualidade, velocidade e inovação. Esses 4 elementos foram claramente identificados nas respostas fornecidas, logo, se conclui que estar dentro de um ambiente que oferece tais características faz com que a empresa cumpra um papel estratégico de maneira eficaz.

Motivos elencados durante a apresentação desse trabalho nos dão fortes argumentos para que empresas dos mais diversos setores da economia se apoiem nos serviços oferecidos por um escritório virtual.

Em anexo à este Trabalho, disponibilizamos as respostas obtidas através deste questionamento junto aos clientes.

As primeiras três respostas, foram concedidas por clientes que optam pelo sistema full time. Reproduzo, então, as respostas dos clientes que se utilizam desse sistema:

A advogada tributarista Eliana Anceles justificou da seguinte forma:

“Em razão da minha atividade ser, praticamente intelectual, e não querer realizar um investimento imediato e completo em sala comercial, optei por esta modalidade. Inclusive, com o escritório virtual tu podes “sentir” o negócio (se cresce ou não). Sendo assim, entendo que foi a melhor opção”.

Neste caso, ficou explícito um dos apelidos dados ao segmento de escritórios virtuais: Incubadora Empresarial. Uma vez estando nesse espaço, as empresas são capazes de sentir o negócio, prestes a dar o próximo passo, seja ele a retração ou a expansão.

Já a administradora Patricia Vieira, relata outras justificativas:

“Em função da facilidade em já encontrar toda a estrutura pronta e não precisar se preocupar em alugar uma sala, contratar pessoas para apoio, contratar serviços como internet, telefone, etc. Sem estas preocupações mencionadas acima, podemos nos concentrar no foco do nosso negócio sem pensarmos na renovação de aluguel, condomínio, luz, telefone e em caso de sala própria pagamentos de IPTU. O Escritório virtual proporciona a certeza da qualidade do atendimento e de que o local estará sempre em perfeitas condições”.

O engenheiro Carlos Miranda respondeu da seguinte forma: Porque pode ser uma solução de rápida implementação e rápida desmobilização. Não requer treinamento e recrutamento de pessoal para as funções administrativas. “Porque não exige investimento em ativos ou aluguéis por prazos mais longos”. Nessa resposta, nota-se que a agilidade é fator preponderante.

Nessas três primeiras respostas fornecidas por clientes da modalidade full time, podemos retroagir ao capítulo 2, no subtítulo “Compreendendo os Serviços”, onde nos foi apresentado o quadro de PARASURAMAN, onde foi apresentado elementos dos serviços, dentro os quais, observamos nitidamente nas 3 primeiras respostas: Segurança, Aspectos Tangíveis, credibilidade e acessibilidade.

As próximas duas respostas foram dadas por clientes que se utilizam da modalidade “Contrato de endereço”.

Sócia de uma empresa de sustentabilidade, Luzihe Martins respondeu da seguinte maneira:

“A mobilidade para desenvolver outros projetos e atividades em outros locais, faz do escritório virtual um facilitador de qualidade, oferecendo aos clientes a pontualidade nos contatos através do recursos humanos permanente no local (secretária)”.

Já Casemiro Beringher, sócio da empresa de consultoria financeira Beringher Consulting, argumenta: “Não tínhamos mais a necessidade de escritório físico próprio e portanto podíamos reduzir nosso custo fixo, mas precisávamos manter a nossa relação e presença no mercado. A possibilidade de desfrutar de serviços como locação da sala por períodos variados e com toda infraestrutura, conforme nossa demanda foi o fator decisivo”.

As próximas duas respostas foram dadas por clientes que utilizam o escritório apenas para fins de atendimento, sem manter maiores vínculos com nossa empresa. Lilian Viemo, que trabalha com coaching, argumenta: “Na atividade de consultoria, trabalho muito dentro dos espaços dos clientes... então, não ter que gerenciar um escritório e ter o custo correspondente, é mais produtivo. Por esta razão custo da hora é um quesito importante, além de instalações adequadas e cobertura ampla de horários”.

Fabiane Onofrio, consultora da empresa de coaching DBM justifica: “O escritório virtual é uma solução rápida e prática para as empresas e profissionais liberais que trabalham por projetos, com flexibilidade na utilização (hora, dia ou mês) e infra-estrutura adequada, permitindo que o foco seja direcionado apenas para atividade fim”.

Nota-se que das 5 principais determinantes de qualidades, vistas ao longo do trabalho (Confiabilidade, Segurança, Presteza, Empatia e Aspectos Tangíveis), ao longo das entrevistas, nota-se a citação dos itens de maneira clara, seja no trato e atenção dada à cada cliente, como no ambiente de trabalho e confiança no serviço.

Curiosamente, a palavra “custo/benefício” foi muito utilizada para responder o questionário. Explico: Sabemos que para uma empresa se domiciliar em nossa estrutura não é algo barato, ao mesmo tempo que não é muito caro. Pois bem, ao responder dessa maneira, o cliente está visando seu futuro, pois uma vez aqui, o contrato pode ser rompido em 30 dias, sem pagamento de multas ou juros, e isso faz com que a transação se torne barata no final do vínculo, até porque a empresa não precisou se envolver com reformas, vínculos empregatícios, contrato de aluguel com tempo mínimo de 18 meses, enfim, uma serie de burocracias que procuramos extinguir na modalidade apresentada neste trabalho.

Entende-se que o objetivo geral do trabalho foi cumprido, visto que o trabalho identificou os motivos que estão levando alguns profissionais a romper com estruturas tradicionais de ocupação empresarial, bem como analisou o perfil dos

usuários e expôs dificuldades de se estabelecer em grandes estruturas em um ótimo ponto de localização.

7.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tantos argumentos concedidos voluntariamente pelos clientes da Moinhos Office, fica evidenciada as vantagens e benefícios de se optar por esse segmento como suporte operacional.

O dinamismo do dia-dia, comprometimento com equipe e estrutura ficam desvencilhados, ou até mesmo terceirizados, para que o profissional se preocupe tão somente com o seu trabalho propriamente dito, e não se tem sabonete suficiente no banheiro ou o tapete está no lugar certo.

Procurou-se apresentar a modalidade na maneira mais sucinta e objetiva possível, para que nossos argumentos fossem entendidos da maneira correta.

8.BIBLIOGRAFIA

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. Administração de produção e operações: manufatura e serviços : uma abordagem estratégica. Ed. compacta São Paulo: Atlas, 2011. 446 p. ISBN 9788522440726

NORMANN, Richard. Administração de serviços : Estratégia e liderança na empresa de serviços. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 208 p.

COSTA, Roberto Figueiredo. Administração de serviços gerais : utilizando a infra-estrutura para o sucesso empresarial. São Paulo: Edicta, 1999. 207 p.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537 p. ISBN 85-7307-532-5

FERNANDES, José Carlos Gomes. O associativismo de pais : no limiar da virtualidade? = Parents associations : at the threshold of virtuality?. Educação UNISINOS, São Leopoldo, v. 5, n. 8, p. 49-73, 2001.

GOLDMAN, Steven L. Agile competitors: Concorrência, organizações virtuais e estratégias para valorizar o cliente. 1. ed. São Paulo: Erica, 1995. 374 p.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. **Administração de produção e operações:** manufatura e serviços : uma abordagem estratégica. Ed. compacta São Paulo: Atlas, 2011. 446 p. ISBN 9788522440726

GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos (Coord.). **Administração, metodologia, organizações, estudos de caso.** Curitiba: Juruá, 2007. 247 p. ISBN 9788536217208

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** Belo Horizonte: Mindquest, 2002. 60 p.

MONTGOMERY, Cynthia A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

SILVA, Alexandre Messa et al. Economia de serviços: uma revisão de literatura. Texto para Discussão : IPEA, Brasília, n. 1173, p. 1-32, 2006.

JORDAN, Hugues, CARVALHO DAS NEVES, João, RODRIGUES, José A. O Controlo da Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores, 8ª edição, Áreas Editora, Lisboa, 2008

ANEXO 1

Oi Leonardo, claro. Seguem minhas respostas:

1) Os benefícios:

- Custo benefício (redução de custo em caso de período de utilização provisório _ 1 a 3 anos).
- Comodidade (não precisa se preocupar com limpeza, questões de condomínio, etc).
- Boa aparência do negócio (localização perfeita e em bairro nobre).

2) Em razão da minha atividade ser, praticamente intelectual, e não querer realizar um investimento imediato e completo em sala comercial, optei por esta modalidade. Inclusive, com o escritório virtual tu podes “sentir” o negócio (se cresce ou não). Sendo assim, entendo que foi a melhor opção.

Espero que tenha ajudado.

Abs,

Eliana.

Respondendo as suas perguntas:

1 – Quais os benefícios de um Escritório Virtual sentidos por você?

- ✓ Ter uma recepcionista com um perfil adequado para atender as ligações e repassar os recados;
- ✓ Segurança de ter uma estrutura de câmeras e ter pessoas responsáveis pelo local durante todo o dia.
- ✓ Por estar bem localizado e contar com toda a infra-estrutura necessária, tais como: telefone, internet, recepção, garagem, móveis, ar condicionado, fax, limpeza, e estrutura para possíveis eventos.

2 – Porque optar por um Escritório Virtual?

Em função da facilidade em já encontrar toda a estrutura pronta e não precisar se preocupar em alugar uma sala, contratar pessoas para apoio, contratar serviços como internet, telefone, etc.

Sem estas preocupações mencionadas acima, podemos nos concentrar no foco do nosso negócio sem pensarmos na renovação de aluguel, condomínio, luz, telefone e em caso de sala própria pagamentos de IPTU. O Escritório virtual proporciona a certeza da qualidade do atendimento e de que o local estará sempre em perfeitas condições.

Patrícia

Vieira

Olá, Leonardo,

Seguem as respostas.

BENEFICIOS

- 1) Elenco benefícios como: melhor apresentação profissional, cartão de visitas e espaço físico condizente com a qualidade de atendimento para o cliente.

PORQUE OPTAR

- 2) A mobilidade para desenvolver outros projetos e atividades em outros locais, faz do escritório virtual um facilitador de qualidade, oferecendo aos clientes a pontualidade nos contatos através do recursos humanos permanente no local (secretária).

Abraço,

Luzihê Martins.

.....

MIRANDA

1 – Quais os benefícios de um Escritório Virtual sentidos por você?

Fácil e rápida mobilização. Boa localização. Divisão de custos que não são relacionados diretamente com o negócio.

2 – Porque optar por um Escritório Virtual?

Porque pode ser uma solução de rápida implementação e rápida desmobilização. Não requer treinamento e recrutamento de pessoal para as funções administrativas. Porque não exige investimento em ativos ou aluguéis por prazos mais longos.

MIRANDA

.....

LILIAN

1 – Quais os benefícios de um Escritório Virtual sentidos por você?

Custo/produtividade da capacidade instalada... na medida em que se as instalações fossem minhas eu teria tempo ocioso e o custo alto proporcionalmente.

Não ter que me envolver com a gestão da infraestrutura (pessoas, equipamentos, serviços, etc)

2 – Porque optar por um Escritório Virtual?

Pelas razões acima. Na atividade de consultoria, trabalho muito dentro dos espaços dos clientes... então, não ter que gerenciar um escritório e ter o custo correspondente, é mais produtivo. Por esta razão custo da hora é um quesito importante, além de instalações adequadas e cobertura ampla de horários..

.....

CASEMIRO

1 – Quais os benefícios de um Escritório Virtual sentidos por você?

Baixo custo; Serviços sob demanda; Amplia imagem percebida pelo mercado sobre a minha empresa.

2 – Porque optar por um Escritório Virtual?

Não tínhamos mais a necessidade de escritório físico próprio e portanto podíamos reduzir nosso custo fixo, mas precisávamos manter a nossa relação e presença no mercado. A possibilidade de desfrutar de serviços como locação da sala por

períodos variados e com toda infraestrutura, conforme nossa demanda foi o fator decisivo.

.....

FABI

Olá Leonardo,

Seguem abaixo as questões solicitadas

1 – Quais os benefícios de um Escritório Virtual sentidos por você?

- Solução rápida para iniciar as atividades e sem custo inicial
- Infra-estrutura sem envolvimento efetivo, evitando preocupação com aluguel, condomínio, luz, telefone e etc. e manutenção.
- Possibilidade de ampliar ou reduzir os espaços qdo necessário
- Suporte administrativo de secretaria
- Serviços cobrados conforme demanda
- Interação com outras empresas e profissionais
- Boa localização e infra-estrutura

2 – Porque optar por um Escritório Virtual?

O escritório virtual é uma solução rápida e prática para as empresas e profissionais liberais que trabalham por projetos, com flexibilidade na utilização (hora, dia ou mês) e infra-estrutura adequada, permitindo que o foco seja direcionado apenas para atividade fim. Acho que é isso...Abs