

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**  
**Mestrado em Administração de Empresas**

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA**  
**ESTRATÉGIA FOCADA NO CLIENTE:**  
Um estudo de caso

**William Trovo**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – UNIFECAP, para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Área de Concentração: Administração Estratégica)

*Orientador: Prof. Dr. Rogério Nunes da Silva*

São Paulo  
2002



## **FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP**

Presidente Honorário FECAP: Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Ester de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Marcelo Freitas Camargo

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

Diretor Administrativo-Financeiro: Roberto Uchoa Alves de Lima

## **CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitora de Pós-graduação: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Sylvania Macchione Saes

Pró-reitor Administrativo: Roberto Uchoa Alves de Lima

Coordenador do Curso de Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

TROVO, William

**658.8  
T862e**

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA  
ESTRATÉGIA FOCADA NO CLIENTE: Um estudo de caso

William Trovo - São Paulo, Unifecap, 2003

103p.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Nunes da Silva

Para minha mamãe Isabel  
e a minha amada esposa Eliane

## AGRADECIMENTOS

Ao amigo e orientador Professor Doutor Rogério da Silva Nunes, pelo apoio, dedicação e paciência na construção deste trabalho.

Aos professores Doutores Valter Beraldo e José Antonio Arantes Sales, pelos conselhos e direcionamento deste trabalho até a sua conclusão.

A todos os funcionários e professores do programa de mestrado em Administração de Empresas da FECAP, em especial aos professores Doutores Daniel Augusto Moreira e Éolo Marques Pagnani.

Aos amigos do programa : Francisco Orlando Oliveira Ribeiro, Nilza A Santos Siqueira, Marcelo Eloy Fernandes, Ricardo Camargo de Araújo e Gilberto Galaffassi que participaram e incentivaram cada etapa deste projeto.

Ao Sr. Luiz André, por ter facilitado a realização da pesquisa na empresa e a todos os entrevistados.

Em especial a meu tio Antonio Carlos Macena pelo apoio e incentivo.

Aos meus irmãos, familiares e amigos que torceram e me incentivaram em todos os momentos.

E a todos que participaram deste projeto de alguma forma.

A todos, minha gratidão.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>I.1 Delimitação do tema .....</b>	<b>13</b>
<b>I.2 Objetivo .....</b>	<b>13</b>
<b>I.3 Caracterização das organizações estudadas. ....</b>	<b>14</b>
<b>I.4 Justificativa.....</b>	<b>15</b>
<b>I.5 Metodologia .....</b>	<b>15</b>
<b>I.5.1 Perfil dos Entrevistados. ....</b>	<b>20</b>
<b>I.5.2 Instrumentos da pesquisa.....</b>	<b>22</b>
<b>I.5.3 Análise e interpretação dos resultados .....</b>	<b>23</b>
<b>I.5.4 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>23</b>
<b>I.6 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>24</b>
<b>1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>25</b>
<b>1.1 Estruturas organizacionais.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2 Variáveis Organizacionais. ....</b>	<b>26</b>
<u>1.2.1 Tamanho .....</u>	<u>27</u>
<u>1.2.2 Tecnologia .....</u>	<u>28</u>
<u>1.2.3 Ambiente.....</u>	<u>29</u>
<u>1.2.4 Escolha Estratégica .....</u>	<u>30</u>
<u>1.2.5 Grau de Centralização .....</u>	<u>32</u>
<u>1.2.6 Cultura.....</u>	<u>33</u>
<b>1.3 Estruturas tradicionais .....</b>	<b>33</b>
<u>1.3.1 Departamentalização .....</u>	<u>35</u>
<u>1.3.2 Comunicação.....</u>	<u>37</u>

1.3.3	Especialização .....	38
1.3.4	Unidade de comando .....	38
1.3.5	Formalização .....	39
<b>1.4</b>	<b>Estruturas Inovativas.....</b>	<b>39</b>
1.4.1	Departamentalização .....	41
1.4.2	Comunicação.....	42
1.4.3	Especialização.....	43
1.4.4	Unidade de comando .....	44
1.4.5	Formalização.....	44
<b>1.5</b>	<b>Estratégias e as vantagens competitivas nas Organizações.....</b>	<b>45</b>
1.5.1	Estratégia de custo.....	48
1.5.2	Estratégia de diferenciação.....	48
1.5.3	Estratégia de foco.....	49
<b>1.6</b>	<b>As Forças Competitivas .....</b>	<b>50</b>
1.6.1	Ameaça de entrada .....	52
1.6.2	Poder de negociação dos fornecedores.....	54
1.6.3	Poder de negociação dos Compradores .....	54
1.6.4	Ameaça de produtos substitutos.....	55
1.6.5	As manobras dos concorrentes atuais.....	55
<b>1.7</b>	<b>A concepção do negócio centrado no cliente.....</b>	<b>57</b>
<b>2.</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>2.1</b>	<b>Histórico da organização “A”.....</b>	<b>63</b>
<b>2.1</b>	<b>Estrutura da organização “A” focada no cliente.....</b>	<b>68</b>
2.1.1	Tamanho.....	73
2.1.2	Tecnologia .....	75
2.1.3	Ambiente.....	76
2.1.4	Escolha da Estratégia.....	77

2.1.5 Grau de centralização .....	79
<b>2.2 Modificações da estrutura a partir da estratégia focada no cliente.....</b>	<b>81</b>
<b>2.3 A visão do cliente. ....</b>	<b>86</b>
<b>3 CONCLUSÕES.....</b>	<b>89</b>
<b>3.2 A Pesquisa efetuada. ....</b>	<b>92</b>
<b>3.3 Avaliação final do estudo.....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>95</b>

**ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO NA ORGANIZAÇÃO  
“A”.**

**ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO NA ORGANIZAÇÃO  
CLIENTE.**

**LISTA DE QUADROS**

Quadro I.1: Classificações e definições de métodos de pesquisa.....	17
Quadro I.2: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa. ....	18
Quadro 1.1: Diferenças entre Organizações Grandes e Pequenas .....	27
Quadro 1.2: Características da tecnologia.....	29
Quadro 1.3: Características da Estrutura Organizacional .....	34
Quadro 1.4: Demonstrativo de departamentalização. ....	36
Quadro 1.5: Variações das forças de rivalidade.....	56
Quadro 2.1: Correlação entre crescimento, faturamento e mercado de veículos. ....	64
Quadro 2.2: Crescimento da organização em volume 1000 litros. ....	65
Quadro 2.3: Fases de desenvolvimento da Organização.....	66
Quadro 2.4: Organograma atual da organização.....	69
Quadro 2.5: Interação entre as empresas contratadas e a organização. ....	72

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.1: Problema de passagem.....	31
Figura 1.2: Forças que governam a competição num setor. ....	51
Figura 1.3: Comparativo de Cadeias de Valores Tradicional X Moderno. ....	58
Figura 1.4: Aspectos importantes para uma organização focada no cliente .....	61

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo é verificar a estrutura organizacional em uma empresa que utiliza a estratégia focada no cliente, levantar os fatores que sofrem influência devido às mudanças realizadas a partir das solicitações dos clientes. Para verificar os objetivos propostos utilizou-se a metodologia do estudo de caso, em uma organização de médio porte, situada em Valinhos, interior do Estado de São Paulo, fundada em 1996. Para validação do estudo, foi realizada uma pesquisa em uma organização cliente da mesma. Na visão da organização, o atendimento focado no cliente possibilita a aproximação junto aos clientes e a identificação de novos negócios antes dos concorrentes. Constatou-se que, a organização cliente não percebe que suas mudanças podem afetar a estrutura das organizações que utilizam a estratégia de foco. Conclui-se que a organização em estudo sofreu alterações importantes para atender as necessidades dos clientes, num período de sete anos, passou de pequeno porte para médio porte, apresentando um crescimento de setecentos por cento em seu faturamento.

## **ABSTRACT**

The objective this issue is verify the structure organization that uses focus in customers strategy, shows factors that change because this customers. The methodology used was study of case to validation this objectives. This issue was applicable in the organization “A” in Valinhos, São Paulo. The search was realized with two organization to observer the interaction with both. The organization “A” and the organization “Cliente”. In according with organization “A”, with support in customers is possible the approximation with customers and the detection the new business before competitors. It was observed, that the organization “Cliente” doesn’t percept that yours changes can affect the structure of organization “ A”, because it work with focus in customers strategy. The organization “ A” has experienced increasing about seven hundred percent in yours business.

## INTRODUÇÃO

Segundo Slywotzky e Morrison (1998), antigamente, as organizações podiam praticar preços altos. Havia um número pequeno de empresas em todas as arenas competitivas e o poder dos clientes era limitado, o que dava as organizações o poder de praticarem preços altos. Nas duas últimas décadas, os avanços da tecnologia, a inovação na concepção do negócio, os aumentos na competição global e as imensas melhorias na tecnologia da informação mudaram as relações cliente / fornecedor. Ante a concorrência intensa, organizações de vários setores alavancaram ganhos de eficiência e passaram a disputar participações de mercado reduzindo os preços.

As estruturas organizacionais e estratégias nas organizações são temas que estão em constantes debates e inovações. A cada estágio que as organizações evoluem, torna-se necessário reavaliar seus procedimentos e atitudes. Os alinhamentos contínuos nas estratégias e os ajustes de estrutura podem ser importantes no posicionamento estratégico da organização em seu mercado atuante.

Segundo Morgan (1996), as estruturas organizacionais vêm sofrendo modificações, que podem ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de muitas organizações, devido ao ambiente em que estão competindo.

O tema deste trabalho está voltado ao estudo das estruturas organizacionais, que utilizam a estratégia focada no cliente como fonte de vantagem competitiva. Pretende-se caracterizar como estas organizações enxergam os clientes e são vistas pelos mesmos, destacando-se os fatores que influenciam nas mudanças nas estruturas organizacionais.

Para a exploração do tema proposto foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso, em uma organização que fatura dois milhões de reais/ano e está sendo caracterizada pelos órgãos governamentais como médio porte, devido a este faturamento, mesmo possuindo treze colaboradores. Ela possui uma estrutura simples de ser observada e a identificação das transformações podem ser verificadas com facilidade, atuando no segmento químico e fornecendo produtos para o setor automotivo (auto-peças), sendo a segunda organização em participação deste mercado.

A realização das entrevistas ocorreu com pessoas que participaram do processo de modificação e fazem parte do atendimento ao cliente, uma extensão da pesquisa é aplicada em uma organização cliente, com o objetivo de verificar a interação entre ambas, a fim de montar o fenômeno da estratégia de foco e as modificações da estrutura organizacional em relação às necessidades dos clientes.

### **I.1 Delimitação do tema**

Segundo Whiteley e Hessian (1996), a estratégia focada no cliente caracteriza-se quando uma organização busca atuar de forma que monitore as ações e se antecipe às necessidades dos clientes, criando um diferencial no seu produto e na prestação de serviço. Atualmente a maioria das organizações busca focar o cliente, buscando em todas as suas atividades internas atender as satisfações dos clientes, conhecendo e atendendo de forma diferenciada em relação aos concorrentes.

Whiteley (1992), menciona que os fatores da organização que podem ser importantes para a estratégia focada no cliente são: (i) atitudes pró-ativas junto aos clientes, (ii) antecipar-se às necessidades dos clientes, (iii) visualizar o cliente como a razão de ser da organização, (iv) buscar a fidelidade dos clientes, (v) as áreas internas são focadas para o cliente, (vi) criação de canais de comunicação que facilitem o contato com o cliente e (vii) apresentar flexibilidade na estrutura organizacional.

De acordo com os autores, pode se considerar que uma organização focada no cliente busca informações técnicas que possibilitam se antecipar e oferecer soluções às necessidades dos clientes, através da diferenciação ou redução de custo. Outras organizações buscam criar novos produtos e depois tentam vendê-lo ao cliente, desta forma o foco da organização está na criação do produto e não na necessidade do cliente.

### **I.2 Objetivo**

O objetivo principal deste trabalho é estudar as estruturas organizacionais que utilizam a estratégia focada no cliente. A partir deste objetivo geral, derivam os objetivos específicos que são:

- Verificar como a organização classifica o cliente;

- Verificar como o cliente trabalha com a organização;
- Analisar como ocorrem as mudanças na estrutura organizacional;
- Encontrar os fatores que promovam as mudanças na estrutura organizacional;
- Verificar como o cliente interfere na mudança da estrutura organizacional e
- Analisar os resultados de tais mudanças.

Estas interpretações serão discutidas no capítulo 2 do trabalho.

### **I.3 Caracterização das organizações estudadas.**

Neste tópico estão as características principais das duas organizações, foram utilizados nomes fictícios para manter em sigilo os nomes das organizações.

A organização principal do estudo recebeu o nome de organização “A”, ela é uma empresa de médio porte conforme a Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa), capital nacional, atuando no segmento químico, sendo fornecedora de desmoldantes, anteadherentes para as indústrias de artefatos de borrachas.

Concorre com uma organização de capital estrangeiro, as quais retêm a maior parte do mercado de desmoldantes do segmento de automobilístico, exceto pneus. Há o surgimento de um novo concorrente estrangeiro buscando conquistar parte do mercado.

A organização “A”, foi pioneira no Brasil em oferecer solventes à base de água, conquistando o mercado com o uso diferenciado deste produto, que utiliza uma nova tecnologia de produção. Esta diferenciação contribuiu para divulgar a marca e na sustentar as atividades da organização “A”, que cresceu e diversificou seus produtos no decorrer dos anos.

A segunda organização recebe o nome de “organização Cliente”, sendo a segunda maior cliente da organização “A”. Retém cerca de setenta por cento do mercado nacional de auto-peças e meio por cento do mercado no Nafta, é uma organização de capital nacional, de grande porte, com um faturamento anual por volta de trezentos milhões de dólares. Tem aproximadamente dois mil e quinhentos funcionários nas suas cinco plantas, onde três estão no Brasil, uma na Alemanha e a outra na Argentina.

Na organização cliente, o foco da entrevista ficou reservado a uma das plantas do Brasil, que atua no segmento de artefatos de borracha, onde apresenta o consumo do produto de desmoldante.

A organização cliente iniciou o desenvolvimento de novos produtos para o seu processo com a organização “A”, devido à inovação do produto solvente a base de água e preço competitivo.

#### **I.4 Justificativa**

Observar uma organização que apresenta a estratégia focada no cliente e levantar as peculiaridades desta com uma pesquisa exploratória, onde seja possível demonstrar como esta organização se modifica e cria vantagens competitivas através desta estratégia utilizada. Pretende-se nesta pesquisa contribuir para o melhor entendimento sobre o assunto.

Entender as necessidades dos clientes pode ser fundamental para as organizações, no sentido de constituir parcerias e obter uma margem de lucro diferenciada, devido às organizações oferecem o que os clientes realmente necessitam e estão dispostos a pagar .

A oportunidade do estudo partiu da observação contínua nos últimos anos, em relação ao crescimento que a organização “A”, que apresentou diversas conquistas de mercado, sendo uma organização de apenas sete anos e está competindo de forma equivalente com os concorrentes estrangeiros.

A organização “A” possibilita através de um estudo de casos ser analisada, com a disponibilidade das informações necessárias para montar o estudo, buscou-se montar a interação entre as duas organizações.

#### **I.5 Metodologia**

Neste tópico são apresentados os aspectos conceituais que norteiam a escolha do estudo de caso, como sendo a forma mais adequada de pesquisa para responder as questões formuladas no início do estudo. Na seqüência, define-se o caso, o tipo de coleta dos dados e o método de análise dos mesmos.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, com levantamento das teorias sobre as estruturas organizacionais e a estratégia de foco no cliente como fonte de vantagem competitiva.

Para Lakatos (1991, p.83) “[...] *todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudos que empregam estes métodos são ciências [...]*”, esta afirmação considera que os métodos podem ser utilizados tanto pela ciência como por qualquer outra área que não seja ciência, mas sem um método científico não há ciência.

Ferrari (1974), define que a ciência pode ser vista como o conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objetivo limitado, capaz de ser submetido à verificação. Com esta interpretação o uso da metodologia orienta as atividades de uma forma racional para encontrar o objetivo proposto.

Na concepção de Selltiz et al. (1974), o objetivo de qualquer pesquisa pode ser a busca das respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos, onde cada estudo tem seus objetivos específicos, os quais, entretanto, podem ser agrupados em quatro categorias:

1 – Familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses;

2 – Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características);

3 – Verificar a frequência que ocorrem as modificações ou como estão ligadas a variáveis organizacionais e

4 – Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Na seqüência, realizou-se um estudo de caso em uma organização do segmento químico que fornece produtos para o setor automotivo. No Quadro I.1 estão as definições dos métodos de pesquisa que são: o exploratório, o descritivo e o de experimentos.

**Quadro I.1: Classificações e definições de métodos de pesquisa.**

Classificação	Definições
Exploratório	No qual a principal questão refere-se a descobertas de idéias e intuições.
Descritivos	Cuja questão fundamental é a exatidão, sendo necessário reduzir o viés e ampliar a precisão da prova.
Experimentos	Os quais exigem processos que permitem inferências a respeito da causalidade.

Fonte: Adaptado de Yin (2001, p. 23-27).

Conforme o Quadro I.1, cada método é aplicado de acordo com a necessidade e domínio que o pesquisador tem do ambiente em estudo.

Yin (2001), sugere que a estratégia de pesquisa é determinada por três condições: a forma da pergunta de pesquisa, a extensão de controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais atuais e o grau de focalização sobre eventos atuais em oposição aos históricos.

As características acima definem cinco estratégias de pesquisa em ciências sociais: experimentos, sondagens, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso.

O estudo de caso segundo o autor, permite uma visão das características na vida real sem alterar seu conteúdo, somente observando e sem possibilidade de controlar os fenômenos. A estratégia de estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Para Yin (2001), a utilização do estudo de caso não proporciona ao pesquisador o controle dos eventos durante as observações. Assim sendo, por este trabalho tratar de levantamentos sobre a relação de estratégia administrativa versus acontecimentos nos processos organizacionais, tal instrumento se faz adequado ao objetivo proposto.

Há outros tipos de estratégia de pesquisa que podem ser utilizadas, o Quadro I.2 resume as alternativas propostas.

**Quadro I.2: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.**

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por quê	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	Como, por quê	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê	Não	Sim

Fonte: Cosmos Corporation, Apud Yin (2001, p.24)

De acordo com o Quadro I.2, o estudo de caso é caracterizado pelas perguntas “como” e “por quê” acerca de um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle.

De forma mais técnica, Yin (2001, p. 32), define um estudo de caso como “*uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real onde os limites entre os fenômenos e o contexto não são claramente evidenciados*”. O tópico principal do estudo de caso se refere às investigações sobre decisões, incluindo tópicos como: processos, programas, eventos, instituições e organizações (incluindo mudanças organizacionais). Conforme a caracterização do estudo de caso proposta pelo autor, este trabalho considera o estudo de caso como a estratégia mais adequada de pesquisa para responder os objetivos formulados no início do trabalho.

Para Yin (2001), o projeto para um estudo de caso pode considerar as alternativas de caso único ou múltiplo. O estudo de caso único ocorre quando a pesquisa é realizada em uma única organização ou evento objeto de estudo, sendo semelhante a um experimento único. Essa alternativa pode ser utilizada quando o caso apresenta os elementos necessários para testar as hipóteses teóricas do estudo. No estudo de caso múltiplo, a pesquisa é realizada em mais de uma organização ou evento objeto de estudo, permitindo análises comparativas. Apesar dessa vantagem, o estudo de caso múltiplo exige um esforço que pode superar a capacidade de um pesquisador individual. Face aos objetivos do presente estudo, e as limitações de recursos para a pesquisa, optou-se pela alternativa de caso único.

Observada a clareza das aplicações do estudo de caso, nota-se que o tema aqui proposto reúne as condições necessárias e, portanto, pode ser justificado por esta metodologia de pesquisa, pois o que se pretendeu no decorrer da pesquisa foi o entendimento de como a estrutura organizacional se modifica quando utilizada a estratégia de foco no cliente.

Segundo Yin (2001), um dos princípios básicos para a coleta de dados em um estudo de caso é a utilização de múltiplas fontes de evidência. A principal vantagem desta técnica pode ser a diminuição de viés do pesquisador, permitindo a captação de aspectos subjetivos e objetivos do problema pesquisado, propiciando a captação da visão própria das pessoas envolvidas e, ao mesmo tempo, possibilitando uma visão externa do problema. De acordo com o autor, as fontes de dados para um estudo de caso são: documentos, arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Foi possível a elaboração do estudo, devido a abertura e os contatos que o pesquisador obteve na organização “A” e na organização cliente desta. Podendo montar as relações entre a estrutura organizacional e a estratégia focada no cliente, a proposta deste estudo foi elaborada a partir da percepção dos acontecimentos ocorridos e alterações das organizações clientes que afetaram a organização em estudo.

A avaliação das mudanças ocorridas na estrutura organizacional em relação à estratégia de foco, será validada por meio de análise de documentos e depoimentos das pessoas que participaram destas mudanças.

A busca de informações para relacionar as variáveis foi dividida em duas partes: a primeira, a análise de documentos e a segunda, as entrevistas, com perguntas abertas e qualitativas. Houve também a observação direta para averiguar os fatos ocorridos no interior da organização. A validação da pesquisa é estendida em uma organização cliente para verificar a interação e a percepção do cliente em relação à estratégia de foco.

Na primeira fase da pesquisa foi utilizada a análise de documentos : o manual da qualidade, os fluxos, o organograma, as instruções de trabalhos e o plano do negócio. Com base nessa primeira coleta de dados foi possível obter uma visão geral do conteúdo das mudanças estratégicas e estruturais da organização “A”.

Numa segunda fase da pesquisa, foram utilizados dois roteiros de perguntas abertas direcionadas, conforme os objetivos específicos propostos, sendo um roteiro aplicado na organização “A” e o outro em uma organização cliente da mesma. Foram entrevistados três pessoas de cada organização, gravou-se as entrevistas, as quais ocorreram nos próprios locais de trabalho. No tópico seguinte estão os perfis dos entrevistados.

### **I.5.1 Perfil dos Entrevistados.**

Buscou-se na organização “A” as pessoas que possuem contatos com os clientes e participa ou participou do planejamento estratégico. O primeiro entrevistado, o diretor geral (DG), possui vinte anos de experiência no mercado de produtos para desmoldagem, trabalhando como presidente do Mercosul em uma organização de um grupo norte-americano, se desligou deste grupo e abriu sua empresa no mesmo

segmento, tornou-se o principal concorrente no mercado brasileiro e trouxe inovações de produtos para o mercado.

O Ex-funcionário (EX) (representante técnico comercial) com formação em Química, foi um dos pioneiros a testar o produto da organização “A”. Trabalhou numa indústria de artefatos de borracha por quinze anos, se desligou da empresa para trabalhar como representante na organização “A”, permanecendo por cinco anos, contribuiu para a diversificação dos produtos e derivados. Era contratado como funcionário CLT e possui alguns benefícios à parte, se desligou após receber uma proposta de outra empresa.

A representante comercial (RC) formada em Química, com dez anos de experiência, trabalhou em indústrias de borrachas e produtos químicos, foi contratada pela organização “A” em 2000, para reposição de vaga. Trabalha como autônoma, diferente do primeiro representante, sente que poderia oferecer mais à organização, contribuindo também na formulação do produto, pois esta atividade hoje está restrita ao DG.

O critério utilizado foi o de buscar pessoas cujo perfil demonstra comprometimento com o processo produtivo e contato com a organização “A”. Os entrevistados foram: o coordenador de processo (CP), o coordenador de ferramentaria (CF) e o comprador (CO).

O coordenador de processos (CP) possui vinte e dois anos de experiência em empresas de artefatos de borracha, nos quais dezesseis são na “organização cliente”, tem formação em Engenharia Mecânica e duas pós-graduações nas áreas de Administração e Gerenciamento de Processos. Trabalha buscando melhorias contínuas no processo, visando redução de custo e inovação tecnológica e é o responsável pelo andamento dos processos dentro da organização.

O coordenador de ferramentaria (CF) atua vinte e sete anos em ferramentaria, nos quais últimos vinte anos foram dedicados à organização cliente. Com formação em ferramentaria e diversos cursos na área, trabalha no grupo de desenvolvimento de ferramentas e dispositivos para os diversos produtos da organização, atualmente gerencia todas as ferramentas utilizadas na planta, sendo responsável pela manutenção, limpeza e armazenamento.

A compradora, com formação em Engenharia Química, experiência internacional trabalha na organização cliente há seis anos, sendo responsável pelas negociações de compras nacionais e internacionais.

### **I.5.2 Instrumentos da pesquisa.**

O instrumento da pesquisa está dividido em 2 roteiros e diversos documentos, como por exemplo: o planejamento estratégico, o manual da qualidade, gráficos de acompanhamento, procedimentos de tarefas e instruções de trabalho.

O primeiro roteiro, que consta no Anexo 1, está dividido em três partes e contém trinta perguntas, sendo que cada uma delas busca encontrar características distintas. A primeira parte está relacionada à formação da organização, as variáveis organizacionais, juntamente com a interação dos clientes e as formações de parcerias. As perguntas pré-formadas foram aplicadas e buscou-se um aprofundamento conforme sua resposta. Ele foi aplicado nas pessoas da organização “A”. As perguntas estavam relacionadas à estratégia, a estrutura organizacional e a interação junto ao cliente. Entre as três pessoas entrevistadas estavam: o diretor (DG) que é o principal gestor e fundador, um ex-funcionário (EX) que ajudou nos primeiros desenvolvimentos e nas modificações efetuadas e o representante (RC) que atua diretamente no cliente e também participa das mudanças na organização. Em relação aos três entrevistados, o diretor foi o centro das entrevistas, por possuir a maioria das informações a ser levantada.

As perguntas foram elaboradas com o objetivo de encontrar a relação da estratégia focada no cliente com as modificações ocorridas na estrutura organizacional, procurou-se explorar como a organização capta as oportunidades e classifica os clientes.

O segundo roteiro, que consta no Anexo 2, busca identificar como a organização cliente trabalha com a organização “A”. Ele foi montado para três áreas diferentes: (i) a ferramentaria, responsável pelo gerenciamento das ferramentas, (ii) engenharia de processo, responsável pelos novos desenvolvimentos e (iii) departamento de compras, responsável pelo contato comercial. A observação direta ocorreu conforme a visão do químico responsável por implementação de novas tecnologias e soluções de problemas. As perguntas do segundo roteiro foram elaboradas para verificar as interações existentes entre as organizações e também para verificar se a organização cliente percebe as modificações efetuadas pela organização “A” no intuito de atendê-lo.

Na lista de classificação da organização “A”, a organização cliente corresponde a sua segunda maior fonte de faturamento. Esta organização cliente foi alvo da pesquisa, porque, além da possibilidade da aplicação da entrevista, a organização “ A” tem desenvolvido um novo segmento junto com a organização cliente.

### **I.5.3 Análise e interpretação dos resultados**

As perguntas formuladas buscavam verificar como as organizações se relacionam e se há alguma percepção por parte da organização cliente em relação à estratégia que a organização “A” utiliza junto a esta.

Os dados coletados foram analisados e depois foi criado um texto descritivo do assunto, que esta no capítulo 2, o qual relaciona os depoimentos dos entrevistados da organização “A” com as modificações efetuadas para atender as necessidades dos clientes e compara as respostas coletadas dos entrevistados, na organização cliente. Os dados foram dispostos de forma cronológica e dissertativa, não foi efetuada tabulação devido número de pessoas entrevistadas e também porque as perguntas utilizadas exigiam respostas abertas.

Para garantir a validade interna da pesquisa, evitando a subjetividade de interferências, foram adotadas as seguintes abordagens metodológicas de coleta, apresentações e análises dos dados:

- Foram selecionadas as variáveis específicas a serem analisadas;
- As variáveis estão apresentadas de forma cronológica e
- A análise procura demonstrar os resultados do estudo.

### **I.5.4 Limitações da pesquisa.**

Não é possível a generalização dos temas abordados para qualquer outro ambiente ou organização, para uma generalização é necessário o uso de mais organizações neste segmento. O estudo de caso pode auxiliar na compreensão do ambiente da organização “A”. Recomenda-se que, as empresas que possuem as mesmas características, façam adaptação do estudo de caso e utilizem o mesmo apenas como referência.

A validação externa reflete a opinião de apenas um dos clientes desta organização, isso não significa que todos os clientes tenham a mesma opinião formada sobre a organização “A”. Mesmo que se façam generalizações analíticas, com base nas teorias estudadas, a validade dessas generalizações somente seria possível através da réplica do estudo na mesma organização. Entretanto, pode-se buscar comparar os resultados que serão obtidos com outros estudos semelhantes.

## **I.6 Estrutura do Trabalho**

No capítulo 1 estão os principais aspectos teóricos relacionados à pesquisa. No início, com os conceitos de estruturas e características organizacionais, em seguida, o conceito de estratégia e vantagem competitiva. Seguindo os tópicos, estão mencionadas as forças competitivas, as quais buscam modelar o ambiente competitivo, concluindo o capítulo com a concepção de negócio voltado para o cliente.

No capítulo 2, estão as análises da pesquisa, no qual consta a apresentação do histórico da organização “A” e a estrutura organizacional que ela utiliza. Após, estão as análises das entrevistas, mostrando os dados das variáveis organizacionais estudadas. Ainda neste capítulo, estão as modificações que ocorreram e a visão de organização cliente sobre a organização “A”.

O capítulo 3, apresenta uma conclusão e as informações coletadas, tendo uma análise sobre a metodologia aplicada e uma avaliação final sobre o trabalho como um todo. O capítulo é encerrado com as recomendações de futuras pesquisas para continuidade e contribuições para o assunto, referências bibliográficas e os anexos.

## **1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES.**

Neste capítulo, apresentam-se os conceitos sobre estruturas organizacionais, as teorias sobre estratégia, vantagem competitiva e a cadeia de negócios voltada para o cliente. Os temas estão divididos em tópicos dentro do capítulo, procurando assim, facilitar a busca para a leitura. A teoria de base se inicia com os conceitos de estrutura organizacional.

### **1.1 Estruturas organizacionais.**

O conceito de organização para Hampton (1992, p.8), *“é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”*. A organização pode ser considerada como um aglomerado de pessoas com os mesmos propósitos, que realizem uma ou mais atividades que propiciem retorno às mesmas, tal aglomerado pode ser considerado como uma organização.

Corroborando com esta definição, Daft (2002) coloca que as organizações são entidades sociais dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades estruturados e coordenados e ligadas ao ambiente externo. Assim acredita-se que as organizações existam em função de um objetivo comum e da união de recursos tecnológicos, humanos e econômicos.

Segundo Etzioni (1972), o objetivo almejado pelas organizações é uma situação desejada, que as organizações tentam atingir através da avaliação de suas estruturas organizacionais e de suas atividades, com o propósito de aplicar modificações que levam a situação ideal. Para promover estas modificações as organizações procuram montar planejamentos em longo prazo, que direcionem as mesmas na busca dos objetivos propostos. Para o autor, as organizações apresentam também a necessidade de uma fonte de legitimidade que justifique suas atividades e até suas existências.

Para Daft (2002, p.11), *“Uma organização existe quando as pessoas interagem para realizar funções essenciais que as auxiliam a alcançar metas”*. As organizações

podem modelar suas estruturas organizacionais para poder buscar uma melhor eficácia entre as atividades exercidas e o ambiente externo.

Os aspectos de autoridade legítima são enfatizados por Weber (1967) por três diferentes tipos: aceitação do poder, que são a autoridade legal; a autoridade tradicional e autoridade carismática.

A autoridade legal é obtida através da burocracia que cria leis e procedimentos que dão o reconhecimento ao poder exercido sendo que, a obediência se baseia em regras e regulamentos legais, que determinam quais regras devem ser obedecidas. A autoridade tradicional refere-se à crença da santidade da ordem social, e a obediência na devoção sustentada pela tradição. A autoridade carismática fundamenta-se na devoção afetiva e pessoal dos seguidores, onde a pessoa do comando é tipicamente um líder e a aceitação do poder ocorre pela qualidade deste líder e não por tradições ou leis. A autoridade é importante para alcançar os objetivos da organização, pois através dela pode ser transmitido o desejo da mesma e o dever dos seus colaboradores.

Barnard (1967, p.26) propõe que as organizações são sistemas cooperativos sendo *“componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, entre os quais existe uma relação sistemática e específica em razão da cooperação de duas ou mais pessoas que visam a um determinado fim”*. A maioria dos autores citados justifica que é com a cooperação dos indivíduos e um objetivo comum as pessoas se interagem para alcançar este fim.

A estrutura de uma organização serve para objetivar as tarefas, determinar as funções e os produtos e serviços da empresa. As variáveis a serem analisadas e verificadas nas organizações são vistas nos tópicos a seguir.

## **1.2 Variáveis Organizacionais.**

A estrutura da empresa depende de diversas variáveis organizacionais. Neste trabalho aborda-se: tamanho, cultura, tecnologia, ambiente e escolha estratégica, sendo que as interações destas variáveis ajudam a modelar a estrutura. A primeira abordagem será referente ao tamanho.

### 1.2.1 Tamanho

O tamanho de uma organização, segundo Hall (1984), pode ser definido por quatro componentes: capacidade física, mão-de-obra, insumos e recursos. O primeiro componente é a capacidade física das instalações que refere-se a área útil, maquinários e utilidades; o componente mão-de-obra considera o pessoal disponível para realização das atividades da organização e os insumos são as matérias-primas utilizadas na fabricação dos produtos e por último os recursos econômicos disponíveis.

Para Daft (2002), o tamanho das organizações depende da taxa de crescimento e dos motivos de crescimento das mesmas, podendo determinar se a empresa terá vantagem ou desvantagem com esta variável. Entretanto, o tamanho da organização depende do tipo de ambiente no qual ela irá competir globalmente.

O Quadro 1.1 identifica os diferentes tamanhos das organizações que podem ser grandes ou pequenas. Caracterizando as diferentes estratégias que podem ser utilizadas pelas mesmas.

**Quadro 1.1: Diferenças entre Organizações Grandes e Pequenas**

<b>Grande</b>	<b>Pequena</b>
Economia de escala. Muitos recursos são necessários para competir em âmbito global.	Ágeis, flexíveis, Resposta rápida ao mercado, flexibilidade nos requisitos solicitados.
Alcance global	Alcance regional
Hierarquia Vertical, mecanicista. Processos padronizados e automatizados de forma mecânica.	Estrutura achatada, orgânica. Procedimentos multifuncionais, participação dos funcionários nas decisões.
Estrutura Complexa	Estrutura Simples
Mercado estável	Busca de nichos
Homens da organização	Empreendedores

Fonte: Adaptado de Daft (2002, p. 261).

Dependendo do tipo de ambiente e o que as organizações buscam, o tamanho pode ser considerado importante, sendo que algumas vezes as organizações necessitam crescer. Entretanto, encontrar o tamanho ideal para este crescimento pode não ser uma tarefa fácil, sendo necessário avaliações das variáveis e do ambiente em que a organização atua, para modelar o tamanho ideal que a organização necessita.

Além da variável tamanho, a tecnologia também pode influenciar na estrutura organizacional. O próximo tópico trata desta variável.

### 1.2.2 Tecnologia

Para Woodward (1977), o conceito de tecnologia evolui muito mais do que máquinas ou equipamentos utilizados na produção, esta evolução demonstra que em organizações com sistemas de produções diferentes, pequenos lotes ou unitários, grandes lotes ou processo contínuo, que a tecnologia interage tanto na produção quanto nos níveis de controle de supervisão e nos níveis hierárquicos da organização.

A tecnologia pode estar voltada às ações que a organização vai executar buscando a melhor forma de tomá-la e criar a maior vantagem mediante esta ação. Atualmente a tecnologia da informação é uma das ferramentas mais utilizadas para tomadas de decisões nas organizações.

Segundo Porter (1989, p.153), *“a transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência. Ela desempenha um papel importante na mudança estrutural da indústria, bem como na criação de novas indústrias”*, As mudanças que ocorrem nas estruturas organizacionais podem, muitas vezes, estar influenciadas pela tecnologia. Para o autor, de todas as coisas que podem modificar as regras da concorrência, a transformação tecnológica figura entre as mais proeminentes.

Para Hampton (1992), há três tipos de tecnologia, a tecnologia unitária, a tecnologia em massa e a tecnologia de processamento. Cada uma tem sua abordagem diferente no que se refere à manufatura, o Quadro 1.2, elaborado com base no autor, mostra as características peculiares de cada tipo.

**Quadro 1.2: Características da tecnologia.**

Tecnologia	Características
Tecnologia unitária ou artesanal	Refere-se aos sistemas nos quais os produtos são fabricados um de cada vez, e até sofrem alterações à medida que vão sendo fabricados pelos funcionários. Este tipo de processo utiliza-se de muitas ferramentas, porém o processo de fabricação é menos padronizado e automático.
Tecnologia de massa ou mecanizada	Refere-se ao sistema através do qual os funcionários de montagem ou os operadores de máquina podem desempenhar uma ou mais operações no produto.
Tecnologia de processamento ou produção automatizada	Refere-se ao sistema no qual um funcionário acompanha um processo automático

Fonte: Adaptado de Hampton (1992, p. 121-126).

As atividades e as tecnologias utilizadas influenciam no tipo de mão-de-obra, que pode sofrer conflitos de motivação pela padronização dos meios de produção, levando os indivíduos à fadiga devido à seqüência de movimentos repetitivos. Conforme o Quadro 1.2, há um avanço entre os processos artesanais até a automação dos equipamentos controlados atualmente por computador. Este avanço tecnológico pode ser uma das variáveis que aumentou a demanda de produtos no mercado. Um outro fator quanto à utilização de automação pode ser a redução de mão de obra.

Além da tecnologia, outro fator que compõe a estrutura da organização é o ambiente. No tópico a seguir são destacados os principais aspectos relativos a esta variável.

### 1.2.3 Ambiente

Para Adam Smith *apud* Mochón e Troster (1994), o ambiente externo pode ser considerado competitivo quando há concorrência e o preço do produto é ajustado

próximo ao seu custo. As organizações vão se ajustar de acordo com nova concepção de concorrência, buscando melhorar seus custos para conseguir uma margem maior de lucro devido aos preços reduzidos, sendo necessário ser o mais eficiente possível para manter seus custos baixos e permanecer em condições competitivas.

Segundo Etzioni (1972), a industrialização prenuncia transformações importantes em todos os setores da sociedade. A melhoria de padrões e realizações educacionais, a difusão da consciência política, a secularização e o crescimento rápido da ciência, são todos padrões associados à industrialização, que podem ser denominados como modernização.

Conforme Daft (2002), as mudanças ocorridas nas décadas 80 e 90 conduziram ao desenvolvimento de uma economia global altamente competitiva. Os eventos destas últimas décadas podem ter influenciado nas modificações das estruturas organizacionais, sendo que estas modificações foram com o propósito de melhorar a participação das organizações nos novos ambientes.

De acordo com Zaccarelli (2000), as organizações criam seus ambientes ao escolherem os domínios em que operam, sendo que as escolhas estratégicas são críticas em relação ao fator ambiental, pois as mesas podem estar buscando soluções para diversos problemas ambientais e estruturais que as organizações estão sofrendo.

Como é observado pelos autores, o ambiente pode ser caracterizado conforme o segmento de atuação e a estratégia que a organização utiliza, o domínio que a organização possui sobre as variáveis do ambiente pode ser o ponto fundamental para o seu posicionamento e sua rentabilidade no segmento que ela atua. As variáveis do ambiente estão no tópico 1.6 do trabalho segundo o modelo de Porter (1986), a da escolha estratégica é abordada no item a seguir.

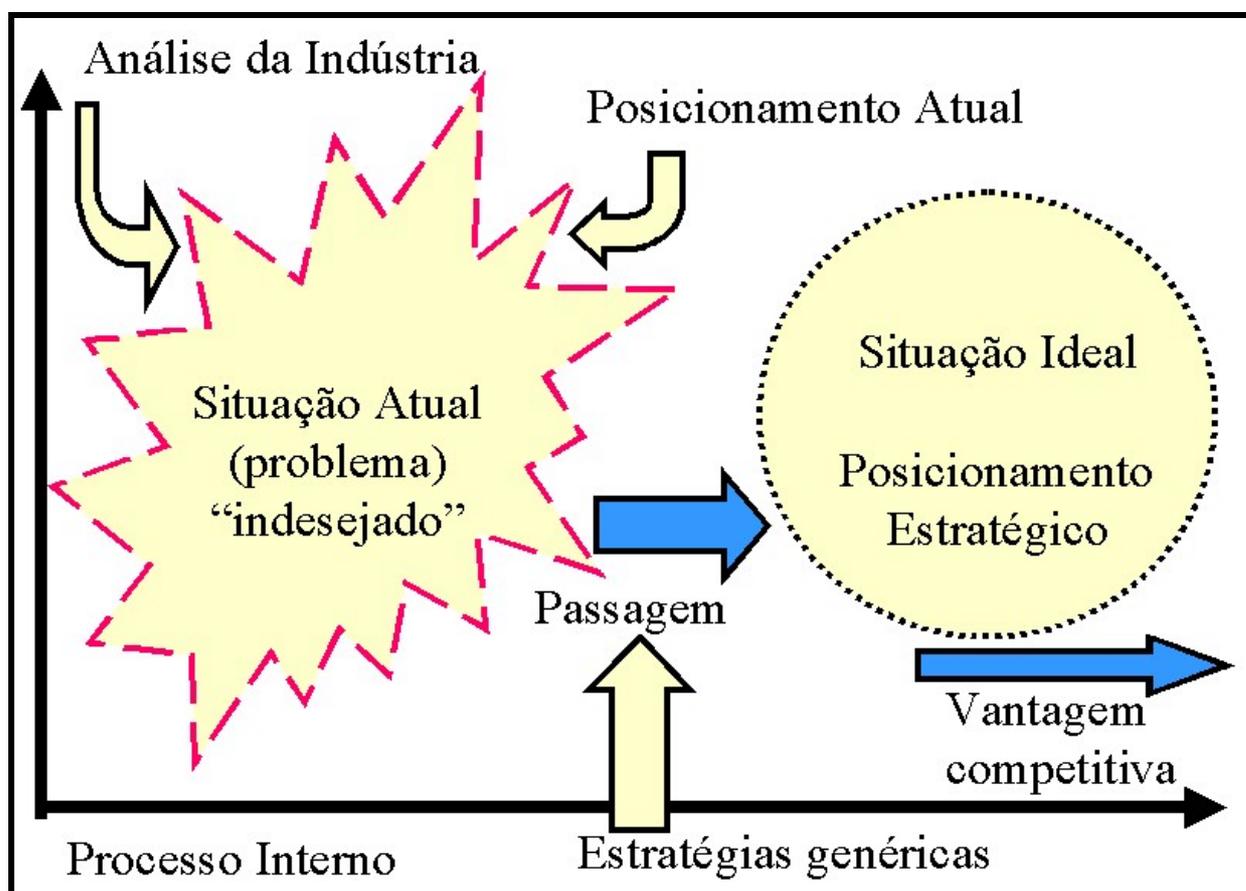
#### 1.2.4 Escolha Estratégica

De acordo com Porter (1989), antes de se iniciar a escolha estratégia é necessário uma avaliação, a fim de se obter vantagem competitiva através da mesma. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma organização consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação do produto, o valor pode ser o

quanto o cliente está disposto a pagar. Captar este valor pode ser o ponto principal para a estratégia focada no cliente.

Conforme Etzioni (1972), a organização ao se deparar com a escolha estratégica necessita fazer uma avaliação da situação desejada em comparação com a situação anterior. Para Zaccarelli (2000), na busca desta situação desejada, a organização se depara com mudanças que são caracterizadas como problemas de passagens, que são representados pela existência de três condições; a situação atual que é insatisfatória, a existência de uma nova situação considerada melhor que a atual e a dificuldade para passagem de uma situação à outra. Para operacionalização dessas três condições é necessário analisar os motivos da insatisfação; ter um conceito claro do que é conveniente ter como situação desejada e conhecer as limitações para passagem da situação atual para a mesma. A Figura 1.1 ilustra as interferências no momento da passagem de uma determinada estrutura para uma nova.

**Figura 1.1: Problema de passagem.**



Fonte: Adaptação do modelo de Zaccarelli (1996, p. 45).

Existem várias forças que atuam sobre a situação atual da organização. A necessidade de um plano estratégico com o objetivo de direcionar a organização para a nova situação desejada ou outra estrutura organizacional. A estratégia e o planejamento são as ferramentas que podem ser utilizadas para sustentação da mudança e no alcance de novo posicionamento.

Durante a passagem entre a situação atual e a desejada, a organização pode verificar se os concorrentes estão adotando ações, que podem influenciar em sua estratégia empresarial. Neste momento a organização tem duas opções: 1ª opção - uma reação remodelando sua estratégia ou 2ª opção - ignorar os concorrentes. A decisão tomada a respeito da escolha estratégica pode ser um fator muito importante para obtenção da vantagem competitiva, a escolha de tomar ou não a ação em razão dos concorrentes poderá causar variações no ambiente externo ou interno da organização. O próximo tópico trata sobre o grau de centralização.

#### 1.2.5 Grau de Centralização

Para Zacarelli (2000), a centralização e a distribuição do poder nas organizações é fundamental, esta característica ocasiona muitos conflitos entre os níveis de departamentos e os indivíduos de mesmo nível, que buscam por maior quantidade de poder dentro da organização. A centralização é a distribuição de poder numa organização se relaciona com os fatores de tamanho, tecnologia, ambiente e escolha da estratégia. As formas de centralização têm implicações importantes tanto para os indivíduos quanto para a sociedade mais ampla.

Para Hall (1984), a centralização é uma condição dada às organizações, em qualquer ponto do tempo. Isso não significa que ela nunca mude em termos de grau. De fato, as lutas mais sérias pelo poder nas organizações podem envolver a questão da centralização. As organizações mudam, por vezes lentamente e por vezes drasticamente. Geralmente quando ela mudam, forma-se uma nova estrutura.

Pode se considerar que as organizações, em momentos de mudanças, acabam transferindo o poder de um indivíduo para outro. Na dinâmica dos acontecimentos, o poder, independente da mudança que ocorra na estrutura e pode ser migrado de um indivíduo para outro. A cultura da organização pode também sofrer o mesmo impacto,

seja lentamente ou drasticamente dependendo do ambiente em que a organização está atuando. Isto pode apresentar uma ligação entre a estratégia aplicada e as influências que a centralização ocasionam, sejam elas externas ou internas. Outra variável importante na estrutura organizacional é a cultura da organização, esta variável está apresentada no tópico seguinte.

#### 1.2.6 Cultura.

Daft (2002), a cultura de uma organização pode ser o conjunto de valores, crenças, conhecimentos e normas essenciais compartilhadas pelos funcionários. Esses valores podem referir-se ao comportamento ético, compromisso com os funcionários, eficiência ou serviço aos clientes, e pode ser a base de todas as uniões dos outros componentes organizacionais já mencionados.

Srouf (1998), define que a cultura abrange um conjunto de padrões que permite a adaptação dos agentes sociais à natureza e a sociedade a qual pertencem, e facultada o controle sobre o meio ambiente. Comporta toda atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial, uma vez que todo comportamento humano é simbólico. Nas organizações, a cultura é aprendida, transmitida pelo convívio social, ela impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo definido de saberes. Cada colaborador da organização está interagindo com o ambiente e constantemente renovando os valores éticos, morais, sociais e culturais, estes podem ser considerados como a cultura da organização. Essa cultura pode interferir a maneira de falar, de se vestir dos colaboradores, a criação de jargões e de uma linguagem própria no ambiente de trabalho.

Vistas as variáveis organizacionais, a discussão segue com referência a estrutura organizacional que é a base do estudo proposto, neste novo tópico tenta estruturar os conceitos de alguns autores que serve como base para a pesquisa de campo proposta.

### **1.3 Estruturas tradicionais**

A definição de estrutura pode ser observada de vários aspectos e contexto, uma definição simples e objetiva de estrutura é proposta por Fritz (1997, p.22) que diz “a

*estrutura descreve como as peças de qualquer coisa, relacionam-se entre si e com o todo*”. Com esta definição pode-se dizer que a estrutura é o agrupamento de variáveis dentro de uma organização que se complementam entre si para alcançar um objetivo da organização como um todo.

As estruturas organizacionais podem ser consideradas uma forma de distribuição do poder, das informações, das atividades e deveres que os indivíduos dentro da organização irão adotar. Estas estruturas podem ser utilizadas para buscar a otimização de desempenho que a organização tenta alcançar. Existem vários tipos delas, abaixo está o modelo tradicional e após este tópico estão outros modelos na visão de alguns autores.

Daft (2002), define a estrutura tradicional em três componentes, sendo as relações formais de poder, o agrupamento de indivíduos em grupo ou departamentos e por fim o sistema de comunicação utilizado para gerar o sinergismo necessário nas ações. Estes três componentes estão relacionados com os aspectos da hierarquia, tanto vertical como horizontal nas estruturas organizacionais. Segundo Hall (1984), a estrutura organizacional atende a três funções básicas: objetivos, controle e poder. Conforme pode ser observado no Quadro 1.3, o autor define cada uma das funções.

**Quadro 1.3: Características da Estrutura Organizacional**

<b>Funções Básicas</b>	<b>Características</b>
Objetivos	As estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais.
Controles	As estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização, impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso.
Poder (decisões)	As estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), onde as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações.

Fonte: Adaptado de Hall (1984, p. 39).

O Quadro 1.3 ilustra o direcionamento do poder e o espaço que cada um pode ocupar dentro da organização. Quando a organização define as pessoas que exercem o poder sobre grupos ou departamentos, a linha de comunicação é desenhada através de um organograma, nele fica evidenciado o poder exercido por estas pessoas nos departamentos da organização e também como deve fluir as informações entre os grupos.

Segundo Motta (1997, p.86), no sentido clássico *“usava-se a estrutura com o objetivo de direcionar o comportamento administrativo na crença de se eliminar incertezas, com maior rigidez na distribuição de poder e autoridade”*. A estrutura organizacional necessita estar em contínua interação com as variações dos ambientes externos e internos e as respectivas atividades que a organização utiliza.

A estrutura organizacional pode ser definida segundo Vasconcellos e Hemsley (2002, p.3), como o *“resultado de um processo através do qual o poder de decisão é distribuído”*. No intuito de atingir os objetivos, as tarefas podem ser monitoradas e podem ser executadas conforme a distribuição deste poder nas organizações, que se apresenta em forma de hierarquia e organogramas organizacionais.

Para Woodward (1977), algumas das organizações não apresentava organogramas, mas isso não significa que elas não tenham consciência organizacional. As organizações não estão totalmente formalizadas em organogramas, porém suas estruturas organizacionais podem apresentar uma consciência organizacional.

Para Donaldson Lex (1998, p.105), *“A teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações”*. Uma mistura das estruturas leva as organizações a resolverem alguns conflitos existentes e eliminar algumas fraquezas que as estruturas podem apresentar. Para o autor, a otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como a estratégia da organização ou seu tamanho.

### 1.3.1 Departamentalização

A departamentalização segundo Vasconcellos e Hemsley (2002, p.23), *“é o processo de agrupar pessoas em unidades para que possam ser administrados”*, para o autor existem vários tipos de departamentalização e cada uma delas tem sua peculiaridade conforme o Quadro 1.4 ilustra.

**Quadro 1.4: Demonstrativo de departamentalização.**

<b>Tipo</b>	<b>Características Básicas</b>
<b>Funcional</b>	O critério da área do conhecimento necessário para realização das atividades. Sendo agrupados os indivíduos que utilizam o mesmo tipo de conhecimento numa mesma área. A sua vantagem é permitir uma especialização nas várias áreas técnicas além de melhor utilizar os recursos
<b>Geográfico</b>	Quando uma organização opera em áreas geográficas diferentes e existe necessidade de tratá-las de forma diferenciada, o que geralmente ocorre em organizações que atuam em vários pontos diferentes e não têm apenas uma unidade, este tipo de conceito gera a sede e as filiais, sejam regionais, estaduais e outras classificações que as organizações tendem a adotar.
<b>Por Processo</b>	As organizações podem agrupar seus departamentos conforme as fases do processo, normalmente isto acontece nos setores da produção e pode melhorar a especialização em cada fase do processo.
<b>Por cliente</b>	A organização busca agrupar os indivíduos que trabalham com uma mesma clientela, tornando-os um departamento voltado para o perfil desse tipo de cliente de forma a permitir o melhoramento desse contato através do conhecimento das suas reais necessidades.
<b>Por produto (ou serviço)</b>	O agrupamento por produto pode ocorrer quando uma organização tem seus produtos diversificados e com características diferenciadas, isto pode ajudar a aumentar o grau de especialização de cada produto na sua linha de processo.
<b>Por Período</b>	Em alguns casos pode existir a necessidade de agrupamento por equipe em relação ao período, exemplo: a turma do primeiro turno ou segundo turno. Geralmente existe em organizações que trabalham 24 horas por dia, e que necessitam de equipes em períodos diferentes.
<b>Por Amplitude de Controle</b>	Pode também haver caso em que o chefe para comandar seja o ponto de agrupamento escolhido para controlar uma quantidade específica de pessoas.

Fonte: Adaptado de Vasconcellos e Hemsley (2002, 9-14).

O Quadro 1.4 ilustra os tipos de divisões que podem ser na estrutura organizacional com o objetivo de controlar a organização, as características de cada divisão podem ajudar os administradores gerenciar sua estratégia interna, a escolha dos administradores irá depender do tipo de estratégia e metas que a organização pretende buscar. Estas divisões pretendem medir os desempenhos e otimizações dos processos delimitados. Cada uma delas apresenta uma característica que possibilite um maior controle na mesma. Pode haver casos que se misture às características formando novos tipos de controle de processo.

A comunicação no processo pode ser considerada fundamental, pois através da comunicação os objetivos e os resultados são cobrados, a comunicação está abordada no tópico a seguir.

### 1.3.2 Comunicação

Dentro das organizações podem existir comunicações em vários sentidos: verticais, horizontais e diagonais, cada uma se refere à maneira que a mensagem é passada de um indivíduo para outro de maneira formal.

A comunicação pode ter um papel fundamental na estrutura da organização, para que se obtenha os resultados dos objetivos almejados, as pessoas dentro desta organização necessitam de uma interação e esta se faz pela comunicação. Segundo Woodward (1977), a comunicação nos ambientes estáveis são formais e de maneira escrita, em forma de documentos e memorandos interdepartamentais.

Vasconcellos e Hemsley (2002), citam que as estruturas tradicionais dão ênfase à comunicação vertical, esta se generaliza quando um chefe transmite uma informação a um subordinado ou vice-versa, neste caso a linha de comunicação está em um sentido vertical subindo ou descendo. O controle e a autoridade se apresentam de maneira vertical. Caso um departamento necessite de uma cooperação de outro departamento esta interação de comunicação será executada de maneira horizontal nos cargos de comando e novamente aplicar-se-á comunicação vertical para a execução da tarefa no sentido de cooperar com o outro departamento. O uso da comunicação e do poder num sentido diagonal entre departamentos e indivíduos nas estruturas tradicionais podem ser raros.

Srouf (1998), afirma que a coletividade abriga diferentes interesses no mesmo grupo e que são necessárias regras comuns ou políticas que motivem os indivíduos a

participarem da coletividade, através de processos de controle, de articulação, a arbitragem e de deliberação. Para que todos minimizem os choques entre os múltiplos interesses apresentados pelo grupo.

A comunicação pode estar relacionada com o poder, as interações dos indivíduos dentro do ambiente organizacional criam vários objetivos específicos e acúmulos de informações, que podem ser interpretados como poder. O fator especialização dentro da organização é um outro ponto importante a ser considerado, este assunto está no próximo tópico.

### 1.3.3 Especialização

Segundo Daft (2002), as formas tradicionais de estrutura tendem a facilitar a especialização das organizações. Os critérios podem variar de uma organização para outra, e dependendo dos tipos de departamentos que ela utiliza o grau de especialização pode aumentar ou diminuir. A especialização trata-se do aprimoramento que a organização adquire em um processo, devido a sua constante execução.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), a especialização é a capacidade que as pessoas têm em aprender bem suas tarefas, nas estruturas tradicionais devido as poucas mudanças que ocorrem nas atividades, a especialização tende à evolução, sendo um ponto considerado favorável para a organização. A rotina das atividades nas estruturas tradicionais pode aumentar a especialização dos indivíduos.

### 1.3.4 Unidade de comando

Para Fayol (1989), nas estruturas tradicionais a responsabilidade de um determinado grupo é exercida por um chefe e este supervisiona as atividades de cada subordinado do seu grupo, os chefes são responsáveis pelas interações com os demais grupos, assim cada subordinado terá apenas um chefe.

Segundo Koontz (1986), os comandos podem ser classificados como centralizado ou descentralizado. A descentralização é um aspecto fundamental da delegação de autoridade, na medida em que a autoridade não é delegada ela passa a ser centralizada. O comando refere-se às atividades departamentais; centralização de especialidades em um mesmo setor, por um outro ponto de vista o comando também é visto como sendo a

delegação ou retenção de autoridade na tomada de decisão. A principal finalidade da delegação pode possibilitar a organização.

Assim como nenhuma pessoa numa organização pode executar todas as tarefas necessárias para cumprir as finalidades do grupo, também é impossível para a organização, na medida em que cresce, ter apenas uma pessoa exercendo autoridade pela tomada de decisões. O próximo tópico trata sobre a formalização das organizações.

### 1.3.5 Formalização

Segundo Woodward (1977), podem existir dificuldades para a confecção dos procedimentos e organogramas que englobam todas as situações possíveis que a organização irá sofrer, muitas vezes são necessárias ações rápidas para a solução do problema, e podem acabar não seguindo os procedimentos.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), a formalização pode ser feita por organogramas ou procedimentos que mostram os níveis de autoridade e as atividades de cada grupo na hierarquia da organização. Ainda pode haver a ingerência do fator humano com suas expectativas e ansiedades na utilização do poder dentro da estrutura, que pode distorcer os objetivos da organização, quando isso ocorre, a organização opera de maneira diferente da estabelecida formalmente, neste ponto pode se constatar que a organização possui duas partes na formalização de suas ações, uma formal e uma outra informal atuando no mesmo ambiente. Pode ser difícil uma organização não passar por esta situação, há muitas coisas a serem feitas para tentar diminuir a informalidade dentro da organização.

O treinamento, a conscientização das pessoas e um controle bem elaborado podem contribuir para amenizar esta situação. No próximo tópico estão os conceitos sobre estruturas inovativas, são diversos os modelos aplicados nos processos atualmente, como organizações por célula, matricial e outras metáforas utilizadas.

### **1.4 Estruturas Inovativas.**

Segundo Gonçalves (2000), muitas organizações estão buscando se organizar por processos, mas para algumas faltam os procedimentos e providências que precisam ser obedecidas. Cada organização tem suas dúvidas e seu grau de dificuldade para captar as

vantagens e desvantagens deste tipo de administração. Numa visão mais ampla, a organização pode se agrupar da melhor maneira para que consiga controlar suas ações e recursos. Para o autor, as organizações convencionais foram projetadas em função de uma visão voltada para sua própria realidade interna. Para a organização utilizar uma visão do ponto de vista do cliente na gestão, exige que a organização redesenhe seus processos de negócio dando menos ênfase a estrutura funcional.

Em uma organização por processo o cliente está no centro da gestão. Sendo o objetivo da organização oferecer o maior valor agregado ao cliente, de forma mais rápida e com o menor custo possível. Morgan (1996), propõe várias configurações inovativas, como por exemplo as imagens das organizações como organismos e cérebros.

*“Raramente as organizações são propostas como um fim em si mesma. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra ‘organização’ que deriva do grego ‘organon’ que significa uma ferramenta ou instrumento”. (Morgan, 1996, p.24)*

Conforme o autor, a organização pode ser caracterizada como um instrumento para se atingir um determinado fim, as organizações vêm buscando concepções diferentes de estruturação com o uso de metáforas para alcançar o fim almejado.

Vasconcellos e Hemsley (2002), citam que nas últimas décadas com o aumento de mudanças e a complexidade dos ambientes organizacionais, as estruturas tradicionais não resistiam o impacto destas ocorrências e houve a necessidade de se buscar outro tipo de estrutura organizacional que se adequasse melhor à nova realidade. Woodward (1997) e Etzioni (1967) já identificavam a turbulência dos ambientes externos e as mudanças que as organizações vinham sofrendo.

Já para Gues (1997), em seus estudos na década de 70, o ambiente turbulento já vinha alterando as características das estruturas organizacionais. Algumas das características que podem ter contribuído para a inovação da estrutura foram a turbulência elevada do ambiente e mudanças tecnológicas, entre outros.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), no intuito de responder as variações do ambiente às estruturas inovativas passaram a apresentar características inversas à da estrutura tradicional, como por exemplo:

- Baixo nível de formalização que antes se acentuava forte na estrutura tradicional nesta nova estrutura o foco é a flexibilidade.
- A utilização de formas avançadas de departamentalização para buscar melhor sinergia ao atendimento dos objetivos da organização e
- Multiplicidade de comando que diminui o tempo entre o receptor e emissor das informações necessárias para obtenção dos resultados.

Enquanto na estrutura tradicional existe apenas um chefe para cada subordinado, na proposta o poder gira de acordo com a necessidade dos grupos e as habilidades de cada um e a diversificação elevada tornam os colaboradores mais generalistas a que especialistas, tendo como necessidade conhecer as relações entre áreas e não apenas uma área específica. O tipo de comunicação deixa de ser apenas vertical passando para qualquer direção e sentido.

#### 1.4.1 Departamentalização

Para Koontz *et al.*, (1986), não há um padrão ideal de departamentalização a ser utilizado, cada organização pode escolher seu próprio método, as divisões devem ser feitas de forma que otimizem o controle e os recursos utilizados e assim consiga um melhor aproveitamento do seu processo organizacional.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), devido à busca pelo melhor aproveitamento de recursos e agilidade, surgem novas alternativas de departamentalização, entre elas temos: por centro de lucro, por projetos, matricial, celular e “novos empreendimentos”. Segundo o autor, estão definidas como:

- Centro de Lucro - mesmo utilizando os critérios tradicionais ele apresenta uma pequena diferença, ou seja, ele divide a empresa em centro de lucros, unidade de alto grau de autonomia, cujos responsáveis agem com se fossem presidentes de empresas isoladas. Neste tipo de característica o responsável terá autonomia de decisões para a utilização dos recursos, e será avaliado no final pelo resultado e conclusões das metas.

- Por Projetos - neste tipo de agrupamento as pessoas são selecionadas de acordo com os projetos envolvidos naquele determinado instante. Cada projeto será como um departamento temporário e seus integrantes poderão ou não trabalhar juntos no próximo projeto. Este tipo de estrutura apresenta flexibilidade e eficácia quanto à resposta a mudanças ambientais.

- Matricial - sendo considerada a utilização de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas, geralmente são utilizadas as combinações entre os tipos funcionais e por projeto ou por produto. Entretanto são possíveis outras configurações dependendo do objetivo da organização.

- Célula - este tipo de agrupamento tem uma alta flexibilidade e quase não se percebe a estrutura, pode ser considerada uma estrutura com alto grau de informalidade, a comunicação funciona em todas as direções e níveis, sendo possível os níveis mais baixos entrarem em contato com a alta administração.

- Novos Empreendimentos - nesta característica as novas atividades de inovação deveriam ser separadas das atividades de rotina, assim os novos negócios possuiriam suas próprias estruturas. Quando os objetivos do grupo foram atingidos a estrutura passa para área operacional e o grupo inicia outro empreendimento.

Cada tipo de departamento tem suas vantagens e desvantagens a escolha correta vai depender do ambiente e do objetivo da organização. Os gestores necessitam avaliar com cuidado esta variável para alcançar o melhor desempenho possível. A comunicação dentro e fora da organização é outra variável importante, ela está apresentada no tópico seguinte.

#### 1.4.2 Comunicação

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), com a flexibilidade, multiplicidade de comando e a baixa formalização, os indivíduos começam a interagir e traçar informações em vários sentidos, não utilizando apenas a comunicação vertical com o que ocorria nas estruturas tradicionais.

O processo de informação passa a ser dinâmico e direto, se expandindo nos diversos níveis sem um caminho formalizado. Algumas organizações buscam recursos de computadores, integrando todos os seus dados e melhorando a rapidez da informação.

Tachizawa e Rezende (2000), definem que este processo de informação pode valorizar os sistemas flexíveis de manufatura com alto grau de automação e integrados por computadores, produzem com eficiência e qualidade grande variedade de produtos. Valorizam, ainda, a natural adaptação do ritmo de produção às variações de demanda, considerando a manufatura com instrumento de técnica de mercado e estímulo à inovação. Pode-se incorporar conceitos como o uso das quedas de demanda para manutenção e capacitação de recursos humanos, a qualidade e produtividade globais, a capacidade de resposta e solução conjunta de problemas com clientes e fornecedores.

Com este sistema integrado de informações pode ser possível uma melhor compreensão das necessidades do cliente em relação as suas demandas, as flutuações das datas de pedidos podem ser controladas e suas necessidades planejadas. Esta ferramenta de gestão vem contribuindo para o planejamento produtivo de muitas organizações. O uso de sistemas integrados pode ajudar na comunicação e padronização das informações. Os sistemas de tecnologia da informação também auxiliam na programação de manufaturas que trabalham com diversos produtos ao mesmo tempo. As diversificações dos produtos e serviços estão abordadas no tópico a seguir.

#### 1.4.3 Especialização

Nas estruturas inovativas, nas quais as mudanças ocorrem com mais velocidade, os indivíduos necessitam de novos treinamentos e uma maior adaptação às novas atividades que surgem. Os especialistas podem ser substituídos por grupos multifuncionais, que passam a trabalhar por processos, as tarefas passam a não ser tão repetitivas como na estrutura tradicional. As pessoas e a organização passam a ter diversificação em suas atividades.

Nos estudos de Woodward (1977), a autora mostra que a diversificação dos produtos e as necessidades de alterações nos processos modificam a estrutura organizacional, com criações e alterações nas funções dos departamentos. Em organizações que possuem produtos diversificados, o controle contribui no planejamento e supervisão das atividades gerais, otimizando e buscando melhorias contínuas tanto nos processos como nos produtos. A necessidade de modificações conduz os indivíduos a serem versáteis e não específicos como na estrutura tradicional, o termo grupo funcional vem ganhando cada vez mais destaque nas organizações atuais.

#### 1.4.4 Unidade de comando

Segundo Daft (2002), quando há um conflito de comando entre as metas de produto e as metas funcionais, conforme a multiplicidade de comandos existentes nas estruturas inovativas, este conflito de comando pode agilizar e otimizar a obtenção dos resultados.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), o comando acaba sendo exercido por vários indivíduos ao mesmo tempo, havendo multiplicidade de subordinações, sendo que um indivíduo acaba trabalhando em um ou mais projetos ao mesmo tempo e com isso pode ter um ou mais coordenadores cobrando as atividades ao mesmo tempo.

Na visão de ambos autores, a desvantagem da multiplicidade de comando, pode causar uma frustração e também confusão para os indivíduos da organização, pois estes irão receber as ordens de dois ou mais superiores ao mesmo tempo, neste caso os indivíduos precisam de habilidades interpessoais e habilidades para resoluções de conflitos que este tipo de comando pode gerar. Atualmente os grupos de trabalho estão buscando a colaboração entre si e a negociação das prioridades das tarefas necessárias a serem realizadas. Neste ponto, a formalização pode auxiliar para diminuir alguns conflitos, a qual será apresentada no próximo tópico.

#### 1.4.5 Formalização.

Woodward (1977), retrata que algumas vezes as organizações orgânicas apresentam uma formalidade menor que as organizações mecanicistas. Na concepção das estruturas inovativas a multiplicidade de comandos e as rápidas mudanças devido ao ambiente turbulento fazem com que as organizações apresentem uma menor formalidade em procedimentos e documentos que as estruturas tradicionais. Nos ambientes dinâmicos com propostas de novas estruturas, muitas vezes, as formalizações das tarefas e procedimentos acabam não ocorrendo na mesma velocidade das atividades, tornando assim a organização com baixa formalização de seus processos. Neste aspecto o grau de formalização ideal pode ser considerado, o que não ameniza a flexibilidade da organização com a nova estrutura proposta.

A relação entre a formalização e o comando nas organizações que atuam em ambientes dinâmicos podem ser considerada conflitante, ao mesmo tempo em que as organizações buscam formalizar seus procedimentos e processos, elas já estão se

modificando para adequação ao ambiente . As formalizações efetuadas, já não refletem a realidade atual da organização.

### **1.5 Estratégias e as vantagens competitivas nas Organizações.**

Na definição de Porter (1989) sobre estratégia competitiva, é considerada como sendo a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, o ambiente fundamental no qual ocorre a concorrência. Esta estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. A posição competitiva favorável visa estabelecer lucro e uma posição sustentável, com o monitoramento das forças competitivas que interagem no ambiente, pode-se minimizar ou até anular seus impactos que poderiam vir a ocorrer devido aos deslocamentos destas forças competitivas.

Para Zaccarelli (2000, p. 4), a migração do uso da palavra - planejamento estratégico- para somente o uso da palavra estratégia, ocorreu devido às publicações sobre o assunto. A estratégia pode ser considerada, segundo Zaccarelli, (1996, p. 16), *"uma ferramenta dentre outras várias cujo uso pode resultar em sucesso (ou insucesso) de nossa empresa e insucesso (ou sucesso) de nossos concorrentes"*. A estratégia nos dá o entendimento de uma disputa seja qual for o assunto, é a procura de artifícios para se sobressair em relação aos outros. O assunto estratégia, algumas décadas atrás, era discutido somente em altas administrações e no Exército; poderia ser uma maneira de mostrar que os líderes dominavam as situações, com o passar dos anos, muitas publicações sobre o assunto foram disseminando o conceito.

A estratégia pode ser algo complexo que envolve tanto o ambiente externo como o interno. Segundo Day e Reibstin (1999, p. 15), *"o impacto de uma estratégia é determinado não apenas pela ação inicial da organização, mas também pela interação da estratégia com concorrentes, clientes e outros protagonistas do ambiente competitivo"*. Como pode ser verificado, o impacto e as interações dos ambientes são fundamentais nos resultados alcançados pelas estratégias implementadas.

A definição de Tachizawa e Rezende (2000, p. 68) como estratégia competitiva sendo *"o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro"*, visa o melhoramento e posicionamento

da organização no segmento de mercado atuante diante dos concorrentes reais ou potenciais.

Tregoe e Zimmerman (1982, p.15), buscam expressar o sentido da estratégia citando que “*a estratégia seria como a estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização*”, a estratégia está baseada na modelagem da organização para o futuro e como ela está trabalhando para alcançar este novo modelo, ou seja, ela está relacionada a “o quê ser” e “como ser”, através do planejamento em longo prazo, buscando esta nova identidade almejada.

Para Porter (1989), a estrutura industrial pode não ser estática, e as empresas dentro de várias indústrias defrontam-se com uma incerteza considerável quanto às mudanças que estas estruturas irão sofrer no futuro. As mudanças imprevisíveis e pré-determinadas no ambiente, como por exemplo: as inovações tecnológicas, mudanças nas políticas governamentais, mudanças sociais e condições econômicas estáveis, podem contribuir ou não para o alcance de uma vantagem competitiva.

As mudanças de vantagens competitivas em razão das alterações do ambiente podem ser demonstradas conforme Ohmae (1998), nas décadas de 60 e 70 as empresas japonesas concentravam sua atenção na redução de custo, quando elas se internacionalizaram passaram a se concentrar na diferenciação em relação aos concorrentes, atualmente estas empresas tentam buscar estratégias orientadas para o cliente, pois estão observando a importância básica de focalizar os clientes.

Conforme Porter (1989), a vantagem competitiva pode ser criada e sustentada por um processo localizado em um determinado ambiente. Diferenças de valores, culturas, estruturas econômicas, instituições e histórias entre as nações que contribuem para o sucesso competitivo. A única maneira de sustentar uma vantagem competitiva é atualizando-a constantemente.

A estratégia competitiva diz respeito a criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que a organização compete. Já a estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes, uma é a de que negócios, os grupos devem participar, e a segunda, é como a matriz deve gerenciar as variedades das unidades de negócios.

O produto sozinho pode não ser suficiente para atender o foco no cliente, pode ser preciso oferecer outros valores agregados aos serviços, para Quinn *et al.* (1998), a

função dos serviços como provedor de valor pode ser importante, há pouco tempo, a maioria dos valores agregados de um produto advinha dos processos de conversão de matérias-primas em formas úteis. Atualmente, cada vez mais, o valor agregado advém de outros fatores que os serviços podem criar, estes podem ser : atendimento, entrega, assistência técnica, ou seja, características percebidas pelo cliente e que possam ser utilizadas como um diferencial em relação aos concorrentes.

Um outro diferencial segundo Porter (1989), pode ser o acesso preferencial a recursos ou clientes que podem conferir a uma organização uma vantagem sustentável, a vantagem persiste porque os concorrentes são afetados devido a uma assimetria de investimento que seria necessário para conquistar estes acessos preferenciais.

Para tentar um acesso preferencial, os concorrentes podem utilizar a redução de preço, esta forma de concorrência pode ser considerada como uma das estratégias mais difícil de se defender, devido seu efeito rápido sobre a rentabilidade e aos riscos de uma constante retaliação de preços tornando o produto inviável. Assim, as organizações precisam tomar cuidado ao responder a este tipo de concorrência.

De acordo com Stalk Jr. (1998), o tempo pode ser considerado como uma vantagem competitiva, as formas como as empresas líderes de mercado gerenciam o tempo na produção, no desenvolvimento e no lançamento do produto. As empresas competem com a fabricação flexível e com sistemas de respostas rápidas, expandindo a variedade e aumentando a inovação. Quando a empresa deseja construir uma estratégia utilizando o tempo como a base central do seu produto, poderá se tornar um concorrente poderoso em relação aos demais que utilizam estratégias tradicionais.

Para Porter (1989), as regulamentações governamentais podem ser consideradas como fonte de uma vantagem de competição, as regulamentações podem favorecer ou não um produto; monitorar as regulamentações contribuí para a inovação do produto, adequação às novas condições governamentais, a velocidade de adequação pode ser primordial para a conquista do novo mercado.

Na visão do autor, devem ser consideradas as forças implícitas ou explícitas no ambiente dos negócios e, quais as influências e intensidade de cada uma delas para sustentar a vantagem competitiva.

Segundo Porter (1989, p. 10), a vantagem competitiva pode ser classificada em três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média, são: “*a estratégia competitiva da diferenciação, a estratégia competitiva de custo e por último a estratégia competitiva de foco*”. Segue uma análise de cada uma na visão do autor.

#### 1.5.1 Estratégia de custo.

Conforme Porter (1986), os administradores reconhecem a importância do custo, e muitos planos estratégicos estabelecem a liderança de custo ou a redução de custo como meta, no entanto, o comportamento do custo poucas vezes é bem entendido. Normalmente existe uma grande discordância entre os administradores com relação à posição dos custos relativos de uma empresa e as razões que a fundamentam. Buscar a eficiência da produtividade, ampliação de volumes de produção, reduções de custos em geral e trabalhar com um preço atrativo em relação aos demais concorrentes, é um tipo de estratégia competitiva, que pode fazer com que a organização acabe reduzindo gasto com desenvolvimentos e perca posicionamento em relação aos produtos dos concorrentes, se estes inovam suas tecnologias.

De acordo com o autor, a posição dos custos de uma organização resulta do comportamento do custo de suas atividades de valor. A combinação dos fatores estruturais procurando minimizar as influências destes no custo, pode ser vantagem competitiva entre as organizações.

O custo de uma atividade de valor pode refletir em oportunidades, uma organização pode obter as vantagens de ser a primeira na otimização, agir na frente do concorrente pode vir a estabelecer uma marca no mercado, por outro lado, os concorrentes irão copiar a estratégia com um custo menor.

#### 1.5.2 Estratégia de diferenciação.

De acordo com Porter (1986), o custo pode ser importante para a estratégia de diferenciação, caso o cliente não perceba as vantagens, o valor percebido não justificará a substituição do produto somente com a diferenciação, logo o custo do produto é uma variável importante na substituição.

Conforme o autor, a aplicação nos canais de imagem do produto, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos,

pesquisa de mercado, qualidade etc., este tipo de estratégia visa fazer os clientes perceberem o valor do produto e não apenas seu preço final, dando uma ótica de qualidade e satisfação em relação ao concorrente. Quando isso ocorre muitos clientes pagam um preço mais alto pelo valor agregado ou pagam o mesmo preço de mercado sendo um cliente fiel ao produto. Nessa estratégia, as chances de produtos substituídos afetarem a performance e diminuir a lucratividade da organização podem ser maior do que na estratégia competitiva de custo.

### 1.5.3 Estratégia de foco.

Segundo Porter (1986), o que estabelece as estratégias de enfoque longe da estratégia de custo e de diferenciação pode ser a atenção concentrada em um segmento do mercado. O segmento alvo pode ser definido pela sua singularidade geográfica, por necessidades especiais de utilização de produtos e outras características que generalizem um segmento a ser escolhido.

A ênfase desta estratégia é buscar atender melhor o foco proposto, no qual os concorrentes estão atendendo de maneira precária, causando a insatisfação do cliente. A estratégia foco necessita trabalhar junto com a estratégia de custos e/ou de diferenciação ou ainda, com ambas. A organização que utiliza a estratégia de foco atua mais próxima do segmento alvo, com isto, consegue identificar as necessidades deste segmento de maneira mais rápida que seus concorrentes, conseguindo ofertar produtos diferenciados ou mesmo dominado por custo para continuar no mercado.

As organizações que trabalham com a estratégia de enfoque e agregando uma das outras duas estratégias, podem se tornar competidoras acima da média nos seus segmentos. Ao verificar uma oportunidade na qual se consegue ter uma vantagem competitiva, a organização atua por meio de diferenciação ou de custo para atender aquele objetivo, sem descartar a estratégia de foco.

Pode haver alguns riscos quando se utiliza a estratégia de foco; o primeiro, se os concorrentes desenvolvem meios eficientes de se igualar à organização no atendimento ao mercado alvo; o segundo, os compradores no nicho podem escolher outros atributos dos produtos existentes no mercado e um terceiro, pode ser que o segmento torne-se

mais atrativo a ponto de ser inundado de concorrentes e com isso os lucros proporcionais pelo segmento passam a ser pulverizados.

Na estratégia de enfoque as características e requisitos na visão de Porter (1986) são: o uso da mão-de-obra qualificada e a busca pela reputação como líder de qualidade ou tecnologia. Esta estratégia pode requerer um estilo diferenciado em relação às outras duas, pois mistura a estratégia de custo com a estratégia de diferenciação em uma parcela do segmento, buscando uma proximidade maior com os clientes.

As forças competitivas criadas pelas organizações estão apresentadas no próximo tópico, o efeito da estratégia sobre o ambiente causando o deslocamento e criando a vantagem competitiva percebida pelos clientes e concorrentes.

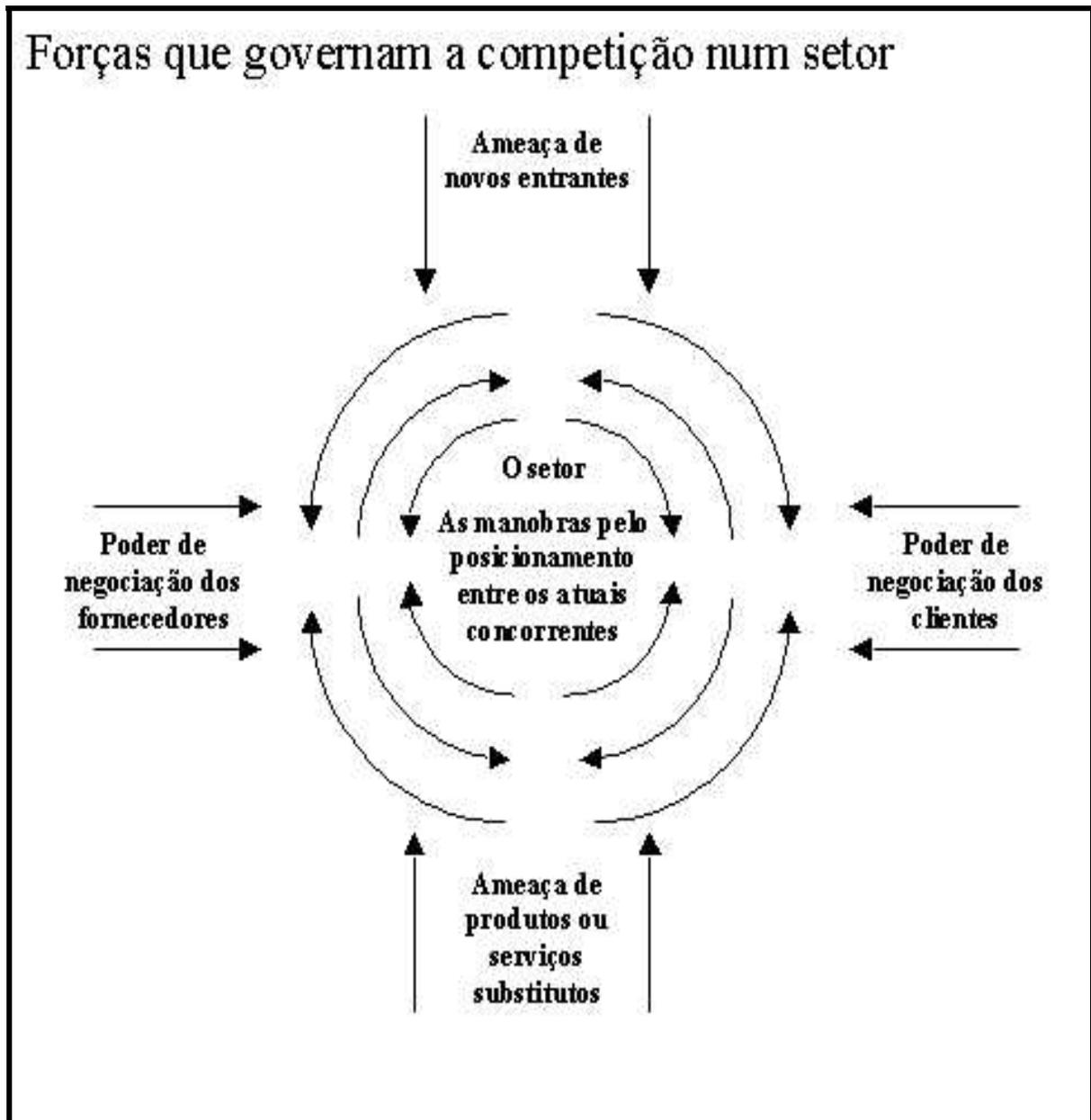
### **1.6 As Forças Competitivas**

Para Hamel e Prahalad (1995, p.324), *“a competição pela competência não é uma competição produto versus produto, ou negócio versus negócio. É empresa versus empresa”*, as empresas devem melhorar de forma contínua a eficácia operacional de suas atividades para este tipo de competição e criar um desempenho sustentável.

Mas as diferenças de desempenho sustentável quase sempre dependem de uma posição estratégica distinta. Segundo Porter (1999, p.27), *“os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substituídos são todos concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor”*, o estado da competição num setor depende dessas cinco forças básicas.

Segundo Porter (1986), a vantagem competitiva pode elevar as barreiras de entradas, aumentar o poder de negociação e com isso gerar uma margem de lucro diferenciada. A potência coletiva destas forças do ambiente pode determinar as perspectivas de lucro no setor. A Figura 1.2 ilustra as interações das forças que podem variar conforme o segmento do mercado que as organizações atuam. O posicionamento estratégico e a busca pela vantagem competitiva fazem com que os gestores busquem ferramentas e copiem uns aos outros, tornando as organizações cada vez mais semelhantes entre si.

Figura 1.2: Forças que governam a competição num setor.



Fonte: Porter (1999, p. 28).

Com o avanço da tecnologia, a utilização dos sistemas de comunicações e o uso de referências de outras empresas, as organizações vão se assemelhando e as vantagens competitivas se anulando. O posicionamento estratégico que interage com as forças competitivas atuantes do ambiente externo da organização, pode sofrer deslocamentos favoráveis ou não, dependendo do tipo de estratégia que a organização está utilizando.

Como se pode observar na Figura 1.2, as manobras dos concorrentes são o centro das forças. Qualquer ação que o concorrente faça pode afetar direta ou indiretamente a

posição estratégica das outras organizações que estão interagindo nesse ambiente. Existem os concorrentes relevantes e os que não apresentam ameaça à posição estratégica da organização, conforme o nível de atuação que estão competindo, eles serão considerados ou não uma ameaça.

Segundo Rossetti (2000), o conceito de oligopólio pode ser a distribuição do setor em seus concorrentes, no qual uma minoria retém a maior porcentagem do mercado, cerca de 70%. Estes concorrentes relevantes deveriam ser monitorados e analisados exaustivamente, para que qualquer alteração que ocorra nas atitudes destes concorrentes monitorados, a organização tenha alguma reação, objetivando não perder a vantagem competitiva. Cada setor tem sua estrutura subjacente, que se atenua de acordo com o tipo de negócio e os tipos de concorrentes existentes.

Tachizawa e Rezende (2000), o foco nos objetivos e a execução das ações necessárias para controlar as forças do ambiente podem ser as responsáveis pelo posicionamento estratégico que a organização busca. As forças estão sendo discutidas no próximo tópico, onde há uma explanação de cada delas, que se interagem no ambiente organizacional, conforme o modelo de Porter (1986).

#### 1.6.1 Ameaça de entrada

Segundo Porter (1986), geralmente as barreiras de entrada estão relacionadas com a rentabilidade, lucratividade, o tipo de tecnologia e o grau de investimento necessário para atuar no setor. Muitas vezes um setor recebe um ou vários entrantes, devido a aquisições de companhia ou diversificação de produtos, os novos entrantes podem estar buscando alavancar seus negócios.

As barreiras de entrada podem apresentar seis características principais, que dependendo dos segmentos se diferenciam em intensidade de força e em alguns casos, podem apresentar outras barreiras de entradas. Segundo Porter (1999, p.30-1), as principais características das barreiras de entrada são: “*economias de escala, diferenciação do produto, desvantagem de custo, independentes do tamanho, exigências de capital, acesso a canais de distribuição e política governamental*”. A seguir, cada uma das características.

- Economias de escala - estas economias dificultam a entrada dos novos concorrentes forçando-os a ingressar em grandes escalas ou aceitar uma desvantagem de custo que

por conseqüência afeta sua lucratividade. Esta economia pode afetar a maioria dos departamentos da empresa, desde produção até investimentos e empréstimos financeiros.

- Diferenciação do produto - a identificação com a marca cria barreiras que forçam os concorrentes a aplicar mais investimentos para superar a lealdade dos clientes. A propaganda, os serviços aos clientes, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto.

- Exigências de capital - os investimentos necessários muitas vezes podem inviabilizar a entrada dos novos concorrentes, que precisarão investir em propaganda, instalações e P&D para alcançar a vantagem de quem já está no mercado.

- Desvantagem de custo - independente do tamanho: os efeitos da curva de aprendizado que as empresas estabelecidas já absorveram e também as possíveis economias de escalas que independe do porte da empresa. Outros pontos também podem ser os subsídios governamentais, a localização favorável, as vantagens de custos que são protegidas por lei (patentes), todas estas variáveis podem dificultar a entrada dos concorrentes.

- Acesso a canais de distribuição - este ponto pode ser primordial, dependendo da extensão de distribuição e a força que os atuantes ocupam no mercado, a distribuição de novos produtos nas prateleiras ou por quaisquer outros meios podem tender a elevar o custo do produto na distribuição e assim a empresa pode perder a vantagem competitiva no custo, passando a trabalhar com margens menores de lucro, novamente inviabilizando os negócios.

- Política governamental - o governo através de suas políticas pode limitar ou até fechar as entradas de alguns setores conforme as necessidades das políticas econômicas aplicadas naquele momento, e até mesmo por corrupção e interesses diferentes do governo, através de outras formas possíveis.

A somatória dessas ameaças pode facilitar ou não a entrada de novos concorrentes. O seu monitoramento se faz necessário para verificar suas oportunidades e fraquezas no intuito de sempre obter uma vantagem perante os possíveis concorrentes e atuantes do segmento. Uma organização com sua estratégia estruturada de acordo com o foco proposto e uma estrutura organizacional que auxilie a execução da estratégia pode ser de

grande ajuda na obtenção da vantagem competitiva. O poder de negociação junto aos fornecedores pode contribuir para a obtenção da vantagem competitiva, este está abordado no próximo tópico.

### 1.6.2 Poder de negociação dos fornecedores

Na concepção de Porter (1986), os fornecedores representam uma das cinco forças competitivas no ambiente, dependendo do tipo de produto ou serviço oferecido pelos fornecedores esta força pode ser utilizada para colocar seus concorrentes em desvantagem. O poder dos fornecedores pode ser diluído quando estes oferecem produtos padronizados de ampla capacidade para atender a demanda dos clientes. Os fornecedores, segundo o autor, ficam em posições desfavorecidas quando as quantidades de produtos substitutos e as mudanças para estes não são caras e nem difíceis.

Ainda corroborando Porter (1986), os fornecedores têm mais força quando podem oferecer um componente a um preço menor que os preços dos concorrentes, (o fornecedor neste caso tem uma vantagem competitiva no seu segmento, favorecendo também seu cliente final). Pode-se observar se o fornecedor tem um padrão de qualidade diferenciado, preços competitivos e capacidade de fornecimento, estas qualidades para o cliente podem ser usadas para alavancar sua própria estratégia, tratando este fornecedor como parceiro. Outra força importante é o poder dos compradores que está no próximo tópico.

### 1.6.3 Poder de negociação dos Compradores

Assim como os fornecedores, o poder de negociação dos compradores, segundo Porter (1986), podem variar de fraco a forte, seu poder de negociação depende do volume de sua compra, atualmente algumas empresas estão negociando suas compras em nível mundial, unificando os pedidos no grupo e tirando vantagens pelo poder de negociação.

Segundo o autor, o poder dos compradores pode oscilar conforme seu tamanho e quantidade de compra, conforme a concepção do produto e algumas vezes pelo custo na substituição de um produto por outro. A substituição do produto está sendo mostrada no tópico seguinte para uma maior compreensão do assunto.

#### 1.6.4 Ameaça de produtos substitutos

Segundo Porter (1986), os clientes tendem a observar a qualidade, desempenho e redução de preços que os produtos substitutos podem oferecer, eles muitas vezes não estão no mesmo segmento, por exemplo: os óculos atualmente podem ser substituídos por lentes de contato, este produto substituto muitas vezes pode não fazer parte do mesmo grupo de empresas. O produto substituto leva o comprador a ter um maior poder de negociação e também ajuda o fornecedor a ter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Será importante observar o ambiente de maneira macro para poder analisar seus concorrentes diretos e indiretos com produtos substitutos.

Pode-se observar, que as forças estão diretamente ligadas, qualquer variação em uma delas afeta as outras, um produto substituto pode fazer com que as forças de um fornecedor mude e o poder do comprador perante os concorrentes deste fornecedor rival aumente. A definição das manobras dos concorrentes está no próximo tópico.

#### 1.6.5 As manobras dos concorrentes atuais

Na busca pela vantagem competitiva, cada concorrente procura uma maneira de tirar vantagem, manipular as condições do ambiente e passar à frente dos seus concorrentes, esta rivalidade é para satisfazer as necessidades dos clientes e acima de tudo mantê-lo como parceiro.

Thompson e Strickland III, (2000, p. 91) “*a corrida entre empresas rivais é um processo dinâmico em que as empresas iniciam novas mudanças defensivas e ofensivas mudando a ênfase de um misto de armas competitivas para outro*”. É possível observar que este ambiente é dinâmico e que a cada dia pode se tornar mais competitivo. O autor destaca dois princípios para a rivalidade competitiva: o primeiro, refere-se ao lançamento de uma estratégia competitiva que intensifica as pressões competitivas sobre as outras e o segundo, são as regras de competição que determinam as necessidades para o sucesso do mercado. As regras predominantes da rivalidade competitiva entre os concorrentes podem sofrer diversas interações no ambiente em que estão competindo, das seguintes formas:

As forças de rivalidades estão sendo apresentadas nos Quadro 1.5, conforme a visão do autor, estas podem interferir no ambiente em que a organização está competindo.

**Quadro 1.5: Variações das forças de rivalidade no ambiente**

A rivalidade, o número de concorrentes aumentam proporcionalmente , à medida que se igualam em termos de tamanho e capacidade.
Normalmente a rivalidade é mais forte quando a demanda pelos produtos cresce lentamente.
Ela é mais intensa quando as condições da indústria induzem os concorrentes a usar a redução de preços ou outras armas competitivas para aumentar o volume de unidades.
Também é mais forte quando forem baixos os custos incorridos pelos clientes, para mudar de uma marca para outra.
A rivalidade é mais forte quando qualquer concorrente fica insatisfeito com sua posição no mercado e tenta reforçar sua posição às custas dos rivais.
Ela aumenta na proporção das despesas incorridas para executar uma mudança estratégica bem-sucedida.
Tende a ser mais vigorosa quando sair de um negócio custa mais que permanecer nele e competir.
Torna-se mais volátil e imprevisível quanto mais diversificados forem os concorrentes em termos de suas estratégias, personalidades, prioridades corporativas, recursos e países de origem.
Aumenta quando empresas fortes da indústria adquirem empresas fracas da indústria e lançam mudanças agressivas e bem financiadas para transformar suas novas aquisições em grandes concorrentes do mercado.

Fonte: Elaborado a partir de Thompson e Strickland III (2000, p. 93-95).

Conforme o Quadro 1.5, as manobras dos concorrentes podem afetar diretamente o posicionamento estratégico da organização, a competência de cada organização será fundamental para manter sua posição estratégica e tirar proveito de todas as possibilidades existentes para se diferenciar, manter e ou ampliar seu mercado atuante, ou seja, a busca pela sustentabilidade no ambiente. Atualmente, algumas empresas estão buscando este tipo de sustentação com o enfoque no cliente, o próximo tópico busca mostrar as vantagens de se utilizar este tipo de sustentação.

### **1.7 A concepção do negócio centrado no cliente.**

Segundo Slywotzky e Morrison (1998), as organizações dificilmente podem descobrir quais são as expectativas dos clientes utilizando abordagens tradicionais de pesquisa de mercado e satisfação. Com estas abordagens as organizações podem medir o que era importante para o cliente, mas elas não podem mostrar os objetivos atuais e as direções que as organizações deveriam estar indo.

Na dinâmica atual as organizações necessitam estar à frente dos clientes, no intuito de atender as expectativas e de se reestruturar conforme as modificações vão sendo captadas. Para isso, pode ser necessário um maior enfoque no cliente através de visitas técnico-comercial as quais buscam por informações técnicas e gerenciais e apontam para qual rumo a organização cliente pretende seguir. A pesquisa de satisfação de cliente através de questionário nos permite observar como estamos em relação ao passado, se melhoramos a performance de atendimento ou atingimos um novo conceito nas organizações clientes. Contudo, para descobrir a necessidade do cliente pode ser necessária uma maior aproximação, nela a organização começa a conhecer e detectar possíveis melhorias nos processos dos clientes, promovendo assim seus produtos e serviços e garantindo sua continuidade dentro deste cliente. A observação desta necessidade não é feita através de um questionário, mas sim acompanhando o processo de desenvolvimento do cliente no dia-a-dia.

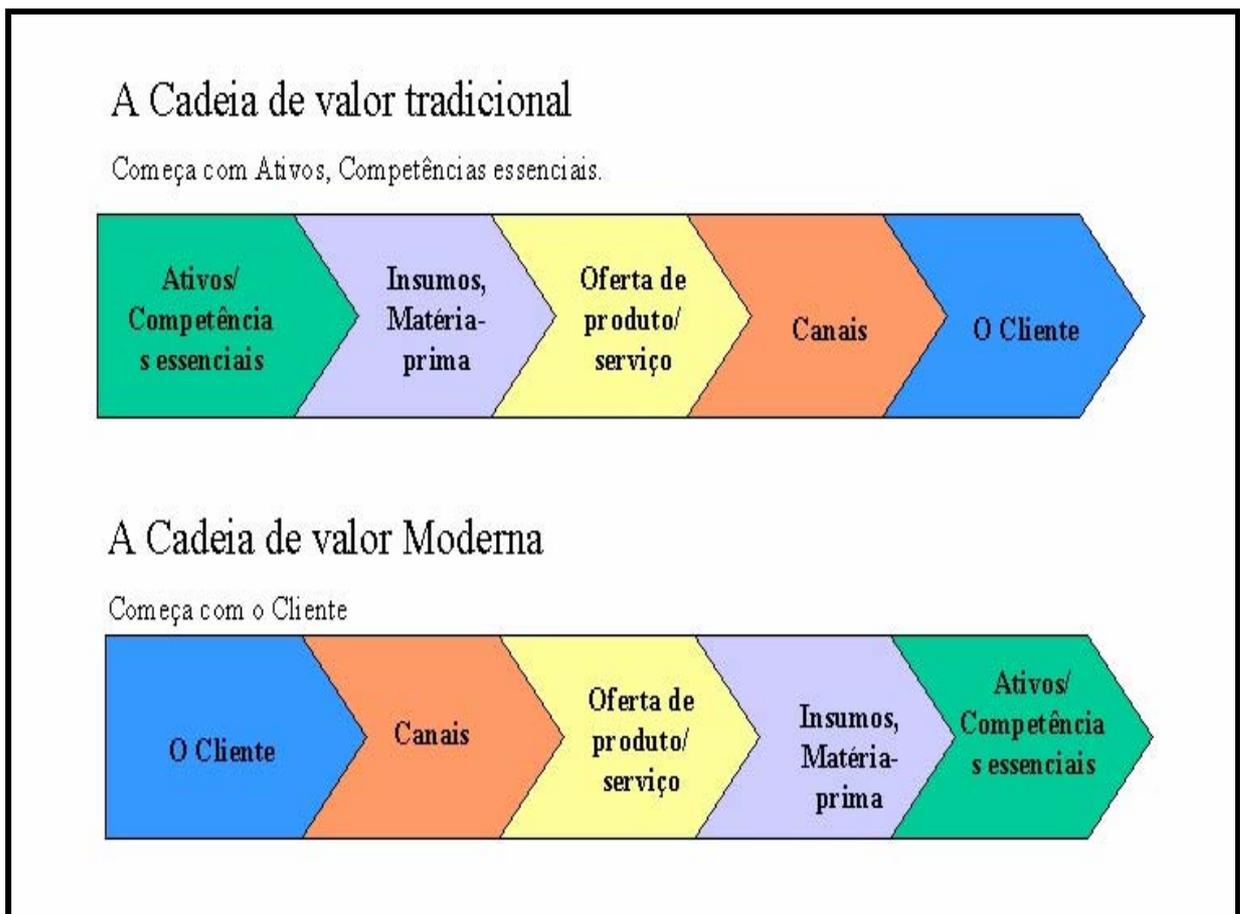
De acordo com Slywotzky e Morrison (1998), a inversão da cadeia tradicional colocando o cliente no início do processo de desenvolvimento pode contribuir para o atendimento das necessidades dele no momento presente e não no passado, como ocorre nas pesquisas de satisfação dos clientes. Com esta atitude as organizações foca o cliente e pode identificar as necessidades e ganhar tempo saindo na frente dos demais concorrentes, que não utilizam esta concepção.

Neste cenário, a caracterização de uma organização focada no cliente está além da estratégia de custo e diferenciação ou foco, pois ela utiliza as informações técnicas disponíveis e busca detectar dentro da organização cliente as oportunidades de novos negócios.

Conforme a Figura 1.3, a cadeia de valores invertida possui um pensamento mais centrado no cliente, desta forma as atenções às necessidades e prioridades podem gerar um melhor atendimento e conseqüentemente pode aumentar as barreiras de entrada.

Os gerentes devem inverter a cadeia de valores tradicional. Ela começa com as competências essenciais da empresa, seus ativos, em seguida, movimenta-se em direção aos insumos e outras matérias-primas, para uma oferta, para os canais e, finalmente, para o cliente. Esta cadeia de valor começa com os ativos e encontra alternativas para transformar estes em produto ou em serviços que se ajustem ao modelo, o qual é importante para o cliente. É preciso inverter todo este processo de pensamento. Conforme está ilustrado na Figura 1.3.

**Figura 1.3: Comparativo de Cadeias de Valores Tradicional X Moderno.**



Fonte: Slywotzky e Morrison (1998, p. 19).

De acordo com a Figura 1.3, o pensamento centrado no cliente começa com o cliente e termina com os ativos e as competências essenciais. As organizações voltadas

para o cliente podem ser consideradas aquelas que buscam, em todas as suas atividades, a satisfação do cliente.

Segundo Whiteley (1992), as pesquisas efetuadas para encontrar o perfil de uma organização focada no cliente, se divide em sete grupos. Essas características estão correlacionadas, sendo que a organização que possui um dos grupos, provavelmente irá possuir as demais características. Para o autor elas são:

- Crie uma visão que preserve o cliente - a visão é importante por razões simples e concretas. Uma visão se constitui no impulso mais fundamental que leva as pessoas a servir os clientes, sem ela, os empregados têm pouca inspiração para fazer o melhor. A visão pode ser definida como um estado futuro ambicioso, buscando visualizar como a organização deve se comportar para alcançar seus objetivos no momento e no futuro. Um planejamento resumido em poucas palavras e que todos da organização possam compreender. A visão funciona como fonte de inspiração e orientação para a tomada de decisões na organização, de modo que todos estejam buscando o mesmo objetivo dentro da dela. Sendo assim, a constante repetição da visão dentro da organização, pode auxiliar na fixação da mesma, em todos os níveis hierárquicos.

- Sature a sua organização com a voz do cliente - qualquer um pode saturar a companhia com a voz do cliente. A chave é que todos na organização, a começar pelo líder, precisam calibrar suas ações conforme as necessidades, expectativas e os desejos dos clientes. Se uma ação não está indo ao encontro à necessidade do cliente, simplesmente a elimine. Atuar nas sugestões e reclamações dos clientes de forma clara e direta pode contribuir para uma aproximação ainda maior, buscando atender e resolver os problemas que o cliente apresenta pode contribuir para novos desenvolvimentos e oportunidade de negócios. A coleta de informações, através de questionários, pode tabular dados importantes do momento, contudo, uma visita pode observar detalhes que os questionários não abordam e ainda, podem acabar sendo respondidos por pessoas não aptas, causando uma interpretação errada.

- Aprenda com os vitoriosos - a fixação de referências ou comparações é o caminho para sucesso. O “ *benchmarking* ” pode ser considerado uma ferramenta de comparação muito útil para chegar onde outros já estão, a organização pode superar esta ferramenta e vir a ser a referência futura.

- Libere os defensores de seus clientes - todos os colaboradores da organização precisam estar trabalhando para o cliente, desde o momento da contratação. Para contribuir com a estratégia de foco no cliente, as organizações promovem treinamentos com os funcionários, com o objetivo de expor da missão e técnicas de como satisfazer o cliente. Este tipo de atitude pode muitas vezes acabar ficando mecanizado o que pode resultar em funcionários seguindo roteiros decorados e não por consciência própria, este tipo de sintoma justifica-se que para o funcionário a visão de satisfação do cliente ainda não está clara.

- Derrube as barreiras ao desempenho conquistador de clientes - pequenos conflitos dentro da organização e algumas mudanças de objetivo dos colaboradores necessitam ser eliminados, fazendo com que o cliente participe e indique-os. Aumentar a participação do cliente dentro da organização pode-se melhorar o ambiente interno. A tecnologia da informação e o monitoramento dos indicadores de desempenho podem contribuir para atender a satisfação dos clientes, uma política voltada a atender estas metas e os objetivos sempre expostos, podem criar uma sinergia com toda a organização e alcançar uma vantagem diferenciada em relação aos concorrentes.

- Esteja sempre Medindo - medir o que já ocorreu e utilizar como aprendizado pode melhorar o atendimento ao cliente, mas conhecer melhor que os próprios clientes as necessidades existentes, pode ser considerado um fator de vantagem competitiva nesse novo ambiente. A busca por informações técnicas no dia-a-dia pode ser o fator mais importante no foco do cliente, pois, quando a organização tem as informações técnicas sobre o desenvolvimento e as necessidades que os clientes estão apresentando, ela pode criar uma vantagem em relação aos concorrentes. Estar focado no cliente e estar

monitorando suas ações, ofertando produtos diferenciados que proporcione resultados para eles, pode fechar as barreiras de entrada os outros.

- Faça o que você diz - a organização deve se comportar de forma coerente com o objetivo que havia proposto. Esta conduta deve ser clara, de modo que o cliente tenha a confiança nas ações efetuadas por esta organização; internamente, a conduta dos diretores devem servir de exemplo ao resto do grupo.

As organizações focadas no cliente, segundo a pesquisa de Whiteley e Hessian (1996) apresentam essas características relacionadas. Para uma organização atender todos os requisitos, seu pessoal e seu ambiente precisam ser trabalhados. A organização necessita colocar o cliente no centro de suas ações, desta forma o foco no cliente propiciará novos desenvolvimentos e pode criar aumento das barreiras de entradas. Os aspectos importantes para uma organização voltada para o cliente podem ser mostrados conforme a Figura 1.4.

**Figura 1.4: Aspectos importantes para uma organização focada no cliente**



Fonte: Adaptado de Whiteley, (1992 – Introdução).

De acordo com a Figura 1.4, essas atitudes podem levar a organização a possuir um atendimento diferenciado e outros benefícios devido a sua estratégia, segundo Whiteley e Hessian (1996), o foco no cliente e as constantes visitas podem levar os especialistas dos produtos a captarem melhorias que os clientes sozinhos não conseguiriam, as visitas devem ser bem planejadas para atender o foco e objetivos e ainda, devem encontrar os incômodos ocultos que os clientes ainda não perceberam ou ainda não reclamaram, neste ponto, a vantagem de se sobressair acaba sendo maior.

A desvantagem dessa estratégia pode ser as mudanças rápidas no cliente e a organização não conseguir acompanhar estas mudanças. No capítulo 2, estão as análises das entrevistas e os resultados encontrados, buscando mostrar as modificações que ocorreram na organização e a relação da estrutura e a estratégia.

## **2. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Com base nos documentos e nas entrevistas foram estabelecidos os acontecimentos históricos, as modificações e objetivos futuros da organização “A”. Pode ser observado que a organização “A”, apresentou crescimento de faturamento e volume no decorrer desses seis anos. No tópico a seguir, encontram-se as informações coletadas na forma cronológica, conforme proposto na metodologia apresentada.

Conforme proposto na metodologia, os termos utilizados para identificar os entrevistados são: diretor (DG), ex-funcionário (EX), representante (RC), coordenador de processo (CP), coordenador de ferramentaria (CF) e o comprador (CO). No tópico seguinte descrevem-se as informações levantadas na organização “A”.

### **2.1 Histórico da organização “A”.**

A organização “A” é de capital privado e nacional, tendo sido fundada em julho de 1995, estabelecendo-se na cidade de Valinhos, Estado de São Paulo. Iniciou a comercialização de agentes químicos destinados ao uso industrial e, em janeiro de 1996, iniciou suas atividades industriais.

No ano de 1997, a organização “A” começou a produzir o desmoldante semipermanente, conquistando novos cliente. Em março de 1998, foi alterada a razão social da organização, visando o estabelecimento de uma parceria, mas acabou não se concretizando, pois interferia diretamente nos principais objetivos da organização “A” e também quanto às orientações de atendimento aos clientes. Também iniciou a fabricação de produtos para uma empresa contratada, recebendo desta o suporte necessário à fabricação dos produtos e atendimento técnico aos seus clientes, incluindo o desenvolvimento de novos produtos.

No início de 1999, a organização “A” iniciou a fabricação de um novo produto para atender às solicitações do cliente. Em 2000, ela começou a fabricação de produtos relacionados, os quais complementavam o processo produtivo do cliente.

Em 2001, novamente em resposta às necessidades dos clientes, a organização “A” iniciou um programa de terceirização dos serviços de tratamentos superficiais, que é considerado pelo diretor como um passo importante à sua continuidade. O motivo desta consideração foi à variação do dólar, que afeta diretamente os preços dos compostos químicos importados necessários à manufatura dos seus produtos. Sem o reajuste dos preços no cliente, a organização está perdendo rentabilidade, pois o dólar afetaria o lucro, deixando os produtos comercialmente inviáveis devido a utilização de matéria prima importada.

Em 2002, houve a ampliação da área produtiva, dando suporte ao constante crescimento das atividades da organização. Ainda no ano de 2002, a organização “A” obteve a certificação ISO-9001/2000, consolidando as exigências dos clientes. O quadro 2.1 mostra a evolução da organização em relação ao setor automotivo.

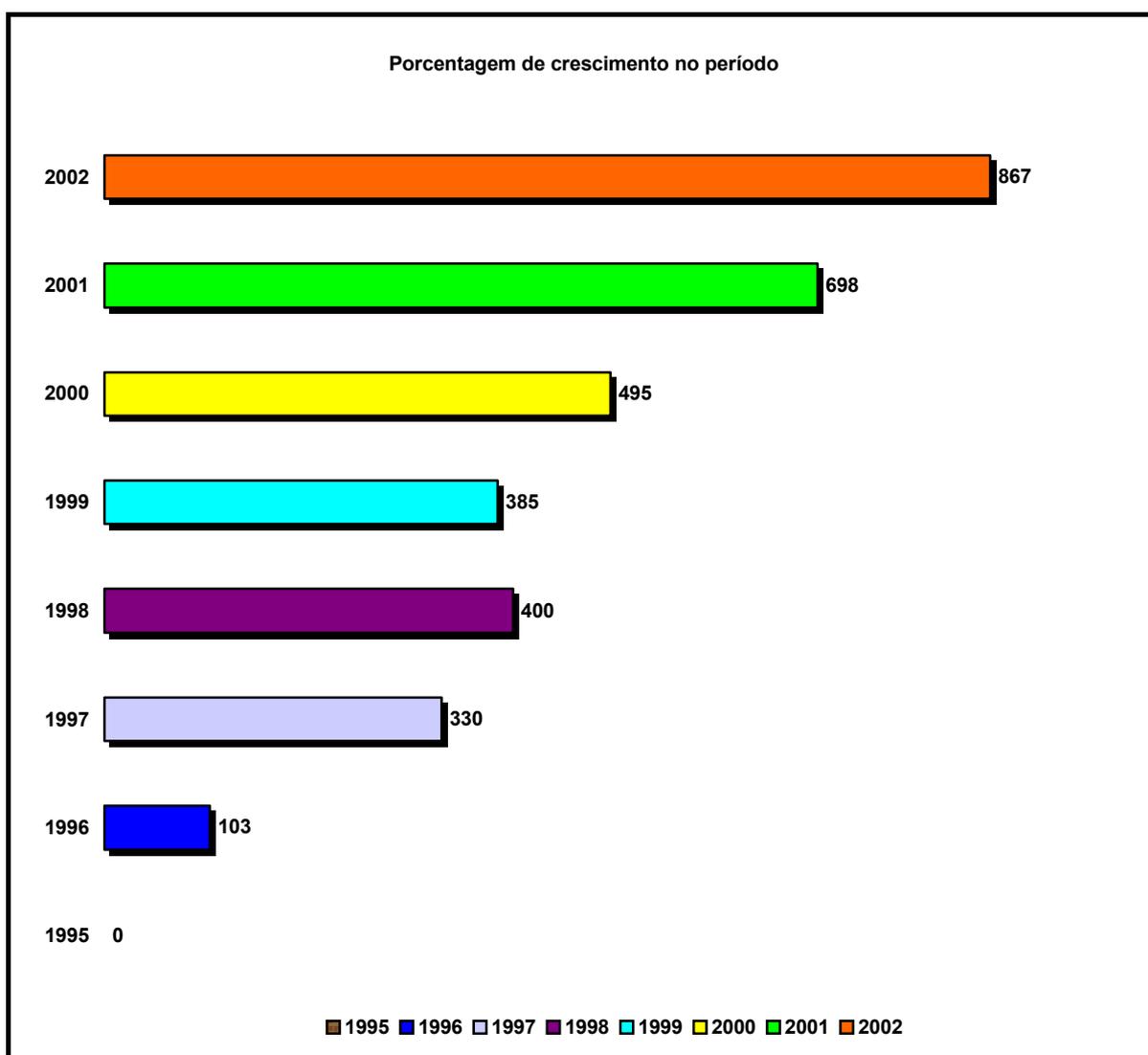
**Quadro 2.1: Correlação entre crescimento, faturamento e mercado de veículos.**

Ano	Veículos montados	Crescimento anual em volume	Porcentagem de veículos em relação ao ano anterior (%)	Porcentagem do crescimento da organização (%)	Porcentagem do faturamento da organização (%)
1995	1.629.008	0	-	-	
1996	1.804.328	103.000	10.7	-	
1997	2.069.703	330.000	14.70	220.38	247,11
1998	1.586.291	400.000	(-23.35)	21.21	28.15
1999	1.356.714	385.000	(-14.47)	(-3.75)	(-4.07)
2000	1.691.240	495.000	24.65	28.57	31.32
2001	1.812.119	698.000	7.14	41.01	40.03
2002	-	867.000 previsão	-	24.21 previsão	

Fonte: Adaptado pelo autor conforme dados de crescimento da organização e Anfavea 2002. p.60.

A organização “A” vem apresentando crescimento em quase todos os anos. As modificações feitas e as conquistas de novos clientes têm contribuído para este crescimento, o que pode ser observado no Quadro 2.1, ilustrando a evolução do crescimento e do faturamento da organização “A” desde sua fundação. Os dados foram relacionados com a produção geral de veículos, nos respectivos anos, para demonstrar de maneira ilustrativa o crescimento da organização em relação ao crescimento de veículos produzidos. As informações demonstradas no Quadro 2.2 tornam claro o crescimento da organização “A” no decorrer dos anos.

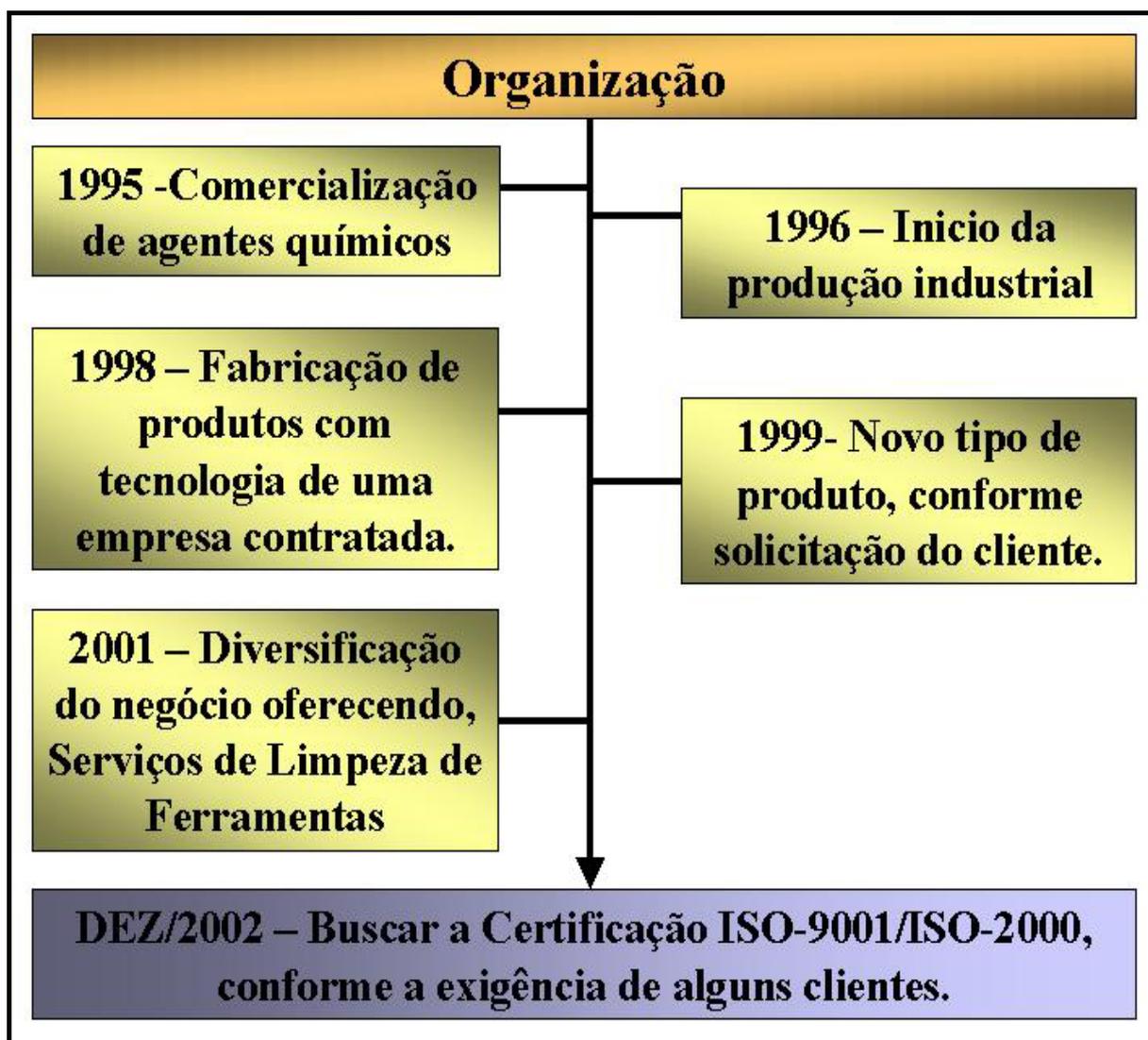
**Quadro 2.2: Crescimento da organização em volume 1000 litros.**



Fonte: Adaptado conforme os dados apresentados na organização “A”

Em 1999, a organização “A” não apresentou crescimento. Neste período, em razão do número de veículos produzidos ter sido menor, ela também sofreu o impacto com a recessão do mercado. As modificações mais importantes que contribuíram para o crescimento da organização “A”, as quais ocorreram no período de 1996 a 2002 estão ilustradas no Quadro 2.3.

**Quadro 2.3: Fases de desenvolvimento da Organização.**



Fonte: Adaptado pelo Autor conforme (manual da qualidade da organização “A”, 2002).

Conforme pode ser observado nos dados do Quadro 2.3, a organização vem apresentando nos últimos anos um crescimento médio de 28% (vinte e oito por cento), com exceção dos anos de 1997 e 1999 que foram atípicos em relação aos volumes. Os

fatores que podem ser considerados como geradores de crescimento em 1997 são: (i) a conquista de novos clientes que gerou o crescimento do volume; (ii) o início das vendas de produtos para a linha poliuretanos e (iii) o ano de 1997 foi considerado um ano de bons resultados para o setor automotivo. Já em 1999, o setor automotivo apresentou retração o que dificultou os negócios da organização.

Pode-se observar no Quadro 2.3, que a organização “A” vem diversificando seus produtos de maneira relacionada, ou seja, a cada desenvolvimento, ela procura encaixar os novos produtos nos seus processos produtivos e, ainda, busca relacionar os novos produtos na seqüência dos processos produtivos dos clientes. Por exemplo: desmoldante semipermanente → desmoldante a base de água → aplicador do desmoldante → o sabão para retirar os resíduos do produto no final do processo → o serviço de tratamento de superfícies, praticamente o processo de manufatura do cliente conta com diversos produtos e serviço da organização “A”. Sua missão conforme o plano de negócios (2002) está descrita como:

*“Construir uma empresa, com forte presença no mercado:*

- meios de comunicação que enfatizam a importância em atender aos requisitos dos clientes, regulamentações e estatutários.*
- reconhecida pela sua competência industrial e a qualidade dos seus produtos e serviços.*
- voltada para o atendimento das necessidades atuais e futuras de seus clientes.*
- que respeite o meio ambiente e a comunidade.*
- que tenha como metas permanentes: o atendimento de seus clientes, com preços competitivos, gerando vantagens competitivas em ambos”. (Plano de negócios, 2002, p. 2).*

De acordo com a missão, pode-se observar que existe um interesse direcionado para o cliente, por exemplo: (i) a comunicação; (ii) o foco nas necessidades dos clientes e (iii) a busca pelo reconhecimento de suas competências. Para Whiteley (1992), os canais de comunicação, as medições do ambiente e dos clientes, fazer o que realmente foi proposto e buscar conquistar os clientes, através das quebras das barreiras, podem contribuir para que, a organização apresente um perfil focado no cliente.

Pode-se observar que a organização “A” vem buscando através de suas atitudes atender os clientes; a busca de certificação do sistema da qualidade, a política de ambiente utilizada, as visitas buscando identificar as necessidades dos clientes e as inovações que vêm fazendo em seus produtos, são os exemplos disto. Segundo DG, os produtos são inovados a cada seis meses. A organização “A” possui uma política voltada para a qualidade, que engloba vários componentes, como pode ser demonstrado:

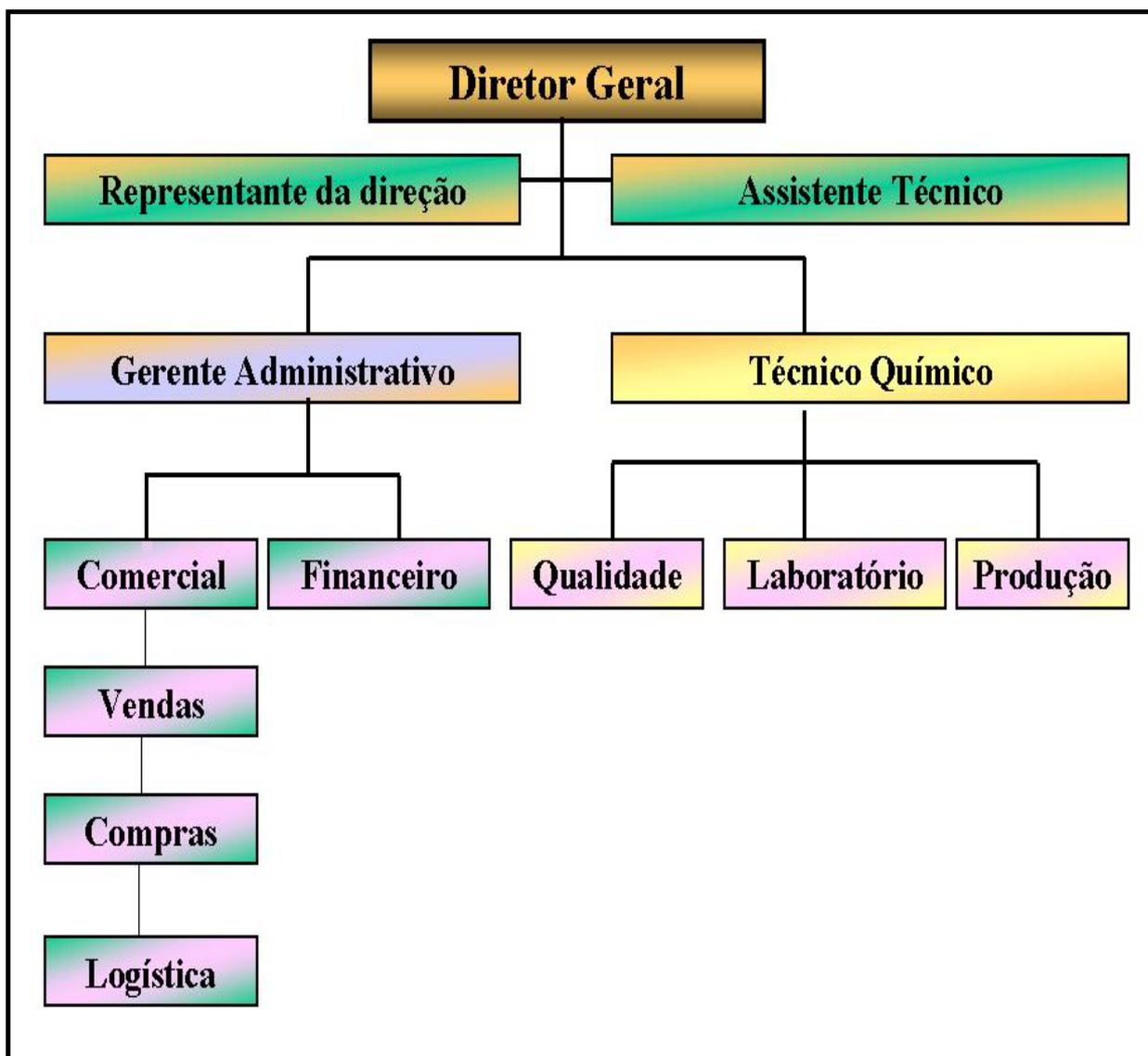
*“Oferecer produtos técnicos com excelência de qualidade a preços competitivos, buscando a melhoria contínua como forma de atender as necessidades do cliente, respeitando o funcionário, integrar a comunidade e garantir a continuidade do negócio”.* Conforme (Plano de Negócio, 2002, 3).

Cada um desses componentes contribuí direta ou indiretamente com o posicionamento da organização no ambiente em que atua. Nos tópicos seguintes, estão apresentadas as características da estrutura organizacional e a discussão sobre as influências que a estratégia causa nas variáveis organizacionais.

## **2.1 Estrutura da organização “A” focada no cliente.**

Neste tópico apresentam-se as características da organização “A” e as variáveis organizacionais que apresentam alterações em relação às mudanças que ocorrem no ambiente. Este ambiente sofre diversas alterações de demanda por parte dos clientes, solicitações de modificações e inovações de produto e, ainda, apresenta concorrência entre os competidores. O cenário em que a organização está competindo segundo DG, apresenta um novo concorrente internacional, que está tentando competir nesse mercado.

A organização “A” iniciou seus trabalhos com três funcionários, sendo o diretor, a secretária e o representante comercial. Segundo EX, nos primeiros meses, a missão era divulgar o nome da organização e apresentar o produto no mercado. Segundo DG, com a conquista das dez primeiras organizações clientes, a organização iniciou sua produção internamente, pois os produtos eram importados. Com o aumento de clientes, a organização aumentou seu quadro para treze colaboradores conforme o Quadro 2.4:

**Quadro 2.4: Organograma atual da organização “A”**

Fonte: Organograma da organização “A” (2002, p.1).

O Quadro 2.4 apresenta uma estrutura composta por funções, cada indivíduo é responsável por uma parte do processo e recebe as instruções do diretor, ou seja, as decisões partem de cima para baixo, de acordo com o DG, ele tem uma interação direta com todos os colaboradores e sempre busca dar foco nos resultados e no atendimento ao cliente.

Segundo o RC, as necessidades e prioridades referentes às amostras dos novos produtos são tratados informalmente entre os colaboradores, sendo informado ao diretor verbalmente e em forma de relatório semanal. Foi possível observar que a organização “A” tem uma parte das suas atividades emitida informalmente, devido a organização

apresentar um ambiente com poucos colaboradores e as funções estarem direcionadas, as tarefas podem ser praticamente padronizadas.

Cada indivíduo representa uma parte do processo da organização “A” e interage com o diretor nas execuções das atividades diárias. Morgan (1996), afirma que as organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas, geralmente são consideradas burocratizadas, devido à maneira mecanicista do pensamento, que abrange as relações ordenadas entre partes claramente definida que possuem alguma ordem determinada. Sendo tarefas padronizadas, eficientes, confiáveis e previsíveis.

Para uma visão focada no cliente, o tipo de estrutura mecanicista pode não ser a mais eficiente, pois os padrões rígidos podem levar o cliente a insatisfação. No entanto, devido a estrutura que a organização possui, o diretor tem a possibilidade de aplicar as modificações necessárias, a fim de atender as necessidades do cliente. Logo, sua estrutura, mesmo sendo mecanicista, tem um alinhamento contínuo dos objetivos, talvez seja isto que focalize o cliente e mantenha a organização “A” centrada nos objetivos.

Para DG, *“o cliente é mais importante que a estrutura organizacional”*. A estrutura da organização “A” é baseada conforme a necessidade do cliente, ou seja, se o cliente necessitar de um novo produto e a organização precisar fazer uma parceria, serão avaliados os objetivos da organização quanto à sua continuidade e imagem. Caso não haja impactos nestes aspectos, a parceria com outras empresas será efetuada.

Na percepção do RC, o cliente está nos objetivos da organização “A”, pois os relatórios e as metas sempre estão direcionados a eles. Também o EX afirma que, o diretor sempre buscar mostrar a importância do cliente e oferecer um bom atendimento nas visitas.

Foi perguntado ao DG se o cliente tem poder de modificar o organograma da organização “A”. Sua resposta foi que o contexto do organograma está baseado nas funções necessárias para gerenciar uma organização, e o cliente pode a vir sugerir uma oportunidade de melhoria, que será avaliada sempre preservando o foco e o comprometimento dos negócios. Caso esta oportunidade seja significativa poderá ocorrer sua implementação. Existe a possibilidade de interferência do cliente no organograma da organização “A”, porém, a avaliação e o foco podem filtrar a sugestão do cliente. Logo, o cliente será ouvido e isso não significa que ele será obedecido; os

outros entrevistados da organização “A” não fizeram comentários sobre este tipo de influência do cliente.

O DG afirma que “a estrutura está sempre é montada depois dos clientes focos e não antes, pois quando há uma solicitação ou uma mudança do cliente a organização precisará rever a estrutura e se adequar para continuar viável”. Foi possível constatar que a organização “A” se reestruturou para se adequar ao serviço de tratamentos de superfícies que o cliente solicitou. Esta percepção foi mencionada pelo RC, neste caso o EX não participou da mudança, porque não fazia mais parte grupo.

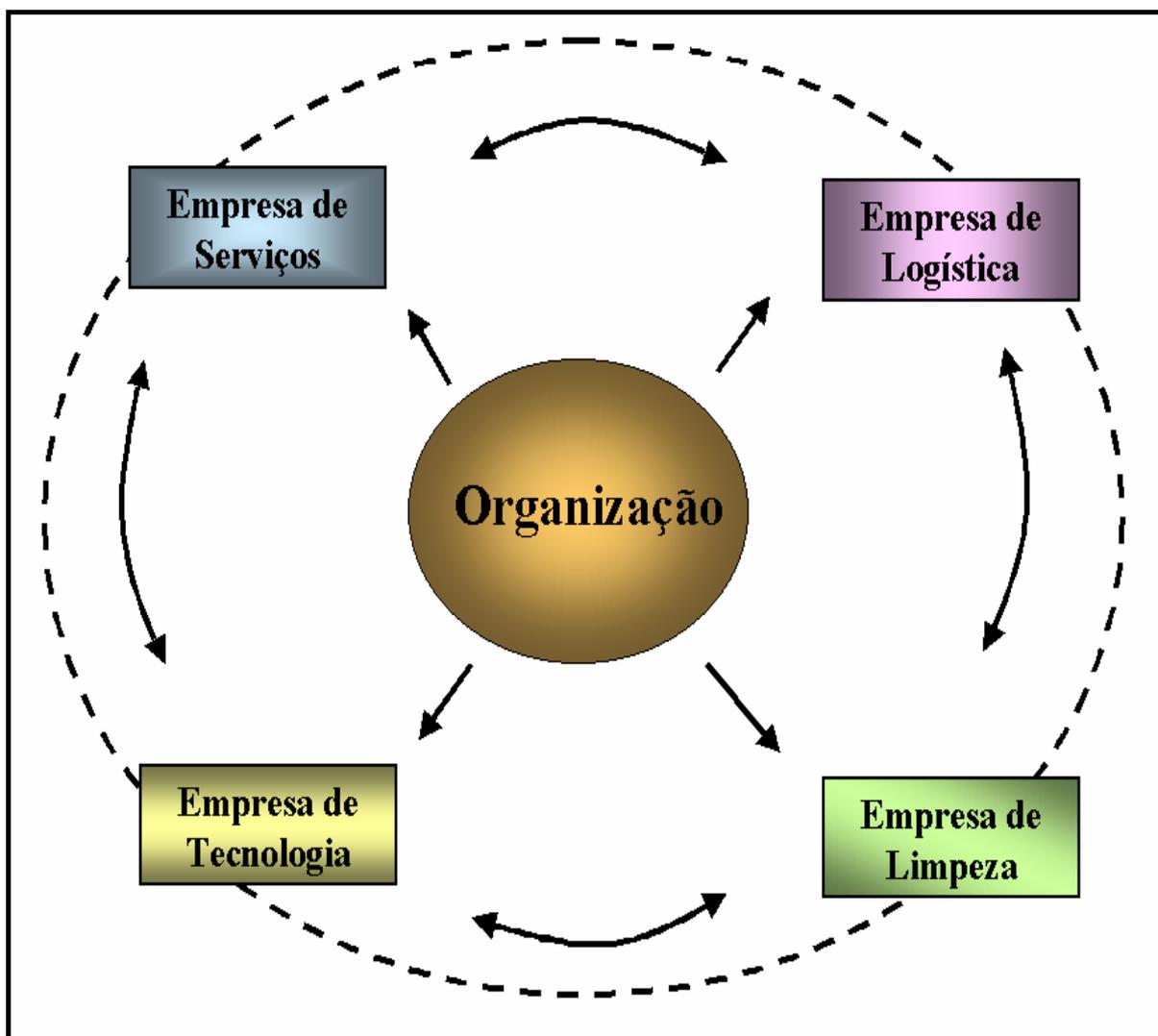
Segundo DG, a organização “A” vem utilizando empresas contratadas para agregar mais valor nas suas negociações comerciais. Com a utilização de empresas contratadas a organização reduz seus custos diretos, encargos diversos e flexibiliza a sua necessidade de mão-de-obra. As empresas contratadas entram com a tecnologia, serviços e logística dos produtos. Conforme os outros entrevistados, as parcerias com outras empresas ajudam a desenvolver novos produtos e solucionar alguns problemas de qualidade, mas não fizeram comentários sobre reduções de custos industriais ou flexibilidade de mão-de-obra.

O DG acredita que o relacionamento entre as empresas contratadas é flexível e as informações são diretas, ele necessita conhecer todas as informações para nivelamento e possíveis intervenções. Pode-se perceber um modelo de centralização no qual o diretor decide ou participa constantemente das decisões.

O DG mesmo reconhecendo a centralização da informação, busca focar os resultados de maneira direta, monitorando as ações da organização “A” via relatórios e análises retiradas do “*Enterprise Resource Planning*” que ele utiliza.

O tipo de interação entre as empresas contratadas segue o foco no cliente. Foi observado no processo do cliente que, para atender a uma necessidade, duas empresas contratadas trabalhavam em conjunto buscando uma solução. Foi observado também que existe um comprometimento e um foco no cliente, conforme o objetivo da organização “A”. A partir das informações coletadas pode-se montar um modelo da interação das empresas contratadas com a organização “A”, conforme o Quadro 2.5.

**Quadro 2.5: Interação entre as empresas contratadas e a organização “A”.**



Fonte: Adaptado conforme informações do Diretor.

No Quadro 2.5, a linha tracejada ilustra a informação das empresas contratadas interagindo entre si e comunicando a organização os passos que foram executados no desenvolvimento relacionado aos objetivos da organização. As setas servem para ilustrar as decisões que podem: (i) ser diretas, partindo da organização e, outras vezes, estas decisões são e (ii) horizontais entre as empresas contratadas. Essas características se assemelham as estruturas mecanicistas, no qual o poder é centralizado e a comunicação é de cima para baixo.

Woodward (1977) afirma que, em modelos de empresas mecanicistas, a hierarquia de comando é bem desenvolvida, através da qual, as informações sobem e as decisões e instruções descem.

Os tópicos seguintes mostram como a organização trata cada uma das variáveis organizacionais em relação ao foco no cliente, começando pela variável tamanho e, em seguida, as demais variáveis: tecnologia, ambiente, escolha estratégica e grau de centralização respectivamente.

### 2.1.1 Tamanho.

Segundo o DG, a organização devido ao faturamento, atualmente é classificada pelos órgãos fiscais com sendo de médio porte. A organização “A” possui treze funcionários e contrata algumas empresas que lhe fornecem suporte, como já mencionado. A frase abaixo está confusa demais

Para DG, a organização “A” com treze colaboradores é mais flexível, sendo que, cada colaborador executa uma parte do processo, com funções definidas conforme o organograma. A montagem deste tipo de estrutura beneficia a organização “A” na otimização de recursos, no foco para o resultado por processo, na flexibilidade e num maior controle dos processos. Estas características, para uma estratégia focada no cliente, são importantes, pois o cliente, muitas vezes altera sua demanda fazendo com que a organização “A” direcione seus esforços para se adequar dentro da modificação efetuada pelo cliente. Na visão do RC e do EX, a organização “A” é percebida como uma empresa pequena e com poucos recursos.

Gonçalves (1997) cita que, o funcionamento da organização, de acordo com a lógica dos processos, implica a adoção de novas posturas de gerenciamento e de execução do trabalho. Na gestão por processos, os objetivos externos, os colaboradores e os recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

Conforme o autor, na organização “A” a gestão por processo pode ser considerada em fase de iniciação. Ela possui o sistema de informação por seu “*Enterprise Resource Planning*”, que gerencia por processo. Foi identificada a divisão dos trabalhos conforme os fluxos de operações e instruções de trabalhos apresentados. O ponto que talvez necessite de mais amadurecimento seja a transição da informação, que ainda não flui livremente dentro da organização e ainda apresenta um aspecto centralizador.

Gonçalves (2000, p.10), “*o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos*”. A busca pelo ponto ideal de centralização e deixar a informação fluir livremente podem contribuir para a evolução da organização “A”, os processos com grupos multifuncionais, tratando as ações e as informações no sentido horizontal podem propiciar um nivelamento direto do grupo. Assim a organização na visão do autor poderá otimizar seus recursos e nivelar as informações para os pares.

Em relação a quantidade de mão-de-obra disponível, a organização “A” apresenta uma flexibilidade no seu processo produtivo, por utilizar outras empresas na sua manufatura, podendo aumentar ou diminuir o quadro de colaboradores conforme a necessidade dos seus clientes. O uso de empresas contratadas para fazer parte do processo produtivo e na busca de tecnologia para a evolução de seus negócios ajuda a organização a diminuir seus custos diretos, além de reduzir gastos com desenvolvimentos. Este tipo de configuração assegura que, conforme a variação do cliente em relação aos prazos de entrega, redireciona seus recursos para atender ao cliente. A logística do produto é efetuada conforme a necessidade do cliente, foi constatado que a organização possui essa flexibilidade quanto aos seus recursos internos de produção.

Segundo o DG, os giros de estoque dos produtos e insumos são controlados pelo sistema informatizado “*Enterprise Resource Planning*”, trabalhando com um controle de 30 (trinta) a 60 (sessenta) dias . Este período atualmente está de acordo com a necessidade do cliente, conforme a monitoração efetuada e as constantes visitas que podem captar informações que minimizem o impacto nos insumos produtivos. O fluxo de caixa é avaliado para os noventa dias seguintes. Essa avaliação é efetuada para se tomar ações necessárias antes das datas de entrada ou pagamentos a serem efetuados.

Na visão do DG, a cada novo produto ou serviço criado, há um crescimento da organização “A”, caracterizando um aumento de faturamento, porém este efeito não é proporcional na mão-de-obra contratada que, muitas vezes continua sendo a mesma. Os representantes percebem que os novos produtos criam um aumento de produção e, por conseqüência, faturamento. Os períodos das visitas são revistos, conforme a classificação em que os clientes são avaliados. O RC e o EX percebem que, a cada novo

produto, há um aumento nos volumes de produção e interpretam, que com isso há aumento também no faturamento. Não houve menção quanto à mão de obra utilizada.

Segundo o DG, a organização “A” possui uma capacidade produtiva ociosa, com isso ela tem a possibilidade de negociar um produto com margens menores de lucros, no intuito de diminuir sua ociosidade produtiva interna. Este tipo de estratégia gerou um aumento na participação do mercado de 30% (trinta por cento) e, com a conquista dos novos clientes, suas palavras foram: *“em tempo de crise aproximadamente 95% perde e 5% ganham, é preciso ver o que você está fazendo e verificar se esta mesmo perdendo”*.

Segundo o DG, quando os preços foram mantidos, mesmo com uma margem menor de lucro, foi possível minimizar os custos de suas instalações, que estavam apresentando essa ociosidade. Ele acredita que, se a situação econômica melhorar, a organização “A” forneceria os produtos para esses novos clientes e seu concorrente irá ter um custo para tentar recuperar a parcela que foi perdida anteriormente na crise. Com isto, o que no primeiro momento parecia inviável, se torna uma grande vantagem competitiva.

Porter (1986, p. 60) enfatiza que, quando se utiliza a estratégia de foco com o diferencial de custo como é o caso em questão, *“as organizações se ampliam de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque”*.

Foi verificado que a margem de lucro diminui, mas para o DG, a escolha de produzir com uma margem menor de lucro, possibilitou para a organização “A” diminuir a ociosidade da sua linha de produção. Logo, para ele, foi melhor produzir ganhando menos do que não ganhar nada e pagar os custos fixos já comprometidos. A tecnologia para o fechamento dos negócios pode ser um dos pontos fundamentais. No próximo tópico apresentam-se algumas considerações captadas nas entrevistas.

### 2.1.2 Tecnologia

Através das empresas contratadas, a organização “A” capta as tecnologias e as ofertas conforme as necessidades dos clientes. Sobre este assunto, o diretor entende que o avanço tecnológico *“é um fator importante a ser monitorado, e o cliente é colocado em primeiro lugar, sendo o cliente mais importante que a própria tecnologia”*, porque sem o cliente não há motivo de produzir a nova tecnologia. Geralmente, os produtos

oferecidos pela organização “A” sofrem melhoria em média a cada seis meses, conforme os comentários dele.

Junto com a tecnologia, a organização “A” busca sempre estar de acordo com as normas ambientais e dando sempre soluções que ajudem os clientes a ter um produto menos prejudicial ao ambiente. O RC e o EX utilizam o conceito de meio ambiente em suas negociações. Segundo o DG, esta concepção tem apresentado resultados importantes nos fechamentos de negócios em muitos clientes.

A organização “A” vem utilizando a proteção ambiental para o desenvolvimento de novos negócios e isso vem dando um resultado positivo, foi verificado no cliente a preocupação sobre este assunto e o cliente está disposto a trocar os produtos que causam danos ao ambiente por produtos não prejudicial, mas a diferença de preço não pode ser absurda nesta substituição.

O DG citou como exemplo, um determinado solvente que poluía menos não pôde ser substituído porque seu custo era dez vezes mais que o solvente atual, neste caso o cliente ainda está buscando alternativas no mercado e por enquanto armazena o solvente para o descarte. Em outro exemplo, foi possível substituir um sabão comum por um sabão biodegradável de nova tecnologia, esta substituição ainda apresentou redução de custo para o cliente.

O ambiente que a organização “A” atua, como pode ser verificado no tópico a seguir, é considerado pelo DG como auto-destrutivo.

### 2.1.3 Ambiente

O ambiente em que a organização “A” atua segundo o DG é considerado predatório, pois os concorrentes usam estratégia de custo, transformando as negociações em verdadeiros leilões de preços baixos. O EX e o RC concordam com a opinião do DG quanto ao ambiente, que deu como exemplo, um determinado produto oferecido pelo concorrente em 1996, o qual se praticava um preço para o cliente de R\$ 6,90, em 2002, com todas as mudanças e ajustes ocorridos, o preço praticado para este mesmo produto atualmente é de R\$ 4,90, ou seja, o produto está sendo vendido com um preço menor do que em 1996.

Esse exemplo pode mostrar como a competição focada no preço acaba trazendo desvantagem para quem compete nesse ambiente, pois as margens de lucros acabam sendo comprometidas. É importante lembrar, que a organização “A” começou em 1996 a competir nesse segmento, e esse produto foi um dos focos da competição.

O DG vê este ambiente como auto-destrutivo e acredita que alguns concorrentes vão acabar desaparecendo do segmento, este tipo de estratégia está fazendo com que poucos dominem o mercado e possa vir a criar um monopólio”, o que em curto prazo pode ser bom para o cliente, em longo prazo o cliente ficará sem opção de fornecedores.

O contexto pode ser considerado com o grau de atratividade ou o grau de expulsão do segmento, que são classificadas conforme Porter (1986) com barreiras de entrada e saídas. Dependendo de como os concorrentes respondem à estratégia aplicada pela organização a competição pode gerar uma grande defasagem nos preços, os concorrentes estão utilizando o enfoque de custo como estratégia, acabam diminuindo as margens de lucro, deixando o produto inviável. Nesse momento muitos fornecedores podem acabar desistindo da concorrência devido às margens de lucros não serem interessantes. No tópico a seguir, demonstra-se como foi escolhido e os motivos que levaram a estratégia utilizada.

#### 2.1.4 Escolha da Estratégia

A estratégia de foco foi definida pelo diretor, que acreditava ser a melhor maneira de atender aos seus clientes, pois para ele, quando se atende todo o segmento, o atendimento aos clientes passa a ser genérico e superficial e muitas vezes isso pode deixar os clientes insatisfeitos. Segundo Porter (1986), a estratégia de enfoque visa atender ao segmento alvo, o enfoque busca atender ao seu alvo estratégico estreito mais eficientemente do que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Pode-se perceber que o diretor busca utilizar a estratégia de enfoque para novas oportunidades de negócios.

Conforme o DG, na fundação da organização “A” *“a estratégia utilizada foi à estratégia de foco no cliente com duas características custo baixo e diferenciação técnica”*. O objetivo era conquistar um determinado número de clientes para obter um volume de produção que alcançasse a sua capacidade produtiva. Este objetivo foi

atingido e a organização contava com dez clientes como parceiros. Foi contratado um representante comercial que atuaria na divulgação no resto do mercado, no intuito de ampliar a carteira de clientes e novas oportunidades de desenvolvimento.

Segundo o EX, suas primeiras visitas partiam de telefonemas para empresas que poderiam vir a consumir o produto, não havendo uma lista específica. Os contatos vinham através de amigos e das páginas amarelas. Pelo contato telefônico, o representante demonstrava o interesse em apresentar um novo produto, o qual possuía uma diferenciação dos atuais no mercado, além de uma redução de custo.

Verificando as visões do DG e do EX, pode-se observar que o representante buscava divulgar o produto conforme as oportunidades de visitas que apareciam. Não havia uma estratégia de foco no cliente em sua ação. Enquanto que, para o diretor, que já havia conquistado dez clientes potenciais, o interesse de delimitar outros clientes vinha da capacidade de suas instalações e recursos para girar os insumos necessários a uma produção de escala industrial. Logo, o objetivo do diretor não estava totalmente claro para o representante.

Após a conquista dos clientes escolhidos, a organização “A” classificou os clientes do segmento utilizando a estratégia de foco. Os motivos da classificação foram os custos com viagens e visitas internacionais, além das oportunidades de novos negócios, caso a organização pretendesse atender todo o segmento da América do Sul, pois os custos são considerados altos e ainda não poderia oferecer um atendimento diferenciado neste segmento.

Conforme a afirmação do EX, após a conquista de alguns clientes que consolidavam a produção almejada, a organização passou a diferenciar os clientes em relação aos seus volumes de negócios e oportunidades que pudessem proporcionar novos desenvolvimentos. A organização “A” não descartou os pequenos clientes, continuando com as visitas, porém em intervalos de tempos maiores (aproximadamente dois meses). Entretanto, caso haja uma solicitação técnica nestes pequenos clientes, o atendimento é imediato. Os três entrevistados entendem que uma reclamação em um cliente é um ponto de atenção, porque este problema pode vir a se tornar abrangente em todos clientes que utilizam o mesmo produto e sendo assim, quanto mais rápida a solução em um determinado problema em um cliente, a mesma pode ser abrangente aos demais, antes

mesmo que estes venham a perceber o problema e reclamar. Com esta atitude, a organização “A” ainda busca formar uma imagem de pró-ativa.

No tópico a seguir apresentam-se os comentários sobre a variável de grau de centralização. Nesta variável, percebe-se um conflito entre o diretor e os representantes.

#### 2.1.5 Grau de centralização

A estrutura da organização “A” gira em torno do fundador, que é o diretor e que tem um perfil é centralizador. A definição de centralizador justifica-se por ele buscar reter todas as informações estratégicas, restringindo algumas informações que às vezes poderiam ajudar no andamento dos desenvolvimentos de produtos, conforme os depoimentos dos entrevistados.

O RC e o EX percebem que existe uma informalidade na comunicação e o controle da organização está centralizado no diretor. A organização “A” possui um alto grau de centralização, todo o processo decisório passa em suas mãos, todas as visitas efetuadas pelos representantes são passadas em forma de relatório e, algumas vezes, são trocadas informações através de celulares ou rádio frequência para garantir a agilidade das negociações, o grau de negociação é baseado na rentabilidade dos negócios a serem efetuados e pela importância do cliente, conforme a classificação existente. Segundo o DG, “*esta classificação de importância se dá ao volume de negócios que o cliente pratica*”. Esta classificação mede o volume de produtos e o faturamento que o cliente proporciona. O preço do produto pode variar dependendo do grau de urgência e / ou volume que o cliente utiliza.

Para o EX e o RC, as solicitações de informações técnicas eram deficientes, pois somente o diretor as possui. Na visão dos representantes, a velocidade do desenvolvimento acabava sendo prejudicada, pois muitas vezes o cliente já possui um histórico e as trocas de informações poderiam eliminar possíveis testes repetidos.

Para o DG, a estrutura adotada e o controle intenso das operações em andamento estão conforme suas expectativas, tais como a estratégia operacional, a utilização de celulares ou rádio de frequências e entre outros artifícios, auxilia na velocidade das decisões comerciais e nos desenvolvimentos em andamento, sem a necessidade de abrir todas as informações técnicas dos produtos. Mesmo com esta convergência de

pensamento entre o diretor e os representantes, pode-se observar que os desenvolvimentos acontecem e, ainda apresenta um retorno positivo.

Conforme pode ser acompanhado, a integração entre as empresas que a organização contrata, foi constatado através da observação direta, que elas se apoiam e trabalham juntas no desenvolvimento de produtos para atender ao cliente.

Segundo o EX, quando acontece uma nova parceria com outras organizações, no intuito de desenvolver um novo produto, “a organização “A” restringe cada vez mais as informações da composição química do produto e até outras informações que antes não eram restritas”. Este tipo de característica mostra que a organização está modificando sua comunicação interna, a fim de garantir o sigilo de informações técnicas e também preservar as parcerias que necessitem deste sigilo.

O RC sente que possui as informações básicas e, para obter quaisquer outras informações necessárias, ele entrará em contato com o diretor para tentar conseguir, no seu ponto vista, ele tem o suporte necessário para atender ao cliente.

Quando foi perguntado ao DG o que ele achava da centralização de informações na estrutura de foco no cliente, ele respondeu que “*com as informações centralizadas, se obtém um melhor controle e o foco no resultado é de forma direta*”. Também foi perguntado sobre o poder de decisões que as empresas contratadas ou os colaboradores possuem. Sua resposta foi “*as empresas contratadas e os colaboradores possuem fluxos de trabalho e que muitas decisões eles tomam e comunicam de maneira informal ou via relatório semanal*”. Os fluxos foram apresentados e eles mostram as etapas e decisões padronizadas que devem ser executadas. Os processos de desenvolvimentos seguem um roteiro específico e as demais atividades da organização “A” estão demonstradas em instruções de trabalhos.

Para o DG, é preciso estar ciente de que tudo que acontece dentro da organização é para dar um melhor auxílio a todos e buscar sempre que os colaboradores se mantenham empenhados em atingir os objetivos e o foco no cliente.

Quando foi perguntando para o RC, se ele possui um retorno rápido sobre as decisões a serem tomadas, a resposta obtida foi que ele recebe o suporte necessário, não recebe a informação técnica da composição química, mas quanto às negociações o suporte é imediato.

Pode ser considerado que a organização “A” adota a estratégia de foco no cliente, ela está baseada no atendimento às necessidades do cliente, utilizando soluções que, além de atender ao cliente, possam proporcionar boas margens de lucros e, ao mesmo tempo, diversificar os produtos da organização “A”.

## **2.2 Modificações da estrutura a partir da estratégia focada no cliente.**

Com a estratégia focada no cliente a organização “A” está vulnerável as mudanças que ocorrem no dia-a-dia destes clientes, por exemplo, a mudança do seu pessoal técnico, pode acabar criando uma barreira de entrada e as negociações técnico-comerciais podem ser afetadas. Um exemplo comentado pelo diretor foi que um determinado cliente trocou o diretor industrial da companhia e este como consequência, trocou todo o pessoal técnico subordinado. Esta troca dificultou as visitas e houve um afastamento comercial desse cliente com a organização “A”. Os pedidos começaram a ser menores e o produto foi substituído pelo do concorrente. Por mais esforço que se fizesse, não houve como negociar em nenhum momento.

Esse tipo de acontecimento pode afetar a estratégia utilizada, pois mesmo monitorando a ação dos clientes, algumas causas estão fora de controle e também pode não haver abertura de uma nova negociação.

Foi observado que a organização “A” inovou sua carteira de produtos relacionados, para garantir uma melhor estabilidade comercial, não dependendo apenas de um único cliente ou um único produto.

Quando a organização “A” fornece um produto diferenciado, acaba forçando os concorrentes a oferecerem um produto similar. Este fato ocorreu com o sabão que é utilizado no processo do cliente.

A organização “A” identificou que, em uma das organizações clientes havia um problema com o sabão de uma outra empresa. Ela então, ofertou um novo sabão com nova tecnologia e um preço menor, que consolidou o pedido e conquistou esta organização cliente. A identificação do problema, o atendimento, a eficiência do produto e o menor preço foram fatores que contribuíram para a conquista deste cliente.

Este tipo de estratégia acaba afetando a estrutura organizacional, a oferta do sabão provocou na estrutura organizacional: (i) a criação de uma linha de sabão (novo setor); (ii) início de parceria com outras organizações; (iii) aumento de insumos; (iv) uma logística específica para atender às necessidades dos clientes; (v) maior espaço físico para armazenamento de matéria prima; (vi) investimento em equipamentos e também na nova tecnologia empregada.

Logo, pode-se perceber que existe uma relação direta quando o cliente solicita ou demonstra alguma necessidade. A organização “A” busca se reestruturar de modo a alcançar a solução para atender ao cliente. A modificação de tecnologia influencia em parcerias, aumento de área industrial, investimento em equipamentos e treinamento de pessoal para trabalhar com a nova tecnologia.

A monitoração direta dos clientes, a ponto de se antecipar sobre suas necessidades, pode abrir as negociações de maneira que o poder de entrada da organização “A”, seja maior que de seus concorrentes, criando uma vantagem competitiva no atendimento da satisfação do cliente. Para Slywotzky e Morrison (1998), o foco no cliente concentra-se nas necessidades e prioridades destes, identificando as opções que a organização possui para atendê-las da melhor forma possível. Logo, pode-se concluir que a organização aplica a estratégia centrada no cliente.

Quando questionado quanto ao fator mais importante para organização “A”, o DG respondeu a questão dando ênfase ao cliente e justificou que o mesmo é o fator mais importante para ela. Caso um produto seja descontinuado, sempre haverá um outro produto ou serviço que o cliente necessite. Ela precisa manter a sua integridade, sua reputação no mercado e um histórico confiável para poder sempre ter suas portas abertas, pois, enquanto existirem clientes, existirá um produto ou serviço a ser oferecido. Na mesma pergunta, o RC e o EX apresentam como fatores importantes; o faturamento, o cliente, a qualidade do produto. Desta forma infere-se que, não haja uma identificação única sobre o fator mais importantes na percepção dos mesmos.

Segundo o DG, a estratégia que a organização “A” atualmente trabalha é a estratégia de foco no cliente, e que ele possui uma experiência de vinte anos atuados em muitas organizações deste segmento. Ela preferiu trabalhar com esta estratégia, porque avaliava que os concorrentes ofereciam um mau atendimento técnico-comercial.

Para o DG, “*muitas vezes o cliente nem sabe o que realmente necessita*”, ou seja, em sua visão, é necessário captar a necessidade do cliente e transformá-la em um produto ou serviço que possa ser ofertado ao mesmo cliente, podendo até abranger todo seu segmento, a fim de obter lucros e deixando o cliente satisfeito naquele momento. O RC e o EX, afirmaram que os clientes reclamam de seus problemas e, certas vezes, não sabem o que realmente querem para a situação em que se encontram.

Segundo Slywotzky e Morrison (1998), as prioridades do cliente são consideradas tão importantes, que pagarão mais caro para obtê-las ou, caso contrário, procurarão um novo fornecedor. Ofertar o que os clientes necessitam, pode contribuir para um aumento na margem de lucro e, ainda, evitar que os clientes procurem outros fornecedores. Logo, identificar as necessidades dos clientes, focar no atendimento destas necessidades pode contribuir a continuidade da organização e, ainda, possibilitar uma margem de retorno muitas vezes maior que a praticada normalmente, além de poder fechar as barreiras para os novos entrantes, ou produtos substituíveis que possuam a mesma tecnologia.

Com a monitoração contínua da ação dos concorrentes e as visitas de acompanhamentos nos clientes, a organização “A” começou a fornecer produtos auxiliares relacionado com seu processo produtivo. Ainda nas visitas efetuadas, ela percebeu um outro fator importante que causava transtorno ao cliente e, novamente se propôs a resolver o problema.

Segundo o DG, o serviço de limpeza das ferramentas no cliente, gerava um incômodo para o setor de ferramentaria e, muitas vezes, ocorriam conflitos entre ela e a manufatura, devido a quantidade de ferramentas paradas e ou a demora da entrega e gerenciamento das mesmas. Observando aquela ineficiência no processo do cliente, a organização “A” propôs a retirada das ferramentas e a devolução das mesmas limpas, melhorando a qualidade do serviço efetuado, agregando agilidade e gerenciamento das prioridades, conforme solicitado pela manufatura, além dos aspectos ambientais respeitados. Devido os resíduos gerados serem restritos. Assim, o serviço começou a ser oferecido no dia-a-dia das organizações.

No exemplo mencionado, a organização “A” criou um novo setor para agregar o novo serviço oferecido. Foi contratada uma empresa de serviço de limpeza e criado um fornecimento logístico para as ferramentas, além do gerenciamento conforme a necessidade da produção do cliente.

Pelo fato de a organização “A” trabalhar buscando novas oportunidades dentro de seus clientes, através de acompanhamento com visitas, houve a possibilidade da percepção do problema que o cliente possuía quanto à limpeza de ferramentas. Devido a esta percepção, ela obteve uma vantagem competitiva com as seguintes modificações:

- Um novo serviço para oferecer ao cliente e estendeu esta oportunidade o seu segmento foco;
- Um novo setor dentro da organização que aumentou suas linhas de produtos e serviços relacionados;
- Parceria com uma empresa contratada, quanto aos agentes de tratamento de limpeza;
- Desenvolveu um sistema de logística exclusivo para as ferramentas, de acordo com as necessidades do cliente, onde o cliente prioriza as ferramentas que devem ser tratadas primeiro e
- Contratou uma empresa que fornece a mão-de-obra para trabalhar neste novo setor dentro da sua organização.

Com estas modificações pode-se perceber que, a estratégia focada no cliente está afetando a estrutura organizacional da organização “A”, conforme cada variável analisada no estudo proposto. As variáveis que sofreram modificações foram: tamanho, tecnologia, ambiente e estratégia operacional. A única variável que não sofreu alteração foi a variável centralização.

No tamanho, a organização “A” cresceu em faturamento e volume, criando novas linhas de produtos relacionados e novos tipos de serviço. Entre os anos de 1996 e 2002, ela apresentou um crescimento de setecentos por cento, aproximadamente, no seu volume produzido, conforme o seu planejamento.

Referente a tecnologia, a organização “A” oferece produtos relacionados e ainda desenvolveu um serviço de tratamento de superfície, sempre com a contratação de empresas que possuem a tecnologia, não investe em pesquisa e busca parceiras que já desenvolveram e dominam esta tecnologia no exterior.

O ambiente, conforme observado, sofre alterações na transição das informações dentro da organização “A”. As mudanças de pessoas que executam funções, em alguns

casos, podem ganhar ou perder as habilidades técnicas e / ou comerciais. Pode-se perceber que os colaboradores trabalham tranquilos, sem tumultos. Cada indivíduo tem seu lugar e suas atribuições de acordo com as instruções de trabalhos apresentadas. Na percepção do pesquisador, os colaboradores aparentemente são unidos.

Na estratégia operacional, o que pode ser percebido é que o diretor acompanha e estimula os colaboradores a buscar os resultados planejados, monitorando a ação dos concorrentes. Observou-se, ainda que, há um foco intenso para realizações de visitas nos clientes.

A variável centralização não sofreu modificações quando as organizações clientes se alteraram. O diretor centraliza tudo em suas mãos, acreditando que desta forma dá resultado. Conforme observado, sua estratégia vem apresentando resultados. A organização “A” vem crescendo em faturamento e volumes de negócios.

A organização “A” com as modificações, aumentou seu faturamento com prestação de serviços e não apenas com vendas de produtos. Ela percebeu que o impacto da variação econômica na prestação de serviços é menor que nas vendas de produtos que contém matéria-prima importada.

Pode-se observar que, a partir das necessidades dos clientes, a organização “A” modificou o foco de seus negócios, se reestruturou com um novo setor, encontrou uma vantagem competitiva, pois seus concorrentes não oferecem este tipo de serviço e esta atividade minimizaria os impactos da variação econômica em parte de seus negócios com o serviço oferecido. Essas modificações promovidas pela organização objetivam a sua adequação às necessidades dos clientes.

Então, na estrutura da organização “A”, apresentam-se procedimentos formalizados, divisões do trabalho, novas especialidades adicionais e, quanto ao produto e serviços, houve aumento de linha de produto e novo fornecimento de serviços. Como mencionado na metodologia, as validações das informações colhidas na organização “A” foram verificadas junto ao cliente, essas são apresentadas no próximo tópico.

### 2.3 A visão do cliente.

Nos objetivos específicos apresentados neste trabalho, era proposta a verificação junto ao cliente sobre como este se interage com a organização “A”. Através das pesquisas efetuadas com as pessoas no cliente foi possível mostrar esta interação e a verificação da percepção do cliente em relação a mesma.

Ao verificar as atitudes junto ao cliente, observando as exigências e verificando como a organização “A” se molda nestas exigências, perguntando ao CO sobre os critérios para o fechamento de negócio, a resposta foi que o fechamento de negócio está fundamentado em vários critérios, como por exemplo: (i) preço do produto; (ii) tempo de entrega após o pedido; (iii) histórico de fornecimento quanto à qualidade; (iv) entrega dos produtos no prazo e (v) o questionário que avalia a situação da organização. Em relação a estes critérios, a organização “A” possui um histórico que lhe possibilita a continuidade de desenvolvimentos para novos negócios. Ela é considerada pelo cliente como uma parceira que vem inovando seus produtos no decorrer dos anos.

Para Porter (1986, p. 27), a diferenciação do produto *“significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes”*. Conforme as entrevistas com o cliente, pode-se constatar que há uma satisfação quanto ao atendimento da organização “A”. O CF, afirmou que a mesma sempre está a disposição em participar nas soluções e melhorias em seus produtos.

Segundo o CP, quando é necessário um novo produto, o procedimento seguido é solicitar às empresas que fornecem esse tipo de produto e colocar a situação desejada. É aberta a possibilidade aos fornecedores desse segmento que queiram apresentar algum produto para esta aplicação.

Nesse caso, constatou-se que o fato de a organização “A” apresentar uma estrutura focada no cliente, ele não percebe e não há um benefício em razão dessa característica. O cliente irá abrir o desenvolvimento primeiramente para o fornecedor atual e depois aos demais fornecedores que estão no mercado.

Pode-se observar que o cliente não deu benefício à organização “A”, que está utilizando a estratégia focada no cliente. A vantagem competitiva alcançada ocorreu porque ela foca o cliente e busca perceber as melhorias necessárias. Com a aproximação

junto ao cliente, a organização “A” pode antecipar-se e, assim, ganhar o negócio antes de haver a abertura de uma concorrência.

O CP percebe que a organização “A” foi responsável pela melhoria nas limpezas, administração das ferramentas, evitou a contratação de pessoas e manuseio de produtos corrosivos na organização cliente. Ela também contribuiu para a redução de preços em produtos que eram antes fornecidos por apenas uma empresa e que, agora, há uma competição e, com isso, houve uma redução do preço do produto.

Os entrevistados na organização cliente não percebem que podem afetar diretamente a estrutura da organização “A”, ou de qualquer outro fornecedor. O CO mencionou que envia questionários sobre algumas atividades e requisitos que os fornecedores precisam apresentar, como por exemplo: certificação de qualidade ISO-9000 ou de ambiente ISO-14000 e controle de processos. Também comentou que, em alguns casos, pode ser feita uma auditoria conforme o questionário.

O CF mencionou que a organização se modificou para atender às suas necessidades e percebeu nesta modificação, uma vantagem interna no seu processo atual. De acordo com o cliente, esta característica é sinal de parceria. Na sua visão a organização foi pró-ativa na prestação do serviço.

O CP afirmou que as informações técnicas passadas pela organização “A” são deficientes e acredita que as informações técnicas mais abertas poderiam agilizar os desenvolvimentos eliminando testes repetidos. Ao questionar o diretor da organização “A” sobre o nível das informações técnicas passadas, a resposta fora que muitas informações técnicas são a base da tecnologia desenvolvida e, caso fossem abertas este tipo de informações técnicas, o princípio da organização “A” quanto ao sigilo industrial seria quebrado. Logo, a situação é delicada devido o sigilo industrial.

Segundo o CF, quanto ao atendimento aos produtos desenvolvidos em relação às necessidades do cliente, pode-se observar as evidências de que a organização “A” atendeu às expectativas esperadas e, em um caso, superou as expectativas do cliente, com o fornecimento do serviço de limpeza.

Atualmente, a organização “A”, segundo o CP, apresenta um diferencial que os outros concorrentes ainda não o tem, ela apresenta um sistema de tratamento de

superfícies metálicas, oferecendo um serviço que para o cliente é considerado um incômodo.

Na visão do CP, a organização “A” ajudou a solucionar um problema e ainda gerou maior produtividade no sistema de tratamentos de superfícies de ferramentas, diminuição e manuseio de produtos químicos. Estes fatores foram primordiais para o fechamento do negócio. Pode ser constatado que o CP e o CF estão satisfeitos com a resolução e o atendimento de suas necessidade.

### 3 CONCLUSÕES

A proposta inicial da presente pesquisa buscava estudar a estrutura organizacional, que utiliza a estratégia focada no cliente. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, conforme proposto por Yin (2001). A aplicação desta metodologia mostrou-se adequada ao atendimento do estudo das relações existentes entre a estrutura organizacional e a estratégia de foco da organização “A”, pois identificou que, conforme a transformação dos clientes, ela acabou modificando sua estrutura de diversas formas, como por exemplo; o tamanho, a tecnologia, as parcerias efetuadas e a comunicação.

Nesta organização “A”, o grau de centralização não sofreu alteração quando o cliente se modificou. Mesmo conhecendo as vantagens e desvantagens de trabalhar com as informações centralizadas, o diretor acredita que, com este tipo de administração, é possível focar melhor os resultados e o cliente. Na verificação junto à organização cliente, os entrevistados comentaram a respeito das restrições das informações e da centralização que muitas vezes pode atrapalhar o andamento dos desenvolvimentos. Pode-se verificar que esta característica está em contraste entre as organizações. O diretor utiliza o argumento que algumas informações são confidenciais e portanto precisa preservar suas empresas parceiras.

Na estrutura organizacional ocorreram mudanças quando o cliente solicita ou reclama de algum produto ou serviço. Na variável tamanho, ocorreram as seguintes modificações: (i) a ampliação e a criação de setores; (ii) o estoque aumentou tanto em insumos como em produtos; (iii) um crescimento no volume de produção e (iv) houve a contratação de mão-de-obra. De acordo com a estratégia da organização “A” na utilização de empresas contratadas, as quais fornecem mão-de-obra para o dia-a-dia. A organização apresenta um quadro efetivo reduzido e solicita a mão-de-obra de acordo com as demandas dos clientes. Houve também a necessidade de novos equipamentos e, ainda, as parcerias efetuadas. O cliente não percebe que a organização “A” utiliza esse tipo de recurso.

Na variável tecnologia houve modificações para melhorar o produto e o processo de fabricação, o grau de especialização é mais técnico devido tratar de produtos químicos, também existem parcerias com outras empresas para buscar novos produtos. Com as

constantes solicitações de produtos específicos, a organização vem buscando novas parcerias e tecnologias até fora do País.

A estratégia que a organização “A” utiliza conforme foi observado, acaba alterando a estrutura organizacional sempre que os clientes necessitam de novos produtos ou novos tipos de serviço. Ela está começando a modificar seus negócios visando à prestação de serviço conforme observações efetuadas. Essa modificação de foco de negócio foi devido à monitoração das oportunidades que surgem no cliente, a qual está sendo considerada pela organização “A” como uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Esse tipo de estratégia de foco pode contribuir para que a organização capte antes dos concorrentes as oportunidades de negócios existente nas organizações clientes. Por um outro lado, através da observação e segundo o CP constatou-se que a organização cliente não oferece nenhum privilégio em relação a organização que trabalha com a estratégia focada no cliente.

A escolha desse tipo de estratégia partiu do dono que é o diretor, por acreditar que o atendimento ao cliente é o fator mais importante para continuidade dos negócios, foi feita uma verificação se a organização cliente percebe este tipo de atendimento, e também se ela percebe que a organização “A” trabalha em parceria oferecendo soluções que agilizam e ainda trás vantagens a sua manufatura. Porém o cliente não é fiel a ela, caso os concorrentes ofereçam um produto igual, ou melhor, com preços competitivos, o cliente irá trocar de fornecedor. Logo, a agilidade da organização “A” e sua monitoração junto ao cliente podem ser consideradas como o fator relevante para a conquista de novos negócios e também ajudando a conquistar vantagens competitivas em alguns clientes.

Para verificar os objetivos específicos, no qual foi proposto avaliar como a organização “A” classifica o cliente, obtivemos que os clientes estão em primeiro lugar para a organização “A”. Eles são classificados por volumes, faturamento e oportunidade de novos desenvolvimentos. Os atendimentos solicitados por problemas técnicos são tratados de maneira imediata, pois tanto o diretor como os representantes acreditam que um pequeno problema pode se abrangente em outros clientes e a ação imediata pode agilizar a solução do problema de maneira global. Conforme a observação direta foi possível constatar que a organização “A” se preocupa em atender as solicitações das

visitas técnicas. Validando esta informação no cliente, o atendimento é semanal e caso haja a necessidade é efetuado mais que uma visita na mesma semana.

Na verificação de como a organização cliente trabalha com a organização “A”, foi verificado que o cliente dá as mesmas condições de desenvolvimentos para os fornecedores e não há nenhum favoritismo perante o pessoal técnico do cliente. Devido as visitas constantes que a organização “A” faz ao cliente, muitas vezes acaba identificando a necessidade do cliente e se antecipa em relação aos seus concorrentes, neste caso, a observação das oportunidades dentro do cliente pode vir a dar resultado a organização “A”. O foco no cliente, conforme as variáveis analisadas e a estratégia aplicada, pode ser considerado um diferencial competitivo, atualmente o termo de melhorias contínuas vem ganhando cada vez mais espaço no cotidiano das organizações, pois a melhoria continua no cliente afetou diretamente sua estrutura organizacional. Outro objetivo específico proposto são as análises de como ocorreram as mudanças na estrutura organizacional:

Em relação à variável tamanho foram efetuados investimentos para oferecer novos produtos e até um novo serviço:

- Na variável tecnologia a organização “A” faz parcerias com outras empresas;
- Na variável comunicação sofre modificações para garantir o sigilo tecnológico das empresas contratadas e
- No grau de comunicação da organização “A” não sofre modificação em relação às mudanças dos clientes.

A organização verifica a necessidade de alteração na sua estrutura, conforme a necessidade do cliente, se a modificação não afetar a continuidade da organização e estar conforme os objetivos da organização, a modificação é feita de forma direta, o poder do diretor dentro da organização “A” e a tomada de decisão de cima para baixo torna as mudanças mais rápidas. Após a solicitação do cliente, em um novo produto, e se este tem relação com o escopo da organização “A” (através da verificação da rentabilidade) a organização dá início ao desenvolvimento e a comercialização, caso seja viável as modificações na atual estrutura serão efetuadas para se adequar à nova realidade da organização.

Quando foi perguntado ao diretor sobre quais fatores promovem as mudanças na estrutura, sua resposta foi que as mudanças no cliente afetam diretamente na sua organização, seja aumentando ou diminuindo pedidos, seja solicitando um novo produto ou descontinuando o uso , e agora a organização está se empenhando em oferecer serviços agregados e não apenas um produto.

Analisando que a organização “A” fundada em 1995 , hoje está fornecendo para muitas empresas de artefato de borracha do estado de São Paulo, o foco no cliente deu a oportunidade da organização crescer em sete anos, de uma linha de produto e três funcionários para três linhas de produtos e 13 funcionários com um faturamento anual em torno de dois milhões anuais. Ela obteve um crescimento de volume de aproximadamente setecentos por cento em sete anos de existência, conforme seu empenho e as oportunidades que surgiram. A estratégia utilizada pela organização está apresentando sucesso no seu segmento conforme os resultados mostrados.

Daft (2002), as organizações orgânicas possuem a liberdade de inovações, as idéias são geradas de baixo para cima, sendo o contrário nas organizações mecanicistas que inibem as idéias com regras e procedimentos rígidos.

A organização “A” possui características rígidas de comando, fluxos padronizados e instruções de trabalhos, as idéias de inovações são levantadas através dos clientes e as decisões dentro da organização é de cima para baixo. Pode-se considerar que a organização tem característica mecanicista nas suas rotinas, estrutura vertical e centralizada, sistemas formais e sua cultura rígida. Mesmo assim a organização apresentou crescimento, conquistou clientes e diversificou seus produtos e vem sobrevivendo no mercado que atua.

### **3.2 A Pesquisa efetuada.**

Os objetivos iniciais adotados para a pesquisa mostraram-se válidos no caso da organização estudada. Em relação ao conteúdo das mudanças na estrutura organizacionais, os resultados demonstram que a organização “A” está atualmente no estágio empreender, Quando a organização “A” foi fundada, sua ênfase estava em criar um produto e sobreviver no mercado, todas as energias estavam direcionadas para as

atividades técnicas de produção e de marketing, sendo uma organização informal e não burocrática, os controles são baseados na supervisão do dono (Diretor), a cada produto novo ou serviço desenvolvido a organização cresceu em tamanho ou parcerias. Segundo Daft (2002), com esses tipos de características ela pode ser classificada no estágio Empreendedor.

A estratégia e a estrutura organizacional se mostraram estar de acordo com referenciais teóricos utilizados. E o grau de Centralização diverge dos modelos propostos pelos autores, porque para ser uma organização focada no cliente seu grau de centralização deveria ser descentralizado segundo Whiteley (1992), neste caso, a organização “A” apresenta uma estrutura empreendedora, vertical e centralizada. As características apresentadas desta organização são: poucas equipes, tarefas compartilhadas, hierarquia rígida, com poucas regras, comunicação vertical e tomada de decisão centralizada.

Em relação ao contexto das mudanças estruturais, observou-se que o cliente muitas vezes causou as mudanças indiretamente na organização “A”, as grandes mudanças só ocorreram sob a necessidade de atender ao cliente.

Quanto aos processos de mudança, observou-se que eles foram determinados pelo contexto favorável para o cliente e também para a organização, os processos de mudanças estruturais foram evolutivos, visando a melhoria contínua e o meio ambiente.

As mudanças na estrutura organizacional só ocorreram na medida em que houve uma nova necessidade do cliente ou um novo desafio competitivo no ambiente. E foi observado que o cliente não é fiel e ainda não oferece facilidades às organizações que utilizam este tipo de estratégia. Ficou demonstrado, que se um concorrente superar a vantagem competitiva da organização, o cliente troca de parceiros sem nenhum receio.

### **3.3 Avaliação final do estudo.**

O estudo revelou a importância do foco nos resultados e nos objetivos dos clientes. A organização “A” alcançou resultados positivos quando trabalho junto com às mudanças do cliente e antes da evolução dos concorrentes.

Embora os resultados do estudo não possam ser generalizados, eles indicam questões importantes que podem ser objetos de outros estudos:

- Repetir o estudo em outras organizações a fim de ampliar o conhecimento do fenômeno, buscando a generalização.
- Não foi possível identificar um modelo de estrutura organizacional e a replicação do estudo pode possibilitar a delimitação de um modelo

Por exemplo, pode-se constatar que não existe a fidelidade do cliente junto a organizações que utilizam este tipo de estratégia. E ainda, pode-se perceber que a vantagem competitiva não está no reconhecimento do cliente, ela está situada na agilidade da organização “A” em encontrar as soluções para as necessidades do cliente antes dos concorrentes, a estratégia auxilia, mas sozinha não teria resultado, a eficácia da organização é o diferencial, onde ela busca a solução com um produto diferenciado e com um preço competitivo.

Logo, adotar a estratégia de foco no cliente, pode colaborar para entender e antever as necessidades dos seus clientes, e acima de tudo, a organização não pode esperar que seus clientes a diferencie, por simplesmente ela estar lhe atendendo bem, é preciso lhe dar resultados, pois este é um dos objetivos entre os contatos do cliente com o fornecedor.

As mudanças rápidas nos clientes são os pontos nos quais as oportunidades aparecem, ou seja, quando os clientes se modificam uns ganham e outros perdem. As organizações conseguem criar as vantagens competitivas, quando estão atentas e monitorando as mudanças que ocorrem nos seus clientes.

O estudo suscita a formulação de questões e hipóteses relativas ao contexto, conteúdo e processos futuros das mudanças estruturais e estratégicas na organização pesquisada. A análise dos resultados do estudo pode ser útil na busca de respostas a essas questões e auxiliar a organização pesquisada, bem como outras organizações com características similares, a gerenciar o seu desenvolvimento estratégico futuro. Pois, a estratégia de foco auxilia a estratégia operacional e a busca pela inovação que a organização “A” utiliza e vem apresentado resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFAVE – Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira. 2002 pg. 60.

BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org.), **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 21-42.

BARNARD, Chester I. As organizações como sistemas cooperativos. In: ETZIONI Amitai. **Organizações Complexas**: estudos das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967.

CHANLAT Jean-François, **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

DAFT, Richard L. **Organizações**: Teorias e projeto. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DAY, George S. e REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DONALSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG Stewart R., HARDY Cynthia. e NORD W. R. (Organizadores). **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p. 105-133.

ETZIONI Amitai. **Organizações Complexas**: estudos das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967.

\_\_\_\_\_ **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1972.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10ª ed. – São Paulo: Atlas, 1989.

FERRARI, Afonso T. **Metodologia da ciência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

FRITZ, Robert. Estrutura e comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1997.

GONÇALVES, José E. L., As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de empresas**, V.40, nº 1, p. 6-19, jan/mar. 2000.

GONÇALVES, José E. L., Os novos desafios da empresa do futuro. In: WOOD Jr. Thomaz (Coord.). **Gestão empresarial**: oito propostas para o terceiro milênio. São Paulo: Atlas, 2001.

GUES Aries P. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY Ken. **Como as Organizações Aprendem**: relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

KOONTZ, Harold. **Administração**: organização planejamento e controle. São Paulo: Pioneira, 1986.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3ª. ed ver e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MORGAN Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOCHÓN, Francisco M. TROSTER, Roberto L. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

OHMAE, Kenichi. Voltando à Estratégia. In: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas de análise industriais e concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro; Ed. Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, James B, DOORLEY, Thomas L. e PAQUETTE, Penny C. Além de Produtos: a estratégia baseada em serviços. In: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P. A Tradição Anglo-Saxônica nos estudos organizacionais Brasileiros. In: RODRIGUES S. B. & CUNHA M. P. (Orgs.). **Novas perspectivas na administração de empresas** (uma coletânea Luso-Brasileira), São Paulo: Iglu, 2000, p. 21-42.

ROSSETTI, José Paschoal, **Introdução à Economia**, 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações Sociais**. São Paulo: Editora Pedagogia e Universitária, 1974.

SLYWOTZKY, Adrian. J. e MORRISON, David J. **A estratégia focada no lucro: profit zone: desvendando os segredos da lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STALK Jr., George. Tempo: a próxima fonte de vantagem competitiva. In: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A. J., Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TREGOE, Benjamim B.; ZIMMERMAN, John W. **A estratégia da alta Gerência: o que é e como fazê-la funcionar**., Tradução de Waltersir Dutra., Rio de Janeiro: ZAHAR Editores, 1982.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WEBER, Max. Os três aspectos de autoridade legítima. In: ETZIONI Amitai. **Organizações Complexas: estudos das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1967.

WHITELEY, Richard C. **A empresa voltada totalmente para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WHITELEY, Richard C. e HESSAN, Diane. **Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WOODWARD, Joan. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977.

YIN, Robert K. **Estudos de Caso: planejamento e métodos**. 2.<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001,

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

\_\_\_\_\_. **Estratégia e sucesso nas empresas**, São Paulo: Saraiva, 2000.

## Anexo 1

Instrumento da pesquisa na organização “A”

## 1ª Parte.

1.0 - Quando a organização foi fundada, quantos tipos de produto a organização possuía e quando iniciou o processo produtivo na mesma?

2.0 - Quando funcionários a organização começou suas atividades e quantos funcionários a organização possui atualmente?

3.0 - Como a organização esta sendo classificada pelos órgãos fiscais atualmente?

4.0 - Como foi montado o organograma atual? Possui alguma vantagem ou desvantagem?

4.1 – O cliente pode vir a interferir neste organograma?

5.0 - A estrutura organizacional é mais importante que o cliente?

5.1 - Até que ponto o cliente pode alterar a estrutura?

5.2 - As parcerias podem alterar o tamanho da organização? Pode citar um exemplo?

6.0 - Quando a organização faz uma nova parceria, você percebe alguma modificação na estrutura organizacional?

7.0 - O fator tecnológico é mais importante que o cliente? Porque?

7.1 - Em relação à tecnologia houve alguma modificação quando a organização promove uma parceria?

8.0 – Qual o grau de centralização da organização?

8.1 – Quais as vantagens e desvantagens que você percebe?

8.2 – Quando é promovida uma parceria, a comunicação sofre alteração?

9.0 – Qual a política de estoque que a organização utiliza e como é o controle deste?

9.1 – A respeito de recursos distintos, fluxo de caixa e empréstimos como a organização esta tratando deste assunto?

10.0 – A organização trabalha por departamentos, quais são os benefícios?

10.1 – Há uma relação entre a quantidade de produto, faturamento e mão-de-obra?

11.0 – Quais os principais fatores que promovem alteração na sua estrutura organizacional?

11.1 – O cliente pode modificar as escolhas estratégicas da organização? E as parcerias podem?

12.0 - O cliente pode interferir no grau de centralização da organização? E as parcerias podem?

13.0 – O cliente pode interferir na estratégia de gerenciamento do insumos e produtos?

14.0 A variação do dólar está afetando a organização de que maneira? A variação do dólar, visto conforme sua resposta foi favorável a sua organização?

15.0 – Como a organização trata o ambiente interno, quando há uma nova parceria? E como é trabalhada a comunicação entre as parcerias? Como as parcerias se relacionam com os clientes? Você pode citar uma vantagem e desvantagem deste tipo de comunicação?

## 2ª Parte

16.0 – Que tipo de estratégia a organização utiliza para se manter no mercado?

16.1 – Porque você considera que a organização utiliza a estratégia de focada no cliente?

17.0 – Através de que critérios a organização optou pela utilização da estratégia de foco e focada no cliente?

18.0 – Quais foram os critérios para a escolha das organizações clientes?

19.0 – Qual a diferença em relação ao seu principal concorrente?

20.0 – Como a estratégia utilizada pode modificar a estrutura organizacional?

21.0 – Na sua concepção, o que é necessário para se ter uma estratégia focada no cliente?

22.0 – Quais os riscos que esta estratégia pode sofrer?

22.1 – Como são monitorados os concorrentes e os clientes?

23.0 – Qual o fator principal para iniciar um desenvolvimento?

24.0 – Como a organização visualiza o cliente nos seus negócios?

25.0 – Como é medido a satisfação dos clientes?

26.0 – Quando um cliente faz um a reclamação ou sugestão, como esta é conduzida e tratada internamente?

27.0 – Há uma verificação da satisfação do cliente após as reclamações serem solucionadas? Como é verificado?

3ª Parte

28.0 – Qual os critérios são utilizados na montagem da estratégia de vendas? Como isso é medido?

29.0 – Como você classifica o segmento em que a organização atua, quais são os aspectos positivos e negativos existentes?

30.0 – Como a organização classifica o cliente?

## Anexo 2

Instrumento da pesquisa na organização  
cliente.

## 1ª Parte – Processo

1.0 – Como iniciou o contacto com a organização “A”?

2.0 – Houve algum outro desenvolvimento ou outras proposta da organização “A”, para melhorar o processo produtivo interno? Como isso ocorreu?

3.0 – A respeito da reclamação de problemas e sugestões, você percebe alguma diferença entre a organização “A” e seus concorrentes? Pode dar um exemplo?

4.0 – Quando foi fechado o negócio de limpeza de ferramentas com a organização “A”, você percebeu alguma modificação na organização “A” e também dentro da sua organização?

5.0 – Como é o atendimento da organização “A” a respeito de assunto técnicos, o que você tem a favor e contra?

## 2ª Parte – Ferramentaria.

6.0 – O que ocasionou a oportunidade da organização “A” fornecer o serviço de tratamento de superfícies?

7.0 – com toda a mudança ocorrida no seu processo para enviar e receber as ferramentas da organização “A”

8.0 – Como você compara o serviço antes e depois do fechamento do negócio?

9.0 – O que melhorou para o seu processo com a contratação deste serviço?

10.0 – Qual o seu conceito a respeito das visitas e do atendimento a suas necessidades, a organização “A” está te atendendo de forma satisfatória?

11.0 – Você percebe interesse e ação por parte da organização “A”, quando você expõe uma reclamação ou sugestão a eles?

12.0 – A organização “A” com este serviço de tratamento de superfície contribuiu para sua produtividade?

### 3ª Parte – Compras

13.0 – Quais os critérios utilizados para avaliar um pedido de compra na organização?

14.0 – Quando um produto apresenta similaridade, quais são os critérios utilizados para avaliar o novo fornecedor? O que é efetuado neste processo de avaliação?

15.0 – Em relação à organização “A”, qual o ponto forte e fraco que você percebe em relação aos concorrentes dela?

16.0 – Você percebe que a organização “A” busca trabalhar atendendo os padrões de qualidade solicitados, prazos e preços compatíveis com o mercado?

17.0 – Quando você tem uma reclamação ou sugestão, como a organização “A” se posiciona?