

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**Análise do impacto do desenho organizacional: estudo dos processos,
pessoas e tecnologia, tendo como centro de operação o cliente externo -
Um estudo de caso da indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do
sudeste do Brasil**

-Versão Definitiva-

Tese de Doutoramento em Gestão

JACKSON TOTA

Orientadoras

**Professora Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães (Portugal)
Professora Doutora Valéria Rueda Elias Spers (Brasil)**



VILA REAL, 2016

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

Tese de Doutoramento em Gestão

Orientadoras:

Professora Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães (Portugal)
Professora Doutora Valéria Rueda Elias Spers (Brasil)

VILA REAL, 2016

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**Análise do impacto do desenho organizacional: estudo dos processos,
pessoas e tecnologia, tendo como centro de operação o cliente externo -
Um estudo de caso da indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do
sudeste do Brasil**

-Versão Definitiva-

Tese de Doutoramento em Gestão

JACKSON TOTA

Orientadoras

**Professora Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães (Portugal)
Professora Doutora Valéria Rueda Elias Spers (Brasil)**

Composição do Júri :

VILA REAL, 2016

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me proporcionado mais esta oportunidade de ampliar os meus horizontes e tornar-me possível aprender com novas descobertas.

Um agradecimento especial à minha orientadora de Portugal, Professora Dra. Carla Marisa Rebelo de Magalhães, que através de muitos encontros (ainda que virtuais), sempre esteve ao meu lado, apoiando-me, ensinando-me e esclarecendo as minhas inúmeras dúvidas. Obrigado pelo seu carinho e o respeito que teve comigo e por me ter mostrado que Portugal e o Brasil são irmãos. Nós somos irmãos!

De igual modo, um agradecimento especial à minha orientadora do Brasil, Professora Dra. Valéria Rueda Elias Spers, que por inúmeras vezes dividiu comigo as minhas preocupações e que na hora certa estava ao meu lado, pronta para me ajudar, compartilhando o seu conhecimento, dividindo o seu tempo e deixando-me sempre à vontade para a procurar quando tivesse alguma necessidade em relação aos meus estudos.

Um agradecimento à Professora Dra. Nilcéia dos Santos, que dividiu sempre comigo, de maneira positiva, a sua experiência e deu-me o suporte necessário quando necessitei.

A todos os que participaram neste estudo, o meu muito obrigado por toda a colaboração, por me ter sido permitido estudar as empresas aqui analisadas e por poder aprender e entender um pouco mais sobre o ramo das Indústrias de Pisos Cerâmicos. Aprendi outras visões de negócios e outras maneiras de se alcançarem os objetivos.

Outro agradecimento é para as bibliotecárias da Unicamp/Campinas/Brasil, pelo que me ensinaram e por, de maneira espontânea, se terem colocado à minha disposição, dividindo comigo parte de seu tempo e fazendo mais do que aquilo que eu esperava.

E, por fim, obrigado à minha família, que ao longo destes anos estive ao meu lado, dando-me suporte e, em muitas ocasiões, deixando as suas tarefas e necessidades para segundo plano, para que eu pudesse chegar até aqui. Obrigado por todo o vosso incentivo e sacrifício!

... Somos todos ligados uns aos outros
biologicamente, à Terra quimicamente e
ao Universo atômicamente.

Neil deGrasse Tyson

... E nesta ligação, agradeço a Portugal por quem
quimicamente me apaixonei e ao universo que me liga
ao meus antepassados Portugueses e Italianos.

Jackson Tota

Tese apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Gestão .

RESUMO

Vivemos numa época de profundas mudanças. O modelo de acumular riqueza implantado no pós Segunda Guerra Mundial impôs-se e vem beneficiando as organizações ao aumentar as suas riquezas, mas o que temos observado é que a colocação da ênfase no núcleo da atividade empresarial - o cliente externo - não tem caminhado com a mesma velocidade. Embora a sua importância seja preconizada como vital para a sobrevivência das empresas, perde prioridade quando comparada com a importância dada aos ganhos de produtividade e aos ganhos financeiros. Poucos são, ainda, os indicadores monitorizados e controlados a respeito dos clientes externos. A abordagem proativa de relacionamento com o cliente ainda recebe resistência às mudanças, desprezando ou não utilizando abordagens mais significativas que tendem a antecipar-se às necessidades dos mesmos. Uma organização que deseja surpreender os seus clientes finais, prevendo suprir as suas necessidades, deve envolver-se muito mais, indo para além da simples projeção de estruturas que visam facilitar o fluxo de informações entre as funções dos negócios, fornecedores e clientes. Para Reys e Peña (2000) o que está em jogo é a capacidade das organizações de construir uma cultura de satisfação do cliente e um sistema de valores onde essa satisfação seja um aspecto permanente. Deste modo, esta investigação tem como objetivo a busca de evidências no sentido de verificar até que ponto a indústria de pisos cerâmicos de uma micro região do sudeste do Brasil aposta num desenho organizacional processual, com foco em Pessoas, Tecnologia, Processos e no Cliente Externo. Para tal, é importante verificar se aquilo que é defendido e aqui exposto, no âmbito da literatura apresentada, relativamente aos temas em análise, vai ou não ao encontro da realidade estudada empiricamente. Para atingir os objetivos deste estudo, foi feito um confronto entre a literatura e os resultados encontrados nas empresas analisadas, tentando verificar-se até que ponto a aplicação (total ou parcial) das teorias aqui defendidas merecem a receptividade das empresas aqui estudadas. Como principal instrumento de recolha de dados, foi utilizado um questionário de resposta fechada. Foram elaborados três tipos de questionários, que envolveram três públicos diferenciados, sendo o primeiro grupo constituído por colaboradores de três indústrias de pisos cerâmicos, o segundo grupo composto por dezoito gestores de loja, tipo *Home Center*, da região de Campinas, e o terceiro grupo assente em cem consumidores de pisos cerâmicos. Foram, ainda, feitas entrevistas, no sentido de tentar compreender um pouco melhor a realidade em estudo, sobretudo pela sua natureza exploratória. Os resultados obtidos apontaram para as seguintes conclusões: não obstante as empresas pesquisadas encontrarem-se organizadas de um modo funcional e os resultados apontarem para a satisfação do seu público interno, elas pontuam algumas áreas de indiferença e de possíveis melhorias. Quanto aos clientes externos, estes mostram-se parcialmente satisfeitos, pois a oferta de produtos lançados no Brasil é de categoria mundial, além de combinar matéria prima de muito boa qualidade, preço acessível e, somado a isto, um *design* que satisfaz as tendências nacionais e internacionais. Porém, foram encontradas áreas de oportunidades que apontam no sentido da melhoria dos serviços, ou seja, no entendimento de um cliente externo cada dia mais exigente, com expectativas maiores do que apenas produtos, preços e qualidade. Concluimos assim que, no setor em estudo, o modelo de gestão organizacional ainda não é processual, integrando pessoas, processos e tecnologia de forma a ir ao total encontro das expectativas dos seus consumidores.

PALAVRAS-CHAVE: Processos, pessoas, tecnologia, *Business Process Management* e clientes externo.

ABSTRACT

We live in a time of profound change. The model to accumulate wealth implanted in the post World War II was imposed and has benefited organizations by increasing their wealth, but what we have observed is that placing the emphasis on core business activity - the external customer - has not walked with the same speed. Although its importance is advocated as vital to the survival of businesses, loses priority when compared to the importance given to productivity and financial gains. There are few indicators monitored and controlled with respect to external customers. The proactive approach of relationship with the customer still gets resistance to change, despising or not using more meaningful approaches that tend to anticipate the needs of the same. An organization that wants to surprise their customers, providing meet their needs, should be more involved with them, going beyond the simple projection of structures to facilitate the flow of information between business functions, suppliers and customers. To Reys and Peña (2000) what is important is the ability of organizations to build a customer satisfaction culture and value system where customer satisfaction is a permanent feature. Thus, this research aims to search for evidences in order to verify the extent to which the industry of ceramic floors of a micro southeastern region of Brazil bet on an organizational design focusing on People, Technology, Processes and External Client. To this end, it is important to verify if what is advocated in the presented literature about the subject here in analysis meet the reality studied empirically. Thus, to achieve the objectives of this study, it was made a comparison between the literature and the results found in the analyzed companies, trying to check up to what extent the application (total or partial) of the defended theories deserve the receptivity of the companies studied here. As the main data collection instrument were used questionnaires of closed response. There were developed three types of questionnaires, which involved three different audiences: the first group consisting of employees of three industries of ceramic floors, the second group consists of eighteen store managers, like Home Center, in Campinas region, and the third group based on one hundred consumers of ceramic floors. There were also made interviews, to try to understand a little better the reality under study, especially because of its exploratory nature. The results pointed to the following conclusions: despite the companies surveyed meet organized in a functional manner and the results point to the satisfaction of their internal public, they punctuate some areas of indifference and possible improvements. As for external clients, they are partially satisfied because the offer of products launched in Brazil is world class, combining raw materials of very good quality, good price and added to this a design that meets the national and international trends. However, were found some areas of opportunities that point towards the improvement of services, ie, the understanding of an external customer increasingly demanding, with higher expectations than just products, prices and quality. That is, in the studied sector, the organizational management model is note procedural, so it does not integrate people, processes and technology in order to satisfy all the expectations of its consumers.

KEYWORDS: Processes, people, technology, Business Process Management and external customer.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	INTRODUÇÃO	09
1.1	INTRODUÇÃO À PROBLEMÁTICA EM ESTUDO.....	10
1.2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	12
1.3	ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DO ESTUDO	13
CAPÍTULO II	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	INTRODUÇÃO À FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.2	PESSOAS	17
2.3	TECNOLOGIA.....	20
2.4	PROCESSOS	25
2.5	CLIENTE EXTERNO	35
CAPÍTULO III	METODOLOGIA	44
3.1	METODOLOGIA DO ESTUDO.....	45
3.2	PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	45
3.3	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	46
3.4	POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO E ABORDAGEM METODOLÓGICA	46
3.5	UNIVERSO DO ESTUDO	49
3.6	ESTUDO DE CASO	52
3.6.1	ETAPAS DO ESTUDO DE CASO	53
3.6.2	OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO, AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS	55
3.7	MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA.....	62
3.8	INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	63

3.8.1	QUESTIONÁRIOS	63
3.8.2	ENTREVISTAS	65
3.9	TRATAMENTO DE DADOS	67
3.10	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	68
3.11	RESPONSABILIDADES E QUESTÕES ÉTICAS.....	69
CAPÍTULO IV	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	72
4.1	RESULTADOS DO ESTUDO.....	73
4.2	INDÚSTRIA/PESSOAS	73
4.2.1	A INDÚSTRIA/PESSOAS SOB A ÓTICA DOS SEUS COLABORADORES	74
4.2.2	A INDÚSTRIA/TECNOLOGIA SOB A ÓTICA DOS SEUS COLABORADORES	76
4.2.3	A INDÚSTRIA/PROCESSOS SOB A ÓTICA DOS SEUS COLABORADORES	80
4.2.4	A INDÚSTRIA/CLIENTES EXTERNOS SOB A ÓTICA DOS SEUS COLABORADORES	82
4.3	LOJAS HOME CENTERS NA VISÃO DOS SEUS GERENTES DE LOJA	88
4.4	CONSUMIDORES DE LOJA	93
CAPÍTULO V	CONCLUSÃO	102
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
	APÊNDICE	132
APÊNDICE A	QUESTIONÁRIO DA INDÚSTRIA	133
APÊNDICE B	QUESTIONÁRIO GERENTES DE LOJAS <i>HOME CENTERS</i> ...	141
APÊNDICE C	QUESTIONÁRIO CONSUMIDOR	143
APÊNDICE D	ROTEIRO DA ENTREVISTA	145
APÊNDICE E	TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA EMPRESA A	146

APÊNDICE F	TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA EMPRESA B	148
APÊNDICE G	TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA EMPRESA C	150
APÊNDICE H	AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA.....	152

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	FRAME TECNOLÓGICO	23
FIGURA 2	CRIAÇÃO DE VALOR	37
FIGURA 3	EFEITOS DO ENVOLVIMENTO DOS CLIENTES NOS ESTÁGIOS INICIAIS DE DESENVOLVIMENTO	40
FIGURA 4	PARADIGMAS, METÁFORAS E ESCOLAS RELACIONADAS COM ANÁLISES ORGANIZACIONAIS ...	47
FIGURA 5	TIPOS DE LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO	51
FIGURA 6	ETAPAS DO ESTUDO DE CASO	54

GRÁFICOS

GRAFICO 1	DISTRIBUIÇÃO DAS FREQUÊNCIA DAS NOTAS EM % CONSUMIDORES	95
GRAFICO 2	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DAS NOTAS DOS CONSUMIDORES DAS LOJAS A CADA ITEM DA QUESTÃO 10	97

QUADROS

QUADRO 1	VISÃO DOS PRINCIPAIS AUTORES CITADOS NO TRABALHO	16
QUADRO 2	PARADOXOS DA TECNOLOGIA	24
QUADRO 3	AS DEFINIÇÕES DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS.....	26
QUADRO 4	DIFERENTES VISÕES DE BPM	29
QUADRO 5	AS ORGANIZAÇÕES FUNCIONAIS VERSUS ORGANIZAÇÕES PROCESSUAIS	32
QUADRO 6	OS DEZ PRINCÍPIOS PARA O SUCESSO DO BPM.....	34
QUADRO 7	METODOLOGIA DE ESTUDO	48
QUADRO 8	CLASSIFICAÇÃO DO SETOR CERÂMICO	50
QUADRO 9	POTENCIAL DE CONSUMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL	52
QUADRO 10	PERFIL DAS INDÚSTRIAS DE PISOS CERÂMICOS.....	56
QUADRO 11	PERFIL DOS RESPONDENTES DA INDÚSTRIA CERÂMICA...	57
QUADRO 12	<i>HOME CENTERS</i> DA PESQUISA	58
QUADRO 13	ABORDAGENS UTILIZADAS NO QUESTIONÁRIO APLICADO NOS GERENTES DE LOJAS / <i>HOME CENTERS</i>	59
QUADRO 14	PERFIL DOS RESPONDENTES GERENTES DE LOJAS/ <i>HOME CENTERS</i>	60
QUADRO 15	ABORDAGENS UTILIZADAS COM OS CONSUMIDORES (CLIENTES EXTERNOS).....	61
QUADRO 16	MATRIZ DE AMARRAÇÃO	62
QUADRO 17	ABORDAGENS APLICADAS NA INDUSTRIA CERÂMICAS GERENTE DE LOJA E CONSUMIDORES	64
QUADRO 18	SÍNTESE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	66

QUADRO 19	INDUSTRIA SEGMENTO PESSOAS/TECNOLOGIA/ PROCESSOS E CLIENTES EXTERNOS.....	75
QUADRO 20	TÓPICOS LEVANTADOS NA LITERATURA PARA A INDÚSTRIA.....	86
QUADRO 21	REALIDADE E EVIDÊNCIAS – INDÚSTRIA	87
QUADRO 22	RESPOSTAS DOS GERENTES DE LOJAS <i>HOME CENTERS</i> SOBRE PESSOAS, TECNOLOGIA, PROCESSOS E CLIENTES EXTERNOS	88
QUADRO 23	TÓPICOS LEVANTADOS NA LITERATURA PARA OS GERENTES DE LOJAS <i>HOME CENTERS</i>	92
QUADRO 24	REALIDADE E EVIDÊNCIAS – GERENTES DE LOJA <i>HOME</i> <i>CENTERS</i>	92
QUADRO 25	TÓPICOS LEVANTADOS NA LITERATURA PARA OS CONSUMIDORES.....	99
QUADRO 26	REALIDADE E EVIDÊNCIAS – CONSUMIDORES.....	99

TABELAS

TABELA 1	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS NOTAS QUESTÕES Q11 A Q20 INDÚSTRIA/PESSOAS.....	74
TABELA 2	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS NOTAS DAS QUESTÕES Q21 A Q30 INDÚSTRIA/TECNOLOGIA	77
TABELA 3	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS NOTAS QUESTÕES Q1 A Q10 INDÚSTRIA/PROCESSOS	81
TABELA 4	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS NOTAS DAS QUESTÕES Q31 A Q45 INDÚSTRIA/CLIENTES EXTERNOS.....	82
TABELA 5	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS NOTAS Q1 A Q9 GERENTES DE LOJA/ <i>HOME CENTERS</i>	89
TABELA 6	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA ATIVIDADES DA INDÚSTRIA GERENTES DE LOJA/ <i>HOME CENTERS</i>	90
TABELA 7	IDADE MÉDIA DOS CONSUMIDORES DAS LOJAS POR GÊNERO E CLASSE SOCIAL – CONSUMIDORES	94
TABELA 8	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DAS NOTAS –CONSUMIDORES.	96

LISTA DE SIGLAS

ABC	<i>ACTIVITY BASED COSTING</i>
ABPMP	<i>ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS</i>
AP	ARQUITETURA DE PROCESSOS
BI	<i>BUSINESS INTELLIGENCE</i>
BPR	<i>BUSINESS PROCESS REENGINEERING</i>
BPM	<i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i>
BPMI	<i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT INITIATIVE</i>
BPMN	<i>BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION</i>
BPMS	<i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM</i>
CBK	<i>CENTER FOR BUSINESS KNOWLEDGE</i>
CBPP	<i>CERTIFIED BUSINESS PROCESS PROFESSIONALS</i>
CNC	CUSTO DO NÃO CUMPRIMENTO
CRM	<i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>
DPN	DIAGRAMA DE PROCESSO DE NEGÓCIO
EAI	<i>ENTERPRISE APPLICATION INTEGRATION</i>
EBE	<i>ESSENTIAL BUSINESS ENTITIES</i>
ERP	<i>ENTERPRISE RESOURCE PLANNING</i>
FCS	FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO
ISO	<i>INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION</i>
KPI	<i>KEY PERFORMANCE INDICATOR</i>
OMG	<i>OBJECT MANAGEMENT GROUP</i>
PLM	<i>PRODUCT LIFE-CYCLE MANAGEMENT</i>
PDP	PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
SCM	<i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i>
SML	METAS, PLANOS E OBJETIVOS DE MELHORIAS
SOX	LEI <i>SARBANES OXLEY</i>
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
TQC	<i>TOTAL QUALITY CONTROL</i>
TQM	<i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</i>
WOW	<i>UNITS OF WORK</i>

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO À PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

Muito do que se pratica nas organizações atuais é um reflexo do que se praticava no início da Revolução Industrial, época em que nas organizações clássicas funcionais prevaleciam os princípios hierárquicos, a linha de comando, rotinas, procedimentos manualizados e a formalização nas comunicações, na medida em que estes componentes serviam de modelo às necessidades da época e, portanto, a hierarquia estimulada era altamente piramidal, estimulando comportamentos altamente hierarquizados (Lavarda, Giner & Bonet, 2010).

Mas o contexto mudou e muitas destas mudanças que tiveram impacto em todos nós e tiveram lugar na segunda metade do Século XX, nomeadamente: a reconstrução da Europa Central e do Japão, a evolução das comunicações, o início da globalização, o desenvolvimento tecnológico, a Guerra Fria e o desmembramento da União Soviética, a queda do Muro de Berlim e a reunificação da Alemanha, o surgimento de novos blocos económicos, como a União Europeia, Nafta, Mercosul, entre outros (Gaspar 2015). A tudo isto acresce a pressão dos consumidores, cada vez mais sofisticados e exigentes.

Segundo Antonucci & Goeke (2011) o *modus operandi* desde então foi uma repetição, de modo parcial, do paradigma da era da Revolução Científica. Esses modelos tiveram, com o tempo, aperfeiçoamentos incrementais e até hoje influenciam as nossas práticas de gestão.

Hoje o palco dos negócios exige novos atores e organizações que atuem de forma flexível e dinâmica (Belmiro & Reche, 2003). Para Vasconcelos (2000), o enfoque privilegiado nos processos organizacionais permite a criação de uma teoria estratégica, mais flexível do que as visões mecanicistas da época taylorista.

De acordo com Porter (1990), são muitas as fontes de incerteza que nos rodeiam, entre as quais: preços flutuantes de matéria prima, oscilações do mercado financeiro, desregulamentações, revolução eletrónica e crescimento da concorrência mundial, e ainda há outros fatores que também afetam a decisão de compra: a reputação ou imagem, publicidade cumulativa, peso e aparência externa do produto, embalagem e rótulos, aparência e porte das instalações, tempo no negócio, base instalada, relação com os clientes e parcela de mercado e preço. Mediante isto, é fácil

compreender o quanto o contexto mudou e proporcionou um aumento nas exigências dos consumidores.

Gonçalves (2000^a) acredita que é necessário uma vontade organizacional e um esforço compartilhado entre as chefias e os colaboradores, de modo a dar-se uma constante atenção à estrutura organizacional, no sentido de a adaptar mais aos clientes externos, tornando-a proativa.

Davel & Vergara (2005) defendem uma nova necessidade nas questões relacionadas com a liderança, ou seja, a questão inicial é o gestor relacional acreditar na sabedoria intrínseca das pessoas e nos processos, tentando estabelecer o ritmo e o fluxo natural das relações organizacionais. Ele deve evitar controlar os processos mecânicos que não geram resultados e evitar tomar decisões desnecessárias para controlar pessoas e sistemas. “Praticar a Administração com base em relações exige entendimento da tensão dinâmica entre a ação e a inação para saber quando agir e quando não agir” (Davel & Vergara 2005, pág. 11).

As organizações que tomam a decisão de colocar o seu olhar demasiadamente na produção estão a correr o risco de esquecer o todo da diversidade humana. Cabe salientar que não se trata de negar a importância da gestão por processo, porém vale ressaltar que a mesma precisa de levar em consideração as pessoas.

Os acontecimentos históricos mostram a todos que as organizações sofreram um profundo impacto com a chegada da estrada de ferro e do telégrafo (Drucker, 2000), pois estas novas tecnologias trouxeram novos componentes para o cenário empresarial: a rapidez e as informações. Com o impacto destes acontecimentos as empresas ganharam mobilidade e capacidade de operação como um sistema aberto, ou seja, o ambiente exerceu uma forte influência no alinhamento estratégico das organizações, o qual deve centrar-se cada vez mais nas pessoas. Com efeito, as organizações já não podem (ou não devem) viver de costas voltadas para este cenário, o qual deve ser inclusivo, em termos das pessoas que dele fazem parte, isto é, dos trabalhadores e, como consequência, dos consumidores.

Assim sendo, torna-se pertinente estudar as organizações sob um ponto de vista holístico, não deixando de fora áreas da sua atuação centrais para o desenvolvimento dos negócios, nomeadamente os processos, as pessoas que os desenvolvem e a tecnologia implicada. E tudo isto

deve ser implementado de forma a satisfazer aquele que é o centro da área empresarial: o cliente externo.

Com base nesta constatação, surge assim uma pergunta de partida, à qual acreditamos ser pertinente dar resposta, dentro de um cenário marcado por uma grande turbulência e contexto de mudança: Até que ponto a indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do sudeste do Brasil, apresenta um desenho organizacional processual baseado em pessoas, tecnologia, processos e cliente externo?

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A significância de um assunto verifica-se quando, pelo seu estudo e análise, podemos ampliar a visão de um organismo funcional, como ocorre no caso deste estudo, nomeadamente demonstrando que quando o colaborador trabalha motivado, está disposto a assumir total responsabilidade pelo processo e, quando este é “empoderado” (*empowerment*), com informações reais e autonomia, ocorre um ambiente propício para a satisfação dos clientes, sendo o retorno deste investimento para os acionistas, a consequência daí resultante (Fadal 2003). Esta situação é tanto mais real quanto mais eficazes forem os processos e a tecnologia organizacional.

Acresce ainda que, em boa parte das organizações, encontrar novos caminhos, inovar e compartilhar poder não são exemplos de práticas de gestão usuais, pois esta visão sistémica ainda não apresenta força suficiente para diminuir as dificuldades encontradas no dia a dia.

A relevância do estudo assenta, assim, na procura de novos horizontes que possam agregar às empresas analisadas formas inovadoras de conduzir os seus negócios e de ampliar as possibilidades de caminhos alternativos, com base em novas formas estruturais, de modo a dar resposta a algo que, muitas vezes, elas não conseguem alcançar facilmente pelos seus próprios meios – a satisfação das necessidades motivacionais intrínsecas dos seus colaboradores e dos seus clientes finais (necessidades racionais e emocionais). Para tal, é ainda necessário que as organizações façam uso dos seus processos e tecnologia, de forma estratégica e alicerçada no desenvolvimento e satisfação do seu público interno e externo. Esta nova proposta de visão, apresenta-se como mais uma alternativa para o desenho organizacional, não só no caso do tipo de indústria aqui estudado, como em qualquer outro tipo de organização.

Para as empresas, a contribuição deste estudo é importante, pois aumenta o escopo de opções no sentido de se encontrarem alternativas para estabelecer um ambiente mais produtivo e motivador, onde o desempenho do colaborador se dê de forma a que as sombras e as lacunas da ineficiência sejam minimizadas, sempre com o objetivo de surpreender o cliente final.

1.3 ESTRUTURA DA APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, que serão apresentados seguidamente.

Capítulo I: Faz a introdução da problemática em estudo, partindo do contexto propício à Revolução Científica e da necessidade de mudanças incrementais ao longo do tempo, como forma de adaptação às novas exigências das organizações. Apresenta, ainda, a relevância da investigação, que deriva da necessidade das organizações se adaptarem ao novo tipo de empresa contemporânea, exigido pela sociedade.

Capítulo II: Faz uma revisão histórica desde a Revolução Científica até os últimos movimentos organizacionais, nos quais as empresas buscam obter vantagens competitivas perante os seus concorrentes.

São analisados os principais “*drives*” na abordagem contemporânea sobre o papel das Pessoas nas organizações, as suas necessidades e o seu possível diferencial quando trabalham nas suas plenas capacidades.

Os Processos são analisados inicialmente pela forma como devem ser entendidos, já que tudo o que fazemos nas organizações são processos e, em seguida, é comparado o desenho funcional com a abordagem por processos, nomeadamente com a abordagem *BPM (Business Process Management)*, uma abordagem que, conforme Davenport & Short (1990) e Melão & Pidd (2000), combina o melhor da *BPR (Business Process Reengineering)* com o Sistema de Gestão BPM.

Quanto à Tecnologia, o enfoque é o quanto ela pode ser amigável e agrega valor para as empresas, quer nas suas áreas produtivas quer nas suas áreas de negócios. A tecnologia vem para facilitar a organização processual, pois traz como bagagem sistemas e aplicativos dinâmicos e com capacidade de trabalhar com a dualidade/ambiguidade das informações.

Em relação aos Clientes Externos, estes são a base de tudo, pois sem eles nada se estabelece nem há razão para as empresas existirem. No texto é demonstrada a necessidade de se aprofundar o conhecimento deste tão desconhecido “personagem” dos negócios, entender como funciona a sua percepção em relação ao que lhe é oferecido como produto, a sua satisfação e encantamento e também como podem as organizações facilitar a sua aproximação no que diz respeito a estes atores.

Capítulo III: Aqui é desenvolvida a metodologia e apresentada a investigação no que diz respeito à realidade da Indústria de Pisos Cerâmicos do Sudoeste do Brasil (Microrregião de Campinas), analisando toda a cadeia de valor: Indústria (uma pequena indústria, uma média indústria e uma grande indústria); Comércio (dezoito lojas *Home Center*) e Consumidores (cem questionários aplicados na cidade de Jundiaí/SP/Brasil, em uma grande loja tipo *Home Center*). São, ainda, apresentadas três entrevistas realizadas com Diretores das Indústrias de Pisos Cerâmicos, nas cidades de Cordeirópolis, Santa Gertrudes e Rio Claro, empresas pertencentes à região de Campinas/SP/Brasil, cujo objetivo é compreender melhor o problema estudado.

Capítulo IV: Neste capítulo é feita a apresentação dos resultados. O objetivo deste capítulo é responder às questões que se aplicam às situações mais genéricas que foram levantadas durante a execução deste trabalho, sempre com o intuito de procurar contribuir para a discussão de algumas soluções ou alternativas nesta área do conhecimento.

Por fim no Capítulo V: São apresentadas as conclusões deste estudo, tendo em conta as evidências observadas, a consolidação dos questionários e as transcrições das entrevistas, mostrando-se os pontos positivos e as áreas de oportunidade detectadas, bem como as possíveis causas para determinados comportamentos organizacionais

Neste Capítulo I pretendeu-se, assim, contextualizar o tema em discussão, estruturar a apresentação da pesquisa e apresentar a relevância do estudo.

Seguidamente, e para atingir os objetivos, sobretudo aqueles que estão relacionados com o confronto entre os conceitos teóricos e a realidade constatada, prosseguiremos com a apresentação dos principais autores utilizados ao longo deste trabalho.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTRODUÇÃO À FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordaremos os principais temas deste estudo, partindo dos seus principais autores. A escolha dos temas tem por base o fato da literatura atual apontar um possível “*drive*” para o crescimento ou vantagens competitivas para as organizações que adotarem tais princípios.

Quadro 1 – Visão dos principais autores citados no trabalho

Áreas de estudo	Principais <i>approachs</i>	Autores
Pessoas	Vantagem Competitiva; Protagonistas; Resultados; Desempenho organizacional; Ambiente organizacional; Envolvimento dos funcionários; Executor de Metas; Papel Estratégico e Competências.	Morin (2001); Costa (2003); De Sordi, Contador, Marinho & Carvalho (2005); Demo (2010); Fayol (2011); Freitas (2000); Hopfer & Faria (2006); Wood, Tonelli & Cooke (2012); Santos & Mourão (2011); Aguinis & Kaiger (2009); Ulrich, Holbrook, Meder, Stuchlik & Torpe (1991); Katou & Budhwar (2006); Kujansivu & Lönnqvist (2008); Guest (1987); Akingbola (2006); Achrol & Kotler (2011); Ertemsir & Bal (2012); Chowdhury, Schulz, Milner & Van de Voort (2014); Huselid (1995); Wright & Snell (1998).
Tecnologia	Facilita a demanda dos clientes; Auxilia no relacionamento com os clientes; Aumenta a produtividade; Melhora os processos; Interdependência entre Tecnologia da Informação e os Processos de Negócios.	Motta (1995); Mick & Fournier (1998); Drucker (2000); Nijland (2004); De Sordi, Contador, Marinho & Carvalho (2005); Gartner, Zwicker & Wilhelm (2009); Mussi & Zwicker (2012); Gonçalves (1998); Borges (2008); Pádua & Yanamasu (2008); Moreno Cavazotte & Arruda (2014); Barra, Savage & Tsay (2010); Hunter & Panagopoulos (2015); Hendricks & Singhal (2001); Gonçalves (1998); Chen & Popovich (2003); Tarafdar & Gordon (2007); Moreno Jr., Pinheiro & Joia (2012); Lee, Siau & Hong (2003); Shukai, Chandhary & Dash (2010); Becker, Greve & Albers (2009) e Dewett & Jones 2001)
Processos	Mapeamento de processos; Aproximação dos Clientes; Design organizacional mais informal; Aumento da satisfação dos clientes; Diferenciação; Mudança Organizacional.	Smith (2003); Monteiro (2006); Bettencourt & Ulwick (2008); Pádua & Ynamasu (2008); Bueno & Ballestrin (2012); Gonçalves (2000 ^A); Nariño, Rivera, Leon & Leon (2013); Albuquerque (2012); Neto & Mello (2009); De Sordi, Contador, Marinho & Carvalho (2005); Carrara (2011); Aredes (2013); Pyon (2011); Swanson & Ramiller (1997); Steininger, Riedl, Roithmayr, Mertens (2009); Hung (2006); Johnson & Levien (2010); Lee & Dale (1998); Smart, Maull, Childe & Radnor (2004); Grover, Kettinger & Teng (2000); Printchard & Armistead (1999); Sonteya & Seymour (2012); Davenport & Short (1990); Hammer (1990); Melão & Pidd (2000); Epstein & Manzoni (1998); Paim & Cardoso (2008); Gulati (2007); Glykas (2011); Santos, Bronzo; Oliveira & Resende (2014); Seethamraju & Marjanovic (2009); Cheng, Shiu, & Dawson (2014); Trkman (2009); Barney (1991); Lee, Huang, Barnes & Kao (2010); Netto (2009); Clausen & Rasmussen (2012); Palmberg (2010); Brocke, Schimiedel, Recker, Trkman, Mertens & Viaene (2014); Smart, Maddern & Maull (2009); Tsikriktsis & Heineke (2008); Kim, Ng & Kim (2009); Siha & Saad (2008); Laosirihongthong, Teh & Adebaujo (2013); Mc

		Cormack et al (2009); Kohlbacher (2010).
Clientes Externos	Foco das Organizações; Nova fonte de vantagem competitiva; Satisfação dos Clientes; Valor percebido pelos clientes; Tolerância à ambiguidade e aleatoriedade; Relacionamento com os clientes; Foco das empresas; Diminuição de antagonismos.	Kotler (1972); Dwer, Schurr & Oh (1987); Lamberti (2013); Selden & Macmillan (2006); Shapiro (1988); Prahalad & Ramaswamy (2000); Vargo & Lusch (2004); Anderson (1995); Grönroos (1994); Kumar (2015); Sheth (2011); Parente, Brandão, Miotto & Plutarco (2012); Araújo, Grillo & Espartel (2013); Aguiar & Farias (2015); Robson, Scarmeas & Spyropoulou (2006); Leite, Lopes & Moori (2015); Ito Jr, Gimenez & Fensterseifer (2012); Zeithaml (1988); Brandenburger & Stuart Jr. (1996); Gonzáles, Toledo & Oprime (2012); Brito & Brito (2012a); Paiva, Barbosa & Ribeiro (2009); Chen, Daugherty & Landry (2009); Ketchen, Hut & Slater (2007); Stal, Nohara & Chagas (2014); Basso, Santos, Kussler & Neto (2011); Martin (2010), Narver & Slater (1990) e Bitner & Brown (2008).

Fonte: Autoria própria

2.2 PESSOAS

A visão que aqui defendemos sobre o tema Pessoas, é aquela que entende que o colaborador interno tem um papel principal no processo de execução de metas e tomada de decisões, isto alinhado com uma maior efetividade e competitividade organizacionais. Por esse motivo é que as Pessoas são consideradas um fator estratégico para as organizações. No entanto, esta constatação carece de políticas de gestão de pessoas mais ajustadas à estratégia empresarial, no sentido das organizações valorizarem mais os seus colaboradores (Demo, 2010).

Segundo Ertemsir & Bal (2012), estudos recentes mostram que os Recursos Humanos têm vindo a ganhar importância no que diz respeito à forma como afetam o desempenho das empresas. Atualmente os Recursos Humanos são um fator de diferenciação e de valor estratégico neste mundo competitivo em que vivemos, o que desperta o interesse e a necessidade de aperfeiçoamento deste capital humano. Ideia semelhante têm Chowdhury, Schulz, Milner & Van D. Voort (2014) que além de considerarem os Recursos Humanos uma fonte de vantagem competitiva, referem que os mesmos são um fator crítico de sucesso e a maximização da sua participação nas organizações deve estar relacionada as práticas de negócios. De um modo semelhante pensa Kujansivu & Lönnqvist (2008), para quem o Capital Humano é também um fator

crítico de sucesso para a BPM (*Business Process Management*), e o seu envolvimento e comprometimento é uma pré condição para que o sucesso nesta matéria.

Para Guest (1987) e Ulrich, Holbrook, Meder, Stuchlik & Torpe (1991) referem que é este papel estratégico e relevante que devem ter as pessoas nas organizações, como protagonistas na busca e obtenção dos resultados, pois são elas que fazem a diferença na produção do conhecimento, na inovação e nas capacidades organizacionais. Opinião semelhante tem Huselid (1995), que acredita no papel positivo da diferenciação que vem com cada indivíduo.

Wright & Snel (1998) reiteram que pesquisas baseadas no capital humano mostram que as pessoas que possuem um alto grau de flexibilidade funcional e pessoal e que conseguem trabalhar com várias tarefas, de exigências diferentes, têm a sua satisfação e motivação aumentadas, o que pode resultar em vantagem e competitividade para a organização.

Segundo Fayol (2011), o líder pode conduzir todos os assuntos, tomar as suas próprias decisões e impor uma obediência passiva mas, entretanto, não podemos deixar de considerar o valor dos funcionários. Somente com base na consideração das circunstâncias é que se pode decidir o respectivo balanço entre poder e iniciativa e o que pode ser conveniente dar a todos os funcionários. A força dos líderes é aumentada pela força que vem dos seus colaboradores dos níveis mais baixos e, desta forma, eles devem ser desenvolvidos na sua máxima extensão possível.

Mas para Freitas (2000) as organizações têm mostrado que são espaços controlados e todo o controlo do social passa, necessariamente, pelo controlo da identidade. Se existe neste momento uma crise ou mal estar no processo de identificação dos indivíduos e se a integração social começa a apresentar-se como problemática, é necessário desenvolver mecanismos capazes de dar respostas a estas questões e realinhar o processo de adaptação ao novo cenário mutável, redistribuindo a importância dos papéis dos atores sociais.

No seguimento desta questão, Hopfer & Faria (2006, p.16) defendem que:

“... a empresa não estimula tal atributo, pois prefere que os seus funcionários trabalhem inseridos na rigidez da estrutura: “Acho que você precisa de usar a criatividade, senão você fica como executor mas, para a empresa, você precisa de ser um executor”. As organizações permitem que os indivíduos tenham liberdade parcial no trabalho, desde que controlada pela estrutura. Um dos controlos é exercido sobre a livre expressão, que amedronta as organizações, sendo substituída pela palavra vigiada”.

Na opinião de De Sordi, Contador, Marinho & Carvalho (2005), nas últimas décadas tem havido um grande movimento administrativo que busca a especialização das áreas funcionais em torno das suas competências básicas, movimento esse motivado principalmente pela busca da Qualidade Total que fora absorvida pelo Ocidente na década de 80 e implementado na década de 90. A busca pela excelência resolvia apenas problemas funcionais localizados, não abrangendo questões estruturais da organização. Observou-se que o desempenho de diversas funções com excelência não implicava a satisfação do cliente final, pois muitos dos problemas residiam na comunicação e na interação de trabalho entre as diversas áreas funcionais.

Wood, Tonelli & Cooke (2012) afirmam que a gestão de pessoas parece não estar a conseguir acompanhar a tendência que seria desejável. Entretanto, profissionais de Recursos Humanos demonstram preocupação com os rumos neste campo. Esta preocupação tem atingido os executivos das grandes empresas que têm exprimido inquietações com o ciclo da gestão de pessoas, nomeadamente, no que concerne à atração de profissionais com perfil um adequado, a socialização com a cultura da empresa e a gestão das carreiras.

No que se refere ao envolvimento das pessoas, Santos & Mourão (2011), através de uma pesquisa de natureza quantitativa, realizada numa autarquia federal brasileira, com a aplicação a 140 funcionários, concluíram que o envolvimento dos funcionários em atividades de formação, desenvolvimento e educação, está relacionado com o aumento da sua satisfação com aquilo que fazem.

Segundo Aguinis & Kaiger (2009) uma das iniciativas que contribui para que o nível de satisfação de um funcionário aumente, é o seu envolvimento nas seguintes atividades: avaliação das suas necessidades de formação, envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, percepção do reconhecimento pela sua atividade de formação, motivação e gestão de expectativas.

Ulrich, Holbrook, Meder, Stuchlik & Torpe (1991) afirmam que, devido a mutações no cenário atual competitivo, é exigido das organizações novos modelos de competitividade que, por sua vez, exigem capacidades organizacionais que possibilitem às empresas atender melhor os seus clientes e diferenciarem-se dos seus concorrentes. Conforme a visão de Guest (1987), já é possível observar a importância das pessoas nas organizações, na medida em que estas assumem

um papel estratégico e relevante mas, para sua maior efetividade, a sua gestão deve ser devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e ainda precisa de estar alinhada com o planeamento e a estratégia organizacionais pois, como afirmam Achrol & Kotler (2011), as empresas do futuro irão procurar equipas que utilizem o seu conhecimento para dar resposta às necessidades do mercado e às exigências dos clientes e potenciais fornecedores e parceiros, de forma a que, rapidamente, consigam acompanhar as mudanças e as circunstâncias económicas.

Para Costa (2003) as pessoas deixam de ser apenas recursos e passam a ser vistas como seres vivos, com sentimentos, inteligência e aspirações e cada vez mais se voltam para o desenvolvimento das suas competências. Um sistema de gestão deve, portanto, ter como objetivo desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se viabilizem. A organização do trabalho, acredita Morin (2001), deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizarem algo que faça sentido para eles, de praticarem e desenvolverem as suas competências, de exercerem os seus julgamentos e o seu livre arbítrio, de conhecerem a evolução dos seus desempenhos e de se ajustarem.

Por fim, Akingbola (2006) defende que as pessoas representam uma fonte de vantagem competitiva e a sua gestão é uma estratégia essencial para o sucesso de uma organização.

Vejamos agora qual a visão sobre Tecnologia dentro das organizações.

2.3 TECNOLOGIA

A visão que defendemos sobre o conceito Tecnologia é semelhante às visões de Barra, Savage & Tsay (2010) e Schukai, Chandhari e Dash (2010):

- A Tecnologia deve ser integrativa e não discriminatória e deve se beneficiar todos com os avanços da Tecnologia da Informação;
- A Tecnologia deve “surfear” nas ondas da Internet, propiciando aos seus usuários a maximização de utilização de seu tempo, eliminando os paradigmas das distâncias, e contribuindo para a melhoria da produtividade e da interatividade;
- A Tecnologia deve estar estrategicamente ao serviço do cliente final, seja para conhecê-lo melhor ou para apoiá-lo nas suas necessidades e expectativas.

Segundo Hunter & Panagopoulus (2015) o aumento da concorrência está a provocar constantes mudanças de contexto, proporcionando um mercado mais flexível, cada vez mais exigente e que obriga os seus atores a fazerem mais com menos. É neste contexto que a tecnologia chega como uma alternativa de simplificação e ao mesmo tempo de otimização. Um dos exemplos atuais são os impactos na metodologia de vendas, pois as empresas passaram a ter disponibilidade de informações relacionais que podem ser desenvolvidas com os seus clientes, o que provoca uma maior aproximação e uma construção cada vez mais forte entre clientes e fornecedores.

Hendricks & Singhal (2001), também reconhecem os benefícios que a Tecnologia da Informação está a proporcionar aos colaboradores internos e externos, pois a disponibilidade e a análise destas informações pode, de forma positiva, provocar impactos benéficos na gestão de processos, produtos, *design*, desempenho dos processos, satisfação dos clientes e desempenho dos fornecedores.

Para Gonçalves (1998) o impacto da tecnologia pode provocar transformação no trabalho das pessoas, na produção dos grupos, no desenho da própria organização e no desempenho da empresa. A tecnologia tem como impulsionadores a produtividade dos trabalhadores e prestadores de serviços, a qualidade do produto e do serviço, a capacidade de resposta aos desafios de todo o tipo, a globalização dos mercados e das operações da concorrência, o *outsourcing* de certas atividades de produção, a distribuição, as vendas e serviços de funções de suporte, o *partnering* e a formação de alianças estratégicas e a responsabilidade social e ambiental.

Becker, Greve & Albers (2009) destacam CRM (*Customer Relationship Management*), referindo que a mesma não pode ser apenas uma simples ferramenta de tecnologia, devendo estar alinhada com as expectativas e necessidades das diversas áreas da empresa e com a cultura organizacional, a qual deve estar focada na aproximação dos clientes.

Gartner, Zwicker e Wilhelm (2009) destacam que a importância da TI pode ser claramente identificada pelo seu efeito direto na atividade económica, o que pode ser representada pelo crescimento constante das empresas de TI na produção nacional. Os objetivos dos investimentos em TI é que possibilitam às empresas aumentar a velocidade da operação, difusão e uso dos novos conhecimentos necessários à sua integração e constantes mutações do mercado. Para Dewett & Jones (2001), mesmo sendo as organizações compostas por pessoas que atuam de acordo com os

procedimentos, mas que também possuem os seus interesses pessoais, o sistema pode servir de suporte para motivar a *performance* em direção aos objetivos. A TI torna a formalização dos processos empresariais mais viáveis, pois facilita a aprovação e recuperação de informações sobre os eventos organizacionais.

Na opinião de Drucker (2000) a produção de informação está apenas no início. Até há poucos anos atrás a TI não tinha forças para mudar os processos e sim no máximo melhorá-los, mas esta situação mudou quando apareceu o comércio eletrônico, que está a mudar rapidamente a economia, estabelecendo um novo paradigma, no qual todas as empresas têm que se tornar transnacionais na maneira como operam.

Borges (2008) concorda com Drucker, exemplificando com a história do *Facebook* que está apenas no seu início e por sua vez a Internet é tão fluída nas suas reviravoltas que daqui a alguns anos talvez estejamos a discutir “a mais nova ameaça à *Microsoft* e ao *Google* construída por um empreendedor que em 2008 era apenas uma criança”.

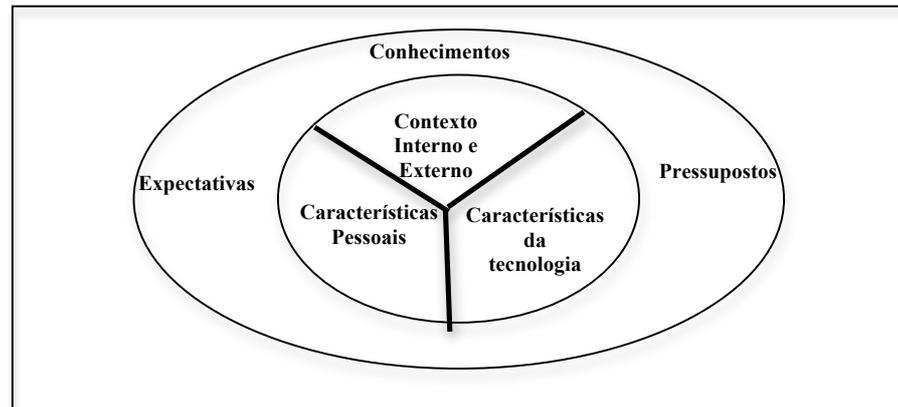
Para Pádua & Inamasu (2008) os processos de negócios são fundamentais na construção de uma organização de sucesso. TI, quando direcionada para a gestão e melhoria dos processos de negócios, tem ajudado a organização a completar a sua visão de empresa e a melhorar a sua posição competitiva pois, como afirma Tarafdar & Gordon (2007), numerosos estudos tem atestado e reconhecido as interdependências entre sistemas de TI e Processos de Negócios.

As necessidades têm que ser atendidas pela TI, visando alcançar os objetivos dos negócios, em termos da concorrência, competitividade e estratégias. Sistemas que não satisfazem as necessidades da organização podem impedir o desenvolvimento do negócio.

Segundo Tanis & Postmes (2003), as TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) têm assumido um papel importante na qualidade percebida das interações pessoais. Isto é passível de ser observado nos impactos efetuados durante estas interações, seja por mensagens faladas ou escritas. Mas Lee (2004) tem uma opinião um pouco diferente, pois acredita que a falta do contacto pessoal (linguagem corporal, inflexões vocais e expressões verbais) reduzem a qualidade das informações trocadas, impossibilitando a passagem de emoções e de temas em detalhe.

Segundo Nijland (2004), os artefatos são socialmente construídos por grupos sociais e o sucesso ou a falha não são apenas uma questão de atributos tecnológicos, mas dependem da ação interpretativa de indivíduos no seu contexto.

Figura 1 - Frame tecnológico



Fonte: Mussi & Zwicker (p. 433)

Para Mussi & Zwicker p. 433:

“Frames tecnológicos expressam as diferentes interpretações de uma tecnologia por diferentes grupos sociais de uma organização. Mais especificamente, frames tecnológicos são definidos como o conjunto de pressupostos, expectativas e conhecimentos sobre a tecnologia, compartilhados e mantidos coletivamente por atores de um mesmo grupo social. Em relação à tecnologia da informação, há diferentes grupos sociais numa organização – como gestores, profissionais de TI, usuários – cujos integrantes tenderão a compartilhar frames tecnológicos comuns.”

Na opinião de Moreno, Cavazotte & Arruda (2014) uma infraestrutura de TI flexível só será capaz de gerar valor para uma empresa, quando os seus gestores souberem como adaptá-la às necessidades emergentes dos processos da organização e tirar proveito das oportunidades que surgirem no seu ambiente de negócios. A mera adoção da TI não é suficiente para garantir resultados, pois é a partir da integração entre recursos e capacidades tecnológicas e de negócios, viabilizados pela colaboração orquestrada entre os integrantes dessas áreas, que soluções mais efetivas podem vir a ser alcançadas.

Para Motta (1995) na era da competitividade global o grande desafio das empresas está centrado na capacidade de encontrar novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de

gestão ou de redesenho dos processos de negócios e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.

Para Moreno Jr., Pinheiro & Joia (2012), o êxito da tecnologia consiste em alinhar o grau de compatibilidade entre a estratégia operacional, as infraestruturas, os processos, as políticas das áreas de negócios e a TI, conforme o que é percebido pelos agentes responsáveis pelas áreas organizacionais. A obtenção e manutenção deste alinhamento, quando este é baseado em estratégias apropriadas e alinhadas para as áreas de negócios e de TI, tendem a gerar diversos benefícios para a organização, incluindo vantagem competitiva.

Mick & Fournier (1998) apresentam na tabela abaixo oito paradoxos centrais da tecnologia que, se considerados, podem trazer à organização maior eficiência, mas também, se não forem bem conduzidos, podem apresentar aspectos negativos:

Quadro 2 - Paradoxos da Tecnologia

Paradoxos	Prós – Contras
Controlo/Caos	Facilita a ordem e o controlo das tarefas, mas pode provocar descontrolo, medo e revolta
Liberdade/Escravidão	Facilita a independência e a realização, mas pode provocar submissão e dependência
Novo/Obsoleto	Traz benefícios do avanço do conhecimento, mas não pode chegar tarde ao mercado
Competência/Incompetência	Devido à complexidade e a outros fatores pode trazer sentido de competência e incompetência
Eficiência/Ineficiência	Mais rapidez, mas pode tornar conscientes desejos e necessidades ainda não reconhecidas
Satisfação/Criação de necessidades	Facilita a satisfação de desejos, mas pode não contemplar as necessidades não reveladas
Integração/Isolamento	Facilita a interação, mas pode provocar separação entre as pessoas
Engajamento/Desengajamento	Facilita a motivação, mas pode provocar acomodação, passividade e falta de conexão

Fonte: Mick & Fournier (1998, p. 6)

Conforme De Sordi, Contador, Marinho & Carvalho (2005) a arquitetura de *software* para atender aos requisitos da gestão por processos é diferenciada da tradicionalmente empregada para atender empresas estruturadas por áreas funcionais. A solução de *software* específica para empresas estruturadas por processos de negócio é denominada *Business Process Management System* (BPMS).

A seguir são descritas as principais características dessa categoria de *software*. A solução BPMS não emprega o conceito de substituição de sistemas, pelo qual parte dos sistemas existentes na organização (sistemas legados) é substituída por um novo sistema integrado, por exemplo, por um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), do qual falaremos mais à frente. Em vez disso, a solução BPMS - considerando a característica do processo de negócio, de ser distribuído e segmentado, executado dentro dos limites de uma ou mais organizações e envolvendo diversos sistemas de informação - disponibiliza um ambiente de integração de sistemas de informação, que permite definir: fluxo de execução, regras, eventos e demais especificações necessárias à operação e gestão do processo de negócio. Dessa forma, permite satisfazer outra característica do processo de negócio: a de ser extremamente dinâmico, permitindo, por exemplo, uma substituição mais rápida e simples de um *software* por outro, necessário, por exemplo, quando uma empresa parceira da organização é substituída, requerendo a integração com um novo *software* disponível no ambiente computacional do novo parceiro.

Vejamos agora qual a abordagem que escolhemos para falar de Processos.

2.4 PROCESSOS

A principal característica nas Organizações Centradas em Processos é a quebra das vias de comunicação entre departamentos, que criam barreiras funcionais e isolam as áreas multidisciplinares que atuam num mesmo projeto.

Para Torres (2002), o discurso feito nas organizações traz consigo propostas alicerçadas nos seguintes pontos básicos: por detrás das técnicas e dos procedimentos está a mudança e a melhoria contínua. Não é uma questão de informar, mas de se implementar um processo de persuasão e um novo comportamento é exigido, num ambiente participativo, cooperativo e consciente de que poder e controlo excessivos não mais funcionam e o discurso da mudança deve estar presente em toda a

organização, seja nos símbolos, nos objetos, na cultura, nas falas ou nas ações da empresa como um todo.

Para Gonçalves (2000a), as empresas são grandes coleções de processos e esta forma ou proposta de se organizar tem persistido nas discussões e textos de Administração de Empresas nos últimos anos. É praticamente impossível evitar temas como redesenho de processos, organização por processos e gestão por processos. A ideia não é nova e as suas raízes estão ligadas na tradição da engenharia industrial e no estudo dos sistemas sociotécnicos. Eis algumas definições de processos:

Quadro 3 - As definições de processos de negócio

Autores	Definições
Davenport & Short, (1990)	Um processo de negócio é um conjunto de tarefas logicamente relacionadas que são executadas para atingir um resultado de negócio. Processos de negócio têm clientes que podem ser internos ou externos à firma e são <i>cross</i> funcionais, isso é, eles normalmente acontecem através ou entre as sub unidades organizacionais. Processos são geralmente independentes de uma estrutura da organização.
Lin, Yang & Pai (2002)	Processo é uma série de atividades, geralmente envolvendo várias unidades organizacionais e operadas por autores (humanos ou máquinas), que são alinhados aos valores dos clientes externos.
Smart, Madder & Maull (2009)	Processo é a notação conceptual do que a organização faz. Eles podem ser descritos como transformações que são <i>cross</i> -funcionais e fim-a-fim por e têm foco no cliente.
Trkman, (2009)	Um processo de negócio é um conjunto de atividades completo, dinâmico e coordenado ou de tarefas logicamente ligadas que devem ser executadas para entregar valor ao cliente ou atender a outros objetivos estratégicos.

Fonte: Aredes (2013, p. 17)

Vários movimentos em diferentes momentos chegaram para direcionar as organizações para uma estrutura organizacional voltada para processos de negócios, sendo os mais significativos o *CRM – Customer Relationship Management*, Gestão de cadeia de fornecedores - *Supply Chain Management (SCM)* e o desenvolvimento colaborativo de produtos - *Productlife-cycle Management (PLM)*.

Para Neslin, Gupta, Kamakura, Lu & Mason (2006), CRM é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos que beneficiam ambos.

Machline (2011) refere-se que *Supply Chain* ou cadeias de suprimento abrange todos os esforços envolvidos na produção e na entrega de um produto final, desde o fornecedor do fornecedor até ao cliente do cliente. Segundo Sudarsan, Fenves, Sriram & Wang (2005) PLM (*Product LifeCycle Management*) consiste em capitalizar todas as informações relativas a um produto industrial. Souza & Zwicker (2001) definem que ERP são sistemas de informações integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais de *softwares* com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa.

Certos paradigmas engessados pelo tempo tornaram-se ainda mais incapacitantes. É necessário despojar os velhos paradigmas sobre o consumidor atual, mesmo porque não o conhecemos o suficiente para internalizar nos colaboradores internos tais conhecimentos.

Trata-se de uma questão de escalonamento dos valores. Para começar devemos diminuir a diferença entre a teoria exposta (tudo o que dizemos acreditar) e a teoria em uso (a maneira como realmente nós agimos) e colocar todos os elementos da organização a pensar e a agir tendo como base o cliente em primeiro lugar.

Com efeito, vivenciamos nos últimos vinte anos a era dos sistemas integrados de gestão empresarial (*ERP*) que implementa um modelo de empresa integrada e também propõe uma mudança, de uma visão departamental para uma visão por processos, mas estes movimentos não tiveram força suficiente para modificar a cultura Taylorista, ainda predominante nas organizações. Com efeito, a lacuna continua, pois organizações funcionais mostram-se incapazes de resolver o descompasso entre as áreas de negócios e as interfaces com a tecnologia da informação. Mas o desafio continua: como harmonizar interesses aparentemente tão diferentes? Como criar valor para os clientes, para os funcionários e para os acionistas? Note-se que esta ordem está correta, pois Drucker (2000) afirmava que chegaria um momento em que seria contraproducente uma organização ter como primeira meta o enriquecimento do acionista. Uma das possíveis respostas passa por mudanças no comportamento de toda a organização e clama por uma visão mais ampla e de longo prazo, para conseguir visualizar como é que clientes externos, funcionários e acionistas podem ganhar juntos e não rivalizarem sobre as suas posições.

Já no século passado Davenport & Short (1990) e Hammer (1990) preconizavam que o desenho organizacional, baseado em processos, ganharia grande atenção com a combinação das propostas que combinavam Reengenharia de Processos com Sistemas de Gestão. Mas a abordagem por processos teve a sua primeira incursão na literatura na década de 50. Epstein & Manzoni (1998) mencionam que foi o Tableau de Board o pioneiro (pós revolução industrial) a mencionar na literatura um sistema que objetivava o aperfeiçoamento do processo produtivo, analisando as relações de causa e efeito de uma organização.

Mears (1993) refere-se a um sistema permanente voltado para alcançar a satisfação do cliente através da melhoria contínua da qualidade, dos serviços e dos produtos da empresa – a TQM (*Total Quality Management*).

Gouillart & Norton (1995) definem Reengenharia como o redesenho de processos individuais, frequentemente com a ajuda de dados de *benchmarking*, e a transformação, como o redesenho simultâneo e integrado de vários processos e sistemas.

Sancovschi (1999) define que Reengenharia de Processos é repensar fundamentalmente e reestruturar radicalmente os processos empresariais para alcançar melhorias drásticas em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Na década de 80, o movimento TQM encorajava uma análise crítica dos processos. E, aproveitando esta onda, no fim da década de 80 surge o movimento da Reengenharia, que tinha como premissa a recriação dos processos aliado à mudança organizacional. Para Davenport & Short (1990) o “*approach*” baseado em processos ganhou grande evidência na década de 1990 e com ela veio uma proposta radical de engenharia de processos em conjunto com um sistema integrado de gestão. Um próximo endosso sobre melhorias do novo desenho organizacional (*Business Process Reengineering - BPR*) foi protagonizado por Drucker (2000), Gonçalves (2000^a).

Para Carrara (2011), os sistemas BPMS, tornam possível que o próprio usuário passe a ter, através de uma notação, os seus processos e fluxos de trabalho acompanhados e monitorados pelo sistema, o que irá gerar uma otimização do tempo e um aumento da produtividade, pois BPMS são

um conjunto de ferramentas que buscam a melhoria do sistema de gestão sob a visão dos processos.

Para Paim, Caulliriaux & Cardoso (2008) o que ocorre é que as organizações têm vindo a estruturar-se desde o século passado, sob uma perspectiva funcional. Estes métodos clássicos de gestão tiveram ênfase na década de 50 e apresentam-se como um modelo que contempla a formação de ilhas, que obedecem a um desenho departamentalizado, o que dificulta a integração e a comunicação entre os departamentos, sendo isto, obviamente, uma causa das limitações do desempenho organizacional.

Mas uma nova onda vem-se consolidando nos últimos dez anos. Para Smith (2003), o nome desta nova onda é *BPM (Business Process Management)*. A primeira onda veio com as contribuições de Taylor, a segunda com a Reengenharia e a tecnologia de *ERP* e, nestes últimos dez anos, temos a *BPM* dirigida à Satisfação dos Clientes. É nesta terceira onda, onde os processos estabelecem uma parceria com a tecnologia, de modo a integrar a eficácia dos processos com a eficiência da tecnologia, que surge o nome de *BPMS (Business Process Management System ou Suite)*. Complementando, Melão & Pidd (2000), referem que, nessa altura iniciava-se a visão da *BPM*, combinando o que havia de melhor nas abordagens incrementais e radicais.

Assim, a abordagem por processos que iremos adotar é a visão de *Business Process Management (BPM)* que combina foco no cliente, otimização contínua dos processos, atividades de mapeamento, atividades de mediação para avaliar o desempenho, melhores práticas e mudança na cultura da organização (Pyon, Woo & Park 2011).

Em seguida apresentam-se algumas visões de autores sobre este conceito

Quadro 4 – Diferentes visões do BPM

Autores	Definições sobre BPM
Swanson & Ramiller (1997)	BPM é apenas um reposicionamento de velhas práticas excluindo fatores que não deram resultados.
Steininger, Riedl, Roithmayr & Mertens (2009)	BPM é uma moda passageira.
Hung (2006)	BPM ainda está na sua infância.
Johnson & Levien (2010)	BPM está a aumentar a sua importância, sendo o assunto mais pesquisado por diretores, nas áreas da informação, melhoria de processos e inovação.

Lee & Dale (1998)	BPM é uma análise <i>cross</i> -funcional de melhorias estruturadas e apresenta um novo conceito: uma melhoria contínua de processos.
Smart, Maull, Childe & Radnor (2004)	BPM é a forma de transformar as necessidades dos clientes em realidade.
Grover, Kettinger & Teng (2000)	BPM não é apenas um modismo de Gestão e de Reengenharia, pois pensar em processos tornou-se um modelo mental.
Printchard & Armistead (1999)	BPM ainda necessita de muitos aperfeiçoamentos, embora os seus princípios tenham vindo a convencer as empresas a aceitá-la como uma ferramenta de apoio eficaz para a melhoria organizacional.
Sonteya & Seymour (2012)	O cenário competitivo global tem imposto às empresas a busca pela excelência nos seus negócios, o que as leva procurar melhores resultados, através da utilização de diversas ferramentas de Gestão, sendo a BPM uma das mais importantes.
Smart, Maddern & Maull (2009)	BPM é a forma como as necessidades dos clientes se transformam em realidade, seja através de produtos ou serviços.
Siha & Saad, (2008)	O que falta à BPM é que, muitas vezes, as metas não são claras, elevando com isto a percentagem de projetos que não são bem sucedidos.

Fonte: Autoria própria, com base nos autores referenciados na tabela

Segundo Gulati (2007), uma das importantes contribuições da BPM é tornar menos estruturado o desenho organizacional, onde as pessoas ficam isoladas por silos ou ilhas, o que dificulta a entrega de valor aos clientes finais. Nesse sentido Glykas (2011) refere que as interações entre processos devem ocorrer de modo horizontal, principalmente em atividades necessárias para atingir os objetivos dos negócios. Segundo Kolbacher (2010), um dos diferenciais da orientação por processos encontra-se centrado na velocidade das melhorias e no aumento da satisfação dos clientes e, somado a isto, provoca também melhorias nos aspectos da qualidade, redução de custos e consequente melhoria no desempenho financeiro. Já no entender de Mc Cormack et al (2009), a adoção da BPM provê o desenvolvimento e a melhoria contínua da estratégia, fazendo com que a organização se foque no essencial para a geração de valor e na melhoria do seu desempenho.

Santos, Bronzo, Oliveira & Resende (2014) acreditam que é de grande importância a disseminação de uma cultura voltada para processos interfuncionais e interorganizacionais, tendo como foco uma gestão de excelência orientada por processos baseados na satisfação dos clientes. Os funcionários devem compreender que a organização é um conjunto de processos interligados e

que o trabalho por eles desenvolvidos fazem parte deste conjunto e devem avançar para novos patamares de qualidade. Palmberg (2010) acrescenta que a BPM é uma alternativa de mudança e de melhora da organização e um ganho de *expertise*.

Segundo Seethamraju & Marjanovic (2009) tem-se observado uma gradual tendência para estruturar a gestão organizacional em torno de processos, por alguns motivos: aumento de produtos e serviços, necessidade rápida de transferir informações e tomada de decisão, necessidade de adaptação às mudanças e aumento da concorrência internacional.

Para Cheng, Shiu & Dawson (2014), a maioria das organizações fazem um grande esforço para diferenciar o seu posicionamento de mercado, pois entendem que é nisto que consiste o seu fator chave de competitividade, uma vez que a ordem do dia é ser-se melhor do que a concorrência. Trkman (2009) concorda com esta abordagem, que diz respeito à BPM, pois defende que, além de promover e incentivar um ambiente organizacional mais transparente, tem ajudado a melhorar o trabalho de desempenho do processo de negócio, contribuindo para o aumento da competitividade, na medida que aumenta a oferta de valor aos clientes externos. Barney (1991) amplia um pouco mais esta discussão quando diz que a vantagem competitiva sustentável ocorre quando a organização se apropria de recursos e de capacidades raras de valor e de difícil imitação quando comparada a seus concorrentes, ou seja, a empresa heterogênea é uma condição fundamental para se alcançar um desempenho diferenciado.

Para Bueno & Ballestrin (2012), as empresas organizam processos para a geração de inovação, com o intuito de lançarem novos produtos e serviços, desenvolverem novos processos ou novas configurações organizacionais e atuarem em novos mercados. Desde os primeiros estudos sobre inovação, em 1934, o conceito é visto como fonte fundamental para a geração de vantagem competitiva, desenvolvimento econômico e mudanças na sociedade. Para Lee, Huang, Barnes & Kao (2010), é necessário que as organizações repensem e reprojtem os seus processos, tendo como objetivo a satisfação do cliente.

Para Bettencourt & Ulwick (2008) e Gonçalves (2000^a), todo o trabalho é um processo, pois tudo tem um começo, meio e fim, sendo que se um processo é composto por uma série de etapas, é necessária uma maior especificidade, pois quando falamos em processos, os mesmos podem apresentar limitações.

Segundo Nariño, Rivera, Leon & Leon (2013) os processos possuem duas características relevantes que justificam a necessidade de estudá-los: a variabilidade (cada vez que o processo se repete há ligeiras variações nas diferentes atividades que, por sua vez, geram variabilidade nos resultados) e a repetibilidade (os processos são criados para produzir um resultado e tentar repetir esse resultado uma vez ou outra. Este recurso permite trabalhar sobre o processo e melhorá-lo). Precisamente, a gestão de processos procura reduzir a variabilidade que normalmente aparece quando se tenta produzir ou prestar determinados serviços e procura eliminar as ineficiências associadas à repetição de ações ou a certas atividades e ao uso inadequado de recursos. Esta evidência já havia sido mencionada por Tsikriktsis & Heineke (2008) que, nas suas pesquisas, encontrou evidências de que pode existir uma relação entre não conformidade dos processos e os níveis de insatisfação do cliente, ou seja, quanto maior for a variação de um processo, maior é a insatisfação do cliente envolvido. De acordo com Kim, Ng & Kim (2009), a satisfação do cliente ocorre quando as suas expectativas são atendidas através dos processos.

Monteiro (2006), resgata na tabela abaixo as principais diferenças entre a Organização Funcional e a Organização por Processos.

Quadro 5 : Organizações Funcionais versus Organizações Processuais

Características analisadas	Organização funcional	Organização por processos
Alocação de pessoas	Agrupadas junto aos seus pares nas áreas funcionais	Grupos de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para a tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos sobrepostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada para o ajuste da função que desempenham / especialização	Dirigida para as múltiplas competências da multi-funcionalidade / <i>empowerment</i>
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gera clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica com uma departamentalização vertical	Fundamentada em equipas de processos horizontais
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com um escopo bastante restrito e mecanicista	Bastante diversificado, voltado para o conhecimento evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Procedimentos de áreas funcionais mais lineares	Por meio de processos multifuncionais mais sistémicos

Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

Fonte: Monteiro (2006, p. 72)

Mas Belmiro & Reche (2003) apontam-nos uma outra preocupação: é que mesmo as pessoas aceitando a orientação por processos como correta, o modelo mental predominante ainda é o funcional. O que se espera é que estas dificuldades conduzam a uma nova revolução. Segundo Gonçalves (2000b), as empresas convencionais, foram e são projetadas para si própria e que uma visão voltada para o cliente externo, exige um redesenho em seu processo de negócio. Mas Clausen & Rasmussen (2012) aponta como positivo a adoção pelas organizações de mais do que um modelo de negócio, pois com isso abre-se uma possibilidade de ficar com o melhor de cada abordagem (Funcional/Tradicional e Processual). Segundo Palmberg (2010), a adoção da BPM provoca um aumento da mudança, de melhoria do organismo organizacional e um ganho de *expertise* de como incluir uma estrutura por processos dentro de uma organização tradicionalmente funcional.

Para Albuquerque (2012) a abordagem de gestão por processos de negócios ganhou grande popularidade e ampla disseminação como componente básico para a estruturação do trabalho nas organizações, em conjunto com o uso dos sistemas de informações. Por esta razão, dependendo do ponto de vista sobre o domínio de investigação, a BPM, ou já é muito antiga ou é muito jovem. No entanto, o termo BPM, como um rótulo para uma área de pesquisa específica, não tem mais do que duas ou três décadas, embora a idéia de processo orientado para projeto e análise de organizações, com o apoio de sistemas de informação, tenha uma longa história (Netto, 2009). Mas esta abordagem, sendo jovem ou não, não interfere com a teoria defendida por Laosirihongthong, Teh & Adebaujo (2013), que referem a incapacidade dos funcionários em trabalharem com processos de uma forma plena e que, por se tratar de uma área crítica, necessita de ser vista de uma forma estratégica, para que o compartilhamento de informações colabore com a classificação de “*World Class*” para os produtos da organização.

De Sordi, Contador, Marinho & Carvalho (2005), referem ainda que as soluções BPMS estão

no seu estágio inicial de maturidade, havendo grande divergência no escopo das soluções disponíveis. Essa ampla divergência deve-se ao histórico evolutivo dessas soluções, pois algumas evoluíram a partir de soluções para automação de fluxos de trabalho (*software workflow*), outras a partir de ambientes de integração entre sistemas de informação *software* EAI (*Enterprise Application Integration*) e outras, mais recentes, foram desenvolvidas a partir do conceito de gestão por processos.

Leymann & Roller (1997), definem *Workflow* como um conjunto de atividades que podem ser ou não executadas simultaneamente e possuem, entre as atividades de negócio, o fluxo de dados e algumas especificações de controle.

Lee, Siau & Hong (2003), referem que EAI (*Enterprise Application*) é um conjunto de ferramentas e tecnologias que possibilitam a integração de aplicativos e sistemas corporativos, permitindo o compartilhamento de processos, dados e informações para dentro e fora da organização (parceiros de negócios).

Mas é necessário observarmos os fatores críticos para o sucesso, de acordo com Brocke, Schmiedel, Ricker, Trkman, Mertens & Viaene (2014), o que podemos observar na tabela que se segue.

Quadro 6 – Os dez princípios para o sucesso da BPM

Ordem	Princípios do sucesso da BPM
1.	Deve haver uma consonância entre a consciência do contexto e o contexto organizacional.
2.	Princípio da continuidade: BPM não é um projeto <i>One-Off</i> .
3.	Princípio da Capacitação: A organização deve utilizar BPM para fortalecer as suas capacidades.
4.	Princípio do Holismo: Deve ter um escopo abrangente, não deve ter foco isolado.
5.	Princípio da Institucionalização: BPM deve ser incorporada à estrutura organizacional.
6.	Princípio do envolvimento: BPM deve integrar todos os grupos interessados e todos os voluntários devem ter oportunidades de participar.
7.	Princípio do entendimento conjunto a respeito de BPM: deve adquirir-se um significado compartilhado.
8.	Princípio da finalidade: BPM deve contribuir para a criação de valor estratégico.
9.	Princípio da Simplicidade: BPM deve ser econômica e descomplicada.
10.	Princípio da Tecnologia: BPM deve fazer um uso oportuno da tecnologia.

Fonte: Brocke, Schimiedel, Recker, Trkman, Mertens & Viaene (2014, p. 532)

Passemos agora a apresentar algumas das principais abordagens teóricas no que diz respeito ao cliente externo.

2.5 CLIENTE EXTERNO

O ponto de vista defendido neste estudo é que os Clientes Externos, sendo o maior ativo de uma organização, devem fazer parte, de forma direta, do planeamento estratégico das organizações, devendo todos os intervenientes no processo organizacional ter parte dos seus indicadores de performance ligados à satisfação daqueles (o que inclui, Pessoas, Processos e Tecnologia).

Segundo Kotler (1972) e Dwer, Schurr & Oh (1987), o Marketing teve ao longo dos anos diversos focos: distribuições e canais, aumento das vendas, sistemas de compras e de vendas, preços, gestão (planeamento, organização, direção e controlo), eficiência do mercado, produtos e serviços e, o mais recente de todos, foco no cliente. Segundo Lamberti (2013) e Selden & Macmillan (2006), entre os conceitos de Marketing que surgiram nos últimos anos, o foco no cliente é um dos mais debatidos. Embora Dwer, Schurr & Oh (1987) reconheçam a importância do conceito de troca, a pesquisa de Marketing negligenciou indiretamente os aspectos da relação do comportamento entre comprador e vendedor.

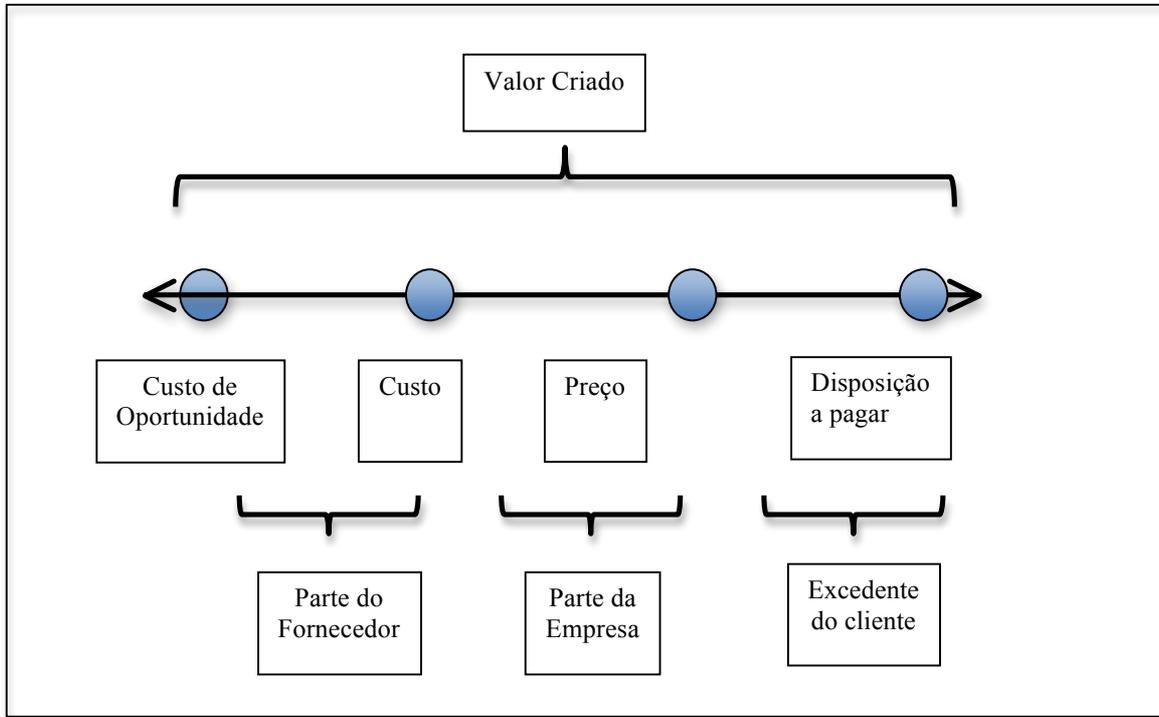
Para Shapiro (1988) o princípio central do Marketing é a satisfação do cliente. Na visão de Prahalad & Ramaswamy (2000), os clientes passaram a ser vistos como uma nova fonte de vantagem competitiva. Vargo & Lusch (2004) salientam que o foco do Marketing se deslocou para um elemento intangível e aposta no relacionamento de longo prazo como a forma acertada de relacionamento entre cliente e empresa. Pensamento semelhante têm Anderson (1995) e Grönroos (1994), quando referem que o Marketing tem duas direções norteadoras e interrelacionadas: são elas: foco no relacionamento em negócios e nas suas estruturas e preocupação crescente com o valor das relações comerciais, além do valor de bens trocados.

Segundo Kumar (2015), Marketing atua em quatro grandes focos: identificar o potencial valor de um cliente, maximizar o valor do cliente, apostar no marketing individual e investir no segmento e alocação de recursos, conforme os clientes e a rentabilidade em causa.

Para Parente, Brandão, Miotto & Plutarco (2012) existe cada vez mais uma integração dos consumidores da base da pirâmide, compartilhando os mesmos ambientes e, este fato por si só, gera um impacto forte nos comportamentos. De acordo com Araújo, Grillo & Espartel (2013) e Aguiar & Farias (2015) o comércio passa por transformações e aspectos ligados ao consumidor tais como, emoções e valor hedônico de compras, o que merece atenção e estudo, pois influenciam o comportamento de consumo. Para Robson, Scarneas & Spyropoulou (2006) a aproximação com os consumidores ainda se mostra tímida e pesquisas de um modo geral com clientes são ainda poucas e pontuais, em relação ao que seria o ideal. Leite, Lopes & Moori (2015) mostram, nos seus estudos, que o bom desempenho dos clientes finais causam impactos positivos no sentimento destes em relação aos fornecedores dos produtos e serviços.

Ito Jr., Gimenez & Fensterseifer (2012, p. 298) referem que:

“Quanto à percepção dos aspectos económicos, de maneira geral, toda a transação depende não apenas do vendedor e do comprador, mas também daquilo que se costuma chamar de relação custo benefício do produto. Ou seja, é a avaliação do preço praticado versus os benefícios ou a qualidade e os valores embutidos no produto. Para o vendedor, a melhor escolha seria oferecer o produto com o maior preço possível e o menor custo total. Já para o comprador, a maior qualidade com menor preço. Assim, a fortiori, há um conflito de interesses entre as partes, sendo necessário encontrar um ponto intermediário entre esses extremos para que a transação se realize. O lucro do consumidor é a diferença entre o valor total percebido no produto e o seu preço real praticado. Caso haja percepção pelo consumidor de que o produto está subvalorizado em relação ao preço real, então o consumidor sente-se com vantagens.”

Figura 2 – Criação de Valor

Fonte: Adaptado de Brandenburger & Stuart Jr. (1996)

Para Zeithaml (1988), o valor percebido pelos clientes é muito maior do que apenas a diferença entre o que é oferecido e o que é percebido. É o que Vundermerwe & Rada (1988) denominam de Servitização, ou seja, apresentar produtos e serviços de modo a que eles se tornem uma vantagem competitiva, tendo como foco o cliente externo. Conforme Brandenburger & Stuart Jr. (1996) explica os componentes para a criação de valor

Brito & Brito (2012a), esclarecem que a vantagem competitiva e o desempenho financeiro são mais do que as observações dos efeitos sobre a lucratividade da organização. É importante lembrar que empresas que criam valor acima da média dos seus concorrentes conseguem explorar a diferença entre o preço e o valor máximo que o cliente está disposto a pagar. O objetivo principal é garantir o equilíbrio entre os seguintes indicadores de desempenho: lucratividade superior e manutenção da participação de mercado, lucratividade média e crescimento da participação de mercado.

Paiva, Barbosa & Ribeiro (2009) ampliam um pouco esta abordagem com um olhar sob a gestão, defendendo que as organizações procuram estudos mais precisos para satisfazerem os interesses dos seus clientes, procurando satisfação e lealdade e tendo em vista a lucratividade sustentável a longo prazo. Tal necessidade espelha a contribuição da estrutura de valor para o cliente indicando, de forma clara, que ações devem ser priorizadas pelas organizações na elaboração das suas estratégias mercadológicas. O modelo forma a base para o cálculo do valor do cliente, o que permite estimar receitas futuras por meio do *Customer Lifetime Value* (valor vitalício do cliente), mesmo perante um ambiente cada vez mais competitivo. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Chen, Daugherty & Landry (2009) dizem que qualquer melhoria realizada no modelo de uma organização deve levar em conta as necessidades dos clientes como ponto de partida. Porém Ketchen, Hut & Slater (2007) advertem que não basta a organização centrar-se no que os clientes desejam e nas suas necessidades presentes, sendo necessário que as empresas possam entender as suas necessidades futuras, pois nem sempre os próprios clientes têm esta capacidade.

Por meio da estrutura de valor para o cliente, a empresa pode adotar medidas estratégicas capazes de provocar maior impacto, avaliá-las ao longo do tempo, compará-las com as dos concorrentes e ajustá-las tempestivamente por meio da avaliação dos resultados e da contínua obtenção de informações junto do cliente, sobre a sua percepção atual de valor.

Na opinião de Stal, Nohara & Chagas (2014), um modelo de negócios diferenciado pode conferir vantagem competitiva, desde que a sua replicação pelos concorrentes seja difícil. E o elemento chave do modelo de negócios consiste na descoberta de como lucrar com a inovação. Todo o esforço de desenvolvimento de novos produtos deve ser conjugado com o desenvolvimento de um modelo de negócios que define o “ir ao mercado” e as estratégias de “captura de valor”. Obviamente, a inovação tecnológica, por si só, não garante o sucesso económico. Descobrir como entregar valor aos consumidores e capturar parte deste valor são as questões-chave na concepção de um modelo de negócio, e conseguir o primeiro sem o segundo não é suficiente. O papel do modelo de negócio está fundamentado na sua capacidade de transformar ideias em lucro.

Para Basso, Santos, Kussler & Neto (2011) o que atrai os consumidores são as características positivas que cada concorrente apresenta e, sendo assim, quanto mais características positivas são percebidas, maior é o poder de atração. Sendo maior o poder de atração, maior serão as intenções de troca do fornecedor. De um modo semelhante Lages & Piercy (2012) reconhecem

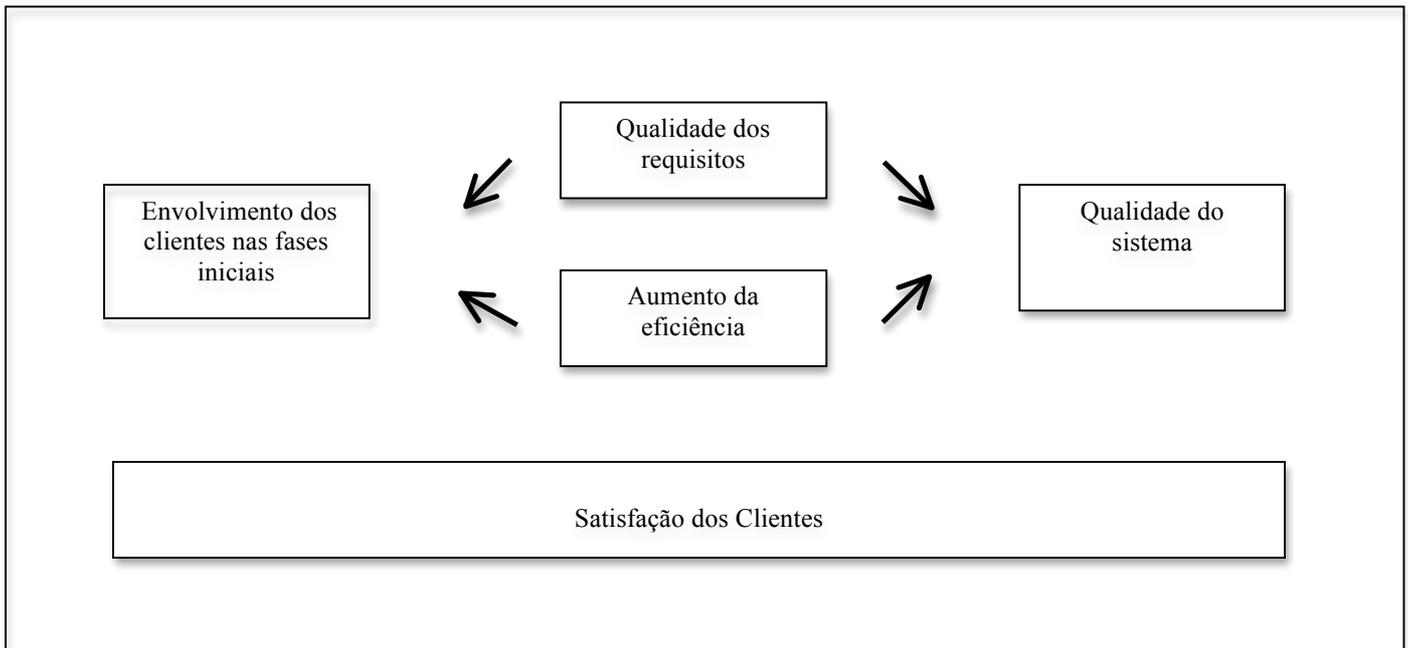
que o ser humano é diferente de uma máquina, pois trabalha em ambientes ambíguos e altamente voláteis, sendo por isso possível associar ou estabelecer uma correlação: quanto maior for a oferta de melhorias para atendimento aos clientes, maior será a capacidade organizacional de gerar novas ideias. Para Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy & Tse (2014), são os pequenos detalhes que fazem a diferença na concepção do cliente, pois trata-se de pessoa para pessoa, ou seja, um encontro cheio de símbolos e códigos que ajudam a melhor satisfazer o cliente final.

De igual modo, Edgard & Santos (1997) propõem duas perguntas: A empresa tem consciência dos seus pontos fortes em relação aos seus concorrentes? A empresa conhece os pontos fortes e fracos da concorrência? Estas perguntas devem ser respondidas para avaliar o quanto as empresas sabem sobre a sua posição competitiva.

Para Martin (2010) a empresa deveria maximizar a satisfação do cliente, ao mesmo tempo que garante ao acionista um retorno ajustado ao risco aceitável sobre o investimento, mas a sua crença é que, se mais empresas fizessem do cliente a sua maior prioridade, a qualidade da empresa melhoraria, pois pensar no cliente obriga a empresa a concentrar-se em melhorar as operações, produtos e serviços. Isto não significa abandonar a disciplina dos custos. Dixon, Freeman & Toman (2010) discordam, pois antecipam pouca relação entre satisfação e fidelidade. Já para Yee, Yeung & Cheng (2009), clientes satisfeitos apresentam uma maior tendência de fidelidade para com os seus prestadores de serviços. Por isso ambiente, competitividade de mercado e custos de mudanças não apresentam um efeito significativo entre satisfação e fidelidade.

Kujala (2008), através da figura abaixo, faz um esboço de como deveria ser inicialmente este *approach* com os clientes externos.

Figura 3 – Efeitos do envolvimento dos clientes nos estágios iniciais de desenvolvimento



Fonte: Adaptado de Kujala (2008)

Nas organizações, a recolha e a análise e disseminação destes dados envia uma mensagem sobre a importância de satisfazer os clientes externos e de garantir que tenham uma experiência positiva com os produtos e serviços da empresa. Segundo Narver & Slater (1990), na literatura de Marketing está a importância da orientação para o cliente como um fator de sobrevivência para as empresas, bem como a necessidade de haver na empresa um repositório de informação sobre os clientes alvo. Só assim será possível criar um valor superior na relação com o mesmo.

Embora as vendas e a participação de mercado possam indicar o desempenho atual de uma empresa, a satisfação é talvez o melhor indicador da probabilidade dos clientes da empresa virem a fazer compras no futuro. Pensamento semelhante tem Bitner & Brown (2008), quando dizem que ter foco no cliente é mais do que fazer pesquisas de mercado, pois é fazer com que toda a organização tenha o foco nos seus clientes finais e que eles sejam os seus maiores indicadores de performance. É também envolver-se com os clientes e com eles aprender, consultar a sua opinião e criar novos produtos e serviços conforme as suas expectativas. Segundo Mont (2002) o cenário em que nós vivemos tem-se mostrado como sendo de intensa competição, e exige soluções mais

abrangentes. Produtos e serviços de modo isolado não mais satisfazem as necessidades dos clientes, pois a nova necessidade aponta para produtos híbridos, ou seja, para uma visão mais sistêmica de pacotes integrados de produtos e serviços.

Brito & Brito (2012^b) acreditam que a subjetividade do julgamento de utilidade e valor, aplica-se tanto na relação com os clientes finais como na relação das empresas com os seus funcionários. A empresa pode, ainda, gerar mais valor redirecionando a sua oferta para diferentes mercados, promovendo o produto, alterando a forma e o local de exposição e atuando junto a formadores de opinião.

Santos & Brasil (2010) concordam parcialmente, pois o que ocorre em algumas empresas é que o envolvimento se dá de forma passiva, ou seja, oferecem infraestrutura tecnológica para receber sugestões, reclamações e ideias de novos produtos. Dessa forma, o processo de envolvimento ocorre da seguinte maneira: as empresas oferecem a infraestrutura de recolha de sugestões, os consumidores “depositam” as suas informações, as empresas analisam a pertinência das ideias de novos produtos ou de melhorias em produtos existentes e, por fim, a partir das ideias selecionadas, inicia-se o processo de desenvolvimento de produtos.

Nambisan (2002) cita algumas maneiras de envolver os clientes, como por exemplo: envolver os clientes em lançamentos de novos produtos e geração de ideias em parceria com a empresa. Isto também pode ser aplicado a produtos acabados, auxiliando assim no suporte e melhoria contínua.

Gonzáles, Toledo, & Oprime (2012), apresentam treze formas diferentes que podem facilitar a interação entre Clientes e Empresas; são eles: Entrevistas com profundidade; Atividades em grupos focados e *brainstorming*; Integração de clientes na equipa do projeto; Atividades com painéis de clientes; Observação de clientes; Reuniões informais; Visitas aos clientes; Integração baseada na Internet; Intercâmbio de e-mails; Entrevistas individuais; Entrevistas em grupo; Teste de protótipos em conjunto; Reuniões virtuais e presenciais.

Zaltman & Coulter (1995) têm opinião semelhante a Gonzáles, Toledo & Oprime (2012), pois consideram que um método de pesquisa e envolvimento do cliente deve abranger: canais não verbais, de modo a que se produzam *insights* representativos, ricos e profundos sobre os clientes; o uso de metáforas que são fundamentais para o conhecimento e comunicação; núcleos de construtos

e as razões que os conectam, para formar modelos mentais que guiam os pensamentos e ações dos clientes; e informações que sejam úteis para equipas de *design* e grupos de planeamento estratégico e de *Marketing*.

Grandey, Golberg & Pugh (2011) acrescentam que quando existe uma *interface* ativa entre funcionário e o cliente final, é acionada, de um modo teórico, uma ligação emocional, ou seja, inicia-se um contágio emocional que favorece o cliente final e o leva a aumentar a sua posição de aceitação e a diminuição do seu antagonismo. Lilja & Wiklund (2007) advogam que a qualidade percebida ocorre quando as necessidades de alto nível são atendidas, pois causam emoções e alegrias e impactam, de maneira positiva, os cliente finais. Para Gebauer, Gustafsson & Witell (2011), da mesma maneira que as necessidades de um cliente evoluem dentro de um sistema complexo, é também exigido um nível alto de integração para aceder a estas áreas ocultas do cliente final.

Assim, o objetivo neste capítulo foi mostrar a visão de diversos autores que se manifestaram sobre os temas aqui abordados (Pessoas, Tecnologia, Processos e Cliente Externo), de forma a poder ser apresentada uma proposta de um desenho organizacional para as organizações, mostrando os seus principais pontos positivos, desafios e oportunidades. Embora não tenhamos encontrado, na literatura, estudos empíricos nem autores que se referiram à articulação dos quatro temas em análise (o que, por si só, já confere relevância a este estudo), na visão de Chen & Popovich (2003) a ferramenta tecnológica que integra estes quatro pilares é a CRM, pois procura harmonizar esta realidade e, ao mesmo tempo, tirar o cliente final do ostracismo, no qual, na maioria dos casos, ele se encontra. No entanto, se a consideração dos Processos e até da Tecnologia acaba por ser imediata, no âmbito desta ferramenta, o mesmo não podemos dizer das Pessoas, já que nem sempre estas têm um envolvimento direto e profundo numa estratégia dessas, como seria desejável, uma vez que se trata de uma estratégia que tem como foco o Cliente Externo e não o interno.

Deste modo, perante as abordagens aqui defendidas e ilustradas, é evidente a importância que as Pessoas, Tecnologia, Processos possuem para as organizações que têm como preocupação central o Cliente Externo. Com efeito, segundo Narver & Slater (1990), o cliente final é o fator de sobrevivência para as empresas e o seu maior património.

Assim com este capítulo procuramos recolher contributos teóricos que nos permitem servir de base à concretização do objetivo central deste estudo o qual se propõe verificar se a indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do sudeste do Brasil, apresenta um desenho organizacional processual baseado em pessoas, tecnologia, processos e cliente externo. E este objetivo será alcançado com uma metodologia de natureza empírica que será apresentada no capítulo seguinte.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1 METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia do estudo. Em seguida serão apresentados o problema e contexto do estudo, os seus objetivos, o posicionamento epistemológico e a abordagem metodológica adotada, o universo, o estudo de caso em si, a matriz de amarração metodológica, os instrumentos de recolha dos dados, o tratamento dos mesmos, a delimitação do estudo e as questões éticas que foram consideradas.

3.2 PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Como mencionado na introdução, o presente estudo tem como problema de pesquisa o seguinte: Até que ponto a indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do sudeste do Brasil, apresenta um desenho organizacional processual baseado em pessoas, tecnologia, processos e cliente externo?

Deste modo, a pesquisa empírica foi delineada de maneira a identificar a percepção do cliente interno e externo da organização a respeito dos temas em estudo, de forma a que sejam retiradas conclusões que permitam que o desenho organizacional seja mais bem estruturado.

Para atingir os objetivos propostos por este estudo, optou-se por delimitar a pesquisa para um segmento onde fosse possível identificar a cadeia começo-meio-fim e houvesse a possibilidade de conversar com clientes internos e externos. Levando em conta essa necessidade e a rede de relacionamentos do pesquisador, optou-se por investigar o segmento cerâmico.

De forma a obtermos um fio condutor que nos permitisse dar uma resposta ao problema formulado, foi elaborada a seguinte pergunta orientadora da investigação: Em que aspectos as práticas de gestão das empresas estudadas divergem da literatura aqui apresentada, acerca de um modelo organizacional processual centrado em Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos?

3.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo central deste estudo é verificar se a indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do sudeste do Brasil, apresenta um desenho organizacional processual, baseado em pessoas, tecnologia, processos, e cliente externo.

Para tal procuraremos atingir o seguinte objetivo específico:

Verificar as percepções dos sujeitos que participaram no estudo quanto aos temas Pessoas, Tecnologia, Processos e Cliente Externo, no âmbito do contexto estudado.

3.4 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

Compreender a forma como um desenho organizacional está estruturado não é uma tarefa simples, pois devem ser considerados alguns aspectos, como Pessoas, Tecnologia e Processos e verificar se os mesmos convergem para a satisfação das expectativas dos consumidores (Cliente Externo), lembrando que esses fatores estão inter-relacionados.

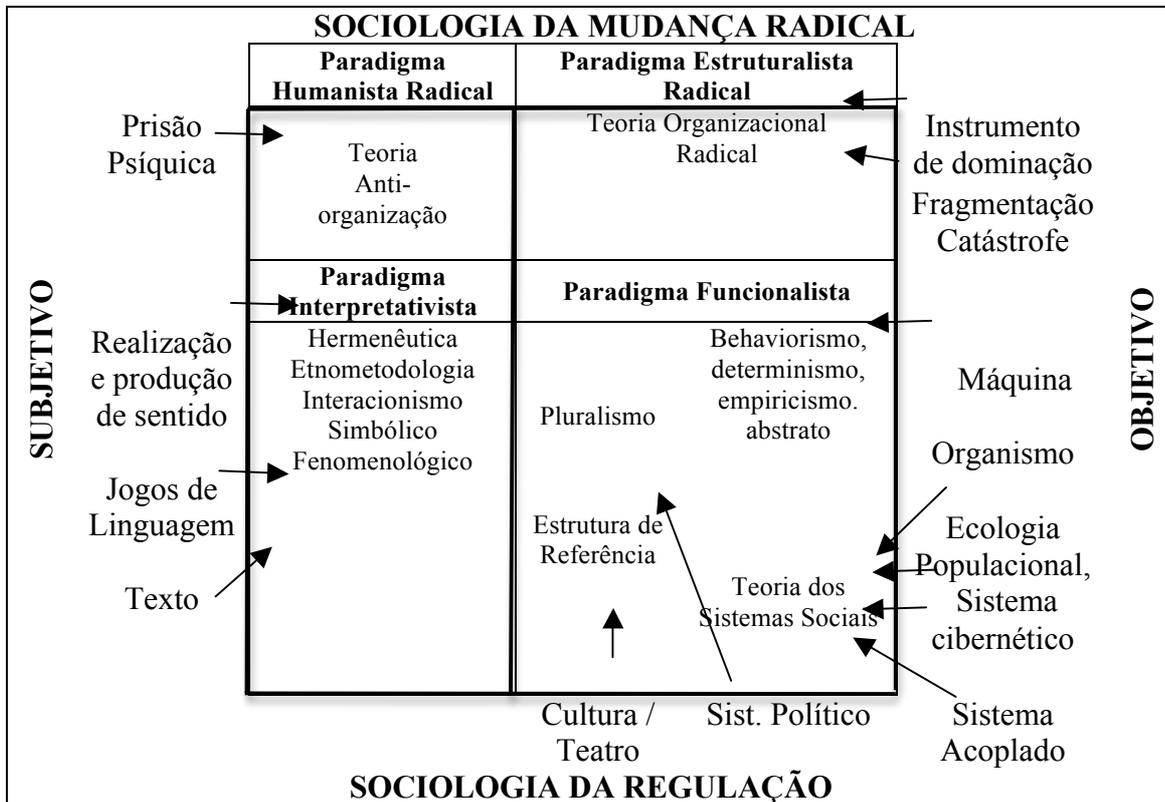
Durante a estruturação do seu desenho organizacional, as organizações não conseguem alcançar facilmente a satisfação das necessidades motivacionais intrínsecas dos seus colaboradores e dos seus clientes finais (necessidades racionais e emocionais). Para tal, é ainda necessário que as organizações façam uso dos seus processos e tecnologia, de forma estratégica e alicerçada no desenvolvimento e na satisfação do seu público interno e externo. Acreditamos, assim, que esta proposta de visão se apresenta como a alternativa mais adequada para o desenho organizacional das empresas que pretendem fazer face aos desafios da atualidade.

Dentro deste contexto, é relevante compreender a relação existente entre os clientes internos e externos das organizações, de forma a fortalecer esse relacionamento e a otimizar o desenho organizacional existente.

Assim, após o exposto, considera-se que a presente tese está, epistemologicamente, enquadrada no paradigma funcionalista. Com efeito esta tese pretende ter um *approach* pragmático, partindo de um entendimento geral para uma abordagem mais prática. A tentativa de dar resposta a um problema formulado é uma evidência deste paradigma.

Morgan (1980) afirmam a existência de quatro paradigmas sociológicos: humanista radical, estruturalista radical, interpretativista e o funcionalista (Figura 4):

Figura 4 – Paradigmas, metáforas e escolas relacionadas de análises organizacionais



Fonte: Morgan (1980, p. 608)

Para Morgan (1980) as ciências sociais podem ser concebidas em quatro paradigmas principais, baseados em quatro diferentes conjuntos de pressupostos, sobre a natureza da ciência social e sobre a natureza da sociedade; são eles: Paradigma Humanista Radical, Paradigma Estruturalista Radical, Paradigma Interpretativista e Paradigma Funcionalista. O Paradigma Funcionalista tem como pressuposto que a sociedade tenha uma concreta e real existência e um caráter orientado para produzir um estado ordenado e regulamentado das coisas, sendo que o seu centro está na compreensão do papel dos seres humanos na sociedade. Morgan (1980) defende, ainda, que o Paradigma Funcionalista ocupa de forma ampla o estudo das organizações e que estes paradigmas adotam um ponto de vista objetivo, procurando explicar as teorias de forma realista e

determinista. Esta classificação pragmática frequentemente orientada para o problema, vislumbra sempre soluções práticas, ou seja, procura explicar o que acontece no mundo social durante as relações causais entre os elementos que o constituem.

Segundo Oliveira Jr., Marchiori & Pacagnan (2015), por estar enraizado no positivismo lógico, o paradigma funcionalista tende a assumir que o mundo social é composto por situações concretas, mensuráveis e que podem ser estudadas através de abordagens derivadas das ciências naturais pautadas na relação de causa e efeito.

Dentro do paradigma funcionalista, esta pesquisa está alicerçada na metáfora dos organismos vivos ou Organizações Orgânicas, a qual nos mostra que a interação de todas as partes envolvidas no sistema é essencial (Burns & Stalker, 1966), com um viés Social, Ambiental e Económico (Barbieri, Vasconcelos, Andreassi & Vasconcelos 2010), procurando também compreender melhor a importância que o cliente externo tem dentro deste desenho organizacional. O organismo social funcionaria como um mecanismo composto por órgãos, que podem ser renovados e cuja integração das partes ao todo e o prevalecimento do espírito de conjunto seriam os objetivos da regulação social. Essa sociologia baseia-se em modelos e métodos das ciências naturais.

Deste modo a metáfora dos organismos vivos foi resgatada neste estudo como forma de demonstrar que o nosso objeto de estudo é um organismo vivo no qual tudo está interligado e se influencia entre si, o que é particularmente relevante, quando se pretende colocar a tónica no cliente externo.

O quadro que se segue apresenta, de forma estrutural, como pode ser classificada a metodologia científica deste estudo e os seus principais instrumentos:

Quadro 7 – Metodologia do estudo

Metodologia e instrumentos quanto:				
Ao tipo de investigação	À natureza da investigação	À escolha do objeto de estudo	Às técnicas de recolha de dados	Às técnicas de análise de dados
Estudo de caso exploratório (investigação bibliográfica e de campo)	Qualitativa Quantitativa	Amostragem não probabilística	Entrevista Questionário	Análise estatística

Fonte: Autoria própria

Assim, a revisão bibliográfica sobre o panorama dos modelos organizacionais, envolvendo Pessoas, Tecnologia, Processos e Cliente Externo, que foi elaborada inicialmente, contribuiu para a obtenção de informações necessárias à compreensão do contexto da pesquisa e foi necessária para obter *insights* que pudessem ajudar a delinear as questões do questionário estruturado da pesquisa em relação ao tema. Serviu, ainda, de base à análise do estudo de caso, o qual teve como alicerces uma pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque a sua fundamentação teórica e metodológica foi realizada com base numa investigação na literatura sobre os seguintes assuntos: Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos. De campo, porque foi efetuada uma investigação empírica, com base em entrevistas e questionários, aplicados a uma amostra não probabilística e cujos resultados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa. A análise dos dados foi feita, sobretudo, através de métodos estatísticos, nomeadamente ao nível dos questionários. No caso das entrevistas, dada a natureza exploratória do estudo e uma vez que não está em causa a validação de hipóteses, mas apenas a obtenção de elementos adicionais que nos ajudem a compreender e a reforçar os dados recolhidos quantitativamente, optamos por apresentar uma breve síntese das mesmas, sem recorrer a qualquer tipo de análise mais profunda, sendo que, sempre que tal se tornou necessário, recorreremos a esses dados para reforçar os resultados obtidos através dos questionários. Da aplicação destes instrumentos deriva a natureza da investigação, que é quantitativa no que diz respeito aos questionários e qualitativa no que diz respeito às entrevistas. Por fim, optou-se por uma amostra não probabilística, por ser a que se tornou mais viável perante o universo em estudo (Vergara, 2007).

3.5 UNIVERSO DO ESTUDO

O universo refere-se a um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, entre outros) que possuem as características que se pretendem analisar (Vergara, 2007).

De acordo com a Associação Brasileira de Cerâmica (ABCERAM)¹ o setor cerâmico é muito amplo, pois envolve todas as organizações que atuam com cerâmica, tendo por base todos os materiais inorgânicos, não metálicos, obtidos geralmente após tratamento térmico em temperaturas elevadas. Este setor está classificado da seguinte forma:

¹ Retirado de <http://www.abceram.org.br/site/index.php?area=43> (acedido em 25/03/16).

Quadro 8 – Classificação do Setor Cerâmico

Classificação	Descrição
Cerâmica Avançada ou Cerâmica de Alta Tecnologia	Compreende materiais desenvolvidos a partir de matérias-primas sintéticas de altíssima pureza e por meio de processos rigorosamente controlados. São classificados, de acordo com suas funções, em: eletroeletrônicos, magnéticos, ópticos, químicos, térmicos, mecânicos, biológicos e nucleares. Os produtos deste segmento são de uso intenso e a cada dia tendem a ampliar-se. Por exemplo, são utilizados em: naves espaciais, satélites, usinas nucleares, materiais para implantes em seres humanos, aparelhos de som e de vídeo, suporte de catalisadores para automóveis, sensores (umidade, gases e outros), ferramentas de corte, acendedor de fogão, entre outros.
Cerâmica Branca	Compreende materiais constituídos por um corpo branco e em geral recobertos por uma camada vítrea transparente e incolor, que depois passaram a ser fabricados com matérias-primas com um certo grau de impurezas, responsáveis pela coloração. Neste grupo enquadram-se: louça sanitária, louça de mesa, isoladores elétricos e cerâmicas artísticas.
Cerâmica Vermelha	Compreende aqueles materiais com coloração avermelhada empregados na construção civil (tijolos, blocos, telhas, elementos vazados, lajes, tubos cerâmicos e argilas expandidas) e também utensílios de uso doméstico e de adorno.
Materiais Refratários	Compreende uma diversidade de produtos, que têm como finalidade suportar temperaturas elevadas nas condições específicas de processo e de operação dos equipamentos industriais.
Isolantes Térmicos	Compreende produtos classificados como refratários isolantes, isolantes térmicos não refratários e fibras ou lãs cerâmicas. São produtos obtidos por processos distintos que podem ser utilizados, dependendo do tipo de produto, até 2000° C ou mais.
Fritas e Corantes	Compreende duas matérias-primas importantes para diversos segmentos cerâmicos: a Frita (ou vidro fritado) é um vidro moído, fabricado por indústrias especializadas a partir da fusão da mistura de diferentes matérias-primas e é aplicado na superfície do corpo cerâmico; os corantes constituem-se de óxidos puros ou pigmentos inorgânicos sintéticos obtidos a partir da mistura de óxidos ou dos seus compostos, sendo adicionados aos esmaltes (vidrados) ou aos corpos cerâmicos para lhes conferir colorações.
Abrasivos	Parte da indústria de abrasivos, por utilizarem matérias-primas e processos semelhantes aos da cerâmica, constituem-se num segmento cerâmico. Entre os produtos mais conhecidos podemos citar o óxido de alumínio eletro fundido e o carbetto de silício.
Vidro, Cal e Cimento	São três importantes segmentos cerâmicos e que, pelas suas particularidades, são muitas vezes considerados à parte da cerâmica.
Materiais de Revestimento	São aqueles materiais, na forma de placas, usados na construção civil para revestimento de paredes, pisos, bancadas e piscinas de ambientes internos e externos. Recebem designações tais como: azulejo, pastilha, porcelanato, grês, lajota, piso, etc.

Fonte: Baseado em informações da ABCERAM (2016)

O universo deste estudo é o setor cerâmico de uma microrregião do sudeste do Brasil e, portanto, enquadra-se na primeira classificação que diz respeito às Cerâmicas Avançadas e de Alta

Tecnologia. Todas as demais classificações, do quadro anterior, servem apenas para contextualizar o universo do estudo.

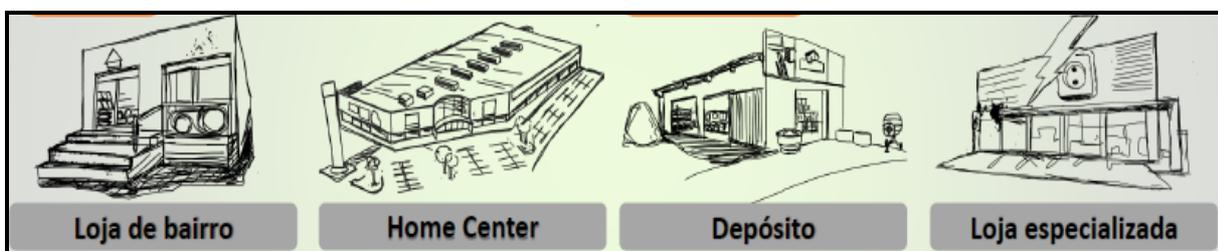
Entre as diversas classificações do setor cerâmico, optou-se por analisar as empresas que atuam no segmento de materiais de revestimentos, mais especificamente a de pisos cerâmicos. No Brasil, esse segmento é composto atualmente por 82 empresas, que fabricam 99 marcas, sendo que nove dessas empresas são detentoras de mais do que uma marca (ABCERAM, 2016).

No Brasil há abundância de matérias-primas naturais, fontes alternativas de energia e disponibilidade de tecnologias, que contribuíram para que segmentos cerâmicos atingissem um nível de qualidade mundial com apreciável quantidade exportada, e as regiões que mais se destacaram foram o Sudeste e o Sul do Brasil, em virtude da maior concentração de indústrias cerâmicas (ABCERAM, 2016).

Entre as 82 empresas do segmento de materiais de revestimentos, optou-se por analisar aquelas que estão instaladas na região do sudeste brasileiro. O campo das indústrias cerâmicas do Sudeste do Brasil está instalado na região da cidade de Cordeirópolis, que compõe a microrregião da cidade de Campinas, ambas localizadas no Estado de São Paulo. Essa região possui mais de 35 empresas cerâmicas instaladas e isso deve-se à riqueza abundante no seu solo de argila (componente básico principal para a fabricação de pisos cerâmicos) (Fiório, 2014). A maioria destas indústrias utilizam um processo de produção de moagem a seco para a fabricação dos pisos cerâmicos (base vermelha), mas na região de Cordeirópolis a argila é de tão boa qualidade que o produto, após acabado, consegue uma performance de características iguais aos produtos produzidos com moagem úmida e de base branca.

O sistema de distribuição de pisos cerâmicos é feito diretamente para lojas, que possuem quatro tipos principais: de bairro, depósitos, especializadas em pisos ou home centers, como observado na Figura 5.

Figura 5 – Tipos de lojas de Material de Construção



Fonte: Autoria própria

Para as indústrias de piso cerâmico, as lojas do tipo *Home Centers* são um segmento muito importante pois são uma grande vitrine para os maiores lançamentos de pisos cerâmicos. Dentro dos vários tipos de lojas de materiais de construções No Brasil, o potencial de consumo varia por região (Quadro 9):

Quadro 9 – Potencial de consumo da construção civil

Região	Potencial de Consumo Segmento	Consumo Per capita
Sudeste	51,3%	R\$ 596,43
Sul	18,08 %	R\$ 676,39
Nordeste	15,99%	R\$ 356,69
Centro Oeste	9,16%	R\$ 630,39
Norte	5,47 %	R\$ 401,15

Fonte: FGV (2012) ²

Dentro da região Sudeste, responsável pelo maior potencial de consumo, é na cidade de Campinas, localizada no Estado de São Paulo, que estão concentradas a maioria das *lojas Home Centers*.

3.6 ESTUDO DE CASO

Esta investigação tem por base o estudo de caso da indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do sudeste do Brasil. Segundo Martins & Lintz (2009), um estudo de caso é uma técnica de investigação cujo objetivo é o estudo de uma unidade que é analisada de forma algo profunda, com o objetivo de compreendê-la de forma contextualizada. É um tipo de investigação que analisa fenômenos dentro do seu contexto real. Stake (2000), identifica três tipos de estudos de caso: os que são típicos de outros casos, os exploratórios, que conduzem a novos estudos que permitem generalizações, e aqueles que podem levar à construção de teorias.

Esta investigação, assenta num estudo de caso exploratório, por ser esta a metodologia que mais se adequa ao objeto estudado, e aos objetivos traçados, na medida em que se pretende deixar pistas para o desenvolvimento de estudos futuros que pretendam identificar padrões, de modo a

² Retirado de <https://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Material%20de%20Construcao.pdf>

formular hipóteses que possam ser testadas e a generalizar resultados. Com efeito, dado o pouco conhecimento acumulado e sistematizado no âmbito do setor aqui estudado, ao nível dos temas em causa (nomeadamente no que diz respeito ao seu estudo de forma integrada), torna-se mais adequado optar por um estudo exploratório.

3.6.1 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

Para analisar o segmento de materiais de revestimento do sudeste brasileiro, a pesquisa empírica foi estruturada em três fases:

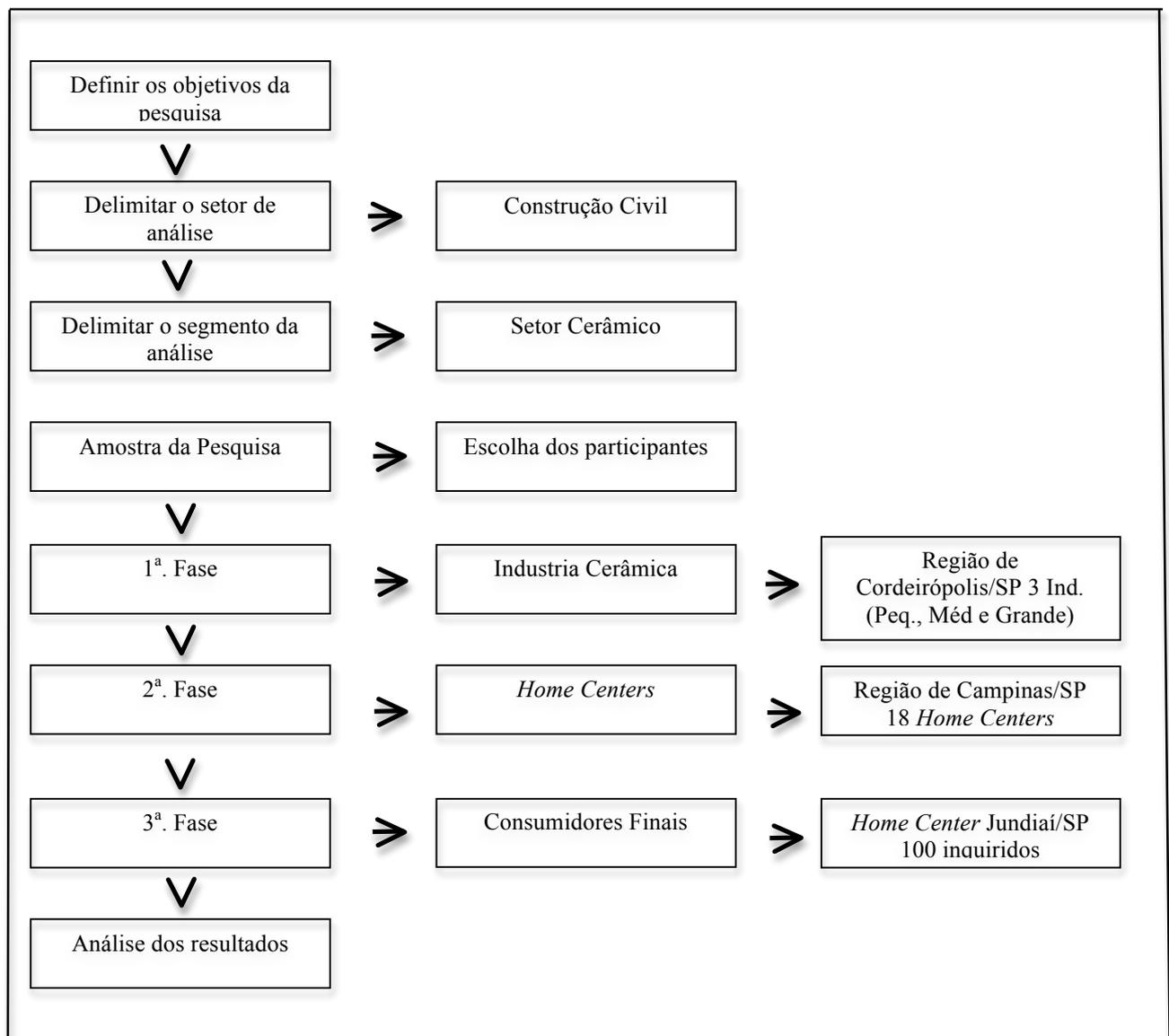
- **Primeira fase**, que consistiu em visitar três empresas/indústrias cerâmicas da região de Cordeirópolis (SP), de diferentes tamanhos (pequena, média e grande empresa) e aplicar um questionário aos colaboradores (num total de cinco por empresa), com o objetivo de identificar traços da sua atividade profissional, no sentido de conhecer como cada um percebia os aspectos ligados aos temas centrais do trabalho: Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos. Após o preenchimento dos questionários, foram realizadas entrevistas com cada um dos três diretores gerais das Indústrias Cerâmicas selecionadas, sendo o objetivo obter um melhor enquadramento do tema estudado, nomeadamente no que diz respeito às visões que os diretores têm sobre o assunto, com base nos contextos em que atuam. É de salientar que os diretores possuem um conhecimento mais profundo sobre as organizações que dirigem e daí a sua visão ser importante. As entrevistas (ainda que sendo um instrumento secundário neste estudo) serviram, assim, como uma espécie de contextualização e reforço dos dados obtidos através dos questionários;

- **Segunda fase**, foi centrada na aplicação de questionários aos gerentes de dezoito *Home Centers* da construção civil (grandes lojas que reúnem tudo o que o cliente precisa, antes e depois de estar com a casa pronta) e objetivavam conhecer a sua reação ao avaliarem a *performance* das indústrias de pisos cerâmicos, os seus pontos fortes e as dificuldades que ocorrem no plano comercial da sua atividade quando comercializam pisos cerâmicos. Também se pretendia conhecer a sua visão, enquanto especialistas em venda de pisos cerâmicos que atuam no mercado, visando identificar se os produtos oferecidos pelas indústrias cerâmicas realmente satisfazem as expectativas do cliente final;

▪ **Terceira fase**, consistiu em aplicar questionários a cem consumidores finais de pisos cerâmicos, ou seja, aos clientes externos, com o objetivo de conhecer até que ponto as suas expectativas são satisfeitas pelo *modus operandi* e atual modelo organizacional.

Para facilitar a compreensão e ilustrando o que foi atrás referido, apresentamos em seguida, de forma resumida, as etapas deste estudo de caso.

Figura 6 - Etapas do estudo de caso



Fonte: Autoria própria

3.6.2 OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO – AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

Segundo Marconi & Lakatos (2013), muitas vezes é impossível fazer um levantamento do todo, daí a necessidade de analisar apenas uma parte da população ou do universo, ou seja, uma amostra do mesmo. Para Marconi & Lakatos (2013), a amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo ou de um subconjunto deste. Conforme referem os autores, há duas divisões no processo de amostragem: a probalística e a não probalística. O estudo realizado obedeceu a um critério de amostragem não probabilística e por acessibilidade, de forma a facilitar o processo, já que outro modo, o acesso aos sujeitos poderia estar comprometido. Assim, a escolha da amostra obedeceu aos seguintes critérios:

- Indústria: no que diz respeito aos questionários, os sujeitos foram selecionadas por um Gerente Senior da Empresa, segundo o critério dos participantes terem pelo menos um ano de experiência na empresa. Vergara (2007) considera este tempo o mínimo necessário para que as pessoas possam assimilar as suas opiniões. O grupo selecionado foi composto por três pessoas da área administrativa, um Gerente Médio da empresa e um Gerente Senior de cada uma das três empresas selecionadas (uma empresa de Grande Porte, uma Empresa de Médio Porte e uma empresa de Pequeno Porte). A escolha destes três grupos (Administrativos, Gerentes Médios e Seniores), que se pauta pela diversidade, assenta num subconjunto representativo do universo, de forma a diminuir eventuais constrangimentos resultantes da escolha de uma amostra pelo critério da acessibilidade e da mesma ser relativamente reduzida. Assim, acreditamos que o facto da amostra possuir diferentes graus hierárquicos, permite a obtenção de pontos de vista representativos do universo. É ainda importante referir que a eventual participação de um número mais elevado de funcionários, levantaria problemas por parte das Administrações das empresas.

Aqui foram também realizadas entrevistas a cada um dos diretores das empresas.

Quanto à escolha das organizações, a indústria de pisos cerâmicos foi feita com base na conveniência do investigador, dada a sua facilidade de acesso a este meio, tal como já foi referido. A partir daí, outros critérios foram considerados para a escolha das empresas, nomeadamente:

- a) Terem sido criadas há, pelo menos, cinco anos, pois organizações mais novas tendem a não ter uma estrutura organizacional madura;
- b) Constatar-se a existência, nas organizações, de características que fossem condizentes com a pesquisa (que apresentassem, ainda que de modo parcial, evidências em trabalhar, de forma

integrada, com Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos), o que foi possível antecipar mediante o conhecimento que o investigador possui da realidade em estudo;

c) As organizações escolhidas deveriam ter três níveis hierárquicos (Diretoria, Gerência, Administrativo).

As visitas às indústrias de pisos cerâmicos ocorreram em Fevereiro/2014, estando todas localizadas na região de Cordeirópolis, no interior do Estado de São Paulo/Brasil. Os seus nomes não serão divulgados, de forma a preservar-se o seu anonimato. Para uma melhor identificação e compreensão dessas indústrias, montou-se uma tabela com as suas principais características (Quadro 10):

Quadro 10 – Perfil das indústrias de pisos cerâmicos³

Empresa	Tempo de atuação no setor cerâmico	Descrição
Empresa A Grande Porte	Mais de 40 anos	Importador e Exportador de Pisos Cerâmicos. Administração Profissional 500 funcionários Faturamento ano: US 90.000.000
Empresa B Médio Porte	Mais de 30 anos	Importador e Exportador Administração Profissional 160 funcionários Faturamento ano: US 40.000.000
Empresa C Pequeno Porte	Mais de 10 anos	Vendas no mercado nacional Administração Profissional 90 funcionários Faturamento ano: US 20.000.000

Fonte: Elaboração própria.

O perfil dos respondentes pode ser observado no quadro que se segue:

³ Dada a necessidade de manter sigilo dos dados recolhidos, não nos foi possível apresentar mais dados descritivos das empresas estudadas.

Quadro 11– Perfil dos respondentes da Indústria Cerâmica

Porte da Empresa	Nível hierárquico do inquirido	Descrição
Pequena	Diretoria	Geralmente é o dono da empresa
	Gerência	Funcionário experiente que exerce cargo de chefia
	Operacional	Pouca experiência, geralmente trabalha em área de suporte à produção
Média	Diretoria	Profissional do mercado
	Gerência	Profissional recrutado no mercado
	Operacional	Pouca experiência, mas com domínio da sua área de trabalho
Grande	Diretoria	Profissional do mercado que responde a um Conselho
	Gerência	Profissional do mercado com grande experiência no setor
	Operacional	Especialista na função que exerce Dá suporte à área da produção

Fonte: Elaboração própria

Os dados foram recolhidos através de um questionário, ao qual foi aplicado um pré-teste, em maio de 2014, no sentido de identificar possíveis falhas na sua elaboração. Inicialmente elaborou-se um questionário com quarenta questões relacionadas com o objeto de estudo e, em seguida, foram selecionados três colaboradores da empresa de grande porte (um de cada nível: gerencial, operacional e estratégico). Houve o cuidado de explicar que se tratava de um teste para aperfeiçoar o instrumento de recolha de dados e que os mesmos deveriam responder, analisando se as questões eram pertinentes para o setor, se estavam bem formuladas e se eram de fácil compreensão e também foi dito aos mesmos que poderiam propor sugestões ou até mesmo novas questões. Na sequência do pré-teste foram retiradas e substituídas quatro questões e, em seguida, procedeu-se os ajustes no questionário.

Assim, a realização do questionário possibilitou conhecer como cada nível da organização (Diretoria, Gerência e Administrativos) percebe o alinhamento da empresa com as questões colocadas. Os dados dessa fase da pesquisa foram analisados e tabulados através do software Minitab e todos os respondentes foram voluntários e assinaram o termo de autorização de pesquisa.

A fase seguinte abordou as lojas de construção civil, classificadas como *Home Centers*, onde foram inquiridos os Gerentes.

- *Home centers*: foram realizadas visitas pessoais a cada Gerente de Loja/*Home Center* e todos os questionários foram preenchidos na presença do investigador, com o objetivo de esclarecer possíveis dúvidas e de agilizar as respostas. No entanto, a presença do investigador foi discreta e não interferiu com as respostas.

Esta fase do estudo teve por objetivo compreender se o desenho organizacional da indústria de pisos cerâmicos é coerente com a visão dos seus distribuidores, que são o elo de ligação dessas indústrias com o seu consumidor final.

Assim, foram estudadas lojas classificadas como *Home Centers*, que possuem pontos de vendas, normalmente com mais de 3000 m², que são redes que trabalham com o conceito de autosserviço no mercado de material para construção e que oferecem uma diversidade de produtos, procurando a satisfação dos seus clientes e proporcionando qualidade no atendimento.

Esta parte do estudo decorreu entre maio e junho de 2014 e para a escolha das lojas *Home Centers*, optou-se por delimitar um raio de 100km da cidade de Campinas/SP, que resultou em dezoito lojas, que representam 100% do universo de lojas *Home Centers* da região de Campinas/SP, sendo elas (Quadro 13):

Quadro 12 – *Home Centers* da Pesquisa

Lojas Home Centers	Cidade	Porte das lojas
Loja 1	Jundiaí	Grande Porte (GP)
Loja 2	Jundiaí	GP
Loja 3	Jundiaí	Médio Porte (MP)
Loja 4	Campinas	GP
Loja 5	Campinas	GP
Loja 6	Campinas	GP
Loja 7	Campinas	Pequeno Porte (PP)
Loja 8	Campinas	GP
Loja 9	Campinas	GP
Loja 10	Campinas	GP
Loja 11	Campinas	MP
Loja 12	Piracicaba	PP
Loja 13	Piracicaba	MP
Loja 14	Limeira	MP
Loja 15	Santa Barbara do Oeste	MP
Loja 16	Santa Barbara do Oeste	PP
Loja 17	Bragança Paulista	PP
Loja 18	Sumaré	GP

Fonte: elaboração própria

Em cada *Home Center*, foi aplicado um questionário ao gerente. Previamente, foi realizado um pré-teste para aperfeiçoar o questionário elaborado. A realização do pré-teste ocorreu em abril/2014. Inicialmente o questionário possuía dez questões relacionadas com o objeto de estudo. Para a aplicação do pré-teste foi escolhido um gerente de um *Home Center* localizado na cidade de Jundiaí/SP. A solicitação da análise ocorreu pessoalmente e houve o cuidado de explicar ao gerente que se tratava de um teste para validar o instrumento de recolha de dados, sendo o objetivo analisar se as questões eram pertinentes para setor, se estavam bem formuladas e de fácil compreensão. Foi, também, explicado que o gerente poderia propor sugestões ou até mesmo novas questões. Em seguida, procedeu-se aos ajustes no questionário que, posteriormente, foi aplicado na pesquisa.

As perguntas utilizadas na pesquisa constam no Apêndice B (Gerentes de Lojas) e para facilitar o acesso às informações, elas foram elaboradas de acordo com algumas abordagens relativas a produtos comercializados, expectativas quanto ao desempenho das indústrias cerâmicas, necessidades e expectativas dos consumidores.

Quadro 13 – Abordagens utilizadas no questionário aplicado nos Gerentes de loja/*Home Centers*

Sujeitos	Descrição	Nº da questão
Gerentes de <i>Home Centers</i>	Aceitação dos produtos que são comercializados no Home Center	1, 2, 3, 4,
	Papel da Indústria de Pisos Cerâmicos	5, 6
	O olhar de uma loja Home Center avaliando a Indústria de Pisos	7, 8, 10
	O olhar do Gerente de loja em relação ao consumidor final de Pisos Cerâmicos	9

Fonte: Elaboração própria.

Esta etapa do estudo teve a participação de dezoito respondentes e a escolha dos mesmos foi feita através de contato pessoal levado a cabo pelo investigador com cada Gerente de loja, durante o seu horário de trabalho, em cada *Home Center*. O perfil dos respondentes pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 14 – Perfil dos respondentes Gerentes de Loja/*Home Center*

Home Center	Tempo na função	Gênero
Gerente Loja 1	+ 10 anos de experiência	M
Gerente Loja 2	+ de 05 anos de experiência	M
Gerente Loja 3	+ de 05 anos de experiência	F
Gerente Loja 4	+ de 10 anos de experiência	F
Gerente Loja 5	+ de 10 anos de experiência	M
Gerente Loja 6	+ de 15 anos de experiência	M
Gerente Loja 7	+ de 05 anos de experiência	M
Gerente Loja 8	+ de 05 anos de experiência	M
Gerente Loja 9	+ de 15 anos de experiência	M
Gerente Loja 10	+ de 10 anos de experiência	M
Gerente Loja 11	+ de 10 anos de experiência	M
Gerente Loja 12	+ de 15 anos de experiência	M
Gerente Loja 13	+ de 10 anos de experiência	M
Gerente Loja 14	+ de 10 anos de experiência	M
Gerente Loja 15	+ de 05 anos de experiência	M
Gerente Loja 16	+ de 05 anos de experiência	M
Gerente de Loja 17	+ de 15 anos de experiência	M
Gerente de Loja 18	+ de 10 anos de experiência	F

Fonte: Elaboração própria.

É de salientar que os Gerentes de Loja fazem parte de um grupo de pessoas com muitas atribuições dentro da organização. Além de administrarem as lojas, se necessário, realizam vendas, resolvem questões de reclamação de clientes ou funcionários, treinam as suas equipas, respondem pelos resultados operacionais da loja e administram conflitos.

Os dados desta fase da pesquisa foram analisados através do software Minitab.

Quanto aos respondentes, a participação na pesquisa foi efetuada de forma voluntária e os mesmos foram informados que os dados recolhidos seriam utilizados somente para fins

acadêmicos, que seria assegurado o anonimato do respondente e da organização que ele representa e que eles poderiam retirar-se da pesquisa a qualquer momento.

A fase seguinte abordou os clientes externos/consumidores de pisos cerâmicos.

- Consumidores: foram distribuídos, pelo investigador, cem questionários pelos consumidores finais de uma loja *Home Center*, da cidade de Jundiaí/SP. A escolha de Jundiaí deveu-se ao fato da sua intensa atividade comercial na área da construção civil. O pré-requisito para participar era ter comprado pisos cerâmicos, há pelo menos um ano. O objetivo desta exigência seria facilitar a descrição das percepções após a compra de pisos cerâmicos. Logo, esta fase da pesquisa teve como finalidade compreender a visão do consumidor final em relação aos pisos cerâmicos produzidos pelas indústrias cerâmicas e verificar se os produtos oferecidos satisfazem as necessidades e expectativas dos mesmos.

A amostra foi igualmente escolhida de forma não probabilística e segundo o critério da acessibilidade, dado que a facilidade de acesso aos sujeitos foi um fator a considerar por parte do investigador (Vergara, 2007). Esta parte da pesquisa decorreu em julho de 2014. Foram realizados pré-testes para assegurar possíveis esclarecimentos de dúvidas e correções no instrumento de pesquisa.

As perguntas utilizadas na pesquisa estão no Apêndice C e para facilitar o acesso às informações elas foram elaboradas de acordo algumas abordagens, envolvendo modelos organizacionais, *design* de produtos, satisfação de compra, custo/benefício dos produtos e características valorizadas, conforme pode ser observado no Quadro 16:

Quadro 15 – Abordagens utilizadas com os **Consumidores**

Sujeito	Descrição	Número da questão
Consumidor Final	Satisfação de Preço e Prazo	1 e 2
	Design e tamanho do produto	3 e 4
	Atendimento logista	5
	Custo benefício do produto	6
	Intenção de compra	7, 8
	Facilidade de limpeza	9

Fonte: Elaboração própria.

Foi informado aos respondentes que havia um termo de autorização da pesquisa (Apêndice H), que lhes garantia retirarem-se da mesma a qualquer momento, que informava que as informações prestadas seriam utilizadas somente para fins de pesquisa e que estaria assegurado o anonimato.

Os dados deste questionário foram tratados através do programa computacional Minitab 16.

Procurando ilustrar os aspectos que compõem as bases deste estudo, a próxima seção apresenta a matriz de amarração elaborada para esta pesquisa.

3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA

A matriz de amarração deste estudo teve como referência a matriz sugerida por Mazzon (1981), que apresenta uma conexão entre os principais elementos da pesquisa, ou seja, fornece uma abordagem sistêmica da pesquisa.

A matriz de amarração proposta para este estudo contém uma síntese dos procedimentos metodológicos empregados, conforme pode ser observado no quadro 17:

Quadro 16 – Matriz de Amarração Metodológica

Problema de Pesquisa		
Até que ponto a indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do sudeste do Brasil, apresenta um desenho organizacional processual baseado em pessoas, tecnologia, processos e cliente externo?		
Objetivo Geral		
O objetivo central deste estudo é verificar se a indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do sudeste do Brasil, apresenta um desenho organizacional processual, baseado em pessoas, tecnologia, processos e cliente externo.		
Objetivo Específico	Métodos Utilizados	
	Instrumento de recolha dos dados	Forma de análise
Verificar as percepções dos sujeitos que participaram no estudo quanto aos temas Pessoas, Tecnologia, Processos e Cliente Externo, no âmbito do contexto estudado.	Entrevista Questionário	Qualitativa Quantitativa

Fonte: Autoria própria

Não obstante o questionário ser o principal instrumento de recolha de dados e a análise quantitativa ser aquela que efetivamente foi levada a cabo neste estudo, a entrevista foi também um instrumento utilizado, ainda que de forma mais superficial, servindo para confirmar os dados quantitativos e ajudar a compreender melhor o contexto em estudo. Por esse motivo, embora aqui se fale em análise qualitativa, a mesma não teve a pretensão de ter uma abordagem profunda e complexa como a quantitativa, tendo apenas sido feita uma síntese das entrevistas e a transcrição das mesmas (em anexo).

3.8 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DOS DADOS

Os instrumentos de recolha de dados adotados foram questionários (instrumento principal) e entrevistas (instrumento secundário), que tiveram como objetivo analisar a percepção dos clientes internos e externos da Indústria de Pisos Cerâmicos, com base em processos internos e externos e na tecnologia aplicada.

3.8.1 Questionário

A escolha de questionários e entrevistas como instrumentos de recolha de dados deveu-se à necessidade de estudar o tema (Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos) em contexto real, sobretudo devido à escassez de literatura dentro deste objeto de estudo.

A escolha de questionários não identificados deveu-se ao facto do investigador não pretender pôr em causa a credibilidade, confidencialidade, anonimato e liberdade de expressão do estudo.

Deste modo, o principal instrumento de recolha de dados escolhido, tal como já referido, foi um questionário, que é uma ferramenta que visa a obtenção de informações de um determinado grupo de indivíduos. Esses dados podem ser opiniões, ações, crenças, atitudes, entre outras informações disponíveis (Gil, 2002).

Segundo Forza (2002) a aplicação de um questionário necessita de um planeamento cuidadoso, principalmente em relação à abordagem dos respondentes e na forma como o mesmo será aplicado. O autor sugere, também, a realização de um teste piloto para verificar se as instruções fornecidas estão claras e objetivas, se as questões estão objetivas e não geram duplo entendimento e identificar outros problemas dos respondentes.

Foram elaborados três questionários diferentes, de acordo com os diferentes contextos de aplicação dos mesmos. As perguntas utilizadas na pesquisa, bem como as referências teóricas que serviram de base à elaboração dos roteiros, estão no Apêndice A (Indústria/Pessoas), Apêndice B (Gerentes de Lojas/*Home Centers*) e Apêndice C (Consumidores) e para facilitar o acesso aos dados, elas foram elaboradas de acordo com algumas abordagens envolvendo modelos organizacionais, Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos, conforme pode ser observado no quadro que se segue:

Quadro 17 – Abordagens aplicadas na Indústria Cerâmica, Gerentes de Loja e Consumidores

Segmento	Descrição	Nº das questões
Indústria		
Pessoas	Valorização Clientes externos Vantagem Competitiva Tolerância ao Erro Calculado	12,13, 15, 16, 18, 19 e 20 11 14 e 17
Tecnologia	Capacitação Processos Vantagem Competitiva	21 22, 23, 26, 27, 28, 29,30 24,25 e 29
Processos	Valorização Clientes Externos Processos	1 e 2 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Clientes Externos	Valorização Clientes Externos Processos	31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39 e 40 32 e 37
Gerentes de Lojas		
Pessoas	Atendimento da Indústria	8
Tecnologia	Produto Competitivo	1
Processos	Rotinas de Trabalho	3, 4, 5, 6, 7 e 8
Clientes Externos	Visão Gerencial	2 e 9
Consumidores		
Pessoas	Atendimento de Loja	5
Tecnologia	Tecnologia do Produto	3 e 4
Processos	Percepção de como são feitas as coisas	1, 2, 6, 7, 8 e 9
Clientes Externos	Opinião dos Consumidores	10

Fonte: Elaboração própria

O *lay-out* das perguntas utilizadas nos questionários foi o de perguntas fechadas e graduadas (escala de Likert). A principal vantagem deste tipo de instrumento (questionário), no caso da pesquisa da indústria, é poder medir, de forma mais objetiva, junto dos colaboradores internos e diretorias da organização, as suas opiniões e, ao mesmo tempo, proporcionar-se uma oportunidade

de contraste no futuro, com a opinião de outros colaboradores da empresa. O anonimato também facilita a honestidade nas respostas.

A principal desvantagem deste tipo de abordagem, quase sempre é o excesso de positivismo e a não confrontação (o questionário é anónimo) com o *status quo* da organização.

3.8.2 Entrevista

Outro instrumento de recolha de dados foi a entrevista, cuja utilização teve como principais objetivos: procurar obter mais informações a respeito do objeto de estudo e do seu contexto; identificar possíveis causas que provocam o desenho organizacional existente; observar os traços da cultura organizacional; identificar em que área está localizado o “*core business*” da organização; descobrir as expectativas da organização face ao futuro.

Este instrumento não pretendeu ser central, mas sim de apoio ao questionário

Foram realizadas três entrevistas com os diretores das cerâmicas envolvidas. As mesmas foram gravadas (com o consentimento dos entrevistados). Foram utilizadas perguntas abertas que, de um modo indireto, forneceram subsídios para entender melhor as razões que levam as organizações a adotar o seu modelo de negócio.

Para Malhotra (2002), ao fazer pesquisa qualitativa, o pesquisador deve respeitar o entrevistado, o que inclui a proteção do seu anonimato, a manutenção de todas as afirmações e promessas feitas para assegurar a sua participação e a realização da pesquisa de uma forma que não constranja nem prejudique o entrevistado.

Para Cruz & Ribeiro (2003), a técnica da entrevista pode ser entendida como uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, para recolher dados e informações, o que torna necessário ao pesquisador ter sempre um plano para a entrevista (roteiro), para que no momento em que ela seja realizada, as informações necessárias não deixem de ser colhidas. É, ainda, necessário procurar pessoas que realmente tenham o conhecimento essencial para satisfazer as necessidades de informação e que, perante o entrevistado, estabeleçam uma relação amistosa para que o debate de ideias não seja impedido. Assim sendo, deve procurar encorajar-se o entrevistado para as respostas e permitir que as questões surjam naturalmente, evitando que a entrevista se torne um “questionário oral”.

Markone & Lakatos (2013) apresentam a seguinte visão sobre os pontos fortes e as limitações das entrevistas: como pontos fortes indicam que podem ser utilizadas com todos os segmentos da população, têm uma maior flexibilidade, permitem acesso a dados que não se encontram em fontes documentais e fornecem a possibilidade de se comprovar de imediato as discordâncias. Como limitações, apontam o levantamento imperfeito e incompleto, o facto de poder possibilitar uma análise imperfeita diante de uma má interpretação, poder haver dificuldade de expressão de ambas as partes, pode haver possibilidade do entrevistado ser influenciado e o facto de ocuparem muito tempo.

Neste estudo, as entrevistas forneceram, através das suas transcrições, indícios qualitativos das principais razões que movem as organizações e qual é o peso destas opções no dia a dia deste segmento, bem como forneceram uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Em seguida apresenta-se uma síntese desse instrumento de recolha de dados, no âmbito das questões dirigidas a cada um dos intervenientes, tendo como foco as principais ideias.

Quadro 18. Síntese das entrevistas realizadas

Questão	Síntese das entrevistas
01	As empresas pesquisadas possuem um desenho funcional e de hierarquia vertical. <i>E1 (Entrevistado 1): O desenho atual é um sucesso; E2 (Entrevistado 2): Nunca pensaram em mudar; E3(Entrevistado 3): O desenho é o resultado de uma consultoria de São Paulo.</i>
02	A concorrência é medida pela capacidade do Capital e pela sua competência em desenvolver produtos, com novos desenhos e formatos; o “ <i>approach</i> ” é reativo. <i>E1: Não vê ameaças de concorrentes externos; E2: Driblam a concorrência com inovação em novos produtos; E3: Estudam a concorrência.</i>
03	Clientes externos são analisados pelas percepções dos revendedores e são presumidas as suas necessidades pela visão dos lançamentos dos concorrentes. <i>E1: Pesquisam o revendedor; E2: A ideia é criar uma tendências olhando para o concorrente, o mercado e o ponto de venda; E3: Clientes Externos não são, no momento, o foco.</i>
04	As expectativas dos clientes externos são presumidas pelo resultados das vendas, receptividade aos lançamentos e acompanhamento da concorrência. <i>E1: Os resultados demonstram que estão no caminho certo; E2: O melhor termómetro são as vendas; E3: Vão pesquisar os concorrentes.</i>
05	O foco principal da inovação são os produtos e com pouca inovação em processos. <i>E1: O processo fabril é muito mais ligado a esta questão; E2: A cultura de inovação é mais voltada para novos produtos; E3: Não se consegue observar o impacto imediato da inovação para todos.</i>
06	O futuro aponta para Porcelanatos de vários formatos e tamanhos. <i>E1: Aponta para um aumento da tipologia Porcelanato; E2: A tendência são produtos com formatos maiores; E3: Os Porcelanatos são uma nova tendência.</i>
07	A diferenciação está em produtos, baixo custo, altos volumes e preços baixos. <i>E1: Baixo custo, altos volumes e preços baixos; E2: Pela diferenciação do produto; E3: O nome da empresa.</i>
08	A oportunidade está na aproximação aos clientes finais, minimização dos custos e melhoria dos

	processos. <i>E1: Clientes finais baseados em dados; E2: Uma nova linha de produção; E3: Alguma benfeitoria, algum maquinário.</i>
09	As maiores preocupações foram: Investimentos, Preços, Qualidade, Pessoas e Processos. <i>E1: Investir no próprio negócio; E2: Qualidade e preço; E3: A equipa produzir da forma que tem de ser.</i>
10	O legado: liderança, respeito, ética e conhecimento. <i>E1: É o estilo de liderança existente; E2: Deseja sempre superar as expectativas; E3: Uma pessoa que passou e fez mudanças mas que ensinou também.</i>

Fonte: Autoria própria

3.9 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados recolhidos neste estudo foram tratados de forma sobretudo quantitativa, embora também tenha sido feita uma breve exposição qualitativa dos resultados obtidos com as entrevistas. A este respeito, Bryman (2001) refere que se deve utilizar o ambiente como fonte de informação, o que significa que quanto maior for o conhecimento do investigador da realidade em análise, mais realistas serão as conclusões extraídas, o que, de certa forma, aconteceu neste estudo, dado o grau de familiaridade que o investigador possui com o setor em causa.

Assim, o que se pretendeu com esta investigação foi realizar uma pesquisa quantitativa, com algum suporte qualitativo, sendo que tais pontos de vista não se contrapõem, pois na verdade complementam-se e podem contribuir para o mesmo estudo, para um melhor entendimento do fenómeno analisado (Wildemuth, 1993).

Para Minayo & Sanches (1993) a relação existente entre os métodos quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade, não se reduz a um *continuum*, pois ela não pode ser pensada como oposição entre si, pelo contrário, as relações sociais podem ser analisadas nos seus aspectos mais “ecológicos” e aprofundadas no seu significado mais essencial. Na visão de Pope & Mays (1995), os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem, embora se distingam quanto à forma e à ênfase.

Ao nível de intensidade das relações sociais, a abordagem qualitativa é pautada por empregar uma compreensão de fenómenos específicos e delimitáveis, mais pelo seu grau de complexidade interna, do que pela sua expressão quantitativa (Minayo & Sanches, 1993). Sob o ponto de vista qualitativo, o objetivo foi explorar melhor a situação para buscar uma maior compreensão sobre o assunto e ampliar o entendimento do mesmo (Malhotra, 2002).

Em termos metodológicos, não há contradição entre investigação quantitativa e qualitativa. Ambas são de natureza diferente. A primeira atua em níveis da realidade, onde os dados se apresentam nos sentidos: “níveis ecológicos e morfológicos”, de acordo com Gurvitch (1955). A segunda trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. A primeira tem como campo de práticas e objetivos trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. Deve ser utilizada para abarcar, sob o ponto de vista social, grandes aglomerados de dados ou de conjuntos demográficos, por exemplo, classificando-os e tornando-os inteligíveis através de variáveis. A segunda adequa-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de ser abrangidos intensamente.

Sob o ponto de vista epistemológico, nenhuma das duas abordagens é mais científica do que a outra. De que adianta ao investigador utilizar instrumentos altamente sofisticados de mensuração quando estes não se adequam à compreensão dos seus dados ou não respondem a perguntas fundamentais? Ou seja, uma pesquisa, por ser quantitativa, não se torna necessariamente “objetiva” e “melhor”, ainda que se prenda à manipulação sofisticada de instrumentos de análise.

Em suma, este estudo tem um tratamento quantitativo (reforçado por dados qualitativos), baseado numa análise estatística, realizada por meio do programa computacional Minitab 16.

3.10 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com Vergara (2007), à luz de Chen & Popovich (2003), um estudo deve abordar os componentes-chave que estão na base de um problema formulado. Neste caso, a nossa atenção centrou-se nos componentes necessários para que uma organização tenha uma posição competitiva diante dos seus concorrentes, o que aqui foi abordado através do desenvolvimento de quatro pilares de sustentação: Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos. Assim, o estudo procurou entender a aplicação deste paradigma no segmento das indústrias cerâmicas situadas numa microrregião do Sudeste do Brasil, dada a sua representatividade (o que foi apurado pelo volume de vendas) tendo sido abordados esses quatro temas, ao nível da literatura, tendo por base alguns dos autores centrais nessas áreas.

Outras possíveis causas ou relações que se possam estabelecer com o assunto apresentado, ligadas aos revendedores das indústrias, gestores de loja ou consumidores de pisos cerâmicos, não foram alvo deste estudo.

Basicamente a delimitação aqui considerada, sobretudo no que diz respeito ao objeto de estudo, deve-se aos seguintes motivos: as indústrias cerâmicas pesquisadas representam uma fatia significativa no mercado deste segmento no Brasil, o investigador tem proximidade com este universo e o prazo limite para aceder a dados e concluir no tempo previsto o estudo, não permitiu uma exploração mais ampla das variáveis.

Quanto à literatura, foi feito um levantamento de autores de referência no âmbito dos temas em questão, com maior enfoque a partir da década de 1990, década a partir da qual a literatura científica sobre estes assuntos começa a surgir com maior expressividade.

3.11 RESPONSABILIDADES E QUESTÕES ÉTICAS

Guilhem & Zicker (2007) reforçam que é crescente o interesse pelo tema da ética em pesquisa e que esse crescimento está relacionado com o processo de globalização da pesquisa em saúde, com as questões económicas envolvidas e com a vulnerabilidade de países em desenvolvimento como locais de estudo, de produção de conhecimento e de desenvolvimento de produtos. Além disso, com os novos conhecimentos científicos e as novas tecnologias, surgem novas questões éticas que carecem de reflexão.

Na visão de Paiva (2005), devido à imprevisibilidade das consequências de uma investigação, é imperativo que a ética esteja sempre presente na elaboração de um projeto de pesquisa, sobretudo, quando esta lida com seres humanos. Na área de saúde, o tema da bioética é bastante abordado em pesquisas que envolvem seres humanos e em eventos da área, porém a discussão e a reflexão sobre ética na pesquisa científica não é tão aprofundada noutras áreas das ciências, tais como as ciências sociais.

Hutz (1999) destaca que até o ano de 1988 não havia no Brasil uma preocupação institucional com os aspectos éticos da pesquisa. O pesquisador era o único árbitro da adequação

ética da sua pesquisa e a sociedade concedia licença total aos seus cientistas para experimentar e pesquisar em seres humanos, das formas que julgassem apropriadas ou necessárias.

Quanto aos dilemas éticos, Guilhem & Zicker (2007) afirmam que estes estão presentes em qualquer tipo de pesquisa desenvolvida nas distintas áreas das ciências. E que os principais aspectos dos dilemas éticos podem estar relacionados tanto com os próprios pesquisadores, tanto no que tange à concepção inicial da proposta de pesquisa e ao seu delineamento, como no que se refere ao processo de desenvolvimento da pesquisa em todas as suas etapas operacionais, incluindo-se o momento da comunicação do seu produto final.

O interesse pelo tema que um cientista se propõe a pesquisar, muitas vezes, parte da curiosidade do próprio pesquisador ou então de uma interrogação sobre um problema ou fenômeno. No entanto, a partir do momento em que o objeto de pesquisa é escolhido pelo próprio pesquisador isso, de certa forma, desmistifica o caráter de neutralidade do pesquisador perante a sua pesquisa, já que na maioria das vezes, a escolha do objeto revela as preocupações científicas do pesquisador que seleciona os fatos a serem recolhidos, bem como o modo de recolhê-los. Mas de qualquer forma, nem sempre é fácil determinar aquilo que se pretende pesquisar, pois a investigação pressupõe uma série de conhecimentos anteriores e uma metodologia adequada ao problema a ser investigado. Por mais ingênuo ou simples que seja nas suas pretensões, qualquer estudo objetivo da realidade social, além de ser norteado por um arcabouço teórico, deverá informar a escolha do objeto pelo pesquisador e também todos os passos e resultados teóricos e práticos obtidos com a pesquisa (Becker, 1994).

Para cumprir os requisitos éticos no que diz respeito à aplicação dos questionários e à obtenção das entrevistas, o pesquisador recolheu assinaturas dos diretores das empresas quanto à concordância da livre participação dos seus funcionários. Foi dado a conhecer aos respondentes o seu livre arbítrio para participar ou não no estudo, além de ser garantida a retirada de qualquer participante, em qualquer momento da investigação. Garantias quanto à confidencialidade das respostas também fazem parte do compromisso do pesquisador responsável.

No Apêndice H encontra-se uma cópia do Modelo de Autorização utilizado, registrado em cartório de notas da cidade de Jundiaí/SP/Brasil.

Assim, este capítulo foi dedicado à Metodologia, tendo sido apresentada a forma como o estudo foi delineado e operacionalizado, bem como a delimitação do mesmo e ressalvadas as questões éticas.

O próximo capítulo apresenta a análise dos dados recolhidos, obtidos através do estudo de campo, com foco nas seguintes categorias: pessoas, tecnologia, processos e clientes externos.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 RESULTADOS DO ESTUDO

Este capítulo apresenta os resultados de cada fase do estudo realizado, bem como uma análise dos resultados obtidos. Para facilitar a compreensão, os dados obtidos foram separados em grupos:

- Primeiro agrupamento

Indústria/Pessoas, Indústria/Tecnologia, Indústria/Processos e Indústria/Clientes externos

- Segundo agrupamento

Home Centers/Pessoas, *Home Centers*/Tecnologia, *Home Centers*/Processos e *Home Centers*/Clientes Externos

- Terceiro agrupamento

Consumidores/Pessoas, Consumidores/Tecnologia, Consumidores/Processos e Consumidores/Clientes Externo.

O objetivo desta classificação foi analisar o tema do trabalho com a cadeia toda de valor envolvida e facilitar a compreensão.

4.2 INDÚSTRIA/PESSOAS

Todas as organizações necessitam de pessoas em toda a sua cadeia produtiva, hora atuando internamente como colaboradores, hora como clientes. No ambiente organizacional, se as competências dos colaboradores envolvidos forem utilizadas, é possível afirmar que as pessoas podem representar uma vantagem competitiva para a empresa. No ambiente externo, para todos os envolvidos no papel de comercialização dos produtos, o tema Pessoas é de fundamental importância, pois este elo da cadeia é o responsável por materializar um conjunto de competências que tornam este tipo de loja (*Home Centers*) um local diferenciado e preparado para satisfazer os seus clientes. De igual forma, o cuidado que as Pessoas devem ter em relação às necessidades dos Consumidores é que diferencia umas organizações das outras.

4.2.1 A INDÚSTRIA/PESSOAS SOB A ÓTICA DOS SEUS COLABORADORES

A Tabela 1, apresenta a média aritmética e mediana onde podemos verificar que 70% dos resultados apontam para opiniões que oscilam entre o Parcialmente e o Totalmente Verdadeiro, sendo que o estado de Indiferença foi observado nas questões **Q12, Q17 e Q19**, mostrando possíveis áreas de oportunidades ou “nichos” que, se melhorados, podem fortalecer o papel da organização perante os seus concorrentes.

Nas Tabelas abaixo foram utilizadas, para efeitos da análise, apenas valores obtidos de “*layer*” entre 1 e 3,9.⁴

Tabela 1⁵. Distribuição de frequências das notas, questões Q11 a Q20
Indústria/Pessoas

Nota	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
1	0	0	0	0	0	1	2	0	1	0
2	0	0	0	1	0	0	4	0	0	0
3	0	3	0	2	0	0	2	0	4	1
4	8	10	3	7	7	9	2	6	4	6
5	7	2	12	5	8	5	5	9	6	8
Média	4.5	3.9	4.8	4.1	4.5	4.1	3.3	4.6	3.9	4.5
Mediana	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0

Fonte: Autoria própria

Um comportamento comum das notas nas questões Q11 a Q20 relaciona-se com uma grande concentração (altas frequências) nos valores 4 e 5. Este comportamento não é reproduzido nas questões Q17 e Q19. Nessas duas questões e em Q16 aparecem notas iguais a 1 (totalmente falso), indicando um certo descontentamento com a valorização do trabalho individual.

⁴ Para efeitos da análise dos resultados, optamos por nos centrar, sobretudo, nas perguntas de “*Layers*” entre 1 a 3,9, que nos mostram as áreas de oportunidades ou de melhorias das empresas investigadas. Esta opção decorre da nossa intenção de verificar aquilo que as empresas ainda não fazem, ao nível do que a literatura defende, de forma a podermos extrair conclusões que possam servir de incentivo à melhoria dos processos de gestão dessas empresas.

⁵ Escala utilizada no questionário da Indústria: 1. Totalmente Falso; 2. Parcialmente Falso; 3. Indiferente; 4. Parcialmente Verdadeiro e 5. Totalmente Verdadeiro.

As notas médias e as medianas de todas as questões assumiram valores iguais ou superiores a 3, indicando indiferença com as afirmações feitas. Quatro das questões apresentaram mediana igual a 5 (totalmente verdadeiro).

Quadro 19 – Indústria segmento Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos

Segmento	Descrição	Nº das questões (em análise as questões sublinhadas)
Indústria		
Pessoas	Valorização clientes externos Vantagem competitiva Tolerância ao erro calculado	<u>12,13</u> , 15, 16, 18, <u>19</u> e 20 11 14 e 17
Tecnologia	Capacitação Processos Vantagem competitiva	21 22, <u>23</u> , <u>26</u> 27, <u>28</u> , 30 <u>24</u> , <u>25</u> , e <u>29</u>
Processos	Valorização clientes externos	1, <u>2</u> 3, 4, 5, 6, 7, 8, <u>9</u> e 10
Cliente Externo	Valorização clientes externos Vantagem competitiva Tolerância ao erro calculado	<u>31</u> , <u>32</u> , <u>33</u> , <u>34</u> , 35, 36, <u>38</u> , 39 e 40 32 e <u>37</u>

Fonte: Autoria própria

Questão 12: Pessoas - À medida que o tempo de permanência na empresa aumenta, a tendência é que as pessoas tenham mais autonomia.

Um sistema de Gestão proativo deve ter como prioridade o desenvolvimento das competências individuais, para que as estratégias se viabilizem (Costa 2003).

Um sistema de gestão deve flexibilizar as relações de poder entre a gerência e os funcionários mas, num cenário de constante mutação, é necessário ir além disso, através de uma redistribuição de papéis entre os atores sociais. Conforme afirma Freitas (2000), a maioria das organizações repetem um desenho de funções hierárquico e voltado para o retorno financeiro. Este tipo de organizações baseia-se, em maior ou menor grau, em espaços de controlo social que têm como objetivo controlar o indivíduo em detrimento de lhe atribuir novos papéis.

A Indiferença demonstrada nos resultados desta pergunta pode indicar que, adicionalmente, há áreas de oportunidade em relação à flexibilização nas relações de poder interno dentro das organizações foco do estudo.

Questão 17: Pessoas - Quando um colaborador toma uma decisão errada, os nossos gestores falam de forma negativa para que o fato não se repita.

A nota média obtida - 3,3 - pode indicar que há áreas de oportunidades de gestão que necessitam de ser exploradas. Para Davel & Vergara (2005) os sistemas organizacionais e de gestão têm-se mostrado, na sua maioria, controladores de processos mecânicos e de pessoas. O erro não é tolerado ou aprender com o erro não é motivo de aprendizagem, pelo que a liderança reforça, através de palavras, gestos ou símbolos, que o correto é acertar sempre. Um dos maiores inibidores da inovação reside na não admissão do erro calculado, o que provoca nos colaboradores uma visão diminuída do seu papel na organização.

Questão 19: Sou reconhecido quando recebo um elogio de um cliente externo⁶.

Segundo Guest (1987), o elogio sincero advém em maior quantidade quanto maior for o sentimento de protagonismo dos colaboradores, pois estes sentem-se à vontade para testar novos conceitos e ousar nas atividades diárias. As organizações necessitam de protagonistas e eles são cultivados, em parte, pelo reforço positivo do seu papel na organização, pelo que um elogio de um cliente externo deveria, no mínimo, conduzir a um reconhecimento, pois indica que a atuação do funcionário está a ser bem percebida pelo mercado.

4.2.2 A INDÚSTRIA/TECNOLOGIA SOB A ÓTICA DOS SEUS COLABORADORES

Nas Tabelas abaixo foram utilizadas, para efeitos da análise, apenas valores obtidos de “*layer*” entre 1 e 3,9.

A área de Tecnologia, de um modo geral, apresentou resultados de Indiferente e abaixo, o que demonstra que as organizações pesquisadas ainda não consideram essa área (exceto a Tecnologia utilizada na área produtiva) como um ativo estratégico.

⁶ Apesar do contacto com o cliente externo não ser usual, na verdade ele pode ocorrer em situações concretas, como no caso de reclamações.

Tabela 2. Distribuição de frequências das notas das questões Q21 a Q30
Indústria/Tecnologia

Nota	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
1	0	0	1	0	2	4	0	2	10	2
2	2	0	2	2	4	1	1	3	2	2
3	1	0	2	3	2	3	1	2	1	4
4	7	8	5	5	5	6	5	1	1	3
5	5	7	5	5	1	1	8	7	1	3
Média	4.0	4.5	3.7	3.9	2.9	2.9	4.3	3.5	1.7	3.2
Mediana	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	1.0	3.0

Fonte: Autoria própria

Indústria/Tecnologia

Não se percebe um padrão de comportamento nas respostas das questões relativas à Tecnologia (Q21 a A30). O comportamento de indiferença com as afirmações feitas aparece em boa parte das questões, com exceção das questões Q25, Q26 e Q30. Aparecem pela primeira vez respostas médias inferiores a 3 (Q25, Q26 e Q29) com uma média igual a 1,7. Com exceção de Q29, todas as questões apresentaram medianas iguais ou superiores a 3. Somente uma das questões apresentou mediana igual a 5 (totalmente verdadeiro). Estes resultados podem significar que os próprios colaboradores internos consideram haver áreas de oportunidade para melhorias de enfoque e *performance* no que diz respeito à Tecnologia.

Questão 23: Tecnologia - No departamento no qual trabalho, o aplicativo *Excel* do pacote *Office* é o que melhor conhecemos.

Gonçalves (1998) acredita que o impacto da tecnologia pode provocar transformações no trabalho das pessoas, na produção e no desempenho da empresa e, saber utilizar as potencialidades deste aplicativo, pode otimizar a produtividade nas organizações. Esta média de indiferença pode ser interpretada como uma área de oportunidade a ser explorada. Para um colaborador interno administrativo, a interface que ele possui com a tecnologia resume-se a um computador com um pacote de aplicativos. Para que isto transforme o seu trabalho, é necessário conhecer a fundo as

potencialidades dos programas informáticos. Com efeito, nas empresas pesquisadas os aplicativos têm apenas tarefas pontuais. Assim, não obstante o aplicativo Excel ser um indicador positivo em termos tecnológicos, o problema é que ele não é visto nem utilizado, em todas as suas potencialidades, pelos seus usuários.

Questão 24: Tecnologia - Quando comparo a minha empresa com a sua maior concorrente, ao nível da tecnologia, considero que estamos mais bem posicionados.

Os colaboradores internos possuem pouca visibilidade dos seus concorrentes, pois olham para a sua organização de uma forma fracionada e com isso esquecem o que atrai/afasta os seus clientes finais, como também desconhecem os fatores positivos que possuem os seus concorrentes que cativam os clientes (Basso, Santos, Kusller & Neto, 2011). O termo tecnologia é muito amplo, indo desde um aplicativo até à informatização de toda uma linha de produção. A indiferença demonstrada nesta questão está contida no plano do que é visual e não do que é ou como é utilizado, podendo indicar que há uma comodização nas indústrias cerâmicas no que se refere a adquirir equipamentos e *softwares* para seus os colaboradores internos.

Questão 25: Tecnologia - O nosso departamento financeiro é mais equipado em termos tecnológicos (computadores, softwares) do que os demais da empresa.

As empresas investigadas mostraram que estão desenhadas de um modo funcional, onde satisfazer as necessidades dos seus acionistas e os aspectos financeiros estão em primeiro lugar. O objetivo aqui foi o de descobrir evidências que suportam a opção por este desenho. O resultado “parcialmente falso”, mostra-nos que não há diferenciação ou distinção quanto a aquisições de artefatos tecnológicos específicos para a área financeira. Nas empresas investigadas, não foi observado nenhum aplicativo ou sistema específico de finanças.

Questão 26: Tecnologia - A empresa na qual trabalho, encomenda pesquisas de mercado sobre os seus consumidores, para apurar a sua assertividade.

O “parcialmente falso” dá-nos a evidência necessária de que as empresas não possuem pesquisas sistematizadas com os seus clientes externos. Se há alguma iniciativa neste aspecto ela é isolada e não sistémica. Esta questão foi confirmada nas entrevistas e foi considerada uma área de oportunidade que necessita de ser trabalhada. Segundo Beltramo, Mason & Paul (2004) uma das formas das organizações expandirem os seus conhecimentos, é acedendo às suas fontes externas de conhecimento e de relacionamentos, com base nos seus consumidores e fornecedores .

Questão 28: Tecnologia - Na empresa na qual trabalho, temos um representante da área de Tecnologia no *board* (diretoria) da empresa.

Investimentos em tecnologia exigem capital e capacitação de colaboradores. As empresas centradas no retorno aos acionistas, como primeiro objetivo, priorizam investimentos geralmente ligados à produção, pois olham para esta opção como um retorno rápido e garantido do capital investido. Nenhuma das empresas investigadas possui nos seus “*Boards*” uma função com “status” de Diretoria para a área da tecnologia. Caso isto ocorresse poderia influenciar positivamente a cultura da empresa quanto aos aspectos da tecnologia, como por exemplo a utilização de ferramentas do tipo TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), as quais poderiam estar disponíveis para todos, isto é, ser utilizadas de maneira estratégica, sendo que o resultado seria um aumento da credibilidade e da transparência das decisões da cúpula da empresa (Freeman & Spyridakis 2004).

Questão 29: Tecnologia - Na empresa na qual trabalho, não acredito que a tecnologia seja um diferencial positivo no nosso ramo de negócios.

A maioria dos respondentes respondeu Totalmente Falso, o que nos leva a entender que Tecnologia é um tema de extrema importância para os colaboradores da Indústria Cerâmica, muito em função do processo produtivo que envolve a atual fabricação de pisos. Mas nem sempre foi assim, pois se olharmos para a história do setor, há pouco mais de cinco décadas, o processo produtivo era quase artesanal. O setor reinventou-se graças aos investimentos em equipamentos e processos de produção, mas a Tecnologia não se restringe apenas à área da produção. Segundo Villas, Fonseca & Soares (2006), as TIC são mais um fator crítico de competitividade para as

organizações, desde que estejam alinhadas estrategicamente. O que ficou perceptível com este estudo foi que se investimentos na área de produção são de fundamental importância para estas Indústrias, aspectos ligados às TIC ainda não apresentam um papel estratégico nos negócios.

Questão 30: Tecnologia – Na empresa qual trabalho, o nosso pessoal de Tecnologia tem um cronograma diferenciado quando se trata de oferecer serviços aos clientes externos.

As resposta dos respondentes foram coerentes com a realidade observada, pois a observação dos resultados mostra-nos que quase 30% dos respondentes consideraram a afirmação feita pela pergunta (Q30), Parcialmente ou Totalmente Falsa, e os restantes consideraram Indiferente. Isto é possível de ser entendido, na medida em que este estudo deu indícios de que a Indústria Cerâmica ainda não se consegue aproximar estrategicamente dos seus consumidores finais. Esta *interface*, neste momento atual, alcança apenas os seus distribuidores e lojistas.

4.2.3 A INDÚSTRIA/PROCESSOS NA VISÃO DOS SEUS COLABORADORES

Nas Tabelas abaixo foram utilizadas, para efeitos da análise, apenas valores obtidos de “*layer*” entre 1 e 3,9.

Das respostas obtidas junto dos respondentes, de maneira geral, verificamos que 80% se inserem entre o Parcial e o Totalmente Verdadeiro. Quanto às afirmações feitas nos questionários do estudo, estas demonstram um alinhamento básico com os “*drives*” dos seus atuais processos de trabalho.

Tabela 3. Distribuição de frequências das notas das questões Q1 a Q10
Indústria/Processos

Nota	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	1
3	0	2	1	0	0	0	0	1	6	0
4	4	6	4	3	5	5	6	11	4	9
5	11	4	9	12	10	10	7	3	5	5
Média	4.7	3.7	4.3	4.8	4.7	4.7	4.2	4.1	3.9	4.2
Mediana	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0

Fonte: Autoria própria

Indústria/Processos

Pelo menos 80% das respostas às questões relativas a Processos/Organização foram iguais ou superiores a 4, indicando indiferença em relação às afirmações feitas. Somente Q2 e Q3 apresentaram uma resposta igual a um (totalmente falso). As notas mais frequentes foram 4 e 5.

Apesar da assimetria das distribuições das respostas de diversas questões, as notas médias foram superiores a 3,5 e as medianas foram iguais ou superiores a 4. Metade das questões apresentou mediana igual a 5 (totalmente verdadeiro).

Questão 2: A Organização realiza pesquisas periódicas para apurar o quanto os seus clientes externos acreditam nos seus produtos e serviços.

Os resultados obtidos podem indicar áreas de oportunidade neste quesito, pois podem evidenciar, conforme opinião dos funcionários, que o conhecimento sobre o cliente externo necessita de ser mais bem explorado. Com efeito, de acordo com este estudo, a organização acumula pouco conhecimento explícito sobre os seus clientes finais, fato confirmado na transcrição das entrevistas realizadas (no âmbito das respostas dadas à pergunta número 3, nenhum dos três entrevistados E1, E2 e E3 afirmaram ter algum relacionamento sistêmico com os seus Clientes Externos). Isto vai ao encontro do que defendem Robson, Scarmeas & Spyropoulou (2006).

Questão 9: Organização - A nossa organização incentiva o recrutamento de pessoas diferentes entre si, apostando na diversidade.

A cultura prevalecente é mais discursiva do que realista, pois ainda prevalece o modelo mental assente na ideia de que é desejável, para um bom andamento dos negócios, que todos sejam mais semelhantes do que discordantes. Para Cox (1991) as organizações necessitam de investir na questão da diversidade como vantagem competitiva. Neste caso, o contexto (cidades pequenas onde a maior fonte da economia vem das Indústrias Cerâmicas) pode prejudicar um pouco a visão da diversidade como vantagem competitiva, pois o universo de comparação com outras empresas é pequeno, o que favorece uma visão diminuída do tema.

4.2.4 A INDÚSTRIA/CLIENTES EXTERNOS SOB A ÓTICA DOS SEUS COLABORADORES

Nas Tabelas abaixo foram utilizadas, para efeitos da análise, apenas valores obtidos de “*layer*” entre 1 e 3,9.

Na Tabela 7, os resultados mostram uma divisão equitativa nas respostas dadas pelos respondentes, pois a Questão 45, que aparece na tabela, é apenas de cunho informacional (nível de escolaridade), para se conhecer melhor os respondentes. Por isso obtivemos metade da amostra a responder que concorda com as afirmações feitas pelo questionário e outra metade a oscilar entre o Totalmente falso e o Indiferente, nas questões relacionadas com os Clientes Externos.

Tabela 4. Distribuição de frequências das notas das questões Q31 a Q45

	Indústria/Clientes externos										
Nota	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q45
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1
2	5	0	2	5	2	0	3	2	0	1	1
3	2	1	3	2	0	1	5	1	0	1	2
4	3	9	7	6	2	5	5	7	5	3	2
5	4	3	2	1	10	9	1	4	9	10	8
Média	3.3	3.9	3.5	3.2	4,2	4,5	3,1	3.7	4.4	4.5	4.1
Mediana	3.0	4.0	4.0	3.5	2	5	5	4.0	5.0	5.0	5.0
					10	9	1				

Fonte: Autoria própria

Indústria/Clientes externos

A distribuição de frequências das notas das diversas questões não está confinada somente a valores iguais ou superiores a 3, como aconteceu nos casos anteriores. Aparecem muitas notas inferiores a 3 indicando “indiferença” com os clientes externos. Mesmo com esta mudança na distribuição das notas, as médias continuam maiores do que 3 e as medianas continuam iguais ou maiores do que 3. Cinco das 11 questões apresentaram mediana igual a 5 (afirmação totalmente verdadeira). Esta, na nossa opinião, é a grande área de oportunidade para as Indústrias Cerâmicas pesquisadas. Clientes Externos não são vistos ainda como prioridade e por isso não ocupam o papel estratégico que deveriam ocupar.

Questão 31: Clientes Externos - Na empresa qual trabalho, reunimos pelo menos uma vez por ano com os clientes externos, para saber que produtos ou serviços precisarão no futuro.

Esta afirmativa obteve respostas que oscilaram entre Totalmente Falso e Indiferente, o que pode evidenciar que os respondentes podem ter interpretado clientes externos somente como revendedores ou a interface que a equipa comercial faz com os mesmos. O que reforça esta ideia são as transcrições das entrevistas e as respostas à pergunta nº 3. As empresas analisadas indicaram que têm como ponto de informação sobre os usuários, apenas os seus revendedores. Com efeito, não há nenhuma situação em que revendedores e usuários se reúnam com a Indústria de Pisos Cerâmicos para falar de necessidades futuras de consumo. Segundo Gonzáles, Toledo & Oprime (2012), reuniões virtuais e presenciais favorecem a integração entre o Cliente Externo e a Organização e aí reside o grande desafio para as Indústrias, pois estas devem assumir a responsabilidade de tomar a iniciativa de caminharem na direção dos seus Consumidores, procurando conhecê-los melhor.

Questão 32: Clientes Externos - Na empresa na qual trabalho estimamos, periodicamente, os prováveis efeitos das mudanças no nosso ambiente de negócio sobre os nossos clientes externos.

Nas empresas cujo desenho é funcional, a comunicação não é horizontal, ou seja, não envolve todos os colaboradores, sendo bastante provável que mudanças no ambiente de trabalho sejam motivo de muitas discussões. A comunicação desenvolve-se por camadas de funções e não chega a todos os funcionários. Um exemplo disso é a maneira como se decide o lançamento de um determinado modelo de piso cerâmico. Em alguns casos a ideia surge internamente na empresa, geralmente através da área do Marketing ou da área Industrial. Nas empresas analisadas o usuário final do produto não é envolvido para dar *insights* e validar ou para cooperar com informações. Para Gonçalves (2000^a) é necessário um esforço conjunto entre clientes internos e chefias no sentido de tornar proativa a *interface* da organização com os clientes externos.

Questão 33: Clientes Externos - Na empresa na qual trabalho, dados sobre os clientes externos, quando coletados, são divulgados em todos os níveis elegíveis da organização.

A comunicação nas empresas funcionais não contempla a disseminação das informações de uma forma sistêmica, pois a maneira através da qual estas estão organizadas favorece um modelo mental fracionado, onde cada um faz a sua parte e por isso só recebe informações relativas à sua área de trabalho. Neste ponto as TIC poderiam ajudar em muito nestas comunicações. Na opinião de Leitão & Rossi (2000) as mudanças proporcionadas pelas TI limitam-se a modificações superficiais de estruturas, comportamentos e processos, e não tem o poder de alcançar os modelos mentais e pressupostos de conhecimento que caracterizam o paradigma funcionalista organizacional. Por isso o desafio é encontrar meios de compatibilizar e integrar a contribuição TI com o modelo mental vigente.

Questão 34: Clientes Externos - Na empresa na qual trabalho, os nossos planos estratégicos estão mais voltados para conhecer os nossos clientes externos do que para avanços tecnológicos.

Os resultados desta questão oscilam entre o Parcialmente Falso e o Indiferente, o que pode significar que não há distinção entre os planos estratégicos que envolvem o cliente externo e os avanços tecnológicos. Mas também pode significar que o cliente externo não é um assunto estratégico para as empresas analisadas, já que os avanços tecnológicos ao nível da produção industrial são uma das principais preocupações para que seja mantida a vantagem competitiva. Na

opinião de Martin (2010) se mais empresas fizessem do Cliente Externo a sua maior prioridade, isto obrigaria essas organizações a melhorar as suas operações, produtos e serviços.

Questão 37: Clientes Externos – Na empresa na qual trabalho os salários, bônus ou outro programa de recompensa, estão parcialmente ligados aos níveis de satisfação dos clientes externos.

A média desta resposta oscila entre o Parcialmente Falso e o Indiferente e a leitura deste resultado é passível de ser entendida se adotarmos uma visão mais abrangente de todo o sistema de recompensas das empresas funcionais que, indiretamente, levam em consideração o desempenho financeiro que a empresa adquire no mercado em que atua. No caso das empresas analisadas, o cliente final não é um indexador do sistema de recompensas. Isto contraria a literatura, já que, segundo Bitner & Brown (2008), os clientes externos devem ser os maiores indicadores de *performance* de uma organização.

Questão 38: Clientes Externos - Na empresa qual trabalho, tudo o que é feito, considera em primeiro lugar o cliente externo.

Para Rust, Zeithaml & Lemon (2004), uma empresa só tem sentido se o seu foco principal for o cliente externo. O estado de indiferença atribuído a esta pergunta, demonstra que os resultados financeiros consistentes fazem uma “cortina de fumo”, escondendo a necessidade de colocar o cliente externo em primeiro lugar. Embora neste estudo os resultados indiquem que a maioria dos respondentes atribuíram notas acima de 4, podemos constatar que se trata antes de uma visão discursiva sobre os clientes, e não de programas e de outras iniciativas que aproximem de fato a Indústria dos seus Clientes Externos (consumidores finais).

Nas restantes questões os repondentes da Indústria demonstraram uma alta concordância com as assertivas dos questionários, razão pela qual a análise das respostas se centrou sobretudo nas perguntas que apresentaram áreas de oportunidade. Assim, foram classificadas como Parcial e Totalmente Verdadeiro as seguintes questões:

- Pessoas: Q11, 13, 14, 15, 16, 18 e 20.

- Tecnologia: Q21, 22 e 27.
- Processos: Q1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 10.
- Clientes Externos: Q35, 36, 39, 40 e 45

O quadro que se segue procura resumir os tópicos levantados na literatura, tendo por base os resultados do estudo empírico que apresentam oportunidades de melhoria na indústria, nomeadamente no âmbito das respostas que pontuaram até ao nível da indiferença.

Quadro 20. Tópicos levantados na literatura para a **Indústria**

Questão n°	Tópicos levantados na literatura	Autores
	Processos	
02	Pesquisas sobre os clientes externos	Barki, Botelho & Parente (2013); Robson, Scarmeas & Spyropoulou (2006)
09	Diversidade no recrutamento	Bezerra & Vieira (2012)
	Pessoas	
12	Com o tempo a autonomia aumenta	Bendasolli & Andrade (2011)
17	Gestores tratam de forma negativa o erro	Demo (2010)
19	Há reconhecimento do funcionário quando este é elogiado pelo cliente externo	Sellero, Sellero, Gonzáles & Sellero, (2014)
	Tecnologia	
23	Excel é o aplicativo mais conhecido	Peinado & Graeml (2014); Pádua & Ynamasu (2008)
24	Tecnologia mais bem posicionada do que a concorrência	Moreno, Cavazotte & Arruda (2014); Motta (1995); Hammer (1990)
26	Pesquisas sobre os clientes externos	Leão, & Mello (2003)
28	Existe no <i>Board</i> da empresa um representante de tecnologia	Freeman & Spyridakis (2004)
30	Tecnologia tem um cronograma diferenciado para assuntos ligados aos clientes externos	Neto & Mello (2009)
	Clientes Externos	
31	Reuniões, pelo menos uma vez por ano, com os clientes externos	Neto & Mello (2009)
32	Estimados possíveis efeitos na mudança do ambiente de negócios	Silva & Vergara (2003)

33	Dados dos clientes externos são divulgados a todos na empresa	Ribeiro, Grisi & Saliby (1999)
34	O plano estratégico está voltado para os clientes externos	Narver & Slater (1990)
37	Salários e bônus estão ligados à satisfação dos clientes externos	Freitas (2000)
38	Tudo o que a empresa faz tem como foco o cliente externo em 1º lugar	Martin (2010); Rust, Zeithaml & Lemon (2004)

Fonte: Autoria própria

O quadro que se segue, procura mostrar a realidade da indústria, face ao levantamento feito na literatura, representando no quadro anterior.

Quadro 21 – Realidade e evidências - Indústria

Questões	Realidade nas empresas	Evidências
	Processos	
02	Não foi constatada nenhuma iniciativa de pesquisa com o cliente externo	Notas dos colaboradores (Indiferente)
09	Diversidade não é um tema a ser trabalhado neste momento	Nota dos colaboradores (Indiferente)
	Pessoas	
12	A autonomia não é uma prática para os funcionários	Nota dos colaboradores (Indiferente)
17	Erros calculados não são bem vistos e podem inibir inovações	Nota dos Colaboradores (Indiferente)
19	Os funcionários são tratados com respeito, mas há áreas de melhoria no que diz respeito aos elogios	Nota dos Colaboradores (Indiferente)
	Tecnologia	
23	Aplicativos mais voltados para a área financeira nem sempre são utilizados nas suas plenas capacidades	Notas dos Colaboradores (Indiferente)
24	Tecnologia ainda é considerada um “aplicativo” e as empresas não maximizam os recursos de TI	Notas dos Colaboradores (Indiferente)
26	Não são endereçadas pesquisas para o cliente externo	Notas dos Colaboradores (Indiferente) e entrevistas com os Diretores
28	Nenhuma das três empresas possui um representante de tecnologia no seu “Board”	Notas dos Colaboradores (Indiferente)
30	As empresas ainda não compartilhas dados ou informações com os seus clientes externos	Entrevistas (está implícito nas respostas que as indústrias ainda na chegam diretamente ao Consumidor)
	Clientes Externos	
31	Não existem processos de cocriação que envolvam os clientes externos	Notas dos Colaboradores (Indiferente) e entrevistas com os Diretores (pergunta

		3)
32	Como não há relacionamento com os consumidores, os efeitos de mudanças internas na indústria não são medidos	Entrevistas com os Diretores.(pergunta 3)
33	Sendo uma organização funcional, os departamentos apenas recebem informações relativas a si próprios	Notas dos Colaboradores (Indiferente)
34	O plano estratégico enfatiza que o principal objetivo é proporcionar retorno financeiro aos acionistas	Notas dos Colaboradores (Indiferente) e entrevistas com os Diretores (pergunta 1)
37	Como os clientes externos não são uma prioridade estratégica, não há indexação com a satisfação dos mesmos	Notas dos Colaboradores (Indiferente) e entrevistas com os Diretores (pergunta 8)
38	As indústrias presumem, pelo pouco contato que têm com os seus revendedores e pela maneira como trabalham, que colocam os seus clientes externos em primeiro lugar.	Entrevistas (pergunta 9)

Fonte: Autoria própria

Ainda no âmbito das indústrias analisadas, foram realizadas entrevistas com três diretores das mesmas, sendo que o roteiro destas se encontra no Apêndice D, bem como as transcrições na íntegra, que se encontram nos Apêndices E, F e G.

4.3 LOJAS *HOME CENTERS* NA VISÃO DOS SEUS GERENTES DE LOJA

Nas Tabelas abaixo foram utilizadas, para efeitos da análise, apenas valores obtidos de “*layer*” entre 1 e 3,9.

No quadro abaixo estão reunidas as respostas dos Gerentes de Loja *Home Centers* no segmento de Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos.

Quadro 22 – Respostas dos Gerentes de Lojas *Home Centers* sobre Pessoas, Tecnologia e Clientes Externos

Segmento	Descrição	Nº das questões (em análise as questões sublinhadas)
<i>Lojas Home Centers</i>		
Pessoas	Atendimento da Indústria	<u>8</u>
Tecnologia	Qualidade do Produto	3 e <u>4</u>
Processos	Portfólio Retorno Financeiro	<u>5, 6</u> <u>7</u>

Cliente Externo	Satisfação das expectativas dos Clientes Externos	1, 2 e 9

Fonte: Autoria própria

COMENTÁRIOS SOBRE AS RESPOSTAS DAS QUESTÕES Q1 A Q9 – GERENTES DE LOJAS *HOME CENTERS*

Mais de 70% das notas dos clientes da indústria foram iguais ou superiores a 3 em todas as questões e nenhum dos dezoito gestores discordou fortemente (nota=1) em nenhuma das questões. As notas médias foram iguais ou superiores a 3,0 indicando uma situação de indiferença para com as questões formuladas (mesmo avaliando a mediana em vez da média, esta característica das respostas é confirmada). O que podemos observar na tabela abaixo é um Não concordo e nem Discordo nas duas questões Q6 e Q8, o que pode significar uma dúvida, ainda que pequena, em relação à capacidade de abastecimento da Indústria quando houver um aumento da procura. Com efeito, atualmente as lojas trabalham com o menor nível de *stock* possível para satisfazer os seus clientes.

Tabela 5⁷. Distribuição de frequências das notas Q1 – Q9
Gerentes de Loja/Home Centers

Nota	Questão								
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	2	1	0	4	0	1	0
3	3	5	3	3	0	10	8	9	1
4	8	6	6	8	6	4	5	5	15
5	7	7	7	6	12	0	5	3	2
Média	4.2	4.1	4.0	4.1	4.7	3.0	4.0	3.6	4.1
Mediana	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	4.0

Fonte: Autoria própria

Na Tabela 5 percebe-se que as poucas correlações significativas são positivas; as respostas da questão Q1 não estão significativamente correlacionadas com as respostas de nenhuma outra

⁷ Legenda questionário Gerentes de loja *Home Center*: 1. Discordo Fortemente; 2. Discordo Parcialmente; 3. Não Concordo e nem Discordo; 4. Concordo Parcialmente; 5. Concordo Fortemente.

questão e as respostas de Q3 só estão (diretamente) relacionadas com as respostas de Q2. O dendrograma (Gráfico 19) mostra o processo de aglomeração das respostas às 9 questões. Com um grau de similaridade aproximado de 75% consegue-se compor alguns grupos de questões: (Q4-Q9), (Q6-Q7-Q8) e (Q2-Q3).

Na tabela 6 abaixo é explicado os resultados da Questão número 10 do questionário dos Gerentes de Lojas *Home Centers*, onde cada Gerente de Loja classificou conforme sua opinião, os principais serviços oferecidos pelas Indústrias de Piso, por ordem da sua importância.

A pergunta que originou esta tabela é a seguinte:

10. Classifique de 1 a 10 (sendo 1 a mais importante, 2 um pouco menos importante... e 10 sem nenhuma importância), as atividades realizadas pela indústria para a sua loja:

Tabela 6. Distribuição de frequências atividades da Indústria
Gerentes de Loja/Home Centers

Atividade	Nota										Média	Mediana
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
At. Loja	0	0	0	1	3	3	2	5	4	0	5.0	5.5
At. Telef.	0	0	2	1	1	2	4	0	4	4	9.2	10.0
Conv. <i>Internet</i>	0	0	1	1	1	0	4	1	3	7	7.1	8.0
Visita Ind.	0	0	0	3	1	2	2	4	4	2	4.5	5.0
Ent. No Prazo	12	3	0	1	1	0	0	0	0	1	4.1	3.0
Fat. Correto	0	2	3	1	4	2	0	2	1	3	6.4	7.0
<i>Merchandising</i>	3	4	2	4	3	1	1	0	0	0	3.8	4.0
Prom. Clientes	2	4	3	1	0	3	2	3	0	0	3.4	3.0
Prom. ADM	0	0	1	3	0	1	3	6	4	0	5.2	5.0
Vis. Vendedor	1	1	1	1	4	4	1	2	2	1	6.3	7.0

Fonte: Autoria Própria

Os cinco serviços da Indústria de Piso Cerâmico, mais valorizados pelos Gerentes de Loja/*Home Center* são:

1. Entregas realizadas no prazo combinado
2. *Merchandising*
3. Atendimento da loja por Promotores de Vendas da Indústria

4. Promoção de loja envolvendo clientes
5. Faturamento correto *versus* pedido

Questão 6 – Questionário Gestores de Loja Home Centers - Acredito que os níveis atuais de *stock* da indústria, atendem às minhas necessidades.

Neste quesito os gestores de loja responderam “não concordo e nem discordo” quanto ao facto das Indústrias de Pisos Cerâmicos atenderem às suas necessidades. Para compreender esta situação é necessário entender o que Machline (1981) refere a respeito dos *stocks* precautórios (quando o cliente retalhista mantém reservas destinadas a enfrentar eventualidades) e *stocks* operativos (a sua redução decorre de causas naturais ou da necessidade de realizar economias na escala de compras). Com efeito, as empresas, durante o período desta investigação, não conseguiram um abastecimento dos seus clientes e não mantêm *stocks* precautórios.

Questão 8 – Estou satisfeito com o atendimento que recebo da Indústria.

Os gestores afirmam que “não concordo e nem discordo” em relação ao atendimento que têm recebido da Indústria. Para Rojo (1998), atendimento e qualidade dos produtos têm igual importância, na opinião dos retalhistas, ao nível da relação com o fornecedor. Atendimento só perde espaço para o preço, pelo que é necessário ampliar o conceito de atendimento, pois já não basta ser cordial, prestativo ou educado. Nos negócios, promessas de entrega de mercadorias, por exemplo, devem ser cumpridas no prazo combinado. Caso contrário, a tolerância para com o fornecedor começa a deteriorar-se. É ainda de salientar que no *ranking* da pesquisa a questão número 10 (entregas no prazo combinado) é o item de serviço da Indústria mais valorizado pelos Gestores de Loja.

A tabela seguinte mostra as questões que obtiveram notas de “*layer 3*”: “não concordo e nem discordo” *versus* a literatura.

O quadro que se segue procura resumir os tópicos levantados na literatura, tendo por base os resultados do estudo empírico que apresentam oportunidades de melhoria nos *Home Centers*, nomeadamente no âmbito das respostas que pontuaram até ao nível do não concordo nem discordo.

Quadro 23 – Tópicos levantados na literatura para os Gerentes de Lojas/*Home Centers*

Questão N°	Tópicos levantados na literatuta	Autores
06	Adequação dos <i>stocks</i> às necessidades dos distribuidores (neste caso, o que a indústria fornece aos <i>home centers</i>)	Machline (1981)
08	Atendimento na cadeia de valor (neste caso, da indústria em relação aos <i>home centers</i>)	Rojo (1998) e Assis (2013)

Fonte: Autoria própria

O quadro que se segue, procura mostrar a realidade das *Home Centers*, face ao levantamento feito na literatura, representando no quadro anterior.

Quadro 24 – Realidade e evidências – Gerentes de Lojas *Home Centers*

Questões	Realidade nas empresas	Evidências
	Pessoas	
08	Os gerentes de loja demonstram não estar satisfeitos com o atendimento de loja, pois a prioridade das Indústrias é o atendimento do depósito central das empresas	Notas dos gerentes entre Não concordo e Concordo, sugerindo área de oportunidade
	Processos	
06	Os gerentes de lojas temem que, aquecendo a procura, a indústria não consiga acompanhar esse crescimento	Notas dos gerentes entre Não concordo e Concordo, sugerindo área de oportunidade.

Fonte: Autoria própria

Nas restantes questões os repondentes (Gerentes de Lojas *Home Centers*) demonstraram uma alta concordância com as assertivas dos questionários, razão pela qual a análise das respostas

se centrou sobretudo nas perguntas que apresentaram áreas de oportunidade. Assim, foram classificadas como Concordo Parcialmente e Concordo Fortemente as seguintes questões:

- Pessoas: Q8.
- Tecnologia: Q3 e 4.
- Processos: Q5, 6 e 7.
- Clientes Externos: Q1, 2 e 9.
-

4.4 CONSUMIDORES DAS LOJAS

O grupo de consumidores foi formado por mais pessoas do género masculino (57%) do que do género feminino (43%). A idade dos homens variou entre 27 e 70 anos, com média de 45,2 anos (d.p.=11,3 anos) e a idade das mulheres variou entre 25 e 60 anos, com média de 39,5 anos (d.p.=8,8 anos). Os homens são, em média, mais velhos do que as mulheres.

Foi, ainda, composto por mais pessoas das classes B (48%) e A (44%)⁸, com poucos consumidores da classe C (8%). Os consumidores do género feminino são mais novos (média = 39,5 anos) do que os consumidores do género masculino (média = 45,2 anos).

A idade dos consumidores da classe A variou entre 27 e 60 anos, com média de 43 anos (d.p.=10,2 anos); a idade dos consumidores da classe B variou entre 25 e 70 anos, com média de 42,3 anos (d.p.= 10,7 anos) e a idade dos oito consumidores da classe C variou entre 30 e 60 anos, com média de 43,9 anos (d.p.=13,7 anos). Essas características do grupo de consumidores podem ser confirmadas na Tabela 12, que apresenta as idades médias dos consumidores, por género e classe social.

⁸ De forma a evitar colocar questões que causassem algum tipo de constrangimento, foi feita uma relação entre a classe social e o veículo utilizado pelos inquiridos durante o estudo.

Tabela 7. Idade média dos consumidores das lojas por Género e Classe Social
Consumidores

Género	Classe social			Geral
	A	B	C	
F	38,1	40,8	36,3	39,5
M	45,3	43,9	51,5	45,2
Geral	43,0	42,3	43,9	42,7

Fonte: Autoria própria

Com exceção da questão 7 (Q7) as distribuições das notas nas outras oito questões foram bastante assimétricas, com maiores frequências nas notas iguais ou superiores a três, indicando uma situação de não concordo e nem discordo em mais de 80% dos consumidores. Isso pode ser visualizado na Tabela 8, que apresenta as notas médias obtidas em cada questão, que foram iguais ou superiores a 3,5.

Um comportamento diferente ocorreu com as respostas da questão 7 (Q7). Embora 52% dos consumidores tenham procurado a loja pela primeira vez para adquirir o produto (nota 5), outros 32% não tiveram este comportamento (notas 1 e 2). Mesmo assim a nota média nesta questão foi 3,5.

Como as distribuições de frequências são bastante assimétricas, a mesma análise feita com os valores das notas medianas, que são menos sensíveis à presença de valores atípicos, evidenciou um comportamento de concordância com as questões formuladas, pois assumiram valores iguais ou superiores a 4.

Nas Tabelas abaixo foram utilizadas, para efeitos da análise, apenas valores obtidos de “*layer*” entre 1 e 3,9.

A tabela abaixo demonstra a consolidação das notas dadas pelos cem Consumidores que responderam ao questionário. De um modo geral os Consumidores mostram-se satisfeitos quanto a custos e benefícios que tem vindo a receber das Indústrias Cerâmicas em termos de produtos. Foram apontadas áreas de oportunidades para melhorias, no que se refere ao Preço e Atendimento de loja.

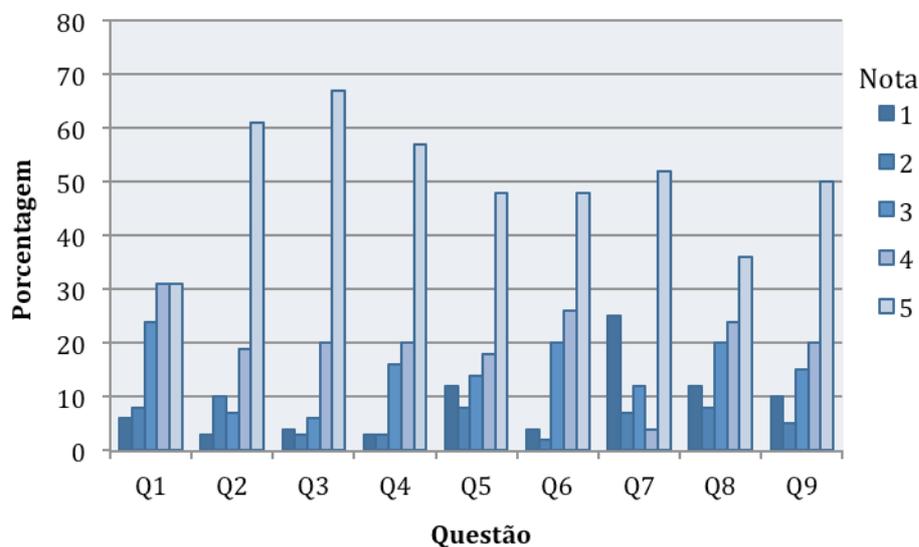
Tabela 8⁹. Distribuição de frequências das notas
Consumidores

Nota	Questão								
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
1	6	3	4	3	12	4	25	12	10
2	8	10	3	3	8	2	7	8	5
3	24	7	6	16	14	20	12	20	15
4	31	19	20	20	18	26	4	24	20
5	31	61	67	58	48	48	52	36	50
Média	3.7	4.2	4.4	4.3	3.8	4.1	3.5	3.6	4.0
Mediana	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.5

Fonte: Autoria própria

O Gráfico 1 ilustra o comportamento das respostas às nove questões, evidenciando a presença de maiores frequências para as notas 3, 4 e 5 em todas as questões, com exceção de Q7.

Gráfico 1. Distribuição de frequências das notas em %
Consumidores



Fonte: Autoria Própria

⁹ Legenda questionário dos Consumidores: 1. Discordo Fortemente; 2. Discordo Parcialmente; 3. Não Concordo e nem Discordo; 4. Concordo Parcialmente e 5. Concordo Fortemente.

O Gráfico 1 ilustra o comportamento das respostas às nove questões, evidenciando a presença de maiores frequências para as notas 3, 4 e 5 em todas as questões, com exceção de Q7.

COMENTÁRIOS SOBRE AS RESPOSTAS AOS ITENS DA QUESTÃO 10

As distribuições de frequências das notas dadas pelos consumidores das lojas aos dez itens da questão 10 estão apresentadas na Tabela 8, evidenciando comportamentos e opiniões distintos para os diversos itens pesquisados.

Tabela 8. Distribuição de frequências (%) das notas dadas aos itens da questão 10 – Consumidores

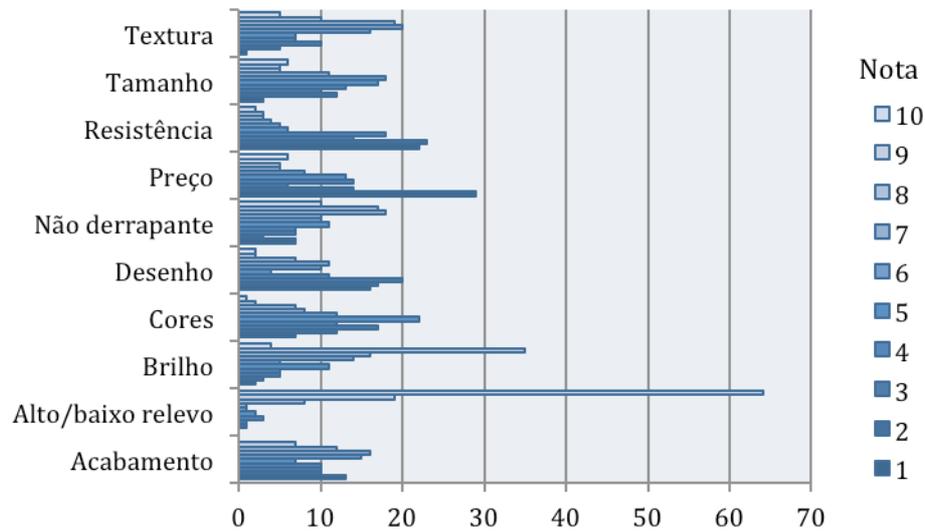
Item	Nota										Média	Mediana
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Acabamento	13	10	10	10	7	15	16	12	7	0	5.0	5.5
Alto/baixo relevo	0	1	1	3	2	1	1	8	19	64	9.2	10.0
Brilho	2	3	5	5	11	5	14	16	35	4	7.1	8.0
Cores	7	12	17	12	22	12	8	7	2	1	4.5	5.0
Desenho	16	17	20	11	4	10	11	7	2	2	4.1	3.0
Não derrapante	7	3	7	7	11	10	10	18	17	10	6.4	7.0
Preço	29	14	6	14	13	8	5	5	0	6	3.8	4.0
Resistência	22	23	14	18	6	5	4	3	3	2	3.4	3.0
Tamanho	3	12	10	13	17	18	11	5	5	6	5.2	5.0
Textura	1	5	10	7	7	16	20	19	10	5	6.3	7.0

Fonte: Autoria própria

Baseando-se nos valores das notas médias, os itens mais importantes (menores médias) na compra de um produto foram (em ordem decrescente): Resistência, Preço, Desenho, Cores e Acabamento, que apresentaram médias iguais ou inferiores a 5. Já os itens menos importantes (maiores médias) foram: Alto e baixo relevo do desenho, Brilho, Não derrapante e Textura.

O gráfico que se segue reforça o que já foi referido anteriormente.

Gráfico 2. Distribuição de frequências das notas da questão 10
Consumidores



Fonte: Autoria própria

Questão 1 – Questionário Consumidores – O preço pago pelo produto é justo.

Para Alves, Varotto & Gonçalves (2012), os clientes desenvolvem uma expectativa de preços que para eles se torna uma referência e por isso os Gestores de Loja devem harmonizar uma miríade de questões complexas que necessitam de ser consideradas para o estabelecimento dos preços. O nível “não concordo e nem discordo”, embora possa refletir pouco a expectativa dos consumidores neste contexto, demonstra que, não obstante as Indústrias de Pisos Cerâmicos procurarem trabalhar dentro de uma realidade de consumo próxima da expectativa dos seus consumidores, ainda há um longo caminho a percorrer.

Questão 5 – Questionário Consumidores – O atendimento dado pela loja onde comprou o produto foi decisivo para a compra do produto.

As causas deste “não concordo e nem discordo” passam pela precária formação que recebem os vendedores de loja. Na sua maioria eles finalizam ou materializam os seus conhecimentos no terreno onde já havia intenção de compra. Para Pires & Pena (2005) é necessário entender os clientes como “shopper”, ou seja, decisores de compra e, como tal, eles são um meio,

e não um fim, para o sucesso e para a realização dos interesses empresariais. Deste modo, as organizações em estudo devem investir mais na formação dos seus colaboradores que estão no atendimento ao público.

Questão 7 – Questionário Consumidores – Quando veio à loja pela primeira vez, já estava determinado (a) a adquirir o produto.

Nesta questão o que se discute é o baixo entendimento sobre os desejos e as motivações ocultas dos consumidores, pois nem sempre se consome por necessidade, ou pela utilidade dos produtos. A decisão, em muitos casos, advém do prestígio que se obtém ao possuir tal mercadoria. Para Costa & Teodósio (2011) necessitamos de entender mais como e porque se consome. Neste caso, os consumidores mostram-se divididos nas suas convicções, ou seja, Não concordam e nem Discordam. Parte deles decide pela compra logo na primeira vez, enquanto que outros não.

Questão 8 – Questionário Consumidores – Quando veio à loja pela primeira vez, tinha apenas um pequeno desejo ou uma pequena ideia de realizar a compra do produto.

Os próprios consumidores não sabem classificar como pensam na hora da compra, mas existe um pequeno desejo que os move até uma loja e esse desejo, dependendo de vários fatores que surjam na área de vendas, pode aumentar ou diminuir a intenção de compra. Para Vieira (2013) as lojas deveriam facilitar e investir na teoria do toque, pois ela ajuda a criar uma experiência de consumo.

O quadro que se segue procura resumir os tópicos levantados na literatura, tendo por base os resultados do estudo empírico que apresentam oportunidades de melhoria para os Consumidores, nomeadamente no âmbito das respostas que pontuaram até ao nível do não concordo nem discordo.

Quadro 25 – Tópicos levantados na literatura para os Consumidores

Questão N°	Tópicos levantados na literatura	Autores
01	Adequação do preço do produto	Alves, Varotto & Gonçalves (2012)
05	Influência do atendimento na compra do produto	Pires & Pena (2005)
07	Determinação em adquirir o produto na primeira visita	Costa & Teodósio (2011)
08	Pequeno desejo em adquirir o produto na primeira visita	Vieira (2013)

Fonte: Autoria própria

O quadro que se segue, procura mostrar a realidade dos Consumidores, face ao levantamento feito na literatura, representando no quadro anterior.

Quadro 26 – Realidade e evidências – Consumidores

Questões	Realidade nas empresas	Evidências
	Pessoas	
05	O consumidor não se sente bem atendido pelas lojas; o que ocorre que na maioria das vezes é que o consumidor é que compra e não o vendedor é que vende	Notas dos Consumidores entre Não concordo e Concordo
	Processos	
01	Preço é um fator relativo (muitas variáveis afetam este conceito, tais como a economia, emprego, construção...); os consumidores acham sempre que o preço pode melhorar	Notas dos Consumidores entre Não concordo e nem discordo, sugerindo área de oportunidade
	Cliente Externo	
07	Os consumidores dividem-se entre chegarem à loja já decididos para comprar e chegarem à loja apenas com um pequeno desejo de compra	Notas dos Consumidores
08	Os consumidores admitem que chegam à loja com um pequeno desejo de compra, mas necessitam de ser bem atendidos, para que esse desejo transite para ação, isto é, para o ato da compra.	Notas dos Consumidores

Nas restantes questões os respondentes (Consumidores) demonstraram uma alta concordância com as assertivas dos questionários, razão pela qual a análise das respostas se centrou sobretudo nas perguntas que apresentaram áreas de oportunidade. Assim, foram classificadas como Concordo Parcialmente e Concordo Fortemente as seguintes questões:

- Pessoas: Q5
- Tecnologia: Q3 , 4 e 9
- Processos: Q1 e 2.
- Clientes Externos: Q6 e 7 e 8.

Com isto encerramos o capítulo IV de Apresentação e análise dos resultados, onde pudemos verificar a performance das respostas que a Indústria recebeu dos seus Clientes Internos nas quatro áreas foco da pesquisa (Organização e Processos; Pessoas; Tecnologia e Clientes Externos). Nestas áreas foram analisadas as questões que obtiveram notas médias entre 1 a 3.

Foram demonstrados os resultados de possíveis áreas de oportunidades das questões respondidas pelos Gestores de Lojas tipo *Home Centers* e dos Consumidores finais, ambos os casos suportados pela literatura nas questões foco de melhorias. De modo semelhante foi mostrado o *ranking* dos cinco principais serviços mais valorizados pelos Gestores de Lojas, bem como as cinco principais características mais valorizadas pelos Consumidores finais de Pisos Cerâmicos.

Com esta apresentação dos resultados encerra-se mais uma etapa, o que nos possibilita avançar para as conclusões do trabalho.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

À guisa de uma conclusão, podemos começar por apresentar aquilo que foi realizado ao longo deste estudo, nos seus diversos capítulos.

No capítulo 1, foi apresentado um pouco do DNA corporativo que tem norteado as organizações deste o início do século passado, foi estruturada a apresentação da pesquisa e foi apresentada a sua relevância e problematização.

O capítulo 2 resgatou as principais contribuições da literatura sobre o assunto estudado, estabelecendo um panorama de modelos organizacionais e discorrendo sobre os temas temas do estudo: Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos.

O capítulo 3 assentou na apresentação da metodologia, apresentando os objetivos do estudo, a problematização, a contextualização, o universo, amostra e delimitação do estudo, a questões norteadoras da investigação, o posicionamento epistemológico e a abordagem metodológica, bem como os instrumentos de medida e forma de tratamento dos dados, não esquecendo a responsabilidade e questões éticas.

No capítulo 4 foram apresentados os dados de forma analítica e sintética e analisados os resultados obtidos pelas questões que obtiveram notas médias entre 1 e 3,9 nos três segmentos pesquisados - Indústria, Gerentes de Loja/*Home Centers* e Consumidores.

Dando início à conclusão, resgatamos a pergunta orientadora deste estudo, que derivou do problema formulado: Em que aspectos as práticas de gestão das empresas estudadas divergem da literatura aqui apresentada, acerca de um modelo organizacional processual centrado em Pessoas, Tecnologia, Processos e Clientes Externos?

A este nível podemos concluir o seguinte:

O desenho das empresas pesquisadas é funcional, mas é inegável que estas trabalham de forma parcial o aprimoramento dos seus processos. São empresas voltadas para investimentos na área produtiva, como forma de estabelecer a sua vantagem competitiva. Não colocam os seus Clientes Externos no centro estratégico do seu negócio (os acionistas ocupam esta posição), mas mesmo assim conseguem resultados financeiros sustentáveis ao longo dos anos. Para Barney (1991), a formação de uma empresa dá-se pela composição do capital financeiro, físico, humano e organizacional.

As empresas que focam seu principal objetivo nos fatores de produção, usufruem desta posição, em grande parte, por participarem num mercado de procura aquecida e ainda sub

desenvolvido quando comparado com o de outros continentes. Conseguem resultados, mesmo com as dificuldades de comunicação entre departamentos, trabalham parcialmente o ambiente participativo e cooperativo e ainda possuem resquícios de autoritarismo e controles excessivos. Não há um mapeamento de processos de forma literal, embora as funções de cada um na organização sejam bem definidas. De igual maneira, organizam-se de modo parcial para atender os requisitos globais e locais. Por fim, o seu modelo de liderança segue um sentido vertical e o seu processo de inovação tem como principal foco a área de produção industrial.

Em relação ao tópico Pessoas, podemos concluir que a cultura das organizações pesquisadas, por não colocar o Cliente no seu núcleo estratégico, não possui força para incutir nas Pessoas uma cultura de orientação para cliente final. Formação e desenvolvimento não são instrumentos sistêmicos, sendo aplicados pontualmente e apenas conforme as necessidades. O corpo gerencial ainda se preocupa com tarefas mecânicas, deixando de se antecipar aos fatos e de treinar e desenvolver pessoas. Não é claro para as pessoas que o seu trabalho seja significativo e que o seu património emocional seja relevante. Perante isto não é possível provar que exista uma relação entre a satisfação dos funcionários internos com a satisfação dos clientes externos. A evidência que nos leva a concluir isto é a muito pouca aproximação entre as Pessoas (esta prática foi constatada na Indústria e também nas Lojas *Home Centers*) e os seus clientes externos.

Uma cultura não voltada para o Cliente Final pode tornar a empresa arrogante, arbitrária e sem flexibilidade. Uma formação e desenvolvimento não sistêmicos podem não atingir os objetivos, pois as ações de formação disseminadas não possuem continuidade. Segundo Chowdhury, Schulz, Milner & Van D. Voort (2014), as empresas necessitam de considerar os seus recursos humanos um fator estratégico e de vantagem competitiva. O corpo gerencial deve envolver-se cada vez menos com tarefas controladoras e mecânicas. Quando os funcionários percebem que há pouca valorização do seu papel na organização, favorecem a não valorização da diversidade. Por fim, o facto da satisfação dos clientes internos não estar ligada com a satisfação dos clientes externos pode antecipar, para os funcionários, que a empresa não se preocupa devidamente com eles, o que pode gerar desmotivação e quebra na produtividade.

No que diz respeito ao tema Tecnologia, esta questão é tratada de forma operacional e não vista como uma força transformadora de trabalho das pessoas. Os sistemas flexíveis ainda não fazem parte das empresas pesquisadas. Não há utilização de bancos de dados para facilitar o relacionamento com os seus clientes finais e fornecedores. Não há utilização de sistemas de gestão

e de apoio à decisão e a tecnologia não é utilizada de forma a dar apoio e controle nos processos de trabalho, procurando aumentar a produtividade.

Para Rossi (2000) o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os seus valores. A partir daí, a mudança tecnológica torna-se fácil. Rosa (2011) relembra Taylor, quando este apresentou à Comissão do Congresso Americano que a base da sua Revolução Científica envolvia uma completa revolução mental. E nos dias de hoje, com o desenvolvimento desta competência, a esperança materializa-se: a de ver as organizações colocarem como sua principal estratégia os seus clientes finais, sendo que a tecnologia pode ser uma grande aliada a esse nível.

A tecnologia, sendo tratada de forma operacional, pode fazer com que a empresa subutilize até mesmo a tecnologia que é sua propriedade. Para Souza (2004) e Stal, Nohara & Chagas Jr. (2014), embora não esteja comprovado que o simples fato da aquisição de tecnologia da informação tenha uma relação direta entre os investimentos e a obtenção de resultados, o que conta é a forma como esta tecnologia é utilizada para o efetivo apoio aos processos empresariais. A não existência de sistemas flexíveis (baseados em métodos e modelos probabilísticos) pode conduzir à não exploração de dados imprecisos e incertos. Por fim, a não utilização de sistemas de apoio à decisão pode fazer com que as decisões sejam tomadas somente com base na experiência e na intuição.

No que diz respeito aos Processos, trabalhá-los de modo parcial pode provocar perda de produtividade, situações indesejadas de variabilidade e repetibilidade. Santos (2003) vê a gestão baseada em processos e a gestão baseada em níveis de maturidade, como sendo a tendência predominante para o futuro, pois acredita que isto proporcionará às empresas uma vantagem competitiva.

A prioridade de investimento na produção pode tornar os atores que trabalham noutras áreas da empresa insignificantes, não favorecendo o sentimento de propriedade e a criatividade. Não colocar o Cliente Externo no núcleo estratégico dos processos empresa pode tornar a voz do cliente inexpressiva e com possibilidade de não atender as suas expectativas. Uma Administração ortodoxa pode, pelo fato de não agir de modo não linear nas suas decisões, deixar de atuar em nichos representativos de mercado por não assumir riscos calculados. A comunicação truncada, uma governança vertical e controlos excessivos podem despertar nos funcionários apatia em

relação aos rumos da empresa, pois estes não são envolvidos no que se passa na empresa e os gestores acabam por fazer parte do trabalho dos funcionários. Neste estudo concluímos que não há mapeamento de processos, o que pode não favorecer o aparecimento de equipas multifuncionais, pois a informação passa a ser tratada como sinónimo de poder. Segundo Bueno & Ballestrin (2012), as empresas organizam processos para gerarem inovação. Por fim, a inovação, restrita à produção, pode desencorajar o esforço de todos pensarem de maneira inovadora e de se envolverem em novos projetos e iniciativas, seja qual for a sua área de trabalho.

Por fim, no que diz respeito ao Cliente Externo, a sua percepção quanto às empresas não é investigada sistematicamente pelas mesmas, pois o seu ponto de maior proximidade com os clientes externos, são os seus revendedores. As empresas pesquisadas têm a crença de que os investimentos em máquinas e equipamentos industriais são suficientes para lhes garantirem vantagem competitiva em relação à sua concorrência e não acreditam que o cliente externo, quando comparado com os investimentos em produção, seja a melhor escolha estratégica.

Nas empresas analisadas existe uma preocupação em satisfazer as necessidades dos clientes finais (embora não o conhecendo), mas não chegam a ser concretizadas totalmente as suas expectativas e as empresas em causa acreditam que, ainda assim, a oferta dos seus produtos ao mercado continuará a provocar procura durante um bom período de tempo. Porém, verificamos que não existem programas de satisfação ou de fidelização por parte dessas empresas.

Não valorizar novas visões pode levar à não antecipação dos desafios do mercado. Uma vantagem competitiva baseada somente em investimentos na produção pode minimizar a visão estratégica, ao ponto de incapacitar a empresa de responder à entrada de um novo concorrente que tenha uma abordagem mais ampla dos negócios. Por fim, não possuir programas de satisfação e fidelização pode generalizar a ideia de que a empresa existe apenas para obter ganhos financeiros e o cliente final é um mero coadjuvante.

Com efeito, os clientes externos mostram-se parcialmente satisfeitos, pois a oferta de produtos lançados no Brasil é de categoria mundial, além de combinar matéria prima de muito boa qualidade, preço acessível e, somado a isto, um *design* que satisfaz as tendências nacionais e internacionais. Isto significa que, em termos de processos e de tecnologia, as empresas contribuem para a satisfação dos seus clientes, ainda que não utilizem esses conceitos de forma a promover um serviço de orientação para o cliente final. No que diz respeito às pessoas (funcionários), foram encontradas áreas de oportunidades que apontam no sentido da melhoria dos serviços, ou seja, no

entendimento de um cliente externo cada dia mais exigente, com expectativas maiores do que apenas produtos, preços e qualidade. E isto decorre do facto do cliente final não ser o principal foco estratégico das empresas estudadas, o que não leva à assimilação de um serviço de orientação para o cliente, por parte dos funcionários. Assim, caso estes três conceitos – pessoas, processos e tecnologia – fossem geridos de forma a colocar no centro das suas atenções o cliente final, certamente que contribuiriam para um serviço de orientação para esse cliente.

De facto, uma das formas das organizações progredirem é estabelecer uma vantagem competitiva perante a sua concorrência. Monteiro (2006) acredita que empresas parcialmente orientadas para processos exercem impactos na relação com os seus clientes externos. Com efeito, durante este estudo foi verificado uma outra e diferente opção estratégica, que é a fabricação de novos produtos inovadores que, para as empresas, é a melhor forma de atingir uma vantagem competitiva temporária e que isto pode ser conseguido apenas com recurso de capital. Embora as organizações em estudo se esforcem por obter melhorias contínuas, as inovações em processos como um todo ainda não fazem parte da premissa estratégica destas empresas.

Podemos, pois, concluir que as empresas pesquisadas possuem um desenho organizacional funcional e com esta opção têm conseguido resultados financeiros sustentáveis ao longo dos anos, exceto aqueles fabricantes que por outros motivos fecharam as suas fábricas e não conseguiram acompanhar as necessidades do mercado. Os resultados da pesquisa mostraram-se bastante positivos quanto à satisfação dos funcionários, nomeadamente diretorias dos fabricantes pesquisados, resultados estes que estão em conformidade com uma pesquisa do Instituto Data Folha/SP, que em novembro/2013, realizou um estudo no Estado de São Paulo, em micro e pequenas indústrias do ramo cerâmico¹⁰. Na pesquisa Data Folha, três são as principais razões para tal satisfação: a primeira delas é a aceitação dos produtos, a segunda as margens de lucro dentro do esperado e a terceira o aumento do número de clientes. Os questionários deste estudo (aplicados em Abril/2014) também apresentaram os mesmos resultados: Aceitação dos Produtos: vide Questionário Consumidor (Tabela 13 p. 98), Pergunta 6; Margem de Lucratividade Aceitável: vide Questionário Clientes da Indústria Gestores de loja (Tabela 9 p. 92), Pergunta 7. Quanto ao Aumento no número de Clientes, pode verificar-se a mesma resposta se nos observarmos o

¹⁰ Disponível em: <http://www.dihitt.com/barra/59-das-micros-e-pequenas-industrias-do-interior-do-estado-estao-satisfeitas-com-o-seu-desempenho>. Acedido a 01.09.2014.

descontentamento dos Gestores de Loja quanto ao fornecimento de produtos das Indústrias, que de momento não estão a conseguir satisfazer a procura dos seus clientes, vide (Tabela 9 p.87), Pergunta 6.

Um dos fatores que contribuiu para o aquecimento do mercado da construção civil no Estado de SP em 2014, foi o calor e a falta de chuvas no Estado de São Paulo¹¹.

Foi possível observar que se por um lado, o nível de procura aquecida proporciona um ambiente parcialmente positivo para as indústrias, pois para atender as necessidades do mercado, trabalham na sua plena capacidade produtiva, por outro lado as melhorias organizacionais ficam para um segundo plano, pois os seus atuais resultados acabam por “validar” que o modelo funcional adotado é o ideal, mesmo que este cenário seja em grande parte reflexo de uma procura aquecida. Mas, na visão das empresas analisadas, o seu modelo de negócio ainda encontra forças para competir no mercado.

Quanto ao atual desenho funcional pelo qual as empresas investigadas estão organizadas e mediante tantas mudanças que ainda devem ser implantadas, estima-se que alterações no seu desenho organizacional não fazem parte, por agora, dos seus planos. Parte das razões deste modelo mental é que organizações funcionais possuem traços de empresas processuais e que os ganhos pela diferença em adotar um outro modelo não são considerados significativos.

Dos *gaps* que foram passíveis de ser observados durante o estudo, verifica-se a orientação estratégica voltada primeiramente para os aspectos financeiros. Muitas das dificuldades em colocar o cliente final como “*core business*” está em não compreender como seria possível conviver com aspectos financeiros num segundo plano. Drucker (2000), no entanto, defende que é contraproducente uma organização ter como primeira meta os acionistas, mesmo que apresentem algum viés de uma empresa orientada por processos.

A comparação entre as diferenças de um desenho organizacional funcional ou matricial *versus* organizações processuais é demonstrada por Monteiro (2006), que refere que os *gaps* mais visíveis são: autonomia das pessoas, autonomia operacional, avaliação do desempenho, níveis hierárquicos superpostos, capacitação das pessoas, comunicação e transparência, falta de equipas de processos, visão integrada, equipas voltadas para evolutivo-adaptativo, processos

¹¹ Disponível em: <http://g1.globo.com/sp/mogi-das-cruzes-suzano/noticia/2014/02/calor-e-falta-de-chuvas-movimentam-o-setor-da-construcao-civil-na-regiao.html> Acedido 03/08/2014.

multifuncionais, parceria colaborativa externa e orquestração dos sistemas de informação. A vulnerabilidade do modelo organizacional funcional, para Stal, Nohara & Chagas Jr. (2014), está na facilidade deste modelo ser imitado pela concorrência, enquanto a dificuldade está em conseguir identificar como este modelo mental pode contribuir para a empresa, ou seja como é que a organização irá lucrar com a captura de parte do valor conseguido pela inovação.

Dentro deste contexto, os processos e ambientes não são voltados para a inovação para todos, embora haja reconhecimento da sua importância pelas empresas pesquisadas. Provavelmente é algo que ocorrerá num futuro não muito distante. Segundo o Manual de Oslo, inovações englobam: Inovação em Produtos, Processos, Marketing e Inovação Organizacional¹². Bueno & Ballestrin (2012) concordam integralmente com as definições do Manual de Oslo e adicionam que desde os primeiros estudos sobre Inovação, este processo foi visto como fonte fundamental para a geração de vantagem competitiva. Também para Limeira (2007), na nova economia, o fator crítico é a inovação, agilidade e aprendizagem organizacional.

Em termos de processo de inovação, o modelo mental encontrado foi o de inovações incrementais, muito em função da orientação financeira ser a principal estratégia. Saltos inovativos requerem uma tolerância maior quanto ao risco, por isso o foco principal de inovação encontrado foi a inovação em produtos, ou seja, investimentos, mas com um retorno rápido do capital investido. A tecnologia para o setor produtivo é adquirida via capital financeiro próprio ou por financiamentos, a partir dos maiores centros mundiais e, ainda e por algum tempo, será a grande aposta estratégica do setor para continuar a desenvolver o segmento de pisos cerâmicos.

No desenho funcional o cliente externo não é a prioridade estratégica e os aspectos que o afetam passam, por enquanto, em satisfazer as suas necessidades e não as suas expectativas (Rossetti, Pacheco, Salles, Garcia & Santos 2008).

Outro fator que não favorece a mudança ou a inovação como um todo, é o consumo brasileiro de piso cerâmico que é atualmente estimado em quatro metros quadrados por habitante, enquanto que na Europa é o dobro, ou seja, as empresas acreditam que o nível de procura ainda tem muito espaço para crescer sem terem que se preocupar com programas inovadores para todos os seus colaboradores. Mas o segmento, já consciente desta necessidade de médio e longo prazo, já

¹² Disponível em: www.pit.org.br/1a-fase/inovacao-conceito. Acedido a 20/09/2014.

possui e esboça planos estratégicos para os próximos 20 anos¹³. Para Lewit (2013) há uma diferença entre o que se acredita e o que realmente se faz na prática.

Assim, no âmbito de concretizar o objetivo central deste estudo, pretendemos agora responder ao problema inicialmente formulado: Até que ponto a indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do sudeste do Brasil, apresenta um desenho organizacional processual baseado em pessoas, tecnologia, processos e cliente externo? Podemos, então, concluir que as empresas analisadas apresentam-se com um desenho ainda funcional, portanto com uma hierarquia vertical, primeiramente voltada para o retorno aos acionistas, pelo que o cliente externo não é central no seu planejamento estratégico. Com efeito, os resultados obtidos através dos questionários (sobretudo na Indústria) demonstram que o principal indicador das empresas são os ganhos financeiros, o que relega para um segundo plano as Pessoas e até os Clientes Externos. O Cliente Externo é, na verdade, a variável menos considerada entre as quatro aqui estudadas, já que nem sequer é evidente haver pesquisas de mercado sobre os mesmos. Aliás, os funcionários admitem que não é dada a devida importância ao Cliente Externo. Eles próprios também defendem não possuir a devida autonomia, nos processos em que participam, o que contraria o desenho processual baseado em Pessoas (entre outros fatores), típico das organizações orgânicas (Burns & Stalker 1966).

Em falta de foco no Cliente Externo é também sentida nos *Home Centers*, os quais reclamam um melhor atendimento por parte da indústria. Tudo isto é corroborado pelas entrevistas. E estas conclusões são ainda mais evidentes quando confrontamos os resultados com a literatura, indo ao encontro do objetivo específico deste estudo.

Assim, numa perspectiva comparativa, a variável onde são necessárias mais melhorias é o Cliente Externo, seguindo-se a Tecnologia, Pessoas e, por fim, Processos. Deste modo, no caso do Cliente Externo ainda há várias áreas de oportunidades (Questões: 31, 32, 33, 34, 37 e 38), bem como no caso de Tecnologia (Questões 24, 25, 26, 28, 29 e 30), dos Processos (Questões: 2 e 9) e das Pessoas (Questões: 12, 17 e 19).

¹³Disponível em:

http://www.mme.gov.br/sgm/galerias/arquivos/plano_duo_decenal/a_transformacao_mineral_no_brasil/P43_RT69_Pe_rfil_da_Ceramica_de_Revestimento.pdf Acedido em 08/07/2014.

Com efeito, os questionários (sobretudo da Indústria) demonstram, através das respostas às questões atrás referidas, que os Clientes Externos não são o foco da empresa (pelo menos no que diz respeito aos seus meios de atuação, à exceção de quando é detectada alguma insatisfação destes Clientes).

Quanto à Tecnologia, apesar dos funcionários terem formação e utilizarem ferramentas amigáveis e desta ser vista como uma aliada dos Clientes Externos, existem muitas áreas de oportunidade a serem exploradas, nomeadamente a respeito da própria inovação das ferramentas tecnológicas.

No âmbito das Pessoas, as maiores áreas de oportunidade são no que diz respeito à autonomia, à tolerância ao erro e aos elogios, ainda que os Recursos Humanos sejam considerados um importante diferencial em termos competitivos.

Por fim, no que diz respeito aos Processos, os maiores problemas identificados foram em relação ao uso dos processos internos em prol do Cliente Externo e da Diversidade, ainda que outros processos relativos à atividade dos funcionários sejam facilitadores das suas atividades.

Assim, quanto aos questionários aplicados na Indústria (maior fonte de informação deste estudo) e aos resultados obtidos nos *Home Centers*, há espaço para melhorias na questão atendimento ao cliente externo.

Não obstante tudo isto, será justo e correto afirmar que as empresas analisadas apresentam um bom trabalho no que diz respeito à implantação de um bom clima organizacional junto dos seus funcionários, os quais são todos tratados com respeito e isso poderá tornar este terreno fértil para a implantação de modelos organizacionais processuais, que conciliem Pessoas, Tecnologia e Processos, no sentido de se alcançar um objetivo comum: a satisfação das expectativas do Cliente Externo. Assim sendo e diante das falhas constatadas, sobretudo nos quatro Pilares do estudo e no que diz respeito às áreas de oportunidades detectadas em relação ao Cliente Externo, não podemos afirmar que a Indústria pesquisada apresente um desenho organizacional processual baseado em Pessoas, Tecnologia, Processos e sobretudo no Cliente Externo.

Contribuições do estudo:

Para a área da Administração, nomeadamente no que diz respeito ao seu estado de arte no âmbito de setor industrial aqui abordado, este estudo apresenta-se como sendo inovador,

contribuindo para a adoção de mais uma alternativa de gestão, pois pretende demonstrar que o redesenho organizacional (através da gestão integrada e estratégica de pessoas, tecnologia, processos e clientes externos) pode ir além de uma forma de flexibilizar a hierarquia e melhorar o ambiente organizacional, ou seja, pode facilitar às organizações o acesso a um caminho mais firme entre a produtividade e a sustentabilidade dos seus negócios. De resto, refira-se a inexistência de estudos que, com aplicação ao universo em questão, se baseiam numa visão integrada dos temas em análise: pessoas, tecnologia, processos e cliente externo, o que contribui para que, de facto, este estudo seja um contributo a considerar tanto em termos teóricos como práticos.

Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros:

Apesar no nível de conhecimento proporcionado por este estudo ao seu investigador, as dificuldades foram muitas, pois tiveram que ser respeitadas várias decisões, opiniões e prazos, o que nem sempre é fácil de gerir. Uma das dificuldades sentidas foi a diversidade das definições dos conceitos no que diz respeito aos temas abordados, pois a existência de inúmeros pontos de vista levou-nos a tomar uma decisão relativa ao caminho a seguir, a qual nem sempre se tornou óbvia. Paralelamente, não foi fácil trabalhar em simultâneo quatro temas que nem sempre caminham lado a lado (em termos de objetivos a atingir) na literatura nem nas empresas, o que, apesar de conferir um grau de relevância a este estudo, provoca sempre limitações ao nível de uma análise que possa ser generalizada. Daí o termos optado por uma natureza mais exploratória, a qual poderá abrir portas para estudos futuros, apesar de reconhecermos uma certa limitação neste tipo de estudo, precisamente porque o mesmo não pode (nem tem a pretensão) de ser generalizado. No entanto, acreditamos que permitirá às empresas analisadas (e a outras) adquirir uma consciência mais profunda sobre aquilo que foi concluído e, quem sabe, efetuar melhorias a esse nível. De qualquer forma, generalizando ou não, foi aberto um novo caminho num setor onde os temas aqui abordados são, tradicionalmente, vistos e trabalhados de forma isolada e reativa, e não de forma integrada e proativa, com foco no Cliente Final.

Mas outros obstáculos foram enfrentados, desde os estruturais e metodológicos, aos temporais e espaciais, e até mesmo financeiros, pois o estudo implicou um percurso de aproximadamente 2.000 Km para cobrir todas as exigências da amostra. Por outro lado, o facto do processo de orientação ter decorrido em dupla mão e parcialmente à distância, também não foi um elemento facilitador, não obstante todo o apoio aqui obtido. Por fim, a diferença cultural existente

entre o país de origem do investigador e o país onde este estudo deverá ser apresentado e defendido, também foi um fator dificultador, que gerou dificuldades de compreensão e de sintonia, o que é normal, mas não poderia deixar de ser aqui referido.

Mas como nos explica Weber (2005, p. 29), “...toda a obra científica “acabada” não tem sentido senão o de fazer surgir novas “indagações” (...) Não nos é possível concluir um trabalho sem esperar, ao mesmo tempo, que outros avancem ainda mais. E, em princípio, este progresso se prolongará pelo infinito.”

Para Vergara (2007) um trabalho de pesquisa nunca se esgota em si mesmo, pois além de procurar responder a um questionamento, abre espaço para outros estudos. O presente estudo não foge à regra, pois as limitações que foram surgindo ao investigador impediram a exploração de outras dimensões relevantes para o objeto de estudo. Assim, não é pretensão deste estudo esgotar o assunto, pois novas pesquisas irão surgir para que nos aproximemos do que é mais correto, novos estudos terão os seus resultados confrontados com estes e novas ideias surgirão para iluminar o caminho de um melhor entendimento sobre as nossas organizações, os seus processos e clientes.

Neste contexto vislumbram-se algumas sugestões para futuros estudos, nomeadamente:

Até que ponto os resultados aqui obtidos seriam os mesmos se fosse analisado outro setor de atividade ou este mesmo setor, mas noutra região?

O clima de satisfação apontado nos resultados da pesquisa seria novamente encontrado caso os colaboradores tivessem conhecimento/experiência de outros ambientes organizacionais?

Até que ponto a conjuntura económica interfere com os resultados de um estudo desta natureza?

Qual será o fator que, visto de forma isolada, mais poderá contribuir para um serviço de orientação para o cliente: Pessoas, Tecnologia ou Processos?

Certamente que a resposta a estas e outras questões traria novos incrementos em termos teóricos e práticos, às temáticas aqui abordadas. Além disso, estas questões podem gerar pressupostos norteadores de hipóteses de estudos futuros, já que esta é uma das possibilidades proporcionadas pelos estudos de natureza exploratória.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achrol, R. S. & Kotler, P. (2011). Fronteirs of the Marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 40, Issue 1, pp 35 -52.

Aguiar, E.C., & Farias, S.A. (2015). Percepção da presença dos outros consumidores e sua relação com as emoções e valor hedônico de compra. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 55, n.6, novembro e dezembro (2015).

Aguinis, H., & Kraiger K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organization and society. *Annual Review Psychology*, Palo Alto, CA., V. 60 n. 1 p. 451-474.

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in, non profit organization: evidence from Canadá International. *Journal of Human Resource Management*. V. 17, n.o 10, p. 1707-1725, out.

Albuquerque, J.P. (2012). Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multi dimensional. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*: V. 52, n. 3, mai/jun p. 314.

Alves, C.A., Varotto, L.F. & Gonçalves, M.N. (2012). Objetivos e métodos de preço no varejo: Estudo na Zona Sul de São Paulo. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, V. 52, n.o 6, nov/dez., p. 596.

Antonucci, Y.L. et al. (2009). Business Process Management Common Body of Knowledge. *Association of Business Process Management Professionals*.

Anderson, J. C., (1995). Relationships in business marketes exchange episodes, value criation, and their emprirical assessment. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23, (4) pp. 346-350.

Antonucci, Y.L. & Goeke, R.J., (2011). Identification of appropriate responsibilities and position for Business Process Management sucess. *Business Process Management Journal* V.17, n.1, pp. 127 – 146.

Araújo, C.F., Grillo, T.L.H. & Espartel, L.B. (2013). *Influência da percepção de outros clientes nas intenções de comportamento do consumidor: Validação da escola OCP no contexto brasileiro e teste de um modelo de segunda ordem*. Anais 37.o Encontro Anpad – Rio de Janeiro.

Aredes, E.L. (2013). *Método de elaboração de arquitetura de processos para a promoção de Gestão por Processos em instituições de ensino superior públicas*. (Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto). Departamento de Administração. Programa de Pós Graduação em Administração de

organizações. Brasil. p. 43.

Assis, W.A. (2013). *O papel da qualidade percebida na lealdade dos clientes de serviços de consultoria e assessoria prestados por empresas contábeis*. São Paulo: (Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie), p. 34.

Barbieri, J.C., Vasconcelos, I.F.G., Andreassi, T., Vasconcelos F.C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista Administração de Empresas*, v.50, n.2, abril-junho, pp. 146-154.

Barki, E., Botelho, D. & Parente, J. (2013). Varejo: Desafios e oportunidades em mercados emergentes. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n.o 6, nov/dez. p. 535.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. V. 17, n.1, p. 99-120.

Barra, R.A., Savage, A. & Tsay, J.J. (2010). Equational zero vector databases, non-equational databases and inherent internal control. *International Journal os Business Information Systems*, V.6, n.3, pp. 354-377.

Basso, K., Santos, C.P., Kussler, L.S. & Neto, H.F.M. (2011). Preços mais baixos para novos clientes: Consequências da percepção de injustiça de preço nos clientes atuais. São Paulo: *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 46, n.4, p. 412. Out/nov/dez.

Becker, H.S. (1994) *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*, tradução de Marco Estevão. 3ª. Edição. São Paulo: Editora Hucitec.

Becker, J.U., Greve, G. Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research Marketing*, 26 (2009) pp. 207-215.

Belmiro, T.R. & Reche, J.R.F. (2003). O desafio de uma Gestão por processos sob a ótica de uma telecom. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo*, 38 (3) 12.

Beltramo, J., Mason, G, & Paul, J. (2004). External knowledge sourcing in different national settings: a comparison of electronics establishments in Britain and France. *Research Policy*, 33(1), 53-72

Bendassolli, P.F. & Andrade, J.E.B. (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v.51, n.o 2, mar/abr. p. 152.

Bettencourt, L.A. & Ulwick, A.W. (2008). The customer-centered innovation map, *Harvard Business Review Magazine*. Maio, p. 73.

Bezerra, S.S. & Vieira, M.M.F. (2012). Pessoa com deficiência intelectual: A nova “ralé” das organizações do trabalho. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v.52, n.o 2, mar/abr. P. 235.

Bitner, M.J. & Brown, S.W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*, 51, 39-46.

Bolton, R.N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, N.J. & Tse, D.K. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm’s differentiation strategy. *Journal of Service Management*, 25 (2014) pp. 253-274.

Borges, J.D. (2008). Próximo dono do mundo. São Paulo: *GV Executivo*, v.7, n.1, jan/fev,p. 37.

Brandenburger, A.M. & Stuart Jr. H.W. (1996). Value based business strategy. *Journal of economics & Management Strategy*. V. 52, n. 1, Janeiro/Fevereiro 20/2 070:084, p. 72.

Brito, R.,P. & Brito L.A.L. (2012^a). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor, Curitiba: *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 3, May/Jun .

Brito, R.P. & Brito, L.A.L. (2012b). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*: v.52, n.1, jan/fev., p.74.

Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. (4^a. ed.). Oxford University Press.

Brocke, J.V., Schimiedel, T., Recker J. & Trkman P., Mertens, W & Viaene, S. (2014) Ten Principles of good business process management. *Business Process Management Journal*. Vol. 20, n.4, 2014 pp. 530-548. Doi 101108/BPMJ 062013-0074.

Bueno, B. & Ballestrin, A. (2012). Inovação colaborativa: Uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, V. 52, n.5, set/out, p. 518.

Burns, T. And Stalker G.M. (1966). The Management of innovation. Tavistock 1961 paperback 1966, pp. XXII, 269. 35.

Carrara, A.R. (2011). *Implantação de sistema BPMS para a Gestão por Processos: uma análise crítica*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo/Brasil), p.64.

Chen, H., Daugherty, P.J., & Landry, T.D. (2009). Supply Chain process integration: a theoretical framework. *Journal of Business Logistics*, Vol. 30, n.2, pp. 27 - 46.

Chen, I.J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*. Vol. 9, n.5, pp 672 – 688. Doi 101108/14637150310496758.

Cheng, C. C. J., Shiu, E.C., & Dawson, J. A. (2014). Service Business Model and Service Business Model and service innovativeness. *International Journal Innovation Management*. V.18, n.2, 1450013, doi 101142151363919614500133.

Chowdhury, S., Schulz E., Milner, M., & Van De Voort, D., (2014). Core employee based human capital and revenue productivity in small firms: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, doi 10.1016/J.busres.2014.03.007.

Clausen, T. & Rasmussen E. (2012). Paralell Business models and the innovativeness of research based spin-off ventures. *The Journal of Technology Transfer*, 38, pp. 836-849.

Costa, D.V. & Teodósio, A.S.S. (2011). Desenvolvimento sustentável, consumo e cidadania: um estudo sobre a (des) articulação da comunicação de organizações da sociedade civil, do estado e das empresas. São Paulo: *Revista de Administração Mackenzie*, V.12, n.o 3, mai/jun., p. 116.

Costa, M.A.S. (2003) *Administração Estratégica e Gestão de Pessoas por competências*. (Dissertação de Mestrado Profissional - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração de Salvador/Bahia, Brasil).

Cox, T.H., (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, vol. 5 n.3, pp. 45-56.

Cruz, C. & Ribeiro, U. (2003). *Metodologia Científica: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Axcel

Davel, E. & Vergara, S. (2005). Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*. v.45. n.o 1, jan/mar p. 10-13.

Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990). The new industrial engineering information technology and business process redesign. *MIT Sloan Management Review*, v. 31, n.4, p. 11-27.

Demo, G. (2010). Política de Gestão de Pessoas nas organizações, o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: *Revista de Administração Mackenzie*, v.11, n.5, Set – Out 2010 p. 55 – 81.

De Sordi, J.O., Contador, J.C., Marinho, B.L. & Carvalho, M.F.H. (2005). Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de Business Process Management System (BPMS). São Paulo: *Revista de Administração e Inovação*, v.2, n.2, p. 5-18.

Dewer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal Of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-27.

Dewett, T. & Jones, G.R. (2001). The role of information technology in the organization: a review model and assessment. *Journal of management*, 27 (3) 313 – 346.

Dias, S.R. (2011). *Gestão de Marketing* (2nd). São Paulo: Editora Saraiva. P. 497-513.

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010). Pare de tentar encantar seus clientes, *Harvard Business Review*. Ago, p. 58 a 64.

Drucker, P. (2000). Além da revolução da informação. São Paulo: *Revista HSM Management*. Jan fev p. 48 a 55.

Edgard, J.C.M. & Santos, S.A. (1997). Fatores condicionantes ao crescimento empresarial: uma contribuição para a gestão do processo no varejo. São Paulo: *Revista de Administração da Universidade São Paulo*. v. 32, n 2, p. 27, Abr – Jun.

Epstein, M. Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy: from Tableux de Board to balance scorecards. *Europe Management Journal*. Oxford, V.16, n.2, pp. 190-203.

Ertemsir, E. & Bal, Y. (2012). An interactive method for HR Training Manager as simulation players. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 31, 870.

Fadal, S. (2003). Employee empowerment as a business optimization technique: utilizing continuous training and development participation rights and decision making authority. Doctoral Dissertation, Argosy University, Orange, California, EUA, p. 26.

Fayol, H. (2011). L'”exposé des principes généraux d'” administration in Peaucelle, J. L. (org). Henry Fayol inventeur des outils de gestion. Paris: Economica, 2003 b, p. 184 Publicações Póstumas de Henry Fayol reinventando sua teoria administrativa, Souza E. M.

Fiório, T. (2014), Argila do maior polo cerâmico das américas, é tema de estudo por sua qualidade. *Revista Aspacer*. Santa Gertrudes, n. 58, p. 6, Março/2014. Disponível em: pt.calameo.com/read/000071680ec58357b7cba Acedido em 23/06/2014.

Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22, n.2, 2002 pp 152-194, doi: 10.1108/01443570210414310.

Freeman, K.S. & Spyridakis (2004). An examination of factors that affect the credibility of on line health information. *Technical Communication*, vol. 51, n.2, pp 239-263.

Freitas, M.E. (2000). Contexto social e imaginário organizacional moderno. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, abr/jun p. 9.

Gartner, I.R., Zwicker R. & Wilhelm, R. (2009). Investimentos em tecnologia da informação e impactos na produtividade empresarial: uma análise empírica a luz do paradoxo da produtividade, *Revista de Administração Contemporânea*. v. 13 n. 3 jul/set.

Gaspar, R. C. (2015). A trajetória da economia mundial: da recuperação do pós guerra aos desafios contemporâneos. *Cadernos Metrópole*. Universidade de São Paulo, V. 17, n.33, maio/2015.

Gebauer, H., Gustafsson A. & Witell, L., (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, V.64, n12, pp. 1270-1280.

Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Glykas, M.M., (2011). “Effort based performance measurement in Business Process Management”. *Knowledge and Process Management*, v.18, n.1, pp. 10 – 33.

Gonçalves, J.E.L. (1998). A necessidade de reinventar as empresas. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n.2, p. 6 -17, Abril – Jun.

Gonçalves, J.E.L. (2000a). As empresas são grandes coleções processos, São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4) 13.

Gonçalves, J.E.L. (2000b). *Processo, que processo?* São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4) 11.

González, M.O.A., Toledo, J.C. & Oprime, P.C. (2012). Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital, *Gestão e Produção*, Universidade de São Carlos: v. 19, n. 3, São Carlos, SP., Brasil.

Gouillart, F. & Norton, D. (1995). Reengenharia e transformação – por onde começar? São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.1, mar/abr, p. 6 a 11

Grandey, A.A., Goldberg & Pugh (2011). Why and when do stores with satisfied employees have satisfied customers? The roles of responsiveness and store business. *Journal of Service Research*, 14 (2011), pp. 397-409.

Grönroos, C., (1994). From Marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in Marketing, *Management Decision*, 32, (2), pp. 4-20.

Grover, V.W.J., Kettinger J. & Teng, J.T.C. (2000). Business Process change in the 21 st. Century. *Business and Economic Review*, Columbia 46, pp 14-18.

Guest, D. (1987). Human Resource management and industrial relations. *Journal of management studies*, 24 (5), 503 – 521.

Guilhem D. & Zicker F. (2007). *Ética na pesquisa da saúde, avanços e desafios*. Brasília: Letras Livres, UNB p. 99-118.

Gulati, R., (2007). Silo busting: How to execute on the promise of customer focus. *Harvard Business Review*, Vol. 85, n.5, pp. 98 -108.

Gurvitch, G. (1955). *Determinismes Sociaux et Liberté Humaine*. Paris: Presses Universitaires de France.

Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, v.68, n.4, p. 104 – 111.

Hendricks, K. B. & Singhal, V.R. (2001). Firm characteristics, total quality management and financial performance. *Journal of Operations Management*. Vol. 19, n.3, pp 269-285.

Hopfer, K.R. & Faria, J.H. (2006). Novos modelos organizacionais: Paradoxos e Contradições entre o discurso e a prática. Controlos por resultados no local de trabalho: Dissonâncias entre o prescrito e o real. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, v. 5, n. 1, art. 5, jan/jul., p. 16.

Hung, R.Y., (2006). Business Process Management as competitive advantage: A review and empirical study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17. (1), pp. 21-40.

Hunter, G. K. & Panagopoulos, N.G. (2015). Commitment to technological change, sales force intelligence norms, and salesperson key outcomes. *Industrial Marketing Management*, Vol.50 Oct 2015 pp 162-179.

Huselid, M., (1995). The impact of human resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635 – 670.

Hutz, C.S. (1999). *A ética na produção do conhecimento em psicologia: Problemas éticos na produção de conhecimento*. Anais do Congresso Norte & Nordeste de Psicologia. Salvador.

Ito Jr., N.C., P.H., Gimenez, F.A.P. & Fensterseifer, J.E. (2012). Valor e Vantagem Competitiva: Buscando definições, Relações e Repercussões. Rio de Janeiro: *Revista de Administração Contemporânea*, v.16, n.2, art. 7, p. 290-307, mar/abr.

Johnson, C., & Levien, S. (2010). Numbers you need: Top Tech Priorities; IT departments are focused on cloud computing, business intelligence and business process management. *CIO*, 23(9).

Katou, A., A., & Budhwar, P., S., (2006). “Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek Manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1223 – 1253.

Ketchen, D.J.G., Hut, G.T.M. & Slater, S.F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n.9, pp. 961-964.

Kim, W.G., Ng, C.Y.N. & Kim, Y. (2009). Influence of institutional Dineserv on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. *International Journal of Hospitality Management*. V.28, 2009, n.1, pp.10-17.

Kingdom, M. (2014). Os verdadeiros heróis da Inovação. Como desbloquear a Inovação em grandes organizações aproveitando-se da serendipidade. São Paulo, Editora DVS.

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation : The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2), 1-18.

Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*. V.16, n.1, pp.135-152. Doi 10.11.08/14637151011017985.

Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing, *Journal Of Marketing*, V.36, pp. 46-54.

Kujala, S. (2008). Effective user involvement in product development by improving the analysis of user needs. *Behaviour & Information Tecnology*. V. 27, n. 6, p. 457 - 473.

Kujansivu & Lönnqvist (2008). Business Process Management as a tool for intellectual capital management. *Knowledge and Process Management*, Vol 15, n.3.

Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, January 2015. Vol. 79, n.1, pp. 1-9.

Lages, C.R., Piercy, N.F. (2012) Key Drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement, *Journal of Service Research*, 15 (2012), pp. 215-230.

Lamberti, L. (2013). Customer Centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, V.21, n.7, 588-612.

Laosirihongthong, T., Teh, P.L. & Adebaujo, D. (2013). Revisiting quality management and performance and performance. *Industrial Management & Data Systems*, V. 113, (7), pp. 990-1006.

Lavarda, R.A.B., Giner, M.T. & Bonet, F.J. (2010). How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of strategy processes and strategy practices, São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 50, (4) 358-370.

Leão, A.M.S. & Mello, S.B. (2003). Conhecendo o valor do cliente de um jornal on-line. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v.43, n.o 3, jul/set., p.22.

Lee, C.H., Huang, S.Y., Barnes, F.B. & Kao, L., (2010). Business Performance and customer relationship management: the effect of IT, organisational contingency and Business Process on Taiwanese manufactures. *Total Quality Management & Business Excellence*, V21, n1 pp.43 65

Lee, E. (2004). Effects of visual representation on social influence in computer-mediated-communication experimental tests of the social identity model of deindividuation effects. *Human Communication Research*, 3, (2004), pp. 234-259.

Lee, J., Siau, K., & Hong, S., (2003). Enterprise Integration whith ERP and EAI. *Communications of the ACM*. Feb. 2003, Vol. 46 n.2.

Lee, R., & Dale, B., (1998). Business Process Management. A review and evaluation. *Business Process Management Jornal*, 4 (3), pp. 214-225.

Leitão, S.P. & Rossi L.P. (2000). Natureza de mudanças nas organizações: uma introdução crítica. *Revista Archè Interdisciplinar*, v.10, n.28 pp 13-38.

Leite. R.S., Lopes, H.E.G. & Moori, R.G. (2015). Relacionamentos colaborativos e desempenho: Uma análise sob a perspectiva dos clientes. *TM Studies*, Vol. 11, n.2, Jul/2015.

Lewit, A.C. (2013). *Agenda de altos executivos brasileiro*. Dissertação de Mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, Brasil, p. 36.

Leymann & Roller (1997). Workflow-based applications *IBM-Systems Journal*. V.36, n1,

pp 102-123.

Lilja, J., Wiklund H. (2007). A two-dimensional perspective on attractive quality. *Total Quality Management and Business Excellence*. Vol. 18, n.6, pp. 667-679.

Limeira, T.M.V. (2007). *E-Marketing. O Marketing na Internet com casos brasileiros*. São Paulo: Editora Saraiva.

Lin, F.R., Yang, M.C., & Pai, Y.H. (2002). A generic structure for business process modeling. *Business Process Management Journal*, v. 8, n. 1, p. 19–41, 2002.

Loures & Schlemm (2006). Inovação em ambientes organizacionais. Curitiba: Editora Ibpx, p. 53, 103, 118 e 119.

Mc Cormack, K., Willens, J., Bergh, J.V.D., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Stemberger, M.I., Skrinjar, R., Trkman, P., Ladeira, B.L., Oliveira, M.P.V., Vulksic, V.B. & Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, V.15, n.5, pp. 792-815.

Machline, C. (1981). Compras estoques e inflação. Rio de Janeiro: *Revista de Administração de Empresas*, 21 (2) abr/jun., p.7.

Machline, C. (2011). Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 51, (3), mai/jun, pp 227-231.

Malhotra, N.K. (2002). *Pesquisa de Marketing*, Porto Alegre: Editora Bookman, 3^a. ed.

Marconi, M.A. & Lakatos E.M. (2013). 7^a. Edição. *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7^a ed. São Paulo: Atlas, p. 83.

Martin, R. (2010). A era do capitalismo do cliente, *Harvard Business Review*. Jan. p.22 a 30.

Martins, G.A. & Lintz, A. (2009). 2^a. Edição. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo, Editora Atlas.

Mazzon, J.A. (1981). *Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Mears, P. (1993). How to stop talking about, and begin progress toward, total quality management, *Business Horizons*, Greenwich, v. 36, p. 11-4, may/june

Melão & Pidd (2000). A conceptual framework for understanding business process and business process modelling. *Information System Journal* V. 10, n. 2, pp. 105 -129.

Mick, D.G., Fournier S. (1998). Paradoxes of technology consumer cognizance, emotion and coping strategies, *Journal of Consumer Research*, Chicago: University of Chicago Press, V-25 p. 123 – 143, Set.

Minayo, M.C.S. & Sanches, O. (1993). Quantitative and Qualitative Methods : Opposition or Complementarity? *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro: 9 (3) 239-262 jul-sep, 1993.

Mont, O. K. (2002). Clarifying the concept of Product-Service-Systems, *Journal of Cleaner Production*, 10, (3), pp. 237-245.

Monteiro, J.M. (2006). *Da organização vertical para a organização horizontal : aspectos de transição empresarial, tendo um sistema ERP como elemento facilitador*. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Católica de Santos, Santos, SP/Brasil).

Moreno Jr., V.A., Pinheiro, J,R.M & Joia, L.A. (2012). Resource-based–view knowledge-based view and the performance of software development companies: a study of brasilian SMEs. *Journal of Global Information Management*, 20, (4) 27-53.

Moreno Jr, V.A., Cavazotte, F.S.C.N. & Arruda, R.R. (2014). Conhecimento compartilhado, recursos de TI e desempenho de processos de negócios. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n.2, mar/abr, p. 175 e 184.

Morgan, G. (1980). *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory*. *Administrative Science Quartely*, vol. 25, n.o 4, pp 605-622.

Morin, E.M. (2001). Os sentidos do trabalho, São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, Jul. a Set., vol 41, n 3, p. 8 – 19.

Motta, R. (1995). A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de empresas*. EASP FGV. São Paulo: Brasil, p., 13.

Mussi, C.C. & Zwicker, R. (2012). Analisando frames tecnológicos: um estudo das interpretações sociais da tecnologia da informação no contexto organizacional. Curitiba: *Revista de Administração Contemporânea*. v. 16, n. 3, May – Jun .

Nambisan S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, 27 (3) 392-413.

Nariño, A.H., Rivera, D.N., Leon, A.M. & Leon, M.M. (2013). Insercion de la gestión por processos em instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y practica. São Paulo: *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, V. 48, n.4, out/nov/dez p. 740.

Narver J.C. & Slater S.F. (1990). The effect of a Market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, V.54, n.4, pp 20-35

Neslin, S.A., Gupta, S., Kamakura, W., Lu, J. & Mason, C.H. (2006). Defection detection: measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models. *Journal of Marketing Research*, v.43, n.2, p. 204-211.

Neto, A.F.S. & Mello, S.C.B. (2009). Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n.o 3, jul/set., p. 310 e 320.

Netto, F.S. (2009). *Gerenciamento de Processos de Negócios – BPMN segundo a Gestão Empresarial e a tecnologia da Informação: uma revisão conceitual*. De 19 a 23 de Setembro de 2009 Anpad tema 03,

Nijland, M.H. (2004). *Understanding the use of it evaluation methods in organizations* (Doctoral dissertation. London School of economics and political science. Departamento of information system, London England).

Oliveira Jr., P.F.P., Marchiori, M. & Pacagnan M.N. (2015). Contribution of the colletive subject discourse methodology (CSD) for the strategy research as practice. *Revista Brasileira de Estratégia*, v.8, n.1, pp. 37-52.

Pádua, S.I.D. & Inamasu, R.Y. (2008). Método de avaliação do modelo de negócio do enterprise knowledge development. São Carlos: *Gestão da Produção*, v.15, n.3, p. 563-578, set/dez.

Paim, R., Caulliraux, H.M. & Cardoso, R. (2008). Process Management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*, Vol. 14, n.15. pp 694 – 723.

Paiva, J.C.N., Barbosa, F.V. & Ribeiro, A.H.P. (2009). Proposta de escala para mensurar o valor percebido no varejo bancário brasileiro. Rio de Janeiro: *Revista de Administração Contemporânea*, v13, n. 2, abr/jun.

Paiva, V.L.M.O. (2005). Reflexões sobre a ética da pesquisa. *Revista Brasileira de Linguística Aplicada*, v.5, n.o 1, p. 43-61.

Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: a multiple-case study *Business Process Management Journal*. V.16, n1, pp. 93-113.

Parente, J., Brandão, M.M., Miotto, A.P. & Plutarco, F. (2012). Main street retail districts or shopping centers? Comparing the preferences of low-income consumers. *BBR – Brazilian Business Review*, 9, (1), pp. 154-179.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78 (1) 78-87.

Peinado, J. & Graeml, A.R. (2014). A prática de gestão de operações nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.54, n.o 5 set/out. p.485.

Pires, A.M.F. & Pena, R.P.M. (2005). Análise do serviço de atendimento ao frequentador de uma organização varejista a luz de um marco referencial de ética nos negócios. São Paulo: *Revista de Administração Mackenzie*, Ano 6, n.o 2, p. 27.

Pope, C. & Mays, N. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach : an introduction to qualitative methods in health service research. *British Medical Journal*, n.311, 1995., p. 42-45.

Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, March-April 1990, pp. 73-93.

Pritchard, J.P., & Armistead, C., (1999). Lesson from European Business. *Business Process Management*. 5.1. 1999:10.

Pyon, C.U., Woo J.Y. & Park, S.C. (2011). Service improvement by Business Process Management using customer complaints in financial service industry. *Experts systems with application*. V. 38, n.4, pp 3267 -3279.

Reys, D. & Peña, L. (2000). Satisfaction quality and Strategic Planning. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo*, vol. 43 n.o 3. p. 305-318 jul-ago-set.

Ribeiro, A.H.P., Grisi, C.C.H. & Saliby, P.E. (1999). Relacionamento como fator chave de sucesso no mercado de seguros. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n.o 1 jan/mar., p. 33.

Robson, J.M., Scarmeas D. & Spyropoulou, S. (2006). Behavioral attributes and performance in international strategic alliances. *International Marketing Review*, Vol. 23, n.6, pp. 585-609.

Rojo, F.S.G. (1998). Pesquisa. O Comportamento do consumidor nos supermercados. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, V.38, n.o 3, jul/set. p. 20.

Rosa, A.R. (2011). Um século de Taylorismo. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, V.10, n. 2, jul/dez, p. 24.

Rossetti, A., Pacheco, A.P.R., Salles, B., Garcia, M. & Santos, N. (2008). A organização baseada no conhecimento: Novas estruturas estratégias e redes de relacionamento. Brasília, DF: *Revista da Informação*, CI. Inf. vol. 37, n.1 jan-abr de 2008.

Rossi, L.C. (2000). *Mudança Organizacional e competitividade um estudo de caso em empresa de telecomunicações*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brasil).

Rust, R.T., Zeithaml, V. & Lemon, K.N. (2004). Gestão de marca centrada no cliente, São Paulo: *Harvard Business Review*, Setembro, p. 90.

Sancovschi, M. (1999). Reengenharia de Processos e Controlo Interno: Uma avaliação comparativa. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, EAESP/FGV abr/jun, p. 65.

Santos, C.R. & Brasil, S.V. (2010). Envolvimento do consumidor em processos de desenvolvimento de Produto. Um estudo quantitativo junto a empresas de bens de consumo. São Paulo: *Revista de Administração Empresas*, v. 50 jul/set p. 306.

Santos, J.R.V.S. & Mourão, L. (2011). Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. São Paulo: *Revista Administração Universidade de São Paulo*, V. 46 n. 3, p. 305 – 318, jul, ago, set.

Santos, L.R. (2003). Gestão da maturidade de processos essenciais – convergência para o futuro. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*. V.2, n.1, jan/jul., p 13.

Santos, N. M., Bronzo, M., Oliveira, M. P. V. & Resende, P. T. V. (2014). Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas, como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. *Brazilian Business Review*. Vol. 11, 3, Mai Jun (2014), pp 106 – 129.

Schukai, L., Chandhary, N.S. & Dash M. (2010). Selecting useful features for personal credit risk analysis. *International Journal of Business Information Systems*, V.6, n.4, pp. 419-443.

Seethamraju, R., Marjanovic, O., (2009). Role of process knowledge in Business Process improvement methodology: a case study. *Business Process Management Journal*. V.15, n.6, pp. 920 – 936.

Sellero, M.C.S., Sellero, P.S., Gonzalés, M.M.C. & Sellero, F.J.S. (2014). Características organizacionais de la satisfacción laboral en España. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas* v.54, n.o 5 set/out., p. 539.

Serafim, L. (2011). O poder da Inovação. Como Alavancar a inovação em sua empresa. São Paulo, Saraiva, p. 39.

Shapiro, B.P. (1988). What the hell is “Market Oriented?”. *Harvard Business Review*, 66, November – December, pp. 119-125.

Sheth, J.N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspective and practices. *Journal of Marketing*, 75, (4), pp. 166-182.

Silva, J.R.G. & Vergara, S.C. (2003). Sentimentos, Subjetividades e supostas resistências à mudança organizacional. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v.43, n.o 3, jul/set. P.11.

Selden, L., & Macmillan, I.C. (2006). Manage customer-centric innovation-systematically. *Harvard Business Review*, April, 108-116.

Siha, S.M. & Saad, G.H. (2008) Business Process Improvement. Empirical Assessment and extensions. *Business Process Management Journal*, 14, (6) pp. 778-802.

Smart, P.A., Maull, R.S., Childe, S.J., & Radnor Z.J. (2004). Capitalising on thematic initiatives a framework for process based change in SMEs. *Production Planning and Control*, 15, pp. 2-12.

Smart, P.A., Maddern, H. & Maull, R.S. (2009). Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*, v. 20, n. 4, p. 491–507.

Smith, H. (2003). *Business Process Management: the third wave*. Business Process modeling language (BPML) and its pi-calculus foundations. *Information and Software Technology*, Vol. 45, 15, (2003) pp. 1065 -1069.

Sonteya, T., & Seymour L., (2012). Towards an understanding of the Business Process Analyst: An analysis of competencies. *Journal of information Technology Education: research*, Vol.11, 2012 pp 43- 63.

Souza, C.A. (2004). *Uso organizacional da Tecnologia da Informação: um estudo sobre a avaliação do grau de informatização de empresas industriais paulistas*. (Tese de Doutorado em

Administração. São Paulo). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo/Brasil

Souza, C.A. & Zwicker, R. (2001). *Life cycle: findings and recommendations from a multiple-case study in Brazilian companies*. Ballas Annual Conference, 2001, San Diego. Proceedings. San Diego: Balas, 2001.

Stake. R. E. (2000). Case studies. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage,. p. 435-454.

Stal, E., Nohara, J.J. & Chagas Jr.M.F. (2014). Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. *Revista de Administração e Inovação*, v.11, n.2, p. 295-320, abr/jun.

Steininger, K, Riedl, R., Roithmayr, F., & Mertens, P. (2009). Fads and trends in business and information systems engineering and information systems research. A comparative literature analysis. *Business and Information Systems Engineering*, 1 (06) pp. 411 - 428.

Sudarsan, Fenves, Sriram & Wang (2005). A product information modeling framework for product lifecycle management. *Computer-Aided Design*, 37, (2005), pp. 1399-1411.

Swannson, E.B., Ramiller, N.C. (1997). The organizing vision in information systems innovation. *Organization Science*, 8 (5) pp. 458 -474.

Tanis, M. & Postmes, T. (2003). Social cues and impression formation im CMC. *Journal of Communication*, 13, (2003), pp. 676-693.

Tarafdar, M., Gordon, S.R. (2007). Understanding the influence of information systems competencies on process innovation a resource-based-view. *The Journal of Strategic Information Systems*. 16 (4) pp 353-392.

Torres, A.S.J. (2002). Retórica Organizacional e Lógica, emoção e ética no processo de gestão. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, v.1 n.2, jul/dez p. 5 e 6.

Trkman, P. (2000). The critical sucess factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*. V.30, n.2, pp 125 -134. Doi 101016/J.infomgt.2009.07.003.

Trkman, P. (2009). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 2, p. 125–134.

Tsikriktsis, N. & Heineke, J. (2008). The impact of process variation on customer dissatisfaction: evidence from the us domestic airline industry. *International Journal of Service Industry Management*, V.19, n.2, pp. 176 -187.

Weber, M. (2005). *Ciência e política: duas vocações*, (13^a ed.) São Paulo: Editora Cultrix p.29.

Wildemuth, B.M. (1993). *Post positivist research two examples of methodological pluralism. Library Quarterly*, n.63, 1993., p. 450-468.

Wood, T., Tonelli, M. J. & Cooke, B. (2012). Para onde vai a Gestão de Pessoas. São Paulo: *GV Executivo*. Vol. 11, n. 2, jul/dez., p. 21 e 22.

Wright, P., W., Snel, S., A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review* Vol. 23, pp 756 -772.

Ulrich, D., Holbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M. & Torpe, S. (1991). Employee and customer attachment; synergies for competitive advantage. *Human resource planning*, 14 (2), 89 – 103.

Vasconcelos, F.C. (2000). Vantagem Competitiva, os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n.4, out/dez p. 25.

Vargo, S.L., & Lusch (2004). Envolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, (1) pp. 1-17.

Vergara, S.C. (2007). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas.

Vieira, V.A. (2013). The association between need for touch and desire for unique products and consumer (inter) dependent problem-solving. São Paulo: *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, V.48, n.o 3, jul/ago/set. P. 481.

Villas M., Fonseca M. & Soares T.D.L.M. (2006). Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de Informação e Comunicação: O caso das unidades de refino da Petrobrás. *Revista de Administração Pública*, RJ., v.40 (1) 127-153, jan/fev 2006.

Vundermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, V.6, n.4, pp. 314-323.

Yee, R.M.Y., Yeung A.C.L. & Cheng T.C.E. (2009). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*. 124 (1), 109-120.

Zaltman, G. & Coulter, R.H. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor – based advertising research, jul-aug. P. 35-51. advertising research. *Journal of Advertising Research*. V. 35, n. 4, july – aug.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, V.12, pp. 2-22.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INDÚSTRIA

Obrigado por me ajudar a coletar dados para a minha pesquisa de doutorado. Não é necessário se identificar .

Para manter o sigilo das informações prestadas, após responder todo o questionário, coloque-o dentro do envelope e cole.

Legenda

- 1. Totalmente falso**
- 2. Parcialmente falso**
- 3. Indiferente**
- 4. Parcialmente verdadeiro**
- 5. Totalmente verdadeiro**

Organização/Processos

1. Nesta unidade de negócio na qual trabalho, eu tenho uma noção correta do que a nossa empresa proporciona em termos de valor aos seus consumidores.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

2. A organização realiza pesquisas periódicas para apurar o quanto os seus clientes externos acreditam nos seus produtos e serviços.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

3. No seu nível de atuação as pessoas são recompensadas ou reconhecidas pelo atingimento de metas e objetivos, além da sua remuneração mensal.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

4. Na minha função é-me proporcionado um ambiente adequado para sugerir novas práticas e fazer críticas quando necessário.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

1. **Totalmente falso**
2. **Parcialmente falso**
3. **Indiferente**
4. **Parcialmente verdadeiro**
5. **Totalmente verdadeiro**

5. Reconhecemos e damos oportunidades de praticar conceitos que os nossos funcionários aprendem em cursos ou treinamentos externos.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

6. A nossa gerência é incentivadora, facilitadora e tem reconhecimento da sua liderança perante o grupo.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

7. A nossa empresa sabe claramente porque é que consegue bons resultados nos negócios.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

8. A nossa organização valoriza a percepção dos colaboradores em relação ao que é necessário mudar na empresa.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

9. A nossa organização incentiva o recrutamento de pessoas diferentes entre si, apostando na diversidade.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

10. O principal indicador de satisfação de minha empresa são os ganhos financeiros.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

1. Totalmente falso
2. Parcialmente falso
3. Indiferente
4. Parcialmente verdadeiro
5. Totalmente verdadeiro

Pessoas

11. Na empresa na qual trabalho, é considerado que o principal diferencial entre nós e os nossos concorrentes, são os nossos recursos humanos.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

12. À medida que o tempo de permanência na empresa aumenta, a tendência é que as pessoas tenham mais autonomia.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

13. Tratamos todos (clientes internos e externos) com respeito e educação.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

14. Damos a liberdade do erro calculado, desde que possamos tirar lições da situação.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

15. Os valores e convicções dos nossos colaboradores são respeitados.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

16. Quando um colaborador faz algo digno de nota, o mesmo é elogiado.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

1. **Totalmente falso**
2. **Parcialmente falso**
3. **Indiferente**
4. **Parcialmente verdadeiro**
5. **Totalmente verdadeiro**

17. Quando um colaborador toma uma decisão errada, os nossos gestores falam de forma negativa para que o fato não se repita.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

18. As pessoas que comigo trabalham têm um espírito colaborativo.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

19. Sou reconhecido quando recebo um elogio de um cliente externo.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

20. Sinto que sou parte da empresa, pois a minha opinião é levada em conta pela administração.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

1. **Totalmente falso**
2. **Parcialmente falso**
3. **Indiferente**
4. **Parcialmente verdadeiro**
5. **Totalmente verdadeiro**

Tecnologia

21. Na empresa na qual trabalho, temos cursos internos (conforme a necessidade) para capacitação de colaboradores no que diz respeito à tecnologia.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

22. Na empresa na qual trabalho, as nossas ferramentas de trabalho (aplicativos e *hardware*) são amigáveis.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()
23. No departamento no qual trabalho, o aplicativo *Excel* do pacote *Office* é o que melhor conhecemos.
1. 2 3 4 5 Não sei responder ()
24. Quando comparo a minha empresa com a sua maior concorrente, ao nível da tecnologia, considero que estamos mais bem posicionados.
1. 2 3 4 5 Não sei responder ()
25. O nosso departamento financeiro é mais equipado em termos tecnológicos (computadores, softwares) do que os demais da empresa.
1. 2 3 4 5 Não sei responder ()
26. A empresa na qual trabalho, encomenda pesquisas de mercado sobre os seus consumidores, para apurar a sua assertividade.
1. 2 3 4 5 Não sei responder ()
27. Na empresa na qual trabalho, acredito que com o auxílio da tecnologia, a maioria dos nossos problemas recebem ou receberiam um suporte positivo para as nossas tomadas de decisões.
1. 2 3 4 5 Não sei responder ()
28. Na empresa na qual trabalho, temos um representante da área de Tecnologia no *board* (diretoria) da empresa.
1. 2 3 4 5 Não sei responder ()
29. Na empresa na qual trabalho, não acredito que a tecnologia seja um diferencial positivo no nosso ramo de negócios.
1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

30. Na empresa na qual trabalho, o nosso pessoal de tecnologia tem um cronograma diferenciado quando se trata de oferecer serviços aos clientes externos.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

- 1. Totalmente falso**
- 2. Parcialmente falso**
- 3. Indiferente**
- 4. Parcialmente verdadeiro**
- 5. Totalmente verdadeiro**

Cientes Externos

31. Na empresa qual trabalho, reunimos pelo menos uma vez por ano com os clientes externos, para saber que produtos ou serviços precisarão no futuro.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

32. Na empresa na qual trabalho, estimamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças no nosso ambiente de negócio sobre os nossos clientes externos.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

33. Na empresa na qual trabalho, dados sobre os clientes externos quando coletados, são divulgados em todos os níveis elegíveis da organização.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

34. Na empresa na qual trabalho, os nossos planos estratégicos estão mais voltados para conhecer os nossos clientes externos do que para avanços tecnológicos.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

35. Na empresa na qual trabalho, quando percebemos que o cliente externo está insatisfeito com a qualidade dos nossos serviços, tomamos medidas corretivas imediatamente.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

36. Na empresa na qual trabalho, a alta administração acredita que atender às necessidades dos clientes externos é a atividade mais importante de toda a organização.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

- 1. Totalmente falso**
- 2. Parcialmente falso**
- 3. Indiferente**
- 4. Parcialmente verdadeiro**
- 5. Totalmente verdadeiro**

37. Na empresa na qual trabalho, os salários, bônus ou outro programa de recompensa, estão parcialmente ligados aos níveis de satisfação dos clientes externos.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

38. Na empresa na qual trabalho, tudo o que é feito, considera em primeiro lugar o cliente externo.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

39. A empresa na qual trabalho, é aberta para comentários e queixas dos clientes externos.

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

40. Eu acredito que se a empresa na qual trabalho, continuar se importando com os clientes externos como faz hoje, ela terá uma vantagem competitiva perante a sua concorrência .

1. 2 3 4 5 Não sei responder ()

41. Tenho idade entre 16 e 19 anos.

1. 2 3 4 5

42. Tenho idade entre 20 e 25 anos .

1. 2 3 4 5

43. Tenho idade entre 25 e 30 anos.

1. 2 3 4 5

44. Tenho mais de 30 anos.

1. 2 3 4 5

45. Na unidade (ou departamento) onde trabalho, a maioria das pessoas fizeram graduação (faculdade).

1. 2 3 4 5

Não sei responder ()

Questionário adaptado pelo autor da tese, a partir de :

Kohli, Ajay K., Jaworski, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 3, apr. 1990.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO GERENTES DE LOJAS/HOME CENTERS

De acordo com a sua opinião identifique (assinale com um X) o grau da sua percepção em relação a cada um dos itens abaixo :

Legenda :

1. Discordo fortemente
2. Discordo parcialmente
3. Não concordo e nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo fortemente

1. Acredito que a linha de produtos da indústria na qual comercializo atende aos requisitos que o mercado necessita.

1. 2. 3. 4. 5.

2. Acredito que a linha de produtos da indústria na qual comercializo possui uma boa aceitação por parte dos meus clientes.

1. 2. 3. 4. 5.

3. Acredito que a linha de produtos da indústria na qual comercializo tem qualidade competitiva positiva em relação aos meus concorrentes diretos.

1. 2. 3. 4. 5.

4. Acredito que a linha de produtos da indústria atenderá às necessidades do mercado no curto e médio prazo.

1. 2. 3. 4. 5.

5. Acredito que a indústria demonstra preocupação em desenvolver novos produtos ou modificar os produtos atuais.

1. 2. 3. 4. 5.

6. Acredito que os níveis atuais de estoque da indústria atendem às minhas necessidades.

1. 2. 3. 4. 5.

7. Acredito ter uma lucratividade aceitável obtida através da venda dos produtos da indústria .

1. 2. 3. 4. 5.

8. Estou satisfeito com o atendimento que recebo da indústria.

1. 2. 3. 4. 5.

9. Acredito que os clientes que adquirem os produtos da indústria, na qual comercializo, estão satisfeitos.

1. 2. 3. 4. 5.

10. Classifique de 1 a 10 (sendo 1 a mais importante, 2 um pouco menos importante... e 10 sem nenhuma importância), as atividades realizadas pela indústria na/para a sua loja :

Merchandising	()
Visitas do vendedor	()
Entregas realizadas no prazo combinado	()
Atendimento telefônico pela indústria	()
Faturamento correto <i>versus</i> o pedido	()
Promoção de loja envolvendo os clientes	()
Promoção de loja envolvendo o pessoal administrativo das lojas	()
Atendimento da loja por promotores de vendas da Indústria	()
Convite para visitar as instalações da Indústria	()
Convite para participar dando contribuições (via Internet) para lançamento de um novo produto da indústria	()

Data da resposta : ___/___/____. Função: _____

Sexo : M _____ F _____ TP/ _____

Questionário adaptado pelo autor da tese, a partir de :

Dias, S. R. (2011). Gestão de *Marketing*, (2 ed). São Paulo. Editora Saraiva, p. 497 a 513.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO CONSUMIDOR

De acordo com a sua percepção identifique (assinale com um X) o grau da sua reação em relação a cada um dos itens abaixo :

Legenda :

1. Discordo fortemente
2. Discordo parcialmente
3. Não concordo e nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo fortemente

1. Considero que o preço pago pelo produto foi justo.

1. 2. 3. 4. 5.

2. As formas disponíveis para pagamento oferecidas pela loja atenderam às minhas necessidades.

1. 2. 3. 4. 5.

3. O desenho do produto (*design*) foi decisivo para a compra do mesmo.

1. 2. 3. 4. 5.

4. O tamanho do produto (as medidas da peça) foram decisivos para a compra do mesmo.

1. 2. 3. 4. 5.

5. O atendimento dado pela loja onde comprei o produto, foi decisivo para a compra do mesmo.

1. 2. 3. 4. 5.

6. O valor do custo e do benefício recebido, após ter adquirido o produto, deixou-me satisfeito(a).

1. 2. 3. 4. 5.

7. Quando vim à loja pela primeira vez, já estava determinado(a) a adquirir o produto.

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Análise do impacto do desenho organizacional assente em processos, pessoas e tecnologia, tendo como centro de operação o cliente externo -

Um estudo de caso da indústria de pisos cerâmicos de uma microrregião do sudeste do Brasil

1. Qual é a sua visão sobre as novas maneiras de desenhar uma organização? Cite benefícios do seu atual desenho organizacional.
2. Como encara as ameaças que a sua empresa recebe dos seus concorrentes?
3. Qual é a sua visão sobre os clientes externos da sua organização? Cite alguns exemplos de atividades ou programas que tem com eles.
4. Como considera que está atendendo às expectativas dos seus clientes externos? Poderia dar alguns exemplos?
5. Qual a importância que a inovação (como um processo) tem na sua empresa? Poderia dar alguns exemplos?
6. Como vê o futuro da indústria de pisos cerâmicos no Brasil? O que vem aí pela frente?
7. Na sua opinião, os resultados que você obtém na sua organização decorrem em função do quê?
8. Poderia citar uma ou mais áreas de oportunidades que necessitam de ser atacadas para que a sua empresa alcance ainda melhores resultados?
9. Qual é ou deveria ser, na sua opinião, a maior preocupação dos líderes da sua empresa?
10. Qual é o maior legado que você pretende deixar para a sua empresa? Fale um pouco sobre ele.

Adaptado, pelo autor, de :

Kingdom, M. (2014). Os verdadeiros heróis da Inovação. Como desbloquear a Inovação em grandes organizações aproveitando-se da serendipidade. São Paulo, Editora DVS.

Serafim, L. (2011). O poder da Inovação. Como Alavancar a inovação em sua empresa. São Paulo, Saraiva, p. 39.

Loures & Schlemm (2006). Inovação em ambientes organizacionais. Curitiba: Editora Ibpx, p. 53, 103, 118 e 119.

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA A

Transcrição de Entrevista realizada na Empresa A. (Entrevistado 1 = E1)

1. Qual é a sua visão sobre novas maneiras de desenhar uma organização? Cite benefícios de seu atual desenho organizacional.

R. Eu acho que o nosso desenho presente e adotado é uma coisa que demonstra o sucesso, e eu não vejo, dentro do meu conhecimento em um curto espaço de tempo, mudanças neste processo de gestão organizacional que a gente tem hoje. É um modelo dividido por departamentos, temos uma diretoria executiva constituída e suas diretorias e todos somos balizados por um planejamento estratégico definido pelos acionistas e o nosso objetivo é sempre trazer a rentabilidade pré estabelecida, para isto existe um monitoramento mensal em cima do planejamento estratégico pré definido, onde todos tem a liberdade de fazer o que quiser desde que, fique dentro dos nossos balizamentos, em outras palavras pode fazer tudo desde que faça o que foi combinado.

2. Como encara as ameaças que sua empresa recebe de seus concorrentes?

R. Vejo algumas áreas que necessitam de maiores cuidados, a inovação tecnológica, a condição de investimentos com novos equipamentos, o aumento da capacidade produtiva e a austeridade na busca de redução de custos, é uma coisa que incomoda um pouco. A ameaça externa o governo brasileiro já tomou as providências para proteger o seu mercado, quando criou a lei antidumping para Porcelanatos técnico ou polido, mas o produto que a região produz que é o monoqueima a seco B2B, dada a baixa condição de aquisição, no caso da China o frete envolvido na operação acaba inviabilizando a importação do produto. Nós estamos em um cluster tão competitivo que a China não consegue competir com nossas empresas, devido ao fato de se tratar de um produto de baixo valor agregado, onde o frete está diretamente ligado à formação do preço, então não vejo ameaça de nenhum fabricante externo que possa concorrer com o nosso produto. A concorrência pode preocupar se o Capital vier associado a um posicionamento de marca e aproximação com o mercado consumidor. Aqui as empresas procuram produzir com baixo custo, altos volumes

3. Qual é a sua visão sobre Clientes Externos de sua organização? Cite alguns exemplos de atividades ou programas que tem com eles.

R. Nós temos pesquisas a cada 6 meses, onde há dados deste consumidor final, na verdade pesquisamos o nosso revendedor, que compra produtos de nossa empresa, para nós o nosso cliente final é o nosso revendedor. Se a pergunta é se temos algum programa de relacionamento com o consumidor final, nós não temos.

4. Como você considera que está atendendo as expectativas de seus clientes externos? Poderia nos dar alguns exemplos?

R. Acredito que os resultados que a gente vem alcançando, demonstram que estamos no caminho certo, mas ainda há muita coisa para melhorar.

5. Qual a importância que inovação para todos tem em sua empresa? Poderia me dar alguns exemplos?

R. Eu enxergo que a Inovação (como processo) acontece de maneira geral seja na questão de inovar no atendimento, no merchandising, no relacionamento e logicamente que o processo fabril ele é muito mais ligado a esta questão, nas tendências, na busca de novos conceitos, participando de feiras internacionais, pesquisando novos produtos, novos tipos de fabricação, lógico que depois disto tudo se valida na aquisição de novos equipamentos.

6. Como enxerga o futuro da indústria de pisos cerâmicos no Brasil? O que vem aí pela frente?

R. Acho que a tendência aponta para um aumento da tipologia Porcelanato, já se fala que 70% dos investimentos na área produtiva das cerâmicas serão direcionados a construção de novas unidades de fabricação de Porcelanato, isto está muito ligado a mudanças de hábitos de consumo e o aumento de renda do brasileiro. Hoje o Porcelanato ficou como um sinônimo de produto, um sonho de consumo bastante possível pois os custos de produção diminuíram bastante e conseqüentemente o preço de venda. Hoje as classes C e D sonham em ter uma habitação revestida por porcelanatos.

Trabalhamos, em nossa empresa com Porcelanatos, e acredito que a região ainda irá passar por mudanças no processo de sua fabricação, atualmente é resultado de um processo atomizado para no futuro iniciar com o processo de via seca, que atende melhor os requisitos ecológicos pois utiliza menos água e emite menos CO2 na atmosfera.

7. Em sua opinião os resultados que você obtém em sua organização ocorrem em função de que?

R. Penso que este modelo: Baixo Custo, Altos volumes e Preços baixos é a razão de nossos resultados, mas devemos lembrar que exposição de loja, treinamento e orientação técnica ligado a nossa estratégia nos dão certa vantagem em relação a concorrência.

8. Poderia me citar uma ou mais áreas de oportunidades que necessitam ser atacadas para que sua empresa alcance ainda melhores resultados?

R. Acho que este relacionamento com os clientes finais baseado em dados, que ainda a gente não pratica.

9. Qual é em sua opinião ou deveria ser a maior preocupação dos líderes de sua empresa?

R. Estar sempre pensando em investir no próprio negócio, porque o processo cerâmico é muito dinâmico e qualquer coisa pequena fazem grande diferença na ponta do processo. Ainda não temos nossa própria sub estação de energia, embora os ganhos pareçam pequenos, em relação ao que é hoje, traria uma redução em nossa conta de energia: de 50%.

10. Qual é o seu maior legado que você pretende deixar para a sua empresa? Fale um pouco sobre ele.

R. Meu legado acho que é meu estilo de liderança, acredito que se copiado pode ser uma coisa boa.

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA EMPRESA B

Transcrição de Entrevista realizada na Empresa B. (Entrevistado 2 = E2)

1. Qual é a sua visão sobre novas maneiras de desenhar uma organização? Cite benefícios de seu atual desenho organizacional.

R. A gente está desenhado de uma maneira muito enxuta, temos os diretores que são os sócios, gestores de cada área e depois os demais empregados, a estrutura é essa e por isso não temos muitos níveis hierárquicos. Nós nunca pensamos em mudar nosso desenho organizacional.

2. Como encara as ameaças que sua empresa recebe de seus concorrentes?

R. A gente tenta driblar a concorrência com inovação em novos produtos, melhoria na qualidade de nossos produtos e com isto tentamos nos diferenciar de nossos concorrentes, como ainda somos pequeno em nosso negócio, a nossa necessidade é sempre estar inovando os nossos produtos até achar novos caminhos e nichos de mercado.

3. Qual é a sua visão sobre Clientes Externos de sua organização? Cite alguns exemplos de atividades ou programas que tem com eles.

R. Hoje não temos nenhum programa que faça este contato com o consumidor, o que eu acho que é uma falha, o nosso papel é mais criar tendências olhando para os nossos concorrentes, para o mercado e para o ponto de venda.

4. Como você considera que está atendendo as expectativas de seus clientes externos? Poderia nos dar alguns exemplos?

R. O melhor termômetro são as vendas, estamos conseguindo aumentá-las, recentemente lançamos uma linha externa em que nos baseamos em um produto cimentício que transformamos em cerâmica, nossa concorrência copiou e tivemos uma boa aceitação por parte dos consumidores.

5. Qual a importância que inovação para todos tem em sua empresa? Poderia me dar alguns exemplos?

R. Nós temos inovação em processos da área de produção, que resultam em melhorias de custo, a nossa cultura de inovação é mais voltada para novos produtos. Nós inovamos quando lançamos no mercado um piso com formato diferenciado, inclusive o patentiamos, os nossos concorrentes ainda tem foco apenas em produtos de forma quadrada ou retangular, nós rompemos este paradigma.

6. Como enxerga o futuro da indústria de pisos cerâmicos no Brasil? O que vem aí pela frente?

R. Acho que cada vez mais a tendência é produtos com formatos maiores, cada vez mais a qualidade deverá aumentar, estamos investindo em um produto de tamanho intermediário para breve. A linha de porcelanatos veio para ficar e nós temos projetos para iniciar sua produção em 2015.

7. Em sua opinião os resultados que você obtém em sua organização ocorrem em função de que?

R. Pela diferenciação do produto, nos procuramos não colocar os “ovos na mesma cesta” estamos com uma parceria com outro fabricante nacional para melhorias em nossa Engenharia e com isso conseguimos vender os nossos produtos para eles e também para os nossos clientes. Ainda temos exportação, e para o nosso varejo tentamos sempre levar produtos inovadores.

8. Poderia me citar uma ou mais áreas de oportunidades que necessitam ser atacadas para que sua empresa alcance ainda melhores resultados?

R. Estamos em projeto para uma nova linha de produção, pois em relação aos nossos concorrentes, nosso ganho de escala ainda é pequeno pois os seus custos são menores que os nossos e para reduzir os nossos custos temos que produzir mais, por isso nossos planos de investimentos para 2015 serem tão agressivos. Nosso objetivo é em dois anos dobrarmos nossa produção e com isso diminuir os nossos custos fixos.

9. Qual é em sua opinião ou deveria ser a maior preocupação dos líderes de sua empresa?

R. Acredito que seja a Melhoria Contínua, falando de produção: Qualidade e Preço.

10. Qual é o seu maior legado que você pretende deixar para a sua empresa? Fale um pouco sobre ele.

R. Gostaria de ser lembrado como uma pessoa que acredita que todos devemos sempre estar inconformados com os nossos desempenhos, devemos sempre questionar como podemos melhorar as coisas. Gostaria de ser lembrado como uma pessoa que está sempre na ativa e querendo sempre mais e mais, que sempre deseja superar as expectativas isto tudo com respeito, ética e honestidade.

APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA EMPRESA C

Transcrição de Entrevista realizada na Empresa C. (Entrevistado 3 = E3)

1. Qual é a sua visão sobre novas maneiras de desenhar uma organização? Cite benefícios de seu atual desenho organizacional.

R. O nosso atual desenho organizacional é resultado de uma reestruturação realizada por uma consultoria de São Paulo, nesta nova maneira de ver as coisas, houve uma alteração do poder do mando, onde se estabeleceu a participação de todos no processo de decisório. Nossa empresa sempre foi de origem familiar onde as ordens vinham de cima, mas o desenho organizacional ainda é de uma hierarquia vertical, o benefício desta nova maneira de olhar a gestão é a participação de todos, pois o dono da empresa não tem a obrigação de conhecer a fundo toda a empresa, ele tem que estar ali junto e apoiar o que é feito, não dá para saber tudo, até mesmo o comercial, ele participa com a visão dele, os braços tem que estar ali junto, ele tem apoiar quem sabe, não dá para saber tudo. Um outro benefício que vejo neste modelo é que o gestor se sente mais livre de decidir, é mais ouvido.

2. Como encara as ameaças que sua empresa recebe de seus concorrentes?

R. Hoje encaramos a concorrência com estudos, temos gente fazendo pesquisa de mercado, buscando, vendo o que é o diferencial, qualidade pesa, se der um defeito lá na fábrica... a qualidade aumentou, hoje temos uma pessoa específica para a qualidade, pois isso reflete lá fora, qualidade do produto vai bater lá no cliente final, a empresa vende seus produtos através de representações, lojas e nosso objetivo é chegar até o cliente final.

3. Qual é a sua visão sobre Clientes Externos de sua organização? Cite alguns exemplos de atividades ou programas que tem com eles.

R. Não fazemos, talvez algumas promoções mas são para os revendedores, não é no momento o nosso foco.

4. Como você considera que está atendendo as expectativas de seus clientes externos? Poderia nos dar alguns exemplos?

R. O que pega é a inovação em produtos, nós fabricamos Porcelanatos, que tem “n” desenhos, então nossa equipa da parte de desenhos tem que correr atrás, é disso que vem as novidades que entram no mercado, eles vão pesquisar os concorrentes.

5. Qual a importância que inovação para todos tem em sua empresa? Poderia me dar alguns exemplos?

R. Trabalhamos inovação no maquinário, na moagem, a matéria prima tem vir limpa livre de dejetos para não dar problemas no piso, já houve uma melhoria naquilo que fazemos. As outras áreas da empresa não são atingidas de imediato com estas mudanças até porque as vezes nem nós conseguimos enxergar, impacto imediato da inovação para todos quanto aos colaboradores, eu

não vejo isto na empresa, somos mais voltado para inovação na área de produção. Não temos nenhum programa de inovação que envolvam todos os funcionários.

6. Como enxerga o futuro da indústria de pisos cerâmicos no Brasil? O que vem aí pela frente?

R. A concorrência está cada vez mais de igual para igual, a qualidade já não é mais diferencial é obrigatória, mandatória, a gente trabalha muito com o Porcelanato mas tem algumas empresas concorrentes que seu foco está em fabricar produtos rústicos, talvez esta seja um desafio para a nossa empresa entrar nesta área de pisos externos, de repente se o mercado virar de uma tal maneira, e estabelecer uma tendência ..., nossa linha são produtos de base vermelha, acredito que os produtos de base branca ainda apresentam um pequena diferenciação quando comparado aos de base vermelha, mas são as tendências do mercado que irão nos impor a necessidade de mudar. Em termos de praticidade de limpeza, os Porcelanatos vem se impondo como uma nova tendência, os formatos e tamanho das peças estão aumentando.

7. Em sua opinião os resultados que você obtém em sua organização ocorrem em função de que?

R. Eu acho que o nome de nossa empresa ainda representa muito no mercado cerâmico, e aí está a nossa oportunidade, de nós divulgarmos a nossa marca de Porcelanatos e assim expandir a sua aceitação no mercado.

8. Poderia me citar uma ou mais áreas de oportunidades que necessitam ser atacadas para que sua empresa alcance ainda melhores resultados?

R. Atualmente é a nossa moagem, as vezes a materia prima que vem de lá, apresenta dificuldade de vir pura, por isso quando a gente fala de produto final, devemos lembrar que a materia prima é o começo de todo o processo, alguma benfeitoria, algum maquinário ..., temos feito alguns trabalhos neste setor e temos conseguido bons resultados.

9. Qual é em sua opinião ou deveria ser a maior preocupação dos líderes de sua empresa?

R. Acho que são as pessoas, como manter uma equipa é diferente que segurar as pessoas, para que ela produza da forma que tem de ser e “vestir a camisa”, não aquela coisa obrigatória, a fábrica produz mas tem gente por traz, temos que continuar conduzindo embora com todos os problemas de nosso dia a dia, os líderes tem que voltar para as pessoas e para área de produção, as duas juntas.

10. Qual é o seu maior legado que você pretende deixar para a sua empresa? Fale um pouco sobre ele.

R. De uma pessoa que fez a diferença, que ensinou e trouxe conhecimento, gostaria de ser lembrada como uma pessoa que passou e fez mudanças mas que ensinou também, foi mas deixou legado.

APÊNDICE H

Autorização de Pesquisa

Eu Jackson Tota responsável pela pesquisa e autor da tese de doutoramento "Análise do Impacto do desenho organizacional: estudo dos processos, pessoas, tecnologia como centro de sua operação o cliente externo. Um estudo de caso da Indústria de Pisos Cerâmicos de uma micro região do Sudeste do Brasil" estou lhe solicitando uma autorização para realizar uma pesquisa em sua empresa.

Esta pesquisa pretende:

1. Confrontar as alternativas de melhoria organizacional encontrada na literatura versus a realidade vivida em sua empresa
2. Que impactos causam o desenho organizacional nos clientes externos da organização.
3. Qual a relevância dos processos de inovação tem em sua organização.
4. Verificar versus a literatura, similaridades, diferenças e percepções quanto a Pessoas, Processos, Tecnologia e Clientes externos em sua organização.

Acredito que este estudo seja relevante pois, amplia a visão do organismo organizacional, procura identificar novos caminhos (inovação) que possam ser compartilhadas com as empresas do setor, aumenta o escopo de novos caminhos para a melhoria contínua das organizações

Para a sua realização, serão feitos os seguintes procedimentos:

- Questionário contendo 45 perguntas fechadas e graduadas de 1 a 5, sendo 1. Totalmente Falso, 2. Parcialmente Falso, 3. Indiferente, 4. Parcialmente Verdadeiro e 5. Totalmente Verdadeiro, nas seguintes áreas de negócio: Processos, Pessoas, Tecnologia e Clientes Externos com 10 perguntas sobre cada área e 05 perguntas sobre o público alvo da pesquisa.
- O público da pesquisa é composto de 01 pessoa da diretoria da empresa, 01 *Stakeholder* e 03 funcionários da área administrativa. A escolha dos respondentes serão feita pela empresa.
- Entrevista realizada com uma pessoa da diretoria para ampliar o conhecimento sobre a realidade do setor de pisos cerâmicos.

A participação das pessoas envolvidas ou convidadas é voluntária e terão a qualquer momento da pesquisa o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer esclarecimento ao pesquisador. O voluntário pode pedir a qualquer momento o direito de não participar ou de retirar a sua permissão.

As informações sobre os atores desta pesquisa, serão tratadas como confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários de nenhuma forma a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado sua participação e de igual modo de sua empresa.

Eu após conversar com o pesquisador responsável, esclarecido minhas dúvidas, acredito estar suficiente informado.

Autorizo a realização da pesquisa em minha organização. _____

Dados do pesquisador responsável

Nome : Jackson Tota

Endereço : Alameda das Araucárias, 385 – Itatiba – SP – Cep. 13255-881.

e-mail : jackson@tota.com.br


Jackson Tota

