



1290000729



TCC/UNICAMP Sa55d



Universidade Estadual de Campinas

Instituto de Economia

Monografia II

*A divisão do trabalho das empresas no novo
paradigma
Análise da função "marketing"*

Nome: Lars Meyer Sanches

RA: 910712

Orientador: Miguel Juan Bacic ✓

Banca: Maria Carolina A.F. Souza

Campinas, dezembro de 1995 ✓

ÍNDICE

<i>INTRODUÇÃO</i>	3
<i>CAPÍTULO 1</i>	
<i>FORDISMO, ESTABILIDADE E PADRONIZAÇÃO</i>	8
<i>CAPÍTULO 2</i>	
<i>O PARADIGMA FLEXÍVEL E SEUS DESAFIOS</i>	25
<i>CAPÍTULO 3</i>	
<i>AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS FLEXÍVEIS</i>	65
<i>CAPÍTULO 4</i>	
<i>ESTUDO DE CASO</i>	89
<i>CONCLUSÕES</i>	112
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	119
<i>ANEXOS</i>	121

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é procurar investigar as alternativas que estão aparecendo nas diversas empresas em termos de redefinição das estruturas organizacionais. Entende-se que a adequação das estrutura das empresas é uma das peças fundamentais dentro dos novos modelos de gestão que tem surgido para enfrentar os desafios no novo ambiente econômico, social e cultural das últimas décadas.

Assim como não existe mais um modelo a ser seguido em termos de gestão, as empresas que pretendem obter sucesso no novo ambiente concorrencial também não podem mais adotar as tradicionais estruturas departamentalizadas marcantes do período fordista. No entanto, mais difícil do que afirmar que as estruturas tradicionais estão inadequadas para os desafios dos dias de hoje, é apresentar e analisar as novas estruturas. É este o objetivo deste trabalho: fazer uma reflexão das técnicas de gestão como a qualidade total e a reengenharia dando ênfase para as propostas de modelos de estrutura que são feitas. Neste estudo foram destacados as mudanças relacionadas com o departamento de marketing em decorrência do fato da função marketing estar assumindo um papel cada vez mais importante para o sucesso das empresas, com o marketing transformando-se em núcleo da organização..

No capítulo 1 será apresentado o panorama geral do período fordista, isto é, os anos entre o final da Segunda Guerra Mundial e meados da década de 70. Neste capítulo serão descritas as características econômicas e sociais do período, assim como os modelos de gestão dominantes e as estruturas adotadas pelas empresas.

A seguir, no capítulo 2, serão discutidas as mudanças ocorridas na passagem do modo de regulação fordista para o modo de regulação flexível dando ênfase para as implicações dessas alterações para as empresas. Além disso será feita uma síntese sobre as técnicas de gestão que tem surgido nas últimas décadas.

Na última parte da monografia serão levantados as novas formas de se estruturar as organizações e como elas podem servir, juntamente com as novas técnicas de gestão, para criar empresas que estejam adequadas para o novo ambiente concorrencial.

Para realizar o estudo será utilizado como base teórica, o trabalho de Alfred D. Chandler (1962) sobre as inovações ocorridas nas estruturas das empresas americanas no início deste século. Segundo Chandler as mudanças ocorridas possuem uma ligação íntima com a forma pela qual a empresa se expandiu, isto é, com seus padrões de crescimento. Outra importante observação foi que os padrões de crescimento

adotados iriam influenciar a estrutura da economia como um todo. Caso as empresas, no caso as ferrovias no século passado nos Estados Unidos, não tivessem adotado políticas expansionistas para a construção das grandes linhas ferroviárias, toda a expansão comercial ocorrida no oeste americano não teria sido possível, ou teria demorado um tempo bem maior. E finalmente foi observado que as técnicas administrativas conhecidas na época das mudanças as influenciaram. Portanto devemos analisar as técnicas de gestão existentes no momento em que ocorrem as inovações nas estruturas para podermos compreender como elas as influenciaram.

Ao longo deste trabalho usar-se-á uma definição feita por Chandler(1962) que deve ser melhor explicada. O autor define "estratégia das empresas" como sendo a forma em que o seu crescimento é planejado e implementado para aproveitar as oportunidades e necessidades criadas pelas mudanças na sociedade, e a sua estrutura como sendo a organização criada para administrar suas atividades. Conclui-se a partir disso que uma decorrência da idéia de que as diferentes formas organizacionais são um reflexo dos diferentes tipos de crescimento é de que a estrutura das empresas depende de sua estratégia. Quando são fixados novos objetivos a serem alcançados e novas estratégias traçadas, surge a necessidade de se tomar diferentes formas de ação e se realocar os recursos. Essa necessidade vai se refletir na estrutura,

tanto em termos das linhas de autoridade e comunicação, quanto nas informações que circulam por essas linhas.

A estrutura segue a estratégia adotada e portanto as formas complexas das estruturas são um reflexo de uma série de estratégias adotadas pela empresa. Quando as mudanças na estratégia não se refletem em mudanças nas estruturas, o que acaba acontecendo é um crescimento da ineficiência da empresa.

Chandler sugere ainda que geralmente há uma demora no desenvolvimento da nova estrutura requerida pelas mudanças na estratégia. Isto pode ser explicado pela incapacidade dos responsáveis pelas mudanças estruturais, a alta cúpula gerencial, em adotar uma posição empreendedora. Outra possível resposta seria o fato da alta gerência estar se concentrando demais nas decisões operacionais, deixando a estratégia em segundo plano, ou ainda o temor de perder o poder e posição que possuíam na antiga estrutura. No ambiente atual esta última alternativa ganha importância, pois a forma pela qual as mudanças tem ocorrido geralmente implicam na descentralização do poder e mesmo na eliminação de diversos cargos na alta e média gerência. Tendo definido o método que será utilizado como linha condutora do trabalho, pode-se iniciar a caracterização do ambiente em que as empresas se encontravam quando elaboraram suas estratégias e conseqüentemente, montaram suas estruturas.

Para isso utilizar-se-á a abordagem adotada por Harvey(1992), por dar uma visão mais ampla e completa sobre as mudanças no ambiente concorrencial do que as demais abordagens. Esta abordagem genérica é importante para que depois possa se fazer uma ligação entre as estruturas das empresas e as mudanças no ambiente. Entende-se como regime de acumulação uma estrutura que garante a estabilização, por um longo período, da alocação do produto líquido entre consumo e acumulação; ele implica alguma correspondência entre a transformação tanto das condições de produção como das condições de reprodução de assalariados. Para fazer com que todos os indivíduos de uma sociedade atuem de forma consistente com o regime de acumulação vigente é preciso haver um conjunto de regras, normas, hábitos e redes de regulamentação, são as partes de um modo de regulamentação. A principal virtude desta abordagem está em levar em conta todas as relações e arranjos que garantem a estabilização do crescimento do produto e da distribuição de renda e de consumo num determinado tempo e local.

Tendo estes conceitos bem definidos podemos dar início a discussão sobre o chamado modo de regulamentação fordista.

CAPÍTULO 1

FORDISMO, ESTABILIDADE E PADRONIZAÇÃO

Tomando-se como base abordagem de Harvey(1992) procurar-se-á entender as características do regime de acumulação fordista-keynesiano que se estendeu de 1945 a 1973.

Uma das principais características desse período era a produção em massa, consequência das linhas de montagem automatizadas. A grande distinção entre o fordismo e o taylorismo, o regime de acumulação anterior, está na proposta feita por Ford de que a produção em massa exige um consumo de massa. Isto, por sua vez, implicava num novo sistema de reprodução da força de trabalho, nova política de controle e gerência do trabalho e uma sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.

As técnicas de gestão do fordismo não diferem, principalmente no que se refere às estruturas das empresas, das propostas dos autores clássicos (Taylor e Fayol). Elas são uma continuidade das mesmas, tanto é que a escola predominante do período fordista é conhecida como neoclássica. Desta forma iremos explicar primeiro o ambiente do regime fordista, para depois falarmos das técnicas de gestão do taylorismo e fordismo.

Entre o início das operações da fábrica de Ford em Detroit(1914) e o amadurecimento do regime de acumulação fordista (1945), houve um longo período. A Grande Depressão de 1930 e o esforço de guerra subsequente impeliu o Estado a mudar sua forma de atuação e fazer a intervenção que Ford tentara fazer sozinho. Somente quando o problema da estrutura e uso dos poderes do Estado foi resolvido é que o fordismo tornou-se um regime de acumulação plenamente acabado. Portanto não se pode falar em regime de acumulação fordista sem relacioná-lo com as políticas keynesianas que os Estados adotaram no pós-guerra.

A perda de poder das organizações sindicais burocratizadas representou um ajuste entre os atores dos processos de desenvolvimento capitalista que permitiu a implantação do rígido sistema de produção fordista em troca de ganhos reais de salário. Por outro lado as grandes corporações deveriam assegurar o crescimento sustentado da economia através de investimentos que elevassem a produtividade, e o padrão de vida da população. Isto implicava numa busca de processos estáveis de mudança tecnológica, grande investimento em capital fixo, melhoria da capacidade administrativa na produção e no marketing. Além disso, a busca das economias de escala a partir da padronização dos produtos tinha um papel muito importante.

O Estado também assumiu um papel fundamental dentro deste "pacto". Cabia a ele adotar políticas fiscais e monetárias capazes de controlar os ciclos econômicos proporcionando condições de demanda relativamente estáveis para tornar lucrativos os grandes investimentos em capital fixo feito pelas corporações. Investia nas áreas de bens públicos, como transporte, para proporcionar as condições do crescimento da produção e do consumo de massa e garantir baixo nível de desemprego.

O regime do fordismo exigia uma constante expansão dos fluxos de comércio mundial e de investimento internacional. Este crescimento foi apoiado na estrutura montada pelos Estados Unidos, a potência econômica e financeira mundial do pós-guerra, através do sistema de Bretton Woods que transformou o dólar em moeda-reserva mundial.

Havia uma parcela da sociedade que era excluída dos benefícios diretos da produção em massa. Cabia ao Estado abrandar os conflitos através do fornecimento de benefícios como a seguridade social, assistência médica, educação, habilitação, etc. No entanto, para que o Estado Keynesiano do "Welfare State" pudesse manter-se fiscalmente viável era preciso que ocorresse uma contínua aceleração da produtividade do trabalho no setor corporativo.

Tendo em vista esses aspectos pode-se ter uma compreensão mais clara sobre as características das técnicas de gestão que predominaram durante período e, conseqüentemente como elas se refletiram nas estruturas das empresas.

A principal característica do Taylorismo, que foi herdada e aperfeiçoada pela linha de montagem automatizada do fordismo, é o princípio da divisão do trabalho. A proposta é que a divisão do trabalho em pequenas tarefas permite um aumento significativo da produtividade e qualidade da produção. Como consequência do princípio da divisão do trabalho, a especialização se torna o principal pilar das estruturas das empresas. A partir do pressuposto de que a concentração dos esforços em áreas limitadas e restritas permite um incremento da produtividade e qualidade da produção, aloca-se um responsável para cada tarefa. Como consequência dos princípios da divisão do trabalho e da especialização surge a necessidade de se aumentar os níveis hierárquicos (especialização vertical) e de departamentalização (especialização horizontal).

A especialização horizontal pode ser caracterizada pela formação de diversos órgãos, no mesmo nível hierárquico, cada qual desempenhando diferentes funções. O movimento de especialização horizontal é mais conhecido como departamentalização, pois ocorre a formação de departamentos.

Entende-se por departamento qualquer área, divisão ou segmento distinto de uma empresa com atividades específicas e sob a autoridade de um administrador.

A departamentalização surge da necessidade de coordenar as diferentes funções especializadas que surgem com a divisão do trabalho. Esta necessidade leva as empresas a agruparem em unidades maiores determinadas atividades que apresentem certas características semelhantes entre si, segundo o chamado princípio da homogeneidade.

Fayol(1950) foi o autor de uma teoria que buscava abordar a estrutura da empresa partindo de uma ótica diferente da adotada pelos seguidores de Taylor. O taylorismo enfatiza a racionalização do trabalho dos operários no chamado "chão-de-fábrica" através dos estudos de tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. Fayol se preocupou com os problemas no nível gerencial das empresas, focalizando a estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na verdade tanto Taylor, quanto Fayol, buscavam obter a eficiência nas organizações. O que os diferenciava era o enfoque. Fayol partiu da análise da organização e estrutura como um todo como forma de garantir eficiência a todas as partes envolvidas, sejam elas órgãos ou pessoas. Já Taylor acreditava que a eficiência da organização era alcançada

através da racionalização do trabalho do operário e no somatório da eficiência individual.

O primeiro grande estudioso sobre o processo de departamentalização foi Gulick(1937), um seguidor de Fayol dentro da Escola de Administração Científica. Ele mostra que deveriam se agrupar no mesmo departamento, com o intuito de aumentar a eficiência, todas as pessoas que estivessem executando "o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar...". No entanto nem sempre era possível agrupar as pessoas de forma a atender juntamente esses quatro critérios. As empresas tinham que optar por um deles para não perder os ganhos de eficiência.

No entanto foram os autores da escola neoclássica (Peter F. Druker, Harold Koontz, Cyril O'Donnell), durante o fordismo, os principais responsáveis pela análise comparativa dos diferentes critérios de departamentalização principal a serem usados pelas empresas. A seguir serão discutidos três critérios diferentes: departamentalização funcional, por localização geográfica e por produto/serviço. Esta análise será importante para que nos próximos capítulos seja mostrado como as vantagens e desvantagens de cada um dos critérios ganharam ou perderam importância no novo ambiente.

1.1 - Departamentalização Funcional

No nível mais elevado da organização, ou nível principal, o critério mais utilizado pela grande maioria das empresas é a departamentalização funcional, onde as atividades são agrupadas de acordo com as principais funções desenvolvidas dentro das empresas. Exemplos seriam a divisão da empresa em departamentos de produção, vendas e finanças. Entre as principais vantagens da departamentalização por funções podemos destacar o fato de proporcionar uma maximização da utilização das habilidades técnicas das pessoas e do potencial das máquinas trazendo economia, e de concentrar as tarefas das pessoas numa atividade específica de forma eficaz, permitindo a simplificação do treinamento.

No entanto esse tipo de departamentalização não é muito adequado para ambientes em que a tecnologia e as circunstâncias externas sejam mutáveis ou imprevisíveis, pois a abordagem introvertida da departamentalização funcional dificulta a percepção e visualização do ambiente externo. Também não é aconselhável para empresas que possuam muitas linhas de produtos ou serviços que estejam constantemente sofrendo alterações. Esta estrutura tende a fazer com que as pessoas focalizem seus esforços sobre suas próprias especialidades em detrimento do objetivo global da empresa. Ocorre uma tendência para se reduzir a cooperação entre os

departamentos e criar barreiras entre os mesmos em função da ênfase excessiva nas respectivas especialidades.

O fato desses problemas não serem graves no pós-guerra, caracterizado por um ambiente externo estável, tornava a departamentalização funcional a melhor alternativa para as empresas ocidentais.

Para exemplificar, será mostrada a evolução da departamentalização funcional para a área de vendas/marketing. O departamento de vendas surgiu quando se começou o processo de especialização horizontal. Em qualquer empresa era necessário ter pessoas para executar cinco funções básicas: levantar e cuidar do capital(finanças), contratar pessoas(pessoal), fabricar produtos ou fornecer serviços(operações), vendê-los(vendas) e escriturar os livros fiscais(contabilidade). Nesta estrutura havia um vice-presidente de vendas que era encarregado de gerenciar a força de vendas, pela propaganda e por eventuais pesquisas de marketing.

A estratégia de expansão das empresas para outras áreas geográficas, com clientes desconhecidos, obrigou-as a fortalecer certas funções de marketing como a pesquisa de mercado. Isto fez com que fosse criado o cargo de diretor de marketing que seria o responsável por essas novas funções. Com o tempo surgiram muitos conflitos entre o diretor de

marketing e o vice-presidente de vendas, em virtude da ênfase dada na maioria das empresas às funções de venda. Estes conflitos, juntamente com o crescimento da empresa, levaram à criação do cargo de vice-presidente de marketing em nível de igualdade com o responsável pelas vendas. No entanto, a rivalidade e desconfiança entre os vice-presidentes de vendas e marketing tornava a estrutura da empresa disfuncional. Para eliminar esses conflitos muitas empresas optaram por subordinar a força de vendas ao departamento de marketing, eliminando o cargo do vice-presidente de vendas. Esta foi a origem do departamento de marketing como hoje conhecemos.

Nos departamentos de marketing pode-se adotar uma série de critérios de divisão das tarefas. E uma delas é a divisão por funções, onde são criados gerentes para as funções específicas subordinados ao vice-presidente de marketing. Dentro do próprio departamento de marketing as limitações da departamentalização funcional ficam expressas pelo fato dos gerentes das atividades quererem se sobressair sobre os demais, pedindo maiores orçamentos e *status*. Outro sério problema surge à medida que a quantidade de produtos aumenta. A inexistência de um especialista diretamente responsável por um produto ou mercado específico acaba se refletindo num planejamento inadequado para os produtos.

1.2 - Departamentalização por localização geográfica

Outro critério usado é o da localização geográfica, onde as atividades são agrupadas de acordo com a localização de onde o trabalho será realizado ou da área do mercado a ser servida. É bastante usado nos setores produtivo e de vendas das empresas que atuam em grandes áreas geográficas. Geralmente as empresas organizadas desta forma estão mais em contato com as especificidades dos mercados em que atuam. Porém a autonomia das diferentes regiões pode fazer com que a coordenação dos aspectos de planejamento, execução ou controle da organização como um todo sejam deixados em segundo plano.

1.3 - Departamentalização por produto

A organização por produto ou serviços é muito utilizada dentro dos departamentos de marketing, principalmente em empresas que tenham uma variedade muito grande de produtos e/ou marcas. Este tipo de divisão evita os problemas que surgem com a departamentalização funcional. Essa estrutura é mais adequada para ambientes instáveis e mutáveis, pois ocorre uma maior propensão à inovação em função do alto grau de cooperação e comunicação entre os vários grupos contribuintes para o produto. A preocupação básica é o produto/serviço, o que torna secundárias as diversas atividades departamentais. Caracteriza-se por uma grande

cooperação interdepartamental e permite uma maior flexibilidade em termos de tamanho da estrutura. Outra característica importante é o fato dos departamentos possuírem uma maior autonomia e independência.

Na área de marketing a divisão por produto surgiu em 1927, na Procter&Gamble, quando foi designado um executivo específico para cuidar de uma nova marca de sabão que estava tendo problemas para entrar no mercado. Cabe ao gerente de produto decidir sobre todas as tarefas relacionadas ao produto, tanto estratégicas como operacionais. Entre as vantagens de se possuir um especialista responsável por cada produto está o fato de se obter uma reação mais rápida para as mudanças no mercado, possuir um composto de marketing para o produto mais eficaz e evita que os produtos menores sejam negligenciados (Chiavenato, 1983).

No entanto a divisão por produto possui diversas desvantagens. Apesar do gerente de produto ser o responsável pelo bom andamento do mesmo, ele não possui autoridade suficiente para desempenhar suas funções de forma eficiente. Tem que se utilizar de seu poder de persuasão para conseguir a cooperação das demais áreas da empresa.

Além disso, o gerente de produto, por ser um generalista nas diversas funções, muitas vezes teme tomar decisões referentes a áreas específicas sem consultar o especialista

dessa área. Isso acaba provocando uma grande dependência do gerente de produto em relação aos diversos especialistas. No capítulo seguinte abordaremos com mais detalhes o papel do gerente de produto no mundo de hoje.

1.4 - Os conflitos entre os departamentos

Mesmo estas diferentes formas de organização da empresa não conseguem resolver os conflitos existentes entre os diferentes departamentos. A relação entre o departamento de marketing e os outros setores não foge a regra. Apesar da grande maioria das empresas possuírem modernos departamentos de marketing, não possuem uma visão orientada para o cliente. Os conflitos entre os interesses do departamento de marketing e dos demais departamentos são constantes. A seguir são descritos algumas das muitas fontes de conflitos.

O departamento de marketing está preocupado em elaborar produtos a custos acessíveis que atendam às necessidades específicas do mercado, seja através de modificações de produtos ou aplicação da tecnologia já existente. Já o pessoal da área de Pesquisa & Desenvolvimento procura criar produtos com a máxima perfeição técnica a partir de brechas dentro dos problemas científicos fundamentais. Os cientistas e técnicos dessa área não estão muito preocupados com as vendas desse produto, nem com seu custo de desenvolvimento (Kotler, 1990).

O departamento de Engenharia, responsável pelos projetos dos novos produtos e processos produtivos, procura atingir a qualidade técnica, economia de custos através da padronização dos produtos e simplificação dos processos de fabricação. O pessoal do Marketing entra em conflito com a área de Engenharia ao demandar uma diversidade de modelos com características específicas que muitas vezes requerem componentes sob medida.

Cabe à área de Compras obter componentes e materiais ao custo mais baixo possível e na quantidade e qualidade certas. Os conflitos surgem quando o Marketing enfatiza a diversificação dos produtos, o que obriga a área de Compras a adquirir pequenas quantidades de muitos itens de estoque, em vez de grandes quantidades de poucos itens. Se queixam da exigência excessiva de materiais de alta qualidade e das previsões imprecisas feitas pelo Marketing que muitas vezes os obrigam a fazerem pedidos de compra urgente, com preços desfavoráveis, ou a manterem estoques altos.

Skinner(1966) aponta uma série de conflitos entre o departamento de produção e de marketing que tem se acirrado nos últimos tempos. O departamento de marketing, preocupado com a concorrência, pressiona a produção para produzir mais em prazos menores, com uma qualidade superior, a custos reduzidos e com maiores variedades. Não estão preocupados com

os custos adicionais de produção, pois estão unicamente enfocados em atender às necessidades dos clientes.

Essas demandas não podem ser supridas da forma em que a área de produção está acostumada a operar. No fordismo a produção é baseada na concepção da produção em massa, caracterizada por grandes lotes, concepção estabilizada de engenharia, linhas concisas de produtos, grande proporção dos custos diretos sobre os custos totais, layouts por local de função, fluxos desconexos e grandes estoques. Esta estrutura foi construída para a fabricação de produtos simples, em grande escala, com longo ciclo de vida e poucas alterações nas suas características.

Em relação ao departamento financeiro/contábil os conflitos surgem com o fato do departamento de marketing pedir orçamentos elevados para a propaganda, promoção e vendas sem justificar em termos financeiros qual será o retorno desses gastos. Além disso há sérios conflitos em relação ao preço dos produtos, pois a área financeira reclama que o marketing faz muitos cortes nos preços para conseguir mais pedidos, e o marketing reclama da alocação de custos fixos entre os diferentes produtos.

É claro que os problemas aqui ressaltados não ocorrem com a mesma intensidade em todas as empresas. Em algumas delas estes problemas não são muito graves, mas existem.

Essas barreiras entre os departamentos surgem em função da troca dos objetivos da empresa como um todo pelos objetivos departamentais. O que se busca mostrar a seguir é uma das explicações das origens destes conflitos existentes entre os departamentos.

Uma provável justificativa teórica para a departamentalização é conhecida como Teoria da Burocracia. Esta escola procura justificar e explicar as causas para a rigidez das estruturas que as empresas assumiram. Deve se lembrar que o período abrangido pelo fordismo foi caracterizado por um crescimento constante da demanda o que fez com que a ênfase das diferentes escolas de administração recaísse para a eficiência das estruturas. A burocracia busca atingir a maior eficiência a partir da previsibilidade do seu funcionamento. Busca-se a racionalidade, coerência com os fins visados. Será feita uma discussão das características da burocracia para poder mostrar como as novas alternativas são capazes de desempenhar o mesmo papel de controle só que de uma forma mais adequada para as novas exigências do mercado.

A legitimidade da burocracia está fundamentada sobre o poder racional-legal que possui algumas características básicas (Motta e Bresser, 1980): o formalismo dessas organizações está fundamentado em normas racionais, escritas e exaustivas que procuram definir precisamente as relações de

mando e subordinação entre os indivíduos; o seu caráter impessoal fica evidente quando observamos que o poder dos indivíduos dentro da organização não deriva de sua personalidade, mas sim das normas; a direção da organização é feita por administradores profissionais que através da fidelidade com o cargo, seguem os objetivos da empresa.

Essas características têm como objetivo tornar o comportamento das pessoas dentro das organizações previsível, portanto mais fácil de ser controlado pelos administradores. No entanto, na prática não era o que acontecia. Uma das falhas do modelo burocrático é o fato de não levar em conta a estrutura informal da empresa.

Além disso há uma série de consequências que não foram previstas pela Teoria da Burocracia, o que provoca uma série de imperfeições. As chamadas "Disfunções da Burocracia" são basicamente: maior internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos, excesso de formalismo e papelório, resistência a mudanças, exagerada ênfase nos cargos e autoridade hierárquica, superconformidade às rotinas e procedimentos, exibição de sinais de autoridade, dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público (Cardoso, 1994). Essas disfunções acabam atrapalhando o desempenho das organizações. Elas surgem como consequência da incapacidade das organizações burocráticas se adaptarem às mudanças no ambiente concorrencial ocorridas nas últimas décadas.

Concluir-se-á que durante o período do fordismo a melhor estrutura organizacional era a departamentalizada uma vez que enfatizava a busca da eficiência através da padronização dos produtos e tarefas. Durante este período não havia grandes necessidades de cooperação interdepartamental. No próximo capítulo será mostrado que o novo ambiente externo deixou de enfatizar unicamente a eficiência para buscar uma combinação entre esta e a flexibilidade em atender rapidamente as necessidades dos clientes.

CAPÍTULO 2

O PARADIGMA FLEXÍVEL E SEUS DESAFIOS

Durante o período de 1965 a 1973 começaram a surgir as evidências da incapacidade do fordismo e do keynesianismo conterem algumas das contradições surgidas neste período. A rigidez era marcante neste regime de acumulação, tanto dos investimentos em capital fixo, quanto nos mercados e na alocação e nos contratos de trabalho. O Estado também estava preso diante dos compromissos em manter a legitimidade do sistema através dos programas de assistência social. A rigidez na produção restringia a base fiscal o que obrigava os governos a financiarem seus déficits através de uma política monetária expansionista que acabou por gerar uma onda inflacionária que poria fim à expansão iniciada no pós-guerra.

A década de 60 foi marcada por um acirramento da concorrência ao nível mundial. A formação do mercado do eurodólar e a contração do crédito no período 1966-67 foram sinais da redução da capacidade norte-americana em controlar o sistema financeiro internacional. O término dos esforços em se recuperar a Europa Ocidental e o Japão obrigaram esses países a procurarem mercados para investir o seu excedente. Paralelamente a isto houve uma onda de industrialização nos países do Terceiro Mundo que adotaram uma política de substituição de importações. Essa grande expansão da oferta,

juntamente com um mercado estabilizado em termos de demanda provocaram o acirramento da concorrência internacional. A perda da hegemonia americana ficou bem clara com a desestruturação do sistema de Bretton Woods e a desvalorização do dólar.

A crise do petróleo em 1973 só veio a agravar os efeitos da crise do regime de acumulação fordista. O Estado estava mergulhado numa profunda crise fiscal, os mercados financeiros se comportavam de uma maneira instável. As corporações ocidentais estavam com capacidade excedente inutilizável em virtude da sua incapacidade em reagir ao acirramento da competição. A única saída era a racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho, juntamente com a mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado. No entanto, as estruturas fordistas rígidas não serviam para essas novas estratégias.

Harvey(1992) definiu que "a acumulação flexível, ao contrário da rigidez do fordismo, se baseia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional." Ocorre um

movimento de "compressão do espaço-tempo", as decisões têm que ser tomadas mais rapidamente e são rapidamente difundidas globalmente em virtude dos avanços nos meios de comunicação.

Uma das consequências dessa flexibilidade e mobilidade é a quebra das formas tradicionais de controle da força de trabalho. Uma das saídas encontradas pelos empresários para o acirramento da competição e a redução das margens de lucro foi impor aos trabalhadores, enfraquecidos sindicalmente em virtude do grande número de desempregados, contratos de trabalho mais flexíveis. Vem sendo criados dois grupos distintos de empregados: um reduzido grupo de funcionários da empresa em tempo integral que, ao ocupar papéis estratégicos, ganha uma maior estabilidade e perspectivas de crescimento; e um segundo grupo, "periférico", onde a segurança no emprego e as perspectivas de crescimento são mínimas. O mesmo acontece na estrutura da organização industrial, onde há grande tendência para o movimento de desverticalização e subcontratação. Paralelamente a isto ocorre uma mudança profunda na forma em que o trabalho é organizado. O trabalho deixa de ser dividido em tarefas específicas para ser organizado através da execução de múltiplas tarefas. Isto exige um trabalhador bem mais qualificado, capaz de se adaptar às constantes mudanças que o ambiente exige.

Todos esses fatores tem impellido as empresas a transformarem suas estruturas baseadas nas formas

organizacionais e em técnicas gerenciais apropriadas à produção em massa padronizada para sistemas mais flexíveis, caracterizados pela ênfase na solução de problemas, nas respostas rápidas e especializadas. A busca de economias de escala, meta da produção fordista, foi complementada pelas economias de escopo marcadas pela capacidade de produzir uma grande variedade de bens, em pequenos lotes a preços baixos. As economias de escala devem ser procuradas na globalização dos mercados. As pressões competitivas obrigaram as empresas fordistas a adotarem estratégias que privilegiassem a flexibilidade através da adoção de novas tecnologias e alterações na sua estrutura organizacional. É importante enfatizar que não bastava para as empresas adotarem novos sistemas de produção, como por exemplo a utilização de robôs, sem mudarem suas estruturas.

O sistema de produção flexível permitiu a aceleração do ritmo de inovação do produto, ao lado da exploração de nichos de mercado altamente especializados e de pequeno porte, uma estratégia fundamental diante do ambiente desfavorável então vigente. O uso das novas tecnologias produtivas (automação e robotização) juntamente com as novas formas organizacionais ("just-in-time") permitiram acelerar o tempo de giro na produção, uma das chaves para a lucratividade da empresa. No entanto era preciso reduzir o tempo de giro no consumo de forma paralela. A meia vida do produto foi reduzida drasticamente em função da alteração dos padrões de consumo

provocada pelo uso indiscriminado dos artifícios de indução de necessidades e de transformação social. Enquanto a estética do modernismo fordista era relativamente estável, a estética pós-moderna é marcada pela diferença, a efemeridade e a moda (Harvey, 1992).

Alguns autores têm afirmado que o capitalismo está ficando mais "desorganizado" em função da proliferação de pequenos negócios decorrentes da subcontratação. O que se constata, no entanto, é que as grandes organizações estão se tornando mais fortes e centralizadas através da dispersão, da mobilidade geográfica, atuando em mercados flexíveis marcados pelas inovações tecnológicas, de produto e institucional. Isto só é possível pela influência de dois movimentos paralelos. O acesso às informações, juntamente com a capacidade de analisá-las instantaneamente tem se tornado uma mercadoria preciosa na busca de vantagens competitivas em ambientes altamente mutáveis. O outro movimento, mais importante que o primeiro, foi a completa reorganização do sistema financeiro global com o surgimento de poderosos conglomerados e a diversificação de ativos e fluxos financeiros. O fato da acumulação flexível procurar o capital financeiro como poder coordenador implica no fato que os efeitos das crises financeiras e econômicas costumam se refletir de forma muito intensa nas atividades de produção e consumo.

A rápida redução dos custos de transporte e de comunicação permitiram que as corporações rompessem as barreiras geográficas, tanto em termos de fornecimento, quanto de venda.

O papel do Estado também mudou. A rigidez das políticas do "Welfare-State", marcantes no período fordista, tiveram que ser substituídas por políticas que ao mesmo tempo controlassem as atividades do capital corporativo de acordo com os interesses nacionais e atraíssem o capital financeiro transnacional propiciando um "bom clima de negócio".

O regime de acumulação flexível, que vêm se estruturando nas últimas décadas é muito diferente do regime fordista, e por consequência as oportunidades e necessidades da sociedade também mudaram. A estratégia das empresas, elaborada para aproveitar essas oportunidades, juntamente com sua estrutura estão portanto tendo que ser reformuladas. É dessas reformulações que trataremos a seguir.

A primeira estratégia adotada pelas empresas ocidentais para se ajustar às novas exigências de mercado foi a de diversificar a produção sem alterar a forma com que ela era feita. A diversificação foi uma tentativa das empresas de poderem satisfazer as necessidades dos diferentes segmentos do mercado. No entanto isto provocou um aumento da quantidade de estoques e conseqüentemente dos custos

financeiros para se manter um elevado capital de giro. Esta estratégia teve que ser abandonada em virtude da concorrência de empresas, principalmente as japonesas, que adotavam técnicas de produção mais ajustadas à segmentação dos mercados, como por exemplo o "Just-in-Time".

As empresas ocidentais foram então obrigadas a rever sua estratégia e a forma de produção que adotavam. Mas as mudanças não poderiam se limitar ao sistema de produção, pois este sozinho não poderia dar a flexibilidade necessária para as empresas criarem vantagens competitivas. As alterações na estratégia deveriam se refletir também na estrutura de toda a empresa. As novas estruturas teriam que estar ajustadas ao novo ambiente concorrencial que privilegia a eficácia juntamente com a eficiência. E para que isso ocorresse seria preciso eliminar os conflitos existentes entre os diversos departamentos que mostramos no capítulo anterior.

A seguir serão mostradas algumas das técnicas de administração que surgiram na tentativa de reestruturar as empresas em bases mais flexíveis, eliminando estes conflitos inter-departamentais. É importante lembrar que as técnicas administrativas exercem, juntamente com o ambiente e a estrutura anterior, uma influência grande sobre os novos tipos de estrutura. Discutir-se-ão as técnicas para se criar uma orientação de marketing, a gestão para a qualidade e a reengenharia de processos.

2.1 - Orientação de Marketing

As pessoas ligadas à área de marketing, pelo próprio fato de estar mais voltada para o ambiente externo, foram os primeiros a apontar as necessidades de mudanças. No entanto não conseguiram oferecer uma solução para tais problemas.

Analisando o livro "Administração de Marketing" de Philip Kotler(1993), considerado a "bíblia do marketing", pode-se observar a pouca importância que é dada por este autor para as possíveis estratégias a serem adotadas pelas empresas para se eliminar os conflitos entre as diversas áreas da empresa.

Kotler, juntamente com outros autores ligados ao marketing, afirmam que para que se possa evitar as diferenças de opinião é preciso que toda a empresa tenha uma visão orientada para marketing, isto é, para a satisfação das necessidades dos clientes. Kotler descreve algumas das medidas a serem tomadas para se alcançar essa postura. Entre essas medidas ressaltamos:

- A importância do presidente da empresa ser conscientizado da importância do marketing;
- Criação de uma Força-Tarefa de Marketing composta pelo alto escalão da empresa tendo

como objetivo desenvolver um plano para implantar práticas de marketing na empresa;

- Contratação de uma consultoria externa;
- Criação do cargo de vice-presidente de marketing em cada divisão da empresa;
- Realização de seminários internos de marketing para mudar as crenças e atitudes dos funcionários da empresa;
- Contratação de talentos em marketing;
- Promoção dos executivos orientados para o mercado;
- Instalação de um sistema de planejamento de marketing que permita que os executivos pensem nos problemas tomando o mercado como ponto de partida.

Outra técnica que busca a sinergia entre os departamentos através da difusão por toda a empresa da orientação para o mercado é o Endomarketing. Esta técnica como será mostrado é muita mais complexa e elaborada do que as anteriormente apresentadas.

Segundo esta filosofia de negócios o objetivo de qualquer empresa é criar e levar ao consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda a suas necessidades, desejos e expectativas. A orientação para marketing é, portanto, a chave para uma empresa que pretenda ser bem sucedida. Pelas

palavras de Bekin (1995,pg. 22): "Portanto, revendo tudo o que dissemos para extrair uma conclusão, o objetivo final da empresa está completamente identificado com o próprio objetivo do marketing: atender e satisfazer o cliente. Este também é o eixo capaz de proporcionar a ligação entre todos os setores da empresa, o fio condutor. Por isso já se disse que o marketing é importante demais para ficar restrito apenas aos profissionais de marketing." Porém o objetivo não é tornar o marketing o centro do comando, e sim ser um instrumento para focar toda a empresa em torno do objetivo de atender ao cliente. Diminuir distância entre departamentos, criar a idéia de "cliente interno", descentralizar as decisões. Enfim tornar a empresa mais flexível.

O Endomarketing parte do princípio de que é necessário conquistar os clientes internos, diga-se funcionários, para depois lançar-se ao mercado. "Não se pode partir do pressuposto de que todos vestem a camisa da empresa, pois isto nem sempre é verdade. Ou melhor, quase sempre não é verdade." Os funcionários assumem um papel muito importante na chamada economia de serviços, pois a informação e o conhecimento passam a ser um recurso estratégico. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas.

Para conseguir esse apoio o Endomarketing se utiliza de uma série de técnicas de marketing cujo público são os funcionários. Um exemplo bem sucedido desta filosofia é o

trabalho realizado sob o comando de Jan Carlzon na empresa de aviação SAS.

O primeiro passo a ser tomado é fazer uma avaliação interna da empresa para saber as características, interesses, necessidades não satisfeitas dos diversos grupos de funcionários. A própria estrutura departamentalizada provoca conflitos de interesses, como foi mostrado no capítulo anterior, que devem ser considerados no momento de se estabelecer uma estratégia concorrencial (Benkin, 1995).

Entre os principais problemas a serem solucionados está o fato de muitos funcionários não estarem conscientes da importância de seu trabalho no relacionamento com o cliente. Diminuir a distância entre os funcionários que lidam diretamente com o cliente e a gerência que tem poder de decisão e fornecer um conjunto de informações adequadas para os funcionários da "linha de frente" aparecem como barreiras para que a empresa possa fornecer um serviço eficaz para os clientes. É importante lembrar que os serviços adicionados aos produtos estão se tornando uma ferramenta fundamental para a diferenciação dos produtos e retenção dos clientes. É primordial para possuir bons serviços, ter um quadro de funcionários envolvidos e motivados e uma estrutura que dê condições para que eles satisfaçam as necessidades dos clientes.

O Endomarketing deve começar pela alta administração que deve encará-lo como parte da estratégia da empresa, seguida pela média gerência, pessoal em contato direto com os clientes, os funcionários de apoio às atividades da empresa, até abranger toda a organização.

Os instrumentos para se implantar o Endomarketing, os mesmos utilizados pelo marketing voltado para o cliente externo, podem ser divididos em dois níveis básicos: o de diagnóstico e o do programa de ação. Estão incluídos na análise do ambiente interno, a avaliação do desempenho global, dos setores, do nível de integração entre os setores, da relação com os consumidores e das expectativas destes. Além disso tem que ser avaliados o perfil dos funcionários, o sistema de medição do desempenho, o potencial e limitações de cada funcionário, suas expectativas e aspirações, a imagem que possuem da empresa, o nível de motivação, suas necessidades de treinamento, o grau de conhecimento que possuem da empresa e seus objetivos. A partir desse diagnóstico são levantados as forças, fraquezas, oportunidades existentes e ameaças ao desempenho interno da empresa.

É fundamental que a abrangência do programa de Endomarketing esteja ajustada à realidade da empresa. Um eficiente programa de Endomarketing deve identificar o nível de abrangência adequado para cada empresa juntamente com suas

necessidades em termos de atitude e comunicação. A atitude se refere às ações que visam o envolvimento, valorização e qualificação dos funcionários para que esses possam assumir responsabilidades e tomar iniciativas em relação ao atendimento ao cliente. A comunicação está relacionada à criação de um sistema de informações sobre os clientes para que todos os funcionários possam exercer suas funções com eficiência.

Um programa de Endomarketing deve considerar os seguintes pontos: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento, processos de seleção, planos de carreira, valorização dos funcionários, sistemas de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias. Apesar de todos esses tópicos não serem novidades, eles se diferenciam no Endomarketing no momento em que são tratados sob o enfoque da valorização dos funcionários como forma de se criar uma cultura organizacional voltada para o cliente. A seguir serão ressaltadas as principais características de cada um desses itens.

Atualmente o treinamento está voltado, na maioria das empresas, para o condicionamento dos funcionários a fazer alguma tarefa de determinada maneira. É feito uma analogia com o adestramento de animais. Pelo enfoque do Endomarketing

o treinamento, visto como educação, deve não só passar uma determinada técnica, mas também valores de trabalho em equipe que busquem o desenvolvimento profissional e humano. Para isso o treinamento deve levar em conta as necessidades da empresa para o seu crescimento e as expectativas dos funcionários. O funcionário deve ser estimulado a saber o porque está fazendo e para quem está fazendo determinada coisa, isto é, mudar sua atitude. Este tipo de treinamento é uma importante ferramenta para que a empresa ganhe maior coesão interna, diminuindo as barreiras interdepartamentais. Outra característica que diferencia este enfoque é o de procurar obter o *feedback* dos funcionários, tanto em relação ao treinamento, quanto às experiências adquiridas durante o trabalho.

O processo de seleção deve ser visto como uma forma de se evitar a rotatividade do pessoal. A seleção dos candidatos deve ser baseada no perfil desejado pela empresa para ocupar determinado cargo. Para isso os profissionais responsáveis devem possuir um profundo conhecimento da organização. Ítens como a orientação para o cliente, trabalho em equipe, iniciativa e liderança devem ser considerados dentro deste processo. A seleção não é somente o momento da empresa buscar os profissionais adequados, mas também de vender a empresa de forma que possa atrair e manter estes escolhidos.

Para efetivamente se manter o funcionário é preciso possuir um plano de carreira que motive as pessoas a ficarem na empresa e buscarem se desenvolver continuamente. Para isso é preciso estabelecer concretas definições de cargo, as qualidades para exercê-lo e a atitude desejável (visão dos objetivos da empresa, envolvimento e trabalho em equipe). Estes planos de carreira tem que ser divulgados e praticados pela empresa. Exemplos de carreiras bem sucedidas devem ser divulgados para estimular os demais a seguirem o exemplo. É importante frizar que os planos de carreira devem ser constantemente atualizados e revisados para se adequar às mudanças na dinâmica do mercado.

Pelo enfoque do Endomarketing, o processo de motivação dos funcionários não é secundário, existem diversas outras coisas a serem consideradas além da remuneração. Segundo pesquisas feitas as expectativas dos funcionários compreendem três pontos essenciais: reconhecimento pelo trabalho que fazem; ter sua importância como indivíduo reconhecida dentro da empresa e uma remuneração adequada. Ao atacar estes pontos, a empresa vai estar dando um grande salto em relação a eficiência, à coesão interna.

Sem dúvida alguma, o ponto mais importante do programa de Endomarketing se refere ao processo de motivação do funcionário. Este processo pode ser dividido nas etapas de estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa,

satisfação e comprometimento que formam um encadeamento necessário para o sucesso do processo. O estímulo deve partir da alta administração que deve difundir os objetivos da empresa para todos os funcionários e propiciar um clima que estimule a iniciativa e criatividade em todos os níveis da organização. Segundo a filosofia do Endomarketing, a melhor forma de se fazer isto é através da montagem de equipes. Os critérios utilizados para a recompensa devem ser bem definidos e coerentes com a filosofia de valorização do indivíduo dentro do grupo de trabalho em que se encontra. Este processo de motivação tem que ser permanente, ser incorporado na cultura organizacional.

Muitas vezes o processo de delegação de poder, ou "empowerment", consequência necessária para a implementação de uma cultura de serviços dentro da empresa, encontra resistências em função da estrutura organizacional. Estruturas rígidas, estruturadas de cima para baixo, acabam criando gerentes que mantêm as informações para si, centralizando as decisões. O papel do gerente na cultura de serviço pode ser comparado com o de um treinador de futebol. É ele quem cria a tática do jogo, determina qual jogador melhor se encaixa a cada posição e treina os jogadores para que eles possam se desenvolver.

As regras por sua vez, não podem ser rígidas a ponto de criar uma estrutura burocratizada. Mas são importantes para

transmitir os objetivos e filosofia da empresa. "A boa regra é aquela que deixa margem para a iniciativa, para a delegação de poder" (Bekin, 1995, pg. 76).

O estabelecimento de um sistema de informações e uma rede de comunicações é essencial para o estabelecimento de um ambiente de interação dentro da empresa. Uma coisa não pode estar dissociada da outra. Não adianta possuir um excelente sistema de informações, sem que haja possibilidade de haver *feedback*, a rede de comunicações. Esta deve ser encarada como o "momento da verdade" do processo de valorização do cliente interno. A estrutura deve permitir e incentivar que as pessoas expressem suas opiniões e que sejam ouvidos pelos seus superiores. Para exemplificar este ponto citaremos uma pesquisa feita pelo Centro de Pesquisas em Relações do Trabalho que em 1987 ouviu mais de 15.000 funcionários de diversas empresas no Brasil. A pesquisa chegou aos seguintes resultados (Benkin, 1995, pg. 80):

" - De cada dez trabalhadores(horistas), nove acham que as empresas deviam lhes dar mais chances de dizer o que pensam delas; mas também acreditam, sete ou oito entre estes dez, que os dirigentes não tem interesse em ouvi-los.

- De cada dez trabalhadores(horistas e mensalistas), sete criticam o chefe imediato por não mantê-los informados do que se passa na organização. De cada dez trabalhadores, apenas um elogia o seu chefe.

- A maioria absoluta dos trabalhadores(até mesmo supervisores, chefes e gerentes) alegam desconhecer os objetivos de negócios das empresas e dos setores em que trabalham, assim como desconhecem as intenções patronais ligadas às decisões tomadas.

- Pouquíssimos trabalhadores(0,5 em 10) sabiam identificar o credo e os valores organizacionais. E, talvez por este motivo, são poucos os que acreditam plenamente nas informações vindas da alta direção da empresa" .

Informar e ouvir os funcionários pode contribuir de uma maneira muito fácil para o processo de valorização dos clientes internos. A grande maioria das reclamações e reivindicações dos funcionários pode ser resolvida com uma comunicação efetiva.

Assim como no marketing, a segmentação dos clientes, deve ser usada pelo Endomarketing para poder agrupar os funcionários em grupos homogêneos segundo suas necessidades, expectativas e comportamentos. Com a segmentação é possível adequar o "produto" e os veículos de comunicação para cada um dos segmentos, além de cobrar o retorno adequado.

A cooperação dos funcionários na elaboração dos cenários, serviços e campanhas publicitárias para os novos produtos pode ser considerado como uma oportunidade para envolvê-los e comprometê-los. Os funcionários,

principalmente aqueles que estão diretamente em contato com os clientes externos, tem muito a agregar neste processo.

A avaliação do programa de implementação do Endomarketing pode ser feita através da criação de uma equipe para acompanhar os resultados do processo ou através de pesquisas periódicas sobre as relações entre as diversas áreas e com o cliente. Devem ser criados procedimentos gerenciais para o acompanhamento futuro. Estes procedimentos serão norteados pelo conceito de "gerenciamento de serviço, isto é, a cultura da empresa deve ser baseada na idéia de que a qualidade do produto ou do serviço tal como é percebida pelo cliente deve constituir o aspecto decisivo para a condução eficiente do negócio" (Benkin, 1995, pg. 89). Esta mentalidade deve se iniciar pelos serviços internos, servindo para nortear a relação entre os departamentos. Cada departamento precisa identificar os seus clientes internos e segmentá-los segundo o tipo de serviço prestado. Ao procurar obter o *feedback* dos clientes internos e entender como eles utilizam seus *outputs*, cada departamento saberá quais são os serviços mais importantes para seus clientes. Finalmente cabe a cada departamento criar procedimentos para fazer avaliações constantes junto aos seus clientes quanto à satisfação com os serviços prestados na percepção do cliente. É interessante ressaltar aqui a semelhança desse conjunto de procedimentos com a técnica Customer Window utilizada no estudo de caso que complementa este trabalho monográfico.

O gerenciamento de serviços é uma maneira de se implantar a prática de marketing por toda a organização e com isso diminuir as barreiras entre os departamentos. Os procedimentos criados pelo Endomarketing não enrijecem a empresa, como as regras da burocracia faziam, uma vez que elas estimulam a satisfação dos clientes e a orientação para os serviços internos como forma de se obter eficácia e vantagem competitiva. Para se determinar quais são as interfaces entre os departamentos basta olhar o fluxograma das atividades para saber que pontos devem ser trabalhados dentro da cadeia de clientes internos. Este fluxograma é chamada pelos adeptos da reengenharia, como iremos mostrar mais adiante no capítulo de mapeamento de processo.

Até agora foram tratados assuntos sobre os clientes internos. No entanto, a importância desses está exatamente em função do atendimento aos clientes externos a partir da concepção de estratégia de serviços que afirma que as empresas devem buscar a qualidade nos serviços como forma de diferenciar os produtos e assim obter vantagens competitivas sobre os concorrentes. E para isso deve descobrir as necessidades, desejos e valores dos clientes, salientar os benefícios obtidos com o seu produto ou serviço e comunicá-los de forma clara e precisa.

Para discutirmos a estrutura organizacional que resulta do programa de Endomarketing temos que retomar o conceito de cultura de serviço. Este termo se refere a uma empresa cuja produção orientada para o cliente seja a base do negócio, da estrutura organizacional, do comportamento e das relações de trabalho. Esta surge como resposta por parte das empresas à chamada economia de serviço onde a separação entre produto e serviço desaparece e a vantagem competitiva é conseguida através da associação ao produto, um serviço diferenciado. O Endomarketing serve para criar as bases, os valores e os instrumentos da estrutura organizacional adequados à cultura de serviço.

Há algumas características da estrutura organizacional de uma empresa adaptada à cultura de serviços. A primeira delas é o fato da missão da empresa estar relacionada com a visão do serviço como uma estratégia que orienta o negócio, sendo esta missão incorporada por todos os integrantes da empresa. A prioridade ao atendimento ao cliente juntamente com a noção de cliente interno orienta todas os relacionamentos dentro da empresa e as decisões gerenciais, sendo difundida a noção do compromisso com a qualidade, a cooperação, a iniciativa e a recompensa. A sinergia dentro da empresa, estando todos focados no cliente e no marketing, acaba por abrandar as brigas entre setores. O resultado desse sinergia é que o compartilhamento dos valores gera um

ambiente positivo onde os funcionários possam ter iniciativa e poder de decisão.

A estrutura que resulta dessas características é constituída de funções organizadas segundo o fluxo de informação dos valores transmitidos pela percepção que o cliente tem do produto. Não há mais a hierarquia de comando onde a alta administração está no topo da pirâmide, seguida pela gerência e pela linha de frente. No caso ocorre uma inversão da pirâmide onde o cliente fica no topo juntamente com o pessoal de linha de frente onde ocorrem os "momentos da verdade". A seguir vem a gerência encarregada de prestar suporte ao pessoal do atendimento e por último a alta gerência. A alta gerência não tem uma posição passiva como à primeira vista parece. Ela toma decisões baseadas nas informações captadas junto aos clientes. Para que haja essa estrutura flexível é preciso haver um circuito de informações muito eficiente ligando os diversos níveis da pirâmide. Esta estrutura é conhecida como a Pirâmide de Grönross, em homenagem a seu criador.

Esta estrutura não deve ser baseada na noção do controle como forma de se obter a eficiência, nem no planejamento excessivo que acaba por enrijecer a estrutura. Na nova estrutura a linha de frente ganha uma grande relevância, sendo necessário o apoio, suporte de informações e estímulo por parte da gerência e da alta administração. O planejamento

e o controle rígido são substituídos por uma estrutura participativa caracterizada pela mudança como forma de se manter o foco no cliente. O que dá estabilidade à organização são os seus valores citados acima. O controle não será eliminado, mas sim modificado pela avaliação baseada na cultura de serviço e pela atividade de liderança por parte da gerência. Esta liderança, principalmente por parte da média gerência, deve ser baseada na administração de pessoas e não de coisas. Para isso é preciso reeducar os gerentes para que atuem mais como "treinadores". Além disso eles desempenham vital importância na relação entre os departamentos, assumindo cada vez mais funções de planejamento.

É proposto pela teoria do Endomarketing que a melhor forma de se organizar as empresas são as estruturas horizontalizadas. São constituídas por três níveis básicos: o do planejamento e definição dos objetivos; o da alocação dos recursos e treinamento do pessoal onde são determinadas as linhas básicas de ação; e o das áreas operacionais que serão encarregados de tomar as decisões baseadas nas estratégias e objetivos traçados. Nesta estrutura, as pequenas unidades relativamente autônomas mostraram ser mais eficientes para dar respostas rápidas às demandas dos clientes. Estas unidades devem se relacionar sempre com a mentalidade de cliente interno. Cabe as grandes estruturas manterem funções de apoio relacionadas aos aspectos onde se

obtem economias de escala em funções que não são visíveis para o mercado, como a administração e finanças.

É importante ressaltar que as novas tecnologias também estão exercendo uma função muito importante neste novo quadro. Além de permitir novas técnicas produtivas baseadas na produção enxuta e flexível, a tecnologia implica num aumento das expectativas dos clientes em relação a serviços uma vez que eles tem acesso muito mais fácil às empresas, tanto a nível local como mundial. No entanto a tecnologia serve para substituir as estruturas hierárquizadas e verticalizadas na função de se informar e controlar as pessoas e o que elas faziam. Com a nova tecnologia é permitido reestruturar as organizações horizontalmente sem perder o controle sobre elas.

No próximo capítulo iremos discutir se esse tipo de medidas podem a vir a eliminar os conflitos existentes entre os departamentos, constituindo uma proposta para a reestruturação das empresas.

2.2 Gestão para a Qualidade

A filosofia da Gestão para a Qualidade Total começou a ser difundida no Japão na década de 50. Antecipou em diversos anos as necessidades que a maioria das empresas iria enfrentar de aumentar a flexibilidade e a diversificação decorrentes da 3° Revolução Industrial. A Gestão da Qualidade Total aparece como uma teoria que afirma que a única alternativa para as empresas sobreviverem é através da busca contínua da satisfação do cliente, sendo considerados clientes não somente os consumidores dos produtos ou serviços, mas também os funcionários, os acionistas e a sociedade como um todo.

Segundo os autores dessa linha a causa fundamental dos problemas que as empresas americanas vem enfrentando nas últimas décadas é a ausência de gerenciamento por parte da direção, sendo necessário uma mudança no estilo de administração (Deming, 1990). É preciso deixar de abordar a organização como um conjunto de unidades independentes (cargo, posto, homem) para pensar a empresa como um sistema constituído por diversos processos. Entende-se um sistema como uma série de funções ou atividades (componentes) em um organismo que trabalham em conjunto, em prol de um mesmo objetivo. Há interdependência entre os diversos componentes, portanto a avaliação da performance deve ser feita tomando como base a contribuição que é dada por cada componente ao

objetivo do sistema inteiro. Esse objetivo deve ser estabelecido por aqueles que o gerenciam visando que no longo prazo todos os componentes do sistema saiam ganhando.

Portanto o objetivo do administrador deve ser o de otimizar o sistema como um todo; para isso ele precisa compreender as interrelações entre os diversos componentes do sistema e das pessoas que trabalham nele e criar formas de comunicação e cooperação entre eles. As atividades de coordenação devem ser enfatizadas, tanto internamente à empresa, quanto em relação aos fornecedores, clientes, e até mesmo concorrentes.

CEDOC/FE

As atividades gerenciais podem ser divididas em dois grupos: as de rotina e de melhoria. Dentro do primeiro grupo estão as atividades que procuram identificar as causas de variação dos processos, através do uso das ferramentas estatísticas, e estabelecer padrões de comportamento dos mesmos. Já o segundo grupo, seguindo abordagens de projeto como a do PDCA, atuam sobre os processos atuais na tentativa de melhorá-los continuamente. Como iremos ver, ao contrário da reengenharia, a Gestão para a Qualidade busca melhorias graduais e contínuas. É importante ressaltar que esse enfoque nos processos é diferente daquele dado por Taylor(1979). O taylorismo se preocupava com as mudanças no processo através da divisão de tarefas voltada para a melhora do produto e da produtividade. Já a Gestão para a Qualidade, juntamente com

outras técnicas de gestão do período pós-moderno como a reengenharia, enfoca o processo, mas tendo a coordenação das diversas partes como a forma de se obter o objetivo desejado, isto é, a satisfação do cliente. Desta forma podemos definir o termo processo como sendo um conjunto de atividades relacionadas que geram um produto, no sentido genérico, perceptível pelo cliente. O próprio planejamento do processo é elaborado em função do resultado desejado pelo cliente. Desta forma, todos os processos são construídos de trás para frente, como no KAN-BAN japonês.

Uma consequência do enfoque de melhorias contínuas sobre os processos é de que não pode haver a dissociação entre o planejamento e a ação, como pregado pelo taylorismo. O fato dos trabalhadores passarem a ser os responsáveis por ambas as tarefas implica em uma série de alterações na forma que a mão-de-obra deve ser tratada. A empresa passa a demandar trabalhadores mais qualificados, que sejam polivalentes e capazes de entender como funciona todo o processo e as formas de controle e melhoramento. As necessidades de treinamento assim como o de sistemas de informações precisos (ex: manuais de procedimentos) aumentam. A importância da motivação dos funcionários também cresce significativamente, pois ele passa a executar uma série de funções vitais para a empresa.

A grande contribuição da Gestão para a Qualidade foi de fornecer um método capaz de trazer para dentro de toda a

empresa a preocupação com a qualidade do produto em função da ótica do cliente. Anteriormente esta preocupação se restringia na maioria das empresas aos departamentos de marketing.

Uma consequência desse enfoque sobre os processos é que qualquer programa de implementação da gestão para a qualidade deve se iniciar pelos níveis superiores da organização, que afinal são os únicos capazes de alterar substancialmente as rotinas e processos. Só depois que a camada gerencial está totalmente conscientizada é que se deve difundir a nova filosofia para as demais camadas.

A Gestão da Qualidade não especifica quais as formas de organização que as empresas deveriam adotar. A única coisa citada é a necessidade de eliminar as barreiras entre os departamentos através de técnicas como o planejamento conjunto, sistemas de comunicação e elaboração de um conjunto de metas e objetivos integrados, devidamente mensurados, onde as metas de cada setor estivessem relacionadas com as necessidades de seus clientes.

2.3 Reengenharia de Processos

A reengenharia de processos está baseada numa reestruturação radical de toda a empresa, inclusive da sua estrutura organizacional. A seguir apresentar-se-ão as principais diretrizes da reengenharia para fazer a análise da estrutura proposta por seus autores.

A reengenharia dá grande importância para como as empresas trabalham e por que o fazem assim. Segundo seus autores, a culpa pela ineficiência de muitas empresas não pode ser dada aos trabalhadores. O que acontece é que os princípios pelos quais as empresas se organizavam não mais se adequam às exigências atuais. O que a reengenharia pretende fazer é criticar estes princípios e mostrar uma forma de se estruturar a empresa com novos princípios mais adequados às exigências atuais. "A reengenharia de processos exige que as interfaces entre unidades funcionais ou de produto sejam melhoradas ou eliminadas e que, sempre que possível, os fluxos sequenciais através de funções se façam paralelamente por meio de movimentos rápidos e amplos da informação" (Davenport, 1994, pg. 10).

A estrutura organizacional em pirâmide foi elaborada para atender às necessidades de rápida expansão, marcantes do período do pós-guerra. Além disso, facilitava as atividades de controle e planejamento necessárias para a produção em

massa. O princípio básico que norteou as estruturas das empresas até as últimas décadas é o da divisão do trabalho de Adam Smith, acrescidos das teorias de Taylor, Fayol e Sloan. Segundo este princípio as empresas devem dividir os processos de trabalho em pequenas tarefas que possam ser realizadas por um trabalhador desqualificado com limitadas responsabilidades, sendo comandados por uma cadeia burocrática. A fragmentação do trabalho implicava na criação de complexas estruturas para concatenar as diversas atividades. Entre as desvantagens da excessiva divisão das tarefas está o fato de ninguém ser o responsável pela supervisão e dos resultados do processo como um todo. Outro problema é o excesso de erros causados pela grande quantidade de pessoas envolvidas em um processo de trabalho. Estas desvantagens não eram muito relevantes na época caracterizada pela produção em massa, onde tudo o que se produzia era vendido sem maiores necessidades de se adicionar serviços. No entanto com as alterações na dinâmica concorrencial, problemas como o fato de ninguém saber informar ao cliente em que ponto do processo estava determinado produto, começaram a se tornar críticos. O fato de diferentes departamentos estarem envolvidos em um processo acaba prejudicando a sua eficácia, pois as pessoas dentro dos departamentos estão mais preocupadas com a execução das suas tarefas e com seus chefes, do que com a satisfação do cliente. O que a reengenharia pretende fazer é exatamente criar uma

organização baseada nos processos que seja mais flexível e rápida no atendimento das necessidades do cliente.

Para se entender o que quer dizer o termo reengenharia é importante retornar a definição de seus criadores, Michael Hammer e James Champy: "A reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade" (Hammer&Champ, 1994, pg. 22). Os termos fundamental e radicais se referem ao fato da reengenharia procurar questionar os princípios básicos da organização e ignorar o que existe e se concentrar no que deveria existir. É uma mudança drástica uma vez que busca resolver o problema de empresas que precisem de melhorias de grande vulto, e não apenas de melhorias de pequeno porte. No entanto o termo mais importante é o de processos, que já foi anteriormente explicado. Acrescentando o fato de que não se pode fazer reengenharia em um departamento ou órgão isolado, é preciso lidar com um processo empresarial básico.

Os processos da reengenharia que substituem as complexas estruturas decorrentes da fragmentação do trabalho são marcados pela simplicidade. Eles juntam muitas tarefas antes separadas em apenas uma. O que era feito por muitos, passa a ser feito por uma pessoa ou no máximo um grupo de pessoas

trabalhando em conjunto, melhorando a delegação de responsabilidades e o controle do desempenho. Os trabalhadores tem que passar a tomar decisões que antes cabiam aos gerentes. É eliminada a separação entre a execução e o planejamento. Os processos resultantes da reengenharia acabam com a necessidade de se esperar uma tarefa terminar para começar a outra, várias tarefas podem ser realizadas simultaneamente diminuindo o tempo do processo e as necessidades de correções. Outra importante característica é o fato deles não serem rígidos e padronizados como os processos característicos da produção em massa. Eles transpõem as barreiras dos departamentos eliminando a necessidade de se integrar as diversas atividades feitas por diferentes órgãos e diminuindo os controles. O contato com o cliente é feito por uma pessoa que é capaz de responder às perguntas dos clientes e solucionar os seus problemas.

Uma das consequências da reengenharia é que a estrutura funcional departamentalizada é substituída por equipes de processos onde as pessoas que realizam o mesmo processo são agrupadas. Isto elimina problemas como o fato das pessoas, ao atuarem separadamente, possuírem objetivos que nem sempre são compatíveis. Esses componentes da equipe serão os responsáveis pelos resultados do processo e serão obrigadas a pensar de uma forma mais ampla sobre suas tarefas. Uma implicação dessa nova estrutura é que os trabalhadores ficam

mais satisfeitos, pois realizam um processo inteiro, podendo visualizar os seus resultados, além de ganharem mais autonomia de decisão. Há um retorno para a situação dos artesões antes da Revolução Industrial. O fato de passarem a lidar com tarefas mais complexas e desafiadoras obriga uma mudança do tipo de treinamento. Este deixa de focar o como realizar uma tarefa, para se preocupar com a educação sobre o "por quê" das tarefas.

A remuneração dos trabalhadores nas empresas que adotaram a reengenharia é baseada no valor criado pelos processos, sendo considerados a contribuição e o desempenho de cada equipe. Nas empresas organizadas tradicionalmente a remuneração é baseada na eficiência com que determinada tarefa é feita, pois não é possível quantificar o valor criado pelas tarefas fragmentadas. Com isso é possível dissociar a recompensa da promoção. Esta primeira é o prêmio para um serviço bem-feito, enquanto a promoção é uma mudança em função da habilidade da pessoa.

Os valores precisam ser alterados e ratificados pelos procedimentos gerenciais para que a reengenharia funcione adequadamente. Os funcionários devem trabalhar para atender aos clientes e não aos seus chefes. Da mesma forma, o papel dos chefes deve mudar uma vez que a grande maioria das funções por ele exercidas são feitas pela própria equipe de processo. Cabe ao chefe o papel de instrutor e de

conselheiro para resolver os problemas, além de auxiliar a carreira de seus subordinados.

Uma outra decorrência da organização em processos é que não há tanta necessidade de uma complexa estrutura organizacional para coordenar as diferentes tarefas fragmentadas. A comunicação entre as pessoas e o controle dos processos são feitos no âmbito das equipes, o papel da estrutura hierarquizada dividida entre departamentos funcionais é eliminado. Em consequência disso as empresas podem diminuir os níveis hierárquicos, criando uma estrutura muito mais horizontalizada. A alta administração passa a ter um contato muito maior com os clientes e com os funcionários que realizam as tarefas. Eles deixam de ser simples controladores dos resultados para assumir o papel de líderes encarregados de criar condições para que os funcionários possam executar os serviços necessários sendo motivados pelos sistemas gerenciais de medição do desempenho e de remuneração.

Forma-se um ciclo em que os processos empresariais determinam os cargos e a estrutura da organização, que por sua vez implicam nos sistemas de gestão e avaliação. Estes sistemas moldam os valores e crenças que contribuem para o desempenho dos processos.

A tecnologia da informação assume um papel muito importante dentro da reengenharia por permitir que essa aconteça, é um capacitador essencial. No entanto se for usada de forma inadequada, visando melhorias graduais nos processos atuais, ela pode servir para bloquear os esforços de reestruturação baseados em processos. As empresas tem que adotar um pensamento indutivo, onde a partir de soluções fundamentadas na tecnologia, procura-se resolver problemas que ninguém havia imaginado como solucionar. As necessidades de mudança só aparecem quando as pessoas visualizam o que é possível fazer ou utilizar.

As novas tecnologias, principalmente as ferramentas de apoio à decisão como os bancos de dados, permitiram que as pessoas em contato direto com os clientes pudessem ter acesso a informações que antes ficavam restritas aos níveis gerenciais. Com essas informações, juntamente com um treinamento adequado, funcionários da linha de frente passaram a tomar decisões sem ter que consultar seus superiores. Sem esse tipo de tecnologia os únicos capazes de tomar as decisões eram os níveis gerenciais uma vez que somente eles tinham acesso às informações relevantes à tomada de decisões. A tecnologia permitiu um ganho significativo de agilidade no atendimento ao cliente, assim como a redução dos níveis hierárquicos.

No entanto a tecnologia não é o único capacitador fundamental da reengenharia. A questão de quais pessoas irão conduzir a reengenharia e como ela deve ser conduzida é crucial para o seu sucesso. Não será dado muito destaque a este item para não desviarmos de nosso objetivo, fazendo uma breve descrição dos diferentes papéis das pessoas dentro da reengenharia e das suas principais etapas.

O *Líder* da reengenharia deve ser um alto executivo capaz de autorizar e motivar todo o processo de reestruturação. O *Proprietário do Processo* é um gerente responsável pela reengenharia de um processo específico. A *Equipe de Reengenharia* deve ser um conjunto de pessoas que serão encarregadas de redefinir e implementar um processo específico. O *Comitê Geral* deve estabelecer a estratégia global de reengenharia e coordenar a sua implementação. Cabe ao *Czar da Reengenharia* desenvolver técnicas e instrumentos de reengenharia para a empresa e manter a sinergia entre os vários processos.

A primeira etapa da reengenharia deve ser a escolha dos processos da empresa a serem reengenherados. As pessoas encontram grande dificuldade em determinar os processos básicos da empresa uma vez que eles estão acostumados a lidar com os departamentos e órgãos especificados no organograma da empresa. Os processos não estão visíveis, eles devem ser definidos em função do que deveria ser e não do que é.

Alguns exemplos de processos das empresas são: Desenvolvimento de produtos (do conceito ao protótipo) ; Vendas (do prospecto ao pedido) ; Atendimento de pedidos (do pedido ao pagamento) ; Atendimento (da consulta à resolução). Para escolher quais processos devem ser reengenherados primeiro as empresas se baseiam em três critérios: quais são os processos mais problemáticos, quais exercem maior impacto sobre o cliente e quais são mais suscetíveis de serem redefinidos com sucesso.

A seguir os responsáveis pela reengenharia devem "compreender" o processo. Para isso eles tem que partir da visão do cliente para saber quais são os outputs que o processo deveria fornecer. Isto pode ser levantado junto aos clientes perguntando a eles o que desejam, mas principalmente tentando entender como o cliente utiliza esse output para poder fornecer coisas que nem mesmo o cliente sabe que precisa. Tendo isso bem definido o passo seguinte é estudar o que o processo atual fornece.

A definição dos novos processos não deve seguir regras únicas, cada empresa é um caso e deve ser assim considerada. Alguns processos que dão certo em um empresa, não dão em outra. O importante é que as equipes de reengenharia procurem seguir os princípios da reengenharia e não se atenham às limitações impostas pela tecnologia e estrutura convencionais.

Os autores da reengenharia criticam as atuais estruturas das empresas, organizadas funcionalmente, ao afirmar que este tipo de divisão dificulta o atendimento das necessidades do cliente. O fato da maioria dos processos passar por diversos departamentos faz com que ninguém seja responsável pelo resultado do processo como um todo, o único que recebe as informações completas sobre o andamento dos processos é o diretor-executivo. Já a organização por produto tem dificuldades de fazer a "venda cruzada", vender vários produtos para o mesmo cliente.

Uma das alternativas surgidas para os problemas da departamentalização nas empresas tradicionais foram as equipes autogeridas. No entanto, na opinião dos autores da reengenharia, esta solução é pior que o problema (Davenport, 1993). As pessoas, acostumadas a trabalhar seguindo estruturas bem definidas não teriam condições de dar um passo tão grande como o necessário para se implantar as equipes autogeridas de forma eficiente. O meio-termo entre a rigidez da departamentalização funcional e a extrema flexibilidade das equipes autogeridas seria a departamentalização por processos.

A forma de departamentalização considerada como ideal pela reengenharia seria baseada numa estrutura matricial multidimensional, uma divisão por processos levando em conta

a separação funcional, por produto e das unidades estratégicas. Esta estrutura , por possuir como dimensão-base a organização por processos, permitiria a flexibilidade e rapidez necessária. Por outro lado, poderia se aproveitar dos benefícios da especialização funcional e por produto. A opção pela departamentalização baseada apenas nos processos poderia vir a causar os mesmos problemas de integração entre os departamentos que são vistos hoje nas empresas estruturadas por funções ou produtos.

A grande vantagem da departamentalização que toma como base os processos vitais da empresa é que a estrutura será construída em torno do modo natural de se fazer o trabalho. A responsabilidade pelos processos estará bem definida. A estrutura desta forma seria bem mais dinâmica e poderia se adaptar mais facilmente as mudanças nas necessidades dos clientes. As habilitações funcionais, por estarem separadas em diversos processos, podem ser preservadas através da utilização das novas tecnologias para manter a interação entre os diversos especialistas

No entanto a estrutura matricial implica numa série de fatores que devem ser levados em conta, como por exemplo a difusão da responsabilidade, relações hierárquicas pouco claras e gasto excessivo de tempo na coordenação de atividades e reuniões.

O que se pode notar em comum entre estas três técnicas de gestão apresentadas é o fato delas darem grande importância para a flexibilidade como forma de se obter a satisfação do cliente. As técnicas do regime de acumulação flexível se diferenciam desta forma das técnicas vigentes no fordismo apresentadas no capítulo anterior que não davam tanto destaque para a busca da flexibilidade. Estas características podem ser compreendidas a partir da análise do ambiente empresarial feita no início do capítulo.

No próximo capítulo serão discutidos diversos mecanismos integradores a serem utilizados pelas organizações na montagem de estruturas que estejam adequadas às necessidades do ambiente competitivo. Mostrando também algumas das estruturas que tem surgido nos últimos anos.

CAPÍTULO 3

AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS FLEXÍVEIS

A grande questão a ser resolvida pelas empresas é como conseguir a integração horizontal entre os diversos setores da empresa sem perder as vantagens da departamentalização. E a partir desta resposta criar uma estrutura que seja capaz de atender as necessidades do mercado.

Como foi mostrado, durante o fordismo quando a necessidade de integração horizontal não era tão grande, as unidades funcionais eram integradas pelo gerente geral, que se utilizando das regras, procedimentos, metas e objetivos era capaz de "amortecer" os conflitos de interesses. Esta integração num nível mais elevado da hierarquia era suficiente uma vez que não havia necessidade de se tomar rapidamente uma grande quantidade de decisões que envolvessem diferentes áreas funcionais.

Para se conseguir uma maior integração horizontal, eliminando as barreiras inter-departamentais mostradas no primeiro capítulo, é necessário quebrar paradigmas que estão fortemente arraigados dentro das empresas. Tem que enfrentar a lógica da diferenciação, da especialização, da hierarquia, dos planos de carreiras, definição de cargos, além das atitudes e crenças das pessoas.

No novo ambiente, mostrado no segundo capítulo, as empresas terão que ser capazes de:

- Atacar múltiplos focos (produto, mercado, cliente e geografia) sem segmentar de maneira disfuncional a empresa;
- Fomentar o trabalho de equipe nas pessoas que tem tarefas interdependentes;
- Possuir desempenho rápido, de baixo custo e alta qualidade e com mudanças contínuas;
- Responder aos aumentos dos padrões de desempenho competitivo;
- Atrair, motivar, desenvolver e reter empregados capazes.

Para que esses objetivos sejam alcançados as empresas terão que saber balancear as funções que são melhor desempenhadas hierarquicamente, como a definição da estratégia de negócios, e as que devem ser feitas horizontalmente, a exemplo do desenvolvimento de novos produtos.

Existem dois grupos principais de mecanismos integradores que podem ser utilizados pelas empresas nessa difícil tarefa de balancear a integração horizontal e a hierarquia tradicional. O primeiro deles são as funções integradoras como a gerência de produtos ou de processos. E o segundo a criação de equipes como as equipes autogerenciáveis, equipes-tarefas e conselhos de decisão.

Além disso as empresas podem e devem se utilizar de outros instrumentos integradores como os sistemas de informação compartilhada, fixação de metas e sistemas de mensuração interdepartamentais.

O balanceamento entre a especialização funcional e a integração horizontal vão variar de empresa para empresa. Algumas empresas, como as que atuam em ramos altamente tecnificados, irão precisar mais da especialização para obter vantagens competitivas do que da integração. Em outras empresas pode ocorrer exatamente o oposto. As organizações prestadoras de serviços ao precisarem enfocar, simultaneamente, o desenvolvimento de excelência funcional e a provisão de serviços diferenciados para cada cliente, podem estar em uma situação intermediária.

As empresas que não necessitam de uma grande integração horizontal podem optar por métodos mais informais como a da co-localização das pessoas, o incentivo as redes de relacionamento interpessoal e o rodízio de indivíduos. Esta é a opção menos custosa para a organização e pode ser eficaz quando os indivíduos e grupos que tem que cooperar possuem metas, planos e mensurações alinhadas. Neste caso a hierarquia funcional tem todo o poder, sendo que as estruturas organizacionais integradoras não tem controle sobre os recursos nem influência nas decisões.

Outra opção, onde o investimento organizacional é maior, é a criação de cargos cuja parte das funções esteja focado para a integração. Podem ainda criar funções administrativas formais, como o de gerente de produto, de mercado ou de processo, cuja principal atividade seja a de integrar diversos indivíduos ou grupos de indivíduos. Esses cargos possuem responsabilidade integrativa mas não tem controle sobre os recursos humanos que estão envolvidos.

As funções integradoras citadas podem ser fracas, tendo seu poder baseado no contato informal, ou fortes como os gerentes de sistemas e líderes de equipes que possuem poder decisão e controle orçamentário. Quanto maior o poder dos agentes integradores, maior é a chance dos interesses sistêmicos e compartilhados da equipe serem otimizados em detrimento dos interesses funcionais.

A função de gerente de produto, como foi mostrado no primeiro capítulo, surgiu no intuito de agregar diversos grupos de especialistas funcionais em torno de um produto. Desta forma pode-se entender a função de gerente de produto como um mecanismo de integração utilizado há muitos anos pelas empresas. A seguir será analisado a evolução do gerente de produto, desde o seu surgimento até os dias atuais.

Segundo uma descrição formal, o gerente de produto deve desenvolver planos de produtos, providenciar para que eles sejam implementados, monitorar os resultados e tomar atitudes corretivas (Kotler, 1993). Essas responsabilidades podem ser divididas em seis tarefas:

- Desenvolver uma estratégia competitiva a longo prazo para o produto;
- Preparar um plano anual de marketing e a previsão de vendas;
- Trabalhar com agências de propaganda;
- Estimular o apoio ao produto da força de vendas e dos distribuidores;
- Reunir as informações sobre o produto;
- Fazer melhoramentos do produto para atender as necessidades do mercado.

Retomando o que foi mostrado no primeiro capítulo, entre as vantagens da organização por produto pode-se destacar o fato de nenhum produto ser negligenciado, ter um tempo de reação às mudanças mais rápido, e ser um bom local de treinamento de jovens executivos. As principais desvantagens, como de outras funções integradoras, estão ligadas ao fato de não ser dada autoridade necessária para que os gerentes de produto desempenhem suas atividades de forma apropriada. O fato dele ser especialista no produto e generalista em termos funcionais dificulta sua atuação em momentos em que assume posições que vão contra os especialistas funcionais. Além

disso, pode implicar em um aumento de custos fixos em função do número de funcionários necessários para este tipo de estrutura.

Para solucionar estes problemas foram sugeridas algumas medidas: delinear os limites do papel e responsabilidade entre o gerente de produto e os especialistas, criar um sistema de medição de resultados adequado e fazer com que a alta gerência resolva os conflitos entre o gerente de produto e os gerentes funcionais.

No entanto o ambiente atual, com todos os seus desafios exige um maior dinamismo que não pode ser alcançado pelas estruturas tradicionais de gerente de produtos. Parte das dificuldades dos gerentes de produto podem ser explicadas pelas necessidades de se reduzir custos em função da recessão nos países ricos e o aumento da concorrência. No entanto existem outros fatores ambientais que tem colocado em dúvida o conceito de gerente de produto (The Economist, 1994).

A primeira tendência é a perda de importância da marca dos produtos para outros fatores como o preço. Um exemplo dessa tendência foi a crise na bolsa de valores de Nova Iorque em 2 de abril de 1993. A redução do preço dos cigarros Marlboro, da empresa Philip Morris, levou o mercado a acreditar que as marcas famosas estavam perdendo importância, fazendo com que as ações de todas as empresas que tivessem

produtos com marcas conhecidas caíssem. Este episódio ficou conhecido como a "sexta-feira do Marlboro". A redução do nível de lealdade do consumidor em relação à marca, juntamente com o declínio da relação custo-benefício da propaganda em massa tem afetado em muito as atividades do gerente de produto uma vez que a propaganda em massa é uma de suas principais ferramentas. A necessidade cada vez maior de se diferenciar os mercados em termos regionais está fazendo com que grande parte das tarefas antes realizadas pelos gerentes de produto, passem para as mãos de outras pessoas, que por conhecerem os detalhes dos mercados regionalizados são capazes de desenvolverem instrumentos adequados para cada área.

A segunda constatação é o fato de estar ocorrendo um deslocamento do poder dos fabricantes para os varejistas, que através de modernas estruturas tem se aproveitado de sua maior proximidade com os consumidores para ditar os termos da negociação. Um exemplo disso é o enorme crescimento dos produtos de marcas próprias dos varejistas, que através de preços mais baixos, tem conseguido pegar fatias expressivas do mercado. Muitos produtos que não são líderes no seu mercado estão sendo eliminados das prateleiras dos supermercados. Até mesmo marcas líderes como a Coca-Cola tem perdido parcelas significativas de mercado para os produtos de marcas próprias. Esta tendência influi na função do gerente de produto uma vez que os varejistas passaram a

exigir acordos específicos e maiores promoções de vendas, decisões estas que são tomadas em níveis superiores da hierarquia.

Tudo isso tem questionado a figura dos gerentes de produto, o principal pilar dos modernos departamentos de marketing. Algumas empresas tem deixado de gerenciar as marcas de forma individual, passando a gerenciar as categorias de produtos como as fraldas. Outras tem tirado parcelas significativas do poder de decisão dos gerentes de produto em função dos erros por eles cometidos na busca de ganhar uma maior parcela de mercado para a sua marca. Muitos gerentes de marcas, como os do setor de cereais para café da manhã nos Estados Unidos, se envolveram em corridas promocionais através de cupons que provocaram grandes perdas para as empresas como um todo. Neste caso os executivos senior usumiram estas decisões. Diante todas essas dificuldades, ficou claro a necessidade de mudar o papel do gerente de produto. Ele teria que deixar de gastar tanto tempo em planos de promoção para se dedicar mais na melhoria dos produtos, na produção, na logística e custo.

Algumas empresas chegaram a eliminar a figura dos gerentes de produto. Estas empresas passaram a adotar equipes constituídas por especialistas em pesquisa, propaganda, promoção e administração de vendas que dirigidos por um gerente de linha teriam responsabilidades por uma linha de

produtos. Uma outra solução foi a criação de equipes enfocadas em produtos. Neste caso o gerente de produto passou a ser um dos componentes da equipe, exercendo uma de suas funções. Existem três tipos básicos de equipes de produto (Kotler, 1993):

-Equipe vertical: são criados assistentes que vão ajudar o gerente de produto no desempenho das atividades.

-Equipe triangular: neste caso parte dos especialistas envolvidos nas atividades, como por exemplo o especialista ligado a pesquisa de mercado ou a propaganda, são incorporados a equipe.

-Equipe horizontal: é a equipe mais ampla uma vez que vários especialistas de diversas áreas funcionais participam da equipe, compartilhando as responsabilidades e as tarefas de convencer os diversos departamentos.

Estas alterações foram tão profundas que muitas empresas como a as divisões britânicas Lever Brothers e Elida Gibbs do conglomerado Unilever aboliram seus departamentos de marketing e vendas e os reorganizaram sob a forma de "grupos de negócio" enfocados na pesquisa do consumidor e desenvolvimento de produtos (The Economist, 1994). A Pillsbury, uma subsidiária americana no setor de alimentos da empresa inglesa Grand Metropolitan, também eliminou o departamento de marketing e criou equipes multidisciplinares formada por gerentes de vendas, produção e marketing no seu

lugar. Segundo um estudo feito pelo Boston Consulting Group, 90% das empresas pesquisadas estão reestruturando seus departamentos de marketing. Estes dados mostram que as mudanças descritas não são casos isolados.

O que se pode concluir desses fatos é de que o gerente de produto, uma típica função integrativa do fordismo, não está se mostrando capaz de atender as exigências de integração surgidas no paradigma flexível. Esta incapacidade dos gerentes de produto tem obrigado muitas empresas a repensarem na estrutura de seus departamentos de marketing, que ou sofrem uma completa reestruturação ou são eliminados.

Como foi exemplificado, em muitos casos as estruturas integrativas baseadas em equipes tem surgido como a melhor alternativa para as empresas onde as funções integradoras não são eficientes. Muitas vezes as técnicas de integração menos formais se mostraram inadequadas quando o poder funcional está profundamente enraizado na cultura e formação da organização. As equipes autogeridas são uma forma que facilita tanto a integração como a diferenciação. São compostas por pessoas multi-habilitadas que são capazes de unir seus conhecimentos tendo como fim a diferenciação. A coordenação horizontal acaba sendo feita dentro da própria equipe.

Uma característica que diferencia as equipes reais, isto é, as equipes onde o resultado do trabalho de equipe é maior que a soma das partes dos trabalhos individuais, é o fato dos componentes das equipes possuírem um objetivo de performance bem definido, sendo responsáveis por este resultado. Muitas empresas intitulam um grupo de pessoas sob a designação de equipe por estar na moda criar equipes dentro da organização. No entanto este grupo de pessoas só passará a ser uma equipe quando eles estiverem em consenso sobre os objetivos de performance a serem alcançados. A formação de equipes devem ser o meio de se alcançar a alta performance, não um fim em si mesmo. Feita esta importante observação, pode-se partir para a análise dos diferentes tipos de equipes.

Existem três dimensões-chave que servem para diferenciar os diversos tipos de equipes. O propósito da equipe pode ser de executar o trabalho (desenvolvimento de produtos, serviço a clientes) ou de melhorar os processos (melhoria de qualidade, equipes-tarefa). No primeiro caso a participação na equipe é a principal responsabilidade de seus membros, enquanto que no segundo caso os membros tem outras responsabilidades (Galbraith, 1995).

A outra dimensão é o tempo, uma vez que as equipes podem ser temporárias ou permanentes. A terceira é a estrutura de autoridade. As equipes tem autoridade primária quando a organização integrativa, como a de produtos, se sobrepõem a

organização funcional. Neste caso as pessoas da equipe se reportam para a mesma pessoa na hierarquia. Em organizações funcionais as equipes são sobrepostas, uma vez que a hierarquia funcional é preponderante. Nesta situação, que é a mais comum hoje em dia, os componentes das equipes se reportam para diferentes canais o que pode originar problemas de ambiguidade de autoridade e orientações conflitantes.

A partir dessas três dimensões-chaves pode-se definir quatro tipos de equipes muito utilizadas pelas empresas:

1 - Equipes baseadas em estruturas de redes

Colaboradores interdependentes que cooperam para o atingimento de um objetivo (estratégias, metas ou problemas a serem desenvolvidos). Seus membros tem que ter iniciativa e liberdade para tomar decisões sem consultar a hierarquia. Sistemas de recompensa e sistemas de informação(banco de dados globais) devem ser criados para apoiar a colaboração entre os membros e substituir a prestação de contas hierárquica.

Uma das vantagens é de permitir rápidas mudanças na alocação das pessoas. Além disso, este tipo de estrutura reforça os pontos fortes da organização informal como a comunicação. São estruturas muito flexíveis às mudanças tecnológicas e dos negócios, capazes de ligar pessoas que

estejam em locais distantes. Entre as desvantagens está o fato delas precisarem de um grande apoio administrativo, além de objetivos bem definidos para não perderem o rumo.

2 - Equipes paralelas

Suplementam as estruturas normais e são temporárias. Um exemplo são os círculos de qualidade. Geralmente são criadas para recomendar melhorias ou resolver problemas específicos. Ao contrário das equipes em rede, as equipes paralelas possuem fronteiras bem determinadas. As decisões tem que ser feitas pela hierarquia uma vez que estas equipes não possuem poder de decisão. São as mais frequentemente utilizadas, pois são mais facilmente instaladas uma vez que não requerem alterações no poder gerencial, na autoridade e na estrutura. No entanto competem pelos recursos com a estrutura normal. É composta por voluntários que precisam ter os conhecimentos funcionais necessários para a execução da tarefa. A flexibilidade estrutural dessas equipes é ideal para resolver problemas momentâneos que a estrutura hierarquica não é capaz de resolver.

3 - Equipes de Projeto e Desenvolvimento

Possuem uma maior autonomia e poder, juntamente com responsabilidade. São equipes com tempo de duração mais longo e fazem parte da estrutura regular. É composta por pessoas de

várias áreas, sendo que o líder deve ter credibilidade organizacional, conhecimentos e acesso à informações e recursos. Assim como as demais equipes, precisa de sistemas de recompensa e treinamento cruzado para apoiar e motivar seus membros. Esta forma de equipe será cada vez mais utilizada pelas empresas.

4 - Equipes de trabalho

Realizam trabalho regulares. Normalmente são autogerenciáveis, sendo inclusive os responsáveis pelos seus serviços de apoio (compras, controle de qualidade) e algumas funções de pessoal. São mais comuns no chão-de-fábrica, mas podem ser utilizados em um grupo de pessoas interdependentes que podem ser responsabilizadas coletivamente por um produto ou serviço. São ótimas para criar um ambiente de envolvimento empregatício.

Quanto mais urgente e imperativo for a integração horizontal nas operações da organização, maior a necessidade de uma hierarquia de equipes que lidem com níveis cada vez mais agregados do sistema orgtanizacional. Se houverem níveis múltiplos de funções integradoras é importante estabelecer os limites de cada uma. Os papéis e responsabilidades das duas hierarquias (funcional e horizontal) tem que ser claramente definidos para que a estrutura paralela funcione adequadamente. Além disso, é importante ressaltar que a

criação de estruturas integrativas (equipes) é independente da utilização de funções integrativas, elas podem ser utilizadas em conjunto ou não.

Uma equipe de desenvolvimento de produtos informal, onde os indivíduos se reportam para diferentes chefes-áreas, pode ser adequado caso a excelência técnica e funcional for a variável estratégica-chave para a organização. No caso do desenvolvimento dos produtos ser o mais importante, a equipe teria que ter total autoridade sobre os especialistas. Podem ainda ser criadas estruturas matriciais, que estejam no meio termo entre os dois exemplos citados, onde os recursos e a autoridade são partilhados pelas funções e produto. Este tipo de estrutura implica em um aumento dos custos organizacionais, principalmente em função do tempo tomado para se chegar em consenso e negociar barganhas explícitas e difíceis. Estes custos podem ser compensados se a excelência funcional e desenvolvimento de novos produtos forem igualmente importantes.

As organizações que usam funções e estruturas integrativas também usam processos organizacionais formais e informais para fomentar a integração. Entre os principais processos organizacionais integrativos podemos destacar:

- Fixação de missão, estratégia e valores para orientar a direção geral da organização, ajudando na tomada de decisões e solução de conflitos;

- Criação de objetivos e orçamentos funcionais cruzados para orientar as tarefas operacionais;

- Uso de sistemas de informação e tecnologia capaz de integrar áreas distintas como o CAD/CAM e o "Just-In-Time";

- Planos de carreira e de desenvolvimento que sejam capazes de treinar os especialistas a serem generalistas e os generalistas a desenvolverem conhecimentos especializados;

- Práticas que incentivem o desempenho dos indivíduos, equipes e da organização através da noção de clientes internos.

É importante que não haja uma duplicação das tarefas, como forma para se conseguir a integração. Pelas palavras de Susan Mohrman (Galbraith, 1995, pg. 114): "As organizações horizontais estão orientadas para processos e projetos e estão adaptadas para as tarefas existentes. Assegurar que essas formas organizacionais estejam adaptadas, modificadas, estabelecidas e descontinuadas é a chave para seu funcionamento eficiente, assegurando, também, que as tarefas integrativas não sobrepujem a organização."

A seguir será feita a análise das diversas estruturas propostas pelas diversas técnicas de gestão que afloraram nas últimas décadas. Procurar-se-á fazer uma descrição das

características das estruturas organizacionais propostas tendo em vista analisar quais tipos mais se adequam para as peculiaridades, em termos de estrutura anterior e estratégia a ser seguida, de cada empresa. Não será traçada uma estrutura ideal que deve ser adotada por todas as empresas, mas sim serão apontados os prós e contras de diversas formas organizacionais. Pode-se distinguir seis modelos básicos de unidades de negócio adotados pelas empresas: funcional, horizontal, de superfunções, modelo linha de frente/retaguarda, de rede e de especialistas funcionais (Galbraith, 1995).

3.1 - Unidade Funcional

A grande maioria das empresas ainda adota o modelo funcional que foi amplamente discutido no primeiro capítulo. No entanto elas tiveram que passar por grandes reduções de tamanho em função das pressões de custo. Além disso a redução de níveis hierárquicos e das especialidades funcionais tem ajudado as organizações a se tornarem mais adequadas a novas exigências como a qualidade de produto, o serviço ao consumidor e a competição baseada em tempo que exigia uma aproximação entre os extremos da hierarquia.

3.2 - Unidade Horizontal

A reengenharia de processos, como foi mostrado, afirma que a organização horizontal é a estrutura organizacional mais adequada para as empresas. A organização horizontal é baseada em processos funcionais cruzados que atravessam as linhas da hierarquia tradicional. Pode ser estruturada a partir de equipes funcionais cruzadas formais ou informais, que sejam dedicadas a produtos, projetos ou clientes.

Geralmente as empresas organizam cada função de forma diferente. Por exemplo em uma empresa de rações animais, a função de vendas é organizada pela localização geográfica dos clientes, o marketing por marcas, a produção dividida por produto, a engenharia por processos de fabricação e as compras são organizadas por mercadorias (Galbraith, 1995). Isto torna impossível uma pessoa ocupando determinada função em um dos departamentos, encontrar outra pessoa com uma função equivalente em outra área. Com exceção da cúpula da empresa, nenhum grupo de pessoas de diferentes departamentos possui o mesmo tipo de responsabilidades e conhecimentos. Isto torna impossível a tarefa de reunir pessoas em torno de uma linha de produtos ou clientes. Ninguém assume as responsabilidades pelo processo como um todo. Desta forma a empresa consegue maximizar a eficiência das diversas funções separadamente, mas perde muito em termos de eficiência do todo.

A saída encontrada por muitas empresas é a criação de estruturas espelhadas, isto é, a divisão dos diferentes departamentos pelos mesmos critérios. No entanto as partes muito especializadas de cada setor continuam sendo agrupadas distintamente. As estruturas espelhadas permitem a criação de grupos "espelhados" de generalistas, ou grupos com especialização limitada para a maioria das funções, sendo utilizados os especialistas quando necessário. Esta é uma saída muito boa para a crescente necessidade de coordenação funcional-cruzada, principalmente quando relacionadas com a competição baseada em tempo.

A tecnologia da informação, juntamente com instrumentos de inteligência artificial como os sistemas especialistas, oferecerá alternativas para a divulgação e o compartilhamento de conhecimentos funcionais especializados para os diferentes grupos generalistas espalhados pela empresa. Desta forma, as vantagens treinamento e desenvolvimento de se manter grupos de especialistas num mesmo setor não serão perdidas.

O papel da gerência também será modificado uma vez que o cliente passa a ser o "chefe" que aciona a atividade. O gerente passa a apoiar o trabalho das equipes de trabalho, verificar suas necessidades de treinamento e facilitar sua comunicação com o resto da empresa.

Segundo Jay R. Galbraith: "Organizações funcionais continuarão a existir, para equilibrar cargas de trabalho variáveis, transferir as melhores práticas, servir de "dependências", abrigar especialistas de fato, planejar políticas de recursos humanos e adquirir muitas das funções de capacitação das pessoas. A organização horizontal tomará para si a coordenação do dia-a-dia e as tomadas de decisão." (Galbraith, 1995, pg. 38)

3.3 - Unidade de Superfunções

Pode ser entendida como uma evolução das estruturas espelhadas, onde as equipes superpostas são agregados sobre uma unidade superfuncional. São criados cargos, abaixo ao do gerente geral, que tem responsabilidades por diversas funções inicialmente distintas mas que fazem parte de um mesmo processo. É o caso dos gerentes de suprimento de produtos da Procter&Gamble que são responsáveis por tarefas que estão relacionadas as áreas de compras, engenharia, produção e distribuição. Outras empresas como a Hewlett-Packard utilizam deste tipo de estrutura para o processo de desenvolvimento de novos produtos. Neste caso as áreas de P&D, produção, compras foram agregadas sob a liderança de um vice-presidente, com reais responsabilidades sobre o resultado econômico.

3.4 - O Modelo Linha de Frente / Retaguarda

Segundo esta estrutura as atividades são divididas entre a linha de frente organizada por clientela e/ou geograficamente e uma retaguarda organizada por produto e tecnologia. As organizações que atuam num mercado caracterizado pelo alto poder de compra dos clientes que buscam fornecedores de longo prazo, e querem comprar pacotes completos de produtos são obrigadas a organizar sua linha de frente em função de clientes ou setor de clientes. No entanto para obter escala na produção, desenvolvimento de produto e compra de componentes, cria-se uma retaguarda organizada em torno de produtos. A cada dia a importância das pessoas da linha de frente aumenta uma vez que as empresas estão tendo que agregar valor aos produtos através de serviços ao cliente.

A chave do sucesso dessa forma de organização é a qualidade dos processos horizontais de integração entre a linha de frente e a retaguarda, como o desenvolvimento de novos produtos. Para que a matriz de Produto-Mercado funcione são fundamentais os processos de planejamento e orçamento, assim como um sistema de informações que permita a determinação de custos, receitas, fatias de mercado tanto para produto como para mercados.

Existe um grande potencial de conflito neste tipo de estrutura uma vez que a frente pode querer, para atender melhor aos clientes, vender produtos que a retaguarda não dispõe, assim como a retaguarda pode querer vender os produtos que não são absorvidos pela linha de frente para outros. Para equilibrar esta estrutura é fundamental a existência de pessoas generalistas capazes de equilibrar produtos, tecnologia e mercado. Estes generalistas, geralmente provenientes da área de marketing, trabalhariam em sistema de rodízio nas áreas de frente (marketing de consumo) e retaguarda (marketing de produtos). Serviriam como "cola" entre a frente e a retaguarda.

Quando as diferentes atividades oferecidas pela retaguarda se tornam lucro-mensuráveis, e as atividades funcionais podem ser contratadas junto ao mercado, a empresa pode optar pela estrutura em rede como forma de se organizar.

3.5 - A Organização em Rede

As organizações em rede são estruturas onde cada empresa só faz as tarefas em que possui vantagens competitivas, sendo as demais atividades terceirizadas para outras empresas. Essas diversas empresas são integradas numa unidade de negócio que fica encarregada das funções dominantes, que agregam um sobrevalor na cadeia das empresas. No caso de

produtos de consumo de massa como a Nike, Reebok e Apple, o marketing é essa função dominante.

Entre as vantagens deste tipo de organização esta o fato de cada unidade produzir somente aquilo que faz de melhor. Outra vantagem é a grande motivação dos gerentes uma vez que eles são os proprietários do negócio. O principal custo a ser considerado é a necessidade constante de comunicação e negociação entre elas.

Cabe a empresa integradora, além de exercer a função dominante em termos de valor agregado, proporcionar o gerenciamento estratégico para a rede de firmas independentes, dar suporte financeiro e coordenar os sistemas de informações e logística.

3.6 - A Organização com Especialistas Funcionais

O especialista funcional, que tanto pode ser uma pessoa ou um grupo dentro da empresa ou uma empresa externa, é encarregado de investir em know-how e no escopo de uma função específica. Este tipo de organização aparece em estruturas de rede que exigem grandes conhecimentos funcionais, como por exemplo as empresas de pesquisa da área de biotecnologia. A grande vantagem destas organizações é o fato de compensarem o declínio das funções dentro das diversas unidades de negócio.

Conclui-se que as diferentes estruturas organizacionais descritas não são modelos rígidos a serem adotados, mesmo por que essas próprias estruturas são constantemente alteradas. Uma empresa que adota o modelo linha de frente/retaguarda num instante, pode no momento seguinte passar a se estruturar em rede. O importante a ser fixado é o fato de diferentes estruturas organizacionais serem criadas para atender necessidades distintas de cada empresa.

CAPÍTULO 4

ESTUDO DE CASO

Para finalizar este trabalho monográfico foi realizado durante o mês de julho de 1995, um estudo de caso em uma empresa multinacional, cuja filial atua no ramo de agribusiness no estado de São Paulo. Esta empresa que de agora em diante será chamada pelo nome fictício de Alfa S.A. está passando por um processo de reestruturação de seu departamento de marketing, o que torna este estudo de caso um complemento muito bom para o desenvolvimento do tema proposto neste trabalho monográfico.

Inicialmente será descrito o método utilizado para se fazer a coleta de dados, mostrando todas as etapas realizadas durante o estudo de caso. A seguir discutir-se-á a estrutura organizacional que a Alfa S.A. possuía anteriormente à reestruturação, analisando suas principais características. A partir de uma descrição da estratégia elaborada pela empresa, apontar-se-ão os motivos que levaram a empresa a reestruturarem toda a sua área comercial e as características da nova estrutura montada.

A técnica utilizada para se fazer o levantamento das informações foi baseada numa metodologia conhecida como "Customer Window", muito utilizada para se fazer análises

quantitativas do nível de satisfação e das necessidades dos clientes externos e internos. Esta metodologia foi escolhida por permitir uma análise quantitativa da opinião de diversos funcionários da empresa sobre a reestruturação da área comercial.

O primeiro passo a ser tomado é a definição do objetivo da pesquisa. Para que isso seja feito é preciso ter bem claro quais informações já existem, quais tem que ser levantadas, os benefícios de se levantar estes dados e as ações a serem tomadas. Além disso, é fundamental ter bem claro quem são os "clientes" a serem entrevistados e como eles devem ser segmentados.

Para aplicar a metodologia do "Customer Window" foi considerado que os funcionários da empresa sejam os clientes a serem pesquisados. Entende-se que a estrutura organizacional exercita um papel preponderante sobre a satisfação e desempenho dos funcionários. Desta forma pode-se entender os funcionários como clientes da organização. No caso estudado, os principais clientes eram os funcionários que seriam diretamente afetados pela reestruturação organizacional. Eles foram segmentados em dois grupos principais, de acordo com a sua função na antiga estrutura. As pessoas que trabalhavam na área de vendas formaram um segmento, enquanto que os funcionários da área de marketing constituíram o outro segmento.

Já se sabia que havia problemas no relacionamento entre os diversos departamentos. O que se precisava saber era até que ponto a reestruturação organizacional iria resolver estes problemas, e que novos problemas poderiam ser criados. O benefício de se obter estas informações era o de se fazer uma análise do impacto da reestruturação, de forma a se traçar um plano de ações para se eliminar os principais problemas não solucionados pela reestruturação.

Tendo estes pontos definidos foi feita a declaração do objetivo do trabalho de pesquisa: saber o impacto da reestruturação organizacional nas atividades dos funcionários e conseqüentemente da empresa, para traçar linhas gerais de ações futuras visando a melhoria do desempenho global da empresa.

O passo seguinte era escolher os clientes que seriam entrevistados. É importante dizer que antes de se realizar a pesquisa quantitativa propriamente dita, foram realizadas diversas entrevistas com os clientes para se saber, pelas palavras deles, quais são os principais pontos que deveriam ser abordados posteriormente. Neste caso foram escolhidos oito pessoas de diversas áreas das empresas, como por exemplo: vendas, marketing, financeira, compras e produção. Nesta fase do processo foram entrevistadas pessoas que não fazem parte da área comercial, mas que no entanto se

relacionam com ela. A intenção era de ter uma visão externa dos problemas da área comercial, além de se levantar as principais dificuldades de relacionamento entre os diversos departamentos. Para se conduzir esta fase foram elaborados dois questionários com perguntas abertas, um para as pessoas da área comercial (vendas e marketing) e outro para os demais departamentos. Estes questionários, assim como a pesquisa quantitativa se encontram nos anexos.

As entrevistas com os clientes serviram para relacionar as principais necessidades dos clientes e identificar os atributos de qualidade que devem ser considerados. A partir destas informações pode ser montado o questionário quantitativo que seria utilizado a seguir. Foram escolhidos nove funcionários, sendo que cinco deles da área de marketing e quatro de vendas, para serem aplicados a pesquisa quantitativa. O número de pessoas escolhidas para esta etapa, assim como a das entrevistas abertas, não foi aleatório. Este número foi escolhido em função de se colher uma amostra significativa a partir do número de funcionários em cada um dos segmentos.

Feita a pesquisa quantitativa, os dados das diversas entrevistas foram tabulados e colocados em um gráfico para facilitar a análise das principais características a serem atacadas. A seguir deveriam ser definidos os indicadores a serem utilizados para medir os requisitos dos clientes em

termos de qualidade e performance. No caso deste estudo de caso, esta etapa não foi realizada em função de ser um trabalho exclusivamente de análise. No entanto os resultados colhidos podem ser utilizados futuramente para se realizar esta etapa fundamental do "Customer Window". Agora que a metodologia do trabalho de pesquisa foi especificada, pode-se começar a análise da antiga estrutura da empresa.

A Alfa S.A., assim como a grande maioria das empresas, estava organizada segundo os critérios funcionais tradicionais. No caso da área comercial ela ainda estava dividida entre o departamento de vendas e o departamento de marketing. É interessante ressaltar que muitos dos problemas encontrados na Alfa S.A. haviam sido descritos no primeiro capítulo desta monografia quando foram discutidos os problemas entre os diversos departamentos. Uma das principais fontes de conflito existentes era o fato dos vendedores, gerentes de mercado que forneciam suporte técnico aos clientes e os gerentes regionais estarem alocados em termos de hierarquia numa posição completamente distinta dos gerentes de produtos. Desta forma eles eram cobrados basicamente pelos resultados das vendas, não tendo qualquer responsabilidade para desenvolver estratégias de marketing de longo prazo. Outro grande problema era o fato da estrutura de vendas estar dividida exclusivamente em termos de localização geográfica. Os vendedores, assim como os seus chefes, tinham que lidar com uma grande quantidade de

produtos que eram destinados para clientes em segmentos diferentes e com necessidades muito distintas. Esta estrutura dificultava as ações de marketing por parte dos gerentes de produto uma vez que era impossível para os vendedores darem atenção adequada para cada novo produto a ser lançado. Outro fator que contribuía para isto era o fato da remuneração dos vendedores estar em grande parte relacionada com as comissões das vendas. Isto fazia com que os vendedores dessem maior atenção para os produtos com grande penetração de mercado que poderiam ser vendidos mais facilmente do que produtos novos ou pouco conhecidos. Desta forma os gerentes de produtos tinham que se basear quase que unicamente no seu poder de persuasão sobre os responsáveis pela área de vendas para implementar suas estratégias. Os conflitos de interesses entre o marketing e vendas tinham que ser resolvidos no nível de diretoria, o que implicava numa perda em termos de velocidade de resposta.

Além disso o diretor de vendas, por ser uma pessoa muito hábil e eficiente, tinha um grande poder dentro da estrutura da empresa. Por sua vez o diretor de marketing não possuía toda essa habilidade gerencial, fazendo com que a área de vendas possuisse uma situação privilegiada em relação ao marketing. Esta situação se mostrou adequada por muitos anos, uma vez que grande parte do faturamento da empresa estava concentrada em um único tipo de produto que gerava um excepcional retorno financeiro, e que não exigia nenhum

esforço de marketing. Outro fator que servia para abrandar a situação era o fato do diretor de vendas possuir um boa visão de negócios, o que lhe permitia enxergar a importância das ações de marketing e fazer com que seus subordinados as implementassem.

No entanto uma série de fatores fizeram com que a estratégia da empresa tivesse que ser modificada. O primeiro deles, sem dúvida o mais importante, foi o fato de que o mercado para o produto que era o carro-chefe da empresa, estar previsto para se extinguir num prazo de cinco a dez anos. Outro fator importante foi o fato da matriz da empresa ter traçado uma estratégia mundial que determinava que segmentos de mercado, onde a empresa Alfa S.A. possuía pequena participação do mercado, fossem priorizados. Essa estratégia inclusive fez com que a matriz reorganizasse sua estrutura organizacional para atender às exigências do mercado. A matriz por sua vez, pressionava para que a filial implementasse uma estrutura semelhante. Além disso foram detectadas algumas tendências de mercado que mostravam o crescimento de dois segmentos de mercado onde a Alfa S.A. possuía pequena participação do mercado. O desafio a ser enfrentado era de como montar uma estrutura que fosse capaz de dar prosseguimento à estratégia de penetrar em alguns segmentos de mercado, sem no entanto perder a posição conquistada em outros nichos. A estrutura antiga, como foi mostrado, fazia com que todos os recursos, principalmente da

força de vendas, se concentrassem nos segmentos onde a empresa já possuía um bom posicionamento. Ela inibia qualquer tipo de ação relacionada a outros segmentos pouco explorados.

A solução que está sendo adotada pela Alfa S.A. é de eliminar os departamentos de marketing e vendas, e criar no seu lugar "business teams", equipes de negócios, que fossem enfocadas para cada um dos segmentos de mercado. Esta estrutura irá atender à pressão da matriz, que se havia reestruturado de forma semelhante, e permitirá que a estratégia proposta seja melhor implementada. A seguir iremos descrever as características da nova estrutura que está sendo atualmente implementada, mostrando suas vantagens e desvantagens sobre a antiga forma organizacional.

A estrutura de "business team", ou de equipes de negócios, irá substituir os departamentos de marketing e vendas. A Alfa S.A. está criando três equipes de negócios centradas nas áreas de atuação da empresa. Cada equipe de negócio será responsável por um mercado específico, cujos clientes possuem características e necessidades distintas.

Fora da área comercial não haverá alterações da estrutura dentro dos departamentos. O que será feito é uma alteração na forma pela qual essas áreas se relacionam com a área comercial. Os departamentos de recursos humanos,

financeiro, produção, desenvolvimento de produtos e pesquisa de mercado passarão a ser considerados com áreas prestadoras de suporte às equipes de negócios. Está sendo montada uma organização funcional cruzada, onde as atividades de apoio prestam serviços às diversas equipes de negócios, que por sua vez se utilizam destes diferentes conhecimentos funcionais para melhor atender os clientes.

Em termos de hierarquia, tanto os líderes das equipes de negócios, quanto os responsáveis pelas atividades de suporte estariam diretamente subordinados ao gerente-geral de atividades. As negociações entre as diferentes áreas funcionais irão permanecer no nível de gerência-geral. No entanto, cada segmento da área comercial passará a ser representado por uma única pessoa que unirá as visões do departamento de vendas e marketing.

Dentro de cada equipe de negócios, existirão cinco funções principais: gerente de negócios, gerente regional de negócios, gerente de produto, gerente regional de mercado e vendedor. Os vendedores e os gerentes regionais de mercado responderão ao gerente regional de negócios, que por sua vez estará subordinado, juntamente com o gerente de produto, ao gerente de negócios.

Cabe ao gerente de negócios o papel de liderar a equipe de negócios. Entre suas principais atribuições estão a de

definir as políticas de comercialização dos produtos de sua linha, organizar a estrutura interna do time, estabelecer objetivos e prioridades para a equipe, e gerenciar o treinamento e o plano de carreiras de todos os elementos da equipe de negócios. Além disso, o gerente de negócios, por estar diretamente subordinado ao gerente de atividades, é o responsável pelos resultados econômicos do negócio. A principal dificuldade por ele enfrentada está em conseguir o apoio dos responsáveis pelas atividades de apoio para realizar os seus planos. É preciso tomar cuidado para que não seja criada uma concorrência entre os gerentes de negócios em relação aos recursos das atividades de apoio.

O gerente regional de negócios é o responsável pela liderança dos vendedores e gerentes regionais de mercado de sua região. Entre suas atividades estão a administração da carreira e dos salários de seus liderados, a elaboração da previsão de vendas para sua região, o cumprimento dos objetivos de vendas e a elaboração e implementação das estratégias de marketing para a região. Responde, junto ao gerente de negócios, pelos resultados econômicos da área. O que se pode notar por essa descrição é o fato do gerente regional de negócios receber uma série de atribuições de gerenciamento relacionadas ao marketing, além de ser o responsável pelos resultados financeiros da sua região. Na estrutura antiga, as pessoas que ocupam a função de gerente de negócios regionais, faziam parte da área de vendas, sendo

denominados de gerentes regionais de vendas. Eles respondiam diretamente ao diretor de vendas, e eram responsáveis somente pelos resultados das vendas de sua região. Geralmente os gerentes regionais eram pessoas com formação na área de vendas, sendo normalmente ex-vendedores. Com a nova estrutura, eles passarão a acumular uma série de funções que fogem de sua formação comercial, o que representa um grande desafio. O sucesso da estrutura de equipes de negócios vai depender muito do treinamento dado aos gerentes de negócios regionais e da capacidade deles assimilarem estas novas funções.

A função de gerente de produto é a que menos alterações sofreu em toda a nova estrutura. Eles continuarão a responder tecnicamente pelos produtos, gerenciar a viabilidade dos produtos de sua linha, elaborar os Planos de Marketing, desenvolver e adaptar os novos produtos, fazer a previsão de vendas dos produtos sob sua responsabilidade e desenvolver o material promocional. Se na antiga estrutura os gerentes de produto estavam subordinados ao diretor de marketing, agora eles passarão a se reportar junto ao gerente de negócios de sua área. A grande vantagem que a nova estrutura proporcionará à função de gerente de produto é a de que as pessoas da área comercial, que antes se reportavam ao diretor de vendas, estarão subordinadas ao mesmo gerente de negócios, o que torna a implementação dos Planos de Marketing muito mais fácil. Além de agilizar a comunicação entre as

peças de campo, vendedores e gerentes de mercado, e os gerentes de produtos que dão suporte técnico.

Os gerentes regionais de mercado também não sofrerão grandes alterações em termos de tarefas a serem realizadas. Manterão a responsabilidade pela assistência técnica aos clientes, pela promoção técnica dos produtos em áreas novas, pelo treinamento técnico junto à equipe de vendas e por outras atividades relacionadas à parte técnica do contato com os clientes. No entanto, em termos, hierárquicos os gerentes regionais de mercado, que antes se reportavam ao diretor de vendas, passarão a estar ligados aos gerentes regionais de negócios. Esta mudança, como foi constatado nas entrevistas realizadas, não agradou aos gerentes de negócios que por serem técnicos não gostaram de se reportar a pessoas com uma formação comercial. Além disso, eles acreditam que perderão poder em função de terem sido rebaixados um nível na hierarquia. Estes problemas podem ser contornados por um trabalho de conscientização da importância da nova estrutura e de um treinamento técnico junto aos gerentes regionais de negócios. No médio prazo, o que poderia ser feito é a nomeação de pessoas com formação técnica e boas habilidades gerenciais para os cargos de gerentes regionais de negócios.

As atividades dos vendedores terão uma série de alterações muito importantes. A primeira delas é o fato deles passarem a se especializar em uma das linhas de

produtos. Na estrutura antiga os vendedores estavam segmentados unicamente em termos regionais, o que por um lado facilitava a locomoção, mas por outro os obrigava a trabalharem com todos os produtos da empresa e atuarem com clientes em ramos totalmente distintos. Isto, como já foi mostrado, dificultava enormemente a implementação das estratégias de marketing e o lançamento de novos produtos. A especialização em termos de produtos permitirá que os vendedores se aprofundem mais em cada um deles e conheçam melhor as características do ramo de negócios de seus clientes. A desvantagem é o fato de ter aumentado o tamanho da região a ser coberta. Outra alteração muito importante foi o fato dos vendedores passarem a receber um salário fixo maior, diminuindo as comissões sobre as vendas. Isto permitirá que os vendedores possuam uma maior segurança em termos financeiros e possam se preocupar com outras atividades além da venda dos produtos. Entre as novas responsabilidades dos vendedores pode-se destacar a de fazer um monitoramento da curva ABC de produtos e clientes e manter cadastros dos clientes e pessoas com poder de decisão de sua região. Além disso eles passarão a fazer o acompanhamento das tendências do mercado, das ações da concorrência e fornecer feedback às estratégias elaboradas pela empresa. Em resumo, passarão a realizar algumas funções de gerenciamento da sua região.

Fazendo a análise das respostas do questionário com perguntas abertas feitas a pessoas de diversos departamentos o que se pode notar é o fato da intenção estratégica da empresa ser conhecida pela grande maioria das pessoas entrevistadas. No entanto, quando perguntados sobre os objetivos imediatos da empresa e como suas funções estão relacionadas com essas metas, nenhuma pessoa foi capaz de dizer a estratégia seguida e a maioria das pessoas se limitaram a descrever suas funções sem articular com a estratégia mais ampla da empresa. Estas respostas mostraram que falta um trabalho de divulgação da estratégia da empresa e a montagem de procedimentos capazes de direcioná-la para estes objetivos. Uma possível solução para esses problemas seria a montagem de um conjunto de medidores de desempenho das diversas atividades aplicando-se a metodologia do "Customer Window". Estes medidores estariam conectados com os objetivos estratégicos da empresa e com sistemas de recompensa.

Quando perguntados sobre o sistema de avaliação de desempenho existente na Alfa S.A., as opiniões dos entrevistados foram variadas. Todos concordaram que atualmente o sistema de avaliação é muito subjetivo, sendo algumas vezes injusto. O que houve discordância é sobre a validade de se criar um sistema de avaliação mais objetivo. Algumas pessoas afirmaram que não deve haver um sistema de avaliação pelo fato de se criar mais burocracia sem

influenciar na performance da empresa. Os que se mostraram favoráveis à elaboração de um sistema de avaliação afirmaram que ele deveria ser mais claro, tendo objetivos bem definidos a serem alcançados. Concordaram também na importância da avaliação em equipes e da importância de se haver um sistema de recompensa através de remuneração variável e/ou de um plano de carreira. O que se pode concluir é o fato de haver certa resistência por parte de algumas pessoas em relação aos sistemas de avaliação. Esta resistência pode ser explicada pelo fracasso de uma série de planos elaborados nesta área. Por outro lado, a grande maioria acha que um sistema de avaliação bem feito e com o feedback adequado teria um grande efeito sobre as pessoas.

As pessoas fora da área comercial não possuem uma visão clara sobre as atividades e importância do marketing dentro da empresa. A opinião mais difundida é de que o marketing é o responsável pela "desova" dos produtos, isto é, o marketing serve para vender os produtos que não são facilmente negociados. Acreditam que o principal instrumento do pessoal do marketing é a propaganda que serve para "gerar necessidades no consumidor". A imagem que possuem da área comercial em geral é de que é a "menina dos olhos" da direção da empresa e de que é composta por pessoas técnicas e pessoas com visão comercial, mas sem conhecimentos das outras áreas. Afirmaram também haver diversos problemas entre as áreas em

função de não conhecerem as dificuldades das atividades desempenhadas, por falarem "línguas" diferentes.

Entre os principais problemas detectados pode-se destacar as divergências em relação às previsões de venda que são constantemente alteradas, provocando custos maiores para a produção e área de compras que muitas vezes são obrigados a fazerem compras de urgência ou manterem níveis de estoques acima do necessário. Outra reclamação muito constante se refere à falta de conhecimentos financeiros das pessoas da área comercial, que faz com que muitos instrumentos de análise financeira, como os baseados nos custos dos produtos, não sejam adequadamente utilizados. O que ficou claro é que as pessoas sentem uma necessidade de maior comunicação entre os diversos setores da empresa. A comunicação interfuncional na Alfa S.A. se limita quase que unicamente a nível gerencial, o que gera uma série de problemas no relacionamento entre as áreas. A falta de troca de informações também ficou bem evidente. O grande problema está no fato de que a departamentalização funcional leva as pessoas a se preocuparem unicamente com os objetivos de sua área, sendo que a coordenação dos diferentes objetivos é feita unicamente no nível de alta gerência.

É interessante ressaltar no entanto que quando as pessoas da área comercial foram questionadas sobre o relacionamento com os demais departamentos, apesar deles

afirmarem que possuem visões diferentes, se mostraram satisfeitos com a maioria dos serviços por eles fornecidos. A única exceção está em relação aos serviços da área de informática que se mostraram não estar atendendo às necessidades das pessoas da área comercial, em especial as pessoas que antigamente pertenciam ao departamento de marketing. Estas respostas só podem ser compreendidas se forem adotadas duas hipóteses: ou os serviços prestados pelas demais áreas não são importantes para as atividades da área comercial, ou as pessoas da área comercial, por já estarem acostumadas com os serviços das áreas de apoio, não acredita que eles poderiam oferecer melhores serviços. Pela observação das atividades, pode-se concluir que a segunda hipótese é a mais provável para explicar as diferenças sobre as opiniões das pessoas da área comercial sobre a qualidade dos serviços prestados pelos demais departamentos. O que ocorre é uma sub-utilização das atividades de apoio por parte da área comercial. Isto com certeza irá ter que mudar caso a empresa queira continuar a ser competitiva no mercado. A satisfação da maioria dos integrantes da área comercial com as áreas de apoio justifica o fato da maioria das pessoas da área comercial serem contra a idéia de se criar equipes com pessoas de outros departamentos.

Entre as soluções propostas para se resolver os problemas entre a área comercial e os demais departamentos pode-se citar a realização de seminários e conferências entre

as pessoas envolvidas para que elas possam trocar informações e tomar decisões conjuntamente. Treinamento funcional cruzado e definição de procedimentos para os processos interfuncionais também foram sugeridos. As opiniões divergiram quanto à idéia de se criar uma equipe de negócios, que funcionasse como mini-negócios dentro da empresa, e que fosse formada por pessoas das diferentes áreas. Algumas pessoas foram contra, afirmando que essas equipes iriam gerar custos excessivos em função do aumento do quadro de funcionários. Outra fonte de custo seria a perda de economias de escala conseguidas pela organização funcional. Já outras pessoas acreditam que a idéia de se criar equipes de negócios com pessoas dos diversos departamentos seria a solução para grande parte dos problemas enfrentados pela empresa. Segundo elas estas estruturas, bem administradas, proporcionariam grande agilidade para a empresa.

Novamente, a grande questão a ser respondida é o grau de integração entre as diversas atividades que é ideal para a empresa. No caso da Alfa S.A. a resposta só pode ser dada quando for definida a estratégia a ser seguida pela empresa. Por exemplo, se a estratégia se basear na excelência técnica como principal instrumento diferenciador, o grau de integração necessário não é muito grande. Caso a empresa opte por competir em velocidade e atendimento ao cliente haverá necessidade de um grau muito maior de ligação entre as áreas. De qualquer forma a empresa pode optar por qualquer

um dos vários instrumentos de integração citados no decorrer do trabalho. Acredita-se que a utilização de estruturas espelhadas, onde os diferentes departamentos possuíssem pessoas que fossem responsáveis pelo contato com cada um das equipes de negócios, poderia facilitar muito o relacionamento entre as equipes de negócios e as áreas de suporte. Esta estrutura evitaria que a disputa entre os recursos ficasse no nível de alta gerência. A descentralização das discussões permitiria um ganho de agilidade e tempo considerável.

Uma análise dos resultados da pesquisa quantitativa, mostrados nos gráficos que se encontram em anexo a este trabalho, realizada junto a pessoas da área comercial leva a algumas observações interessantes. Antes porém é necessário esclarecer a forma de apresentação destes resultados.

Foram anexados quatro gráficos juntamente com uma tabela contendo os resultados dos questionários aplicados durante o estudo de caso. Nos gráficos estão plotadas as respostas dos questionários, sendo que cada ponto no gráfico corresponde a um dos itens perguntado. Por exemplo, o ponto 5 no gráfico sobre o relacionamento entre a área comercial e as demais na estrutura antiga, corresponde ao item "Compartilhar a mesma visão sobre o que deve ser feito" da tabela. No eixo horizontal dos gráficos foi medido o nível de importância dado ao item pelos entrevistados. Já o eixo vertical mostra o grau de satisfação das pessoas em relação ao mesmo item.

Além dos pontos referentes às respostas, os gráficos contém retas que representam o valor médio das respostas em termos de importância percebida e satisfação. No último gráfico as respostas estão plotadas de acordo com o impacto e a viabilidade de se implantar as melhorias propostas.

Observando o gráfico sobre o relacionamento entre a área comercial e as demais na estrutura antiga pode-se notar que todos os itens relacionados com a comunicação e as informações obtidas dos demais departamentos, apesar de terem um nível de importância elevado, não estão sendo satisfatoriamente atendidos. É interessante notar que estes resultados contrariam as respostas dadas nas entrevistas, onde afirmam estarem satisfeitos com os serviços prestados pelas demais áreas. Um item que se destacou em função do seu alto grau de satisfação e importância, é o que se refere ao relacionamento pessoal entre as pessoas das diferentes áreas. Aparentemente isto mostra que grande parte do contato entre os departamentos está baseado no relacionamento entre as pessoas. Isto, ao mesmo tempo que é bom para a empresa, também se mostra perigoso, uma vez que a ligação entre as áreas da empresa se baseia quase que totalmente na estrutura informal. Além disso o baixo nível de importância atribuído ao item relacionado com os procedimentos formais, mostra que as pessoas não estão muito preocupadas com estes procedimentos. Isto representa uma dificuldade para a

empresa uma vez que ela se encontra em processo de obtenção do certificado ISO-9000.

Por outro lado a expectativa das pessoas da área comercial sobre o relacionamento com os demais departamentos após a reestruturação organizacional é muito boa. Enquanto que a média de satisfação na estrutura antiga era de 3,5(três e meio), na nova estrutura a expectativa é de haver um salto para 4,6. Isto é muito bom, principalmente pelo fato da reestruturação estar se limitando à área comercial.

O segundo gráfico mostra o relacionamento entre o departamento de vendas e marketing na estrutura antiga. Três itens que estão muito ligados um ao outro obtiveram médias muito baixas em relação ao grau de satisfação e são considerados de alta importância pelas pessoas entrevistadas. Os resultados dos itens 28, 29 e 23, respectivamente, "plano de carreira adequado", "remuneração compatível" e "satisfação pessoal", mostram que a empresa não possui um plano de carreira nem um sistema de remuneração que atenda às necessidades de seus funcionários. Isto representa um grande problema, uma vez que funcionários desmotivados e insatisfeitos se mostram mais arredios no momento de se implementar mudanças. Outros itens a serem destacados são o da especialização das pessoas(15) e adequação do organograma(16) que obtiveram boas médias em termos de satisfação mas não se mostraram muito importantes. É

interessante notar que nos ítems que se relacionavam diretamente com o desempenho das pessoas como por exemplo iniciativa e responsabilidade, as notas foram geralmente altas.

No entanto pode-se fazer uma análise mais elaborada comparando os resultados do segundo com o do terceiro gráfico. Este último mostra a expectativa das pessoas em relação à nova estrutura. Assim como no relacionamento entre a área comercial e as demais, a média geral para o relacionamento dentro da área comercial também subiu muito. Passou de 3,7 para 4,8. Isto confirma que a expectativa das pessoas em relação aos resultados da reestruturação são muito boas, o que se mostra um importante trunfo a ser explorado no futuro. Nota-se que a relação entre os diversos ítems não se alterou quase nada, o que é de certa forma estranho. Os ítems que haviam sido citados no gráfico anterior se mantiveram na mesma posição. O único ítem que sofreu uma alteração na posição relativa foi o relacionado à iniciativa das pessoas(22) que estranhamente, contrariando as respostas das entrevistas abertas, piorou em termos de satisfação.

Observando o gráfico sobre as melhorias propostas pode-se observar que a criação de um "business team" mais amplo(1), com pessoas de outros departamentos, não teve um boa média em termos de impacto e viabilidade de ser implementado. Analisando os questionários individualmente

constata-se que algumas pessoas atribuíam notas bem altas para o impacto dessa proposta, enquanto que outras deram notas bem baixas. Isto mostra como as opiniões estão bem divididas sobre esta proposta. As propostas de criação de um sistema de avaliação(2) e de reuniões entre os departamentos(4) obtiveram notas intermediárias tanto em termos de impacto, quanto de viabilidade. Por outro lado a proposta que foi julgada como de maior impacto e com uma boa viabilidade de ser implementada foi a da remuneração variável(3), mostrando-se que o grau de satisfação das pessoas com o sistema de remuneração atual é ruim.

De um modo geral, o que se pode concluir é que a reestruturação da área comercial está provocando uma expectativa positiva na maioria das pessoas. O que mostra que as pessoas acham que a empresa está seguindo o caminho certo ao criar equipes de negócios no lugar dos departamentos de vendas e marketing. Uma pesquisa sobre a efetiva realização destas expectativas só poderá ser feita num momento futuro, quando a nova estrutura já tiver sido completamente implementada.

CONCLUSÕES

O modo de regulamentação flexível está a cada dia se consolidando mais, eliminando com isso as características do fordismo ainda existentes. Esta alteração do ambiente concorrencial tem agravado o impacto dos problemas da departamentalização tradicional. Nenhuma empresa que pretenda se manter no mercado pode ignorar esta constatação.

As atenções dos teóricos também se voltaram para os problemas da departamentalização. Diversas técnicas de gestão foram elaboradas na tentativa de guiar os empresários pelos inexplorados caminhos do paradigma flexível. Muitas delas eram receitas prontas, verdadeiras mágicas para as empresas vencedoras. Outras, como a gestão para a qualidade total, procuraram mostrar um conjunto de ferramentas e princípios a serem adaptadas pelas empresas que pretendem melhorar seu desempenho. Estas ferramentas não eram varas mágicas a serem usadas, mas sim um conjunto de princípios e técnicas que mostram o rumo a ser tomado. E foi exatamente nesta intenção que este trabalho monográfico foi elaborado. Não era pretensão criar um modelo pronto de estrutura organizacional a ser adotada no lugar da tradicional departamentalização. Procurou-se colaborar na tarefa de apontar o rumo a ser seguido e mostrar algumas das ferramentas que poderiam ser utilizadas neste difícil caminho.

Para se fazer isto, foram mostradas as características do ambiente fordista, descrevendo as estruturas criadas pelas empresas para melhor se adaptarem sua lógica de funcionamento. A departamentalização funcional foi desta forma a resposta dada pelas empresas para a necessidade de padronização imposta pela lógica do fordismo.

A seguir foram descritas as mudanças que ocorreram na economia nas décadas de 60 e 70 que marcaram a passagem do fordismo para o modo de regulamentação flexível. Esta descrição foi útil para mostrar as características do novo período que estavam se consolidando. O acelerado ritmo de inovações tem demandado que as empresas sejam mais flexíveis tanto em termos produtivos, quanto de estruturas organizacionais. As constantes inovações e alterações na dinâmica concorrencial torna a capacidade de se mudar as estratégias e gerenciar a estrutura organizacional de forma que esta estratégia seja seguida, uma das principais formas de se ganhar e manter vantagens competitivas. É fundamental que as empresas sejam capazes de entender e adaptar as constantes mudanças nas condições do ambiente. Desta forma a estrutura organizacional passa a ser encarada como temporária, como mais uma das variáveis a serem utilizadas para adequar a empresa às mudanças no ambiente.

Entende-se que a descrição das características do ambiente flexível é uma contribuição muito importante deste trabalho. Isto porque, ao se entender a lógica de funcionamento deste período, fica muito mais fácil o trabalho de analisar as estruturas mais adequadas ao ambiente concorrencial. A descrição das diferentes técnicas de gestão também contribuiu para esse objetivo, uma vez que estas influenciam a forma pela qual as estruturas são elaboradas.

O que se pode concluir da análise das diferentes técnicas de gestão existentes atualmente foi o fato delas procurarem eliminar as barreiras existentes entre os departamentos como uma forma de se ganhar uma maior flexibilidade e atender as necessidades do mercado. O papel da estrutura dentro das técnicas de gestão foi alterado, passou a ser encarada como uma variável a ser modificada quando necessário. Além disso a estrutura deixou de ser um elemento independente, para fazer parte, juntamente com as práticas de remuneração, planos de carreira, sistemas de controle e políticas da empresa, de um conceito mais amplo de organização. Não se pode dissociar as características da estrutura desses demais elementos. Uma empresa que pretende ser bem sucedida na reestruturação organizacional precisa criar uma série de processos que lhe sirvam como complemento e suporte. Todos estes elementos tem que estar em harmonia para que os objetivos pretendidos sejam alcançados.

Como se pode mostrar as empresas possuem diversas possibilidades em termos de estruturas a serem elaboradas para melhor atender às necessidades do mercado. Pode-se optar por adaptar a tradicional departamentalização funcional através da diminuição dos níveis hierárquicos e de treinamento dos funcionários em técnicas de gestão como a Qualidade Total e o Endomarketing. Ou utilizar-se das chamadas estruturas espelhadas, onde são criadas funções equivalentes dentro dos diferentes departamentos, para eliminar parte dos conflitos existentes entre as áreas funcionais. Este tipo de estrutura também ajuda em termos de velocidade e atendimento ao cliente, uma vez que existem pessoas definidas como responsáveis por cada fase de um processo.

Além disso as empresas que optarem por manter a departamentalização funcional devem passar a se utilizar cada vez mais dos diversos processos organizacionais integrativos como, por exemplo, a criação de estratégias e objetivos que levem em conta o relacionamento entre os departamentos. A utilização de equipes paralelas à estrutura organizacional também aparece como uma boa alternativa para se obter alguns dos benefícios da integração horizontal sem ter que alterar a hierarquia formal.

No entanto, cada dia um maior número de empresas está optando por mudar suas estruturas organizacionais. Estas

empresas tem optado por diversos modelos que foram descritos anteriormente. O que é muito importante ser enfatizado é o fato de que não há um modelo definido a ser seguido por todas as empresas. No fordismo havia um modelo muito claro e fácil de ser copiado. Qualquer pessoa que pretendesse montar um negócio sabia como montar a estrutura de sua empresa estudando os manuais de Organização & Métodos. Hoje em dia não existe mais um modelo. Mesmo se existisse ele teria que estar sendo reelaborado a cada instante em função das alterações no ambiente externo. Todos sabem o que deve ser eliminado, mas ninguém sabe como substituí-lo.

O que se pode fazer, no entanto, é analisar os diversos mecanismos utilizados na estruturação das empresas. Feita esta análise, e compreendido o ambiente organizacional de cada empresa, pode-se obter uma maior possibilidade de sucesso na reestruturação organizacional.

Pode-se notar que a empresa onde foi feito o estudo de caso utilizou uma série de conceitos que haviam sido citados anteriormente. A figura do gerente de negócios pode ser entendida como uma superfunção pelo fato de agregar especialistas funcionais da área de vendas e marketing num nível abaixo ao da gerência geral. As vantagens da utilização de estruturas integradoras baseadas em equipes foram amplamente utilizadas na montagem das equipes de negócios. Era intenção da empresa conseguir, através da

reestruturação, que todos os integrantes da equipe de negócios possuam os mesmos objetivos e sigam a mesma estratégia por eles elaborada, sendo também responsáveis pelos seus resultados. Isto se assemelha com as propostas do Endomarketing. Não havia esta sinergia em termos de objetivos na antiga estrutura, onde as pessoas da área de vendas e marketing estavam subordinadas a chefes de diferentes áreas funcionais. Outra coisa a ser notada é o fato de que, dentro das equipes de negócios, foi criada uma estrutura muito similar à estrutura de linha de frente/retaguarda descrita nos capítulos anteriores. A linha de frente, composta pelos vendedores e gerentes de mercado, foi organizada por critérios geográficos, enquanto que a retaguarda está estruturada em termos de produtos.

Cada empresa deve analisar suas necessidades em função da estratégia adotada, para poder optar por algum tipo de estrutura. As empresas podem, inclusive, como foi feito pela empresa analisada no estudo de caso, optar por modelos híbridos que incorporam características de diferentes tipos de estruturas. Conclui-se, portanto, que não existe um modelo, mas sim um conjunto de instrumentos que podem ser utilizados de acordo com as características de cada empresa.

Como foi dito, o gerenciamento de estrutura organizacional assume desta forma um papel muito importante na gestão das empresas. Esta afirmação pode ser compreendida

acrescentando o fato de que este gerenciamento está baseado no processo de tentativa e erro. As empresas, na falta de modelos, tem sido obrigadas a fazer diversas tentativas até conseguir elaborar uma estrutura adequada para suas necessidades. A situação se agrava quando se observa que as empresas que foram bem sucedidas na tarefa de ajustar sua estrutura à estratégia adotada, serão obrigadas num curto período de tempo a iniciarem este processo novamente em função das alterações no ambiente externo.

Conclui-se desta forma que, mais importante que analisar as características de uma estrutura específica, é estudar os diversos mecanismos utilizados pelas empresas nas suas organizações. E entre os diversos mecanismos citados pode-se constatar a grande importância que está sendo dada para as estruturas baseadas em equipes. Parece ser consenso que a resposta para o grande desafio de se gerenciar as estruturas organizacionais, se houver alguma resposta, passa pela utilização do trabalho em equipe.

BIBLIOGRAFIA

- BENKIN, Saul Faingaus(1995). Conversando sobre Endomarketing, São Paulo: Makron Books
- CARDOSO, Paulo César(1994). A Gestão da Qualidade e a Estruturação de seus Conceitos, Monografia de Graduação, Instituto de Economia/UNICAMP, Campinas
- CHANDLER, Alfred D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- CHIAVENATO, Idalberto (1983). Introdução a Teoria Geral da Administração, São Paulo: McGraw-Hill
- DAVENPORT, Thomas H.(1994). Reengenharia de Processos, Rio de Janeiro: Editora Campus
- DEMING, W. Edwards (1990). Qualidade: A Revolução da Administração, Rio de Janeiro: Marques Saraiva
- THE ECONOMIST(1994), Death of the brand manager, London, April
- FAYOL, Henri(1950). Administração Industrial e Geral, São Paulo: Atlas
- GALBRAITH, Jay R.(1995). Organizando para Competir no Futuro, São Paulo: Makron Books
- GULICK, Luther e Lyndall F. Urwick(1937). Papers on the Science of Administration, Columbia University, Institute of Public Administration
- HAMMER, Michael e CHAMPY, James(1994). Reengenharia Revolucionando a empresa, Rio de Janeiro: Editora Campus
- HARVEY, D.(1992). Condição Pós-Moderna, São Paulo: Edições Loyola
- JURAN, J. M.(1988). Juran Planejando para a Qualidade, São Paulo: Pioneira Editora
- KATZENBACH, Jon R. e SMITH, Douglas K.(1994). A Força e o Poder das Equipes, São Paulo: Makron Books

KOTLER, Philip (1993). Administração de Marketing, São Paulo: Editora Atlas

LEVITT, Theodore(1960). Marketing myopia, Harvard Business Review, Julho-Agosto

MOTTA, C. Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser (1980). Introdução à Organização Burocrática, São Paulo: Editora Brasiliense.

SKINNER, Wickham(1966). A Produção sob Pressão, Harvard Business Review, Setembro-Outubro

TAYLOR, F. T. (1979). Princípios de Administração Científica, São Paulo: Editora Atlas

ANEXOS

1. QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS COM PESSOAS DA ÁREA COMERCIAL
2. QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS COM PESSOAS DOS OUTROS DEPARTAMENTOS
3. QUESTIONÁRIO DA PESQUISA QUANTITATIVA - CUSTOMER WINDOW
4. RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA
5. GRÁFICOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

QUESTIONÁRIO PARA PESSOAS DA ÁREA COMERCIAL (MARKETING E VENDAS)

RELAÇÃO MARKETING / VENDAS COM OUTROS DEPARTAMENTOS

1) EM GERAL COMO ESTÁ O RELACIONAMENTO DO SEU DEPARTAMENTO (MKT/VENDAS) COM OS DEMAIS DEPARTAMENTOS (ELES POSSUEM A MESMA VISÃO-OBJETIVOS)?

2) O QUE VOCÊ GOSTA NESTE RELACIONAMENTO?
O QUE MAIS?

3) O QUE VOCÊ NÃO GOSTA NO RELACIONAMENTO?

4) QUAIS TIPOS DE SERVIÇOS SÃO MAIS UTILIZADOS POR VOCÊ, E COMO VOCÊ OS AVALIA (QUAIS CRITÉRIOS UTILIZA)?

5) QUE TIPO DE SERVIÇOS VOCÊ GOSTARIA QUE FOSSEM FEITOS?

6) O QUE PODERIA SER FEITO PARA MELHORAR?

CARACTERÍSTICAS DA ATUAL ESTRUTURA (PESSOAS COMO CLIENTES DA RHODIA)

7) COMO ESTÁ EM GERAL A ATUAL ESTRUTURA NA SUA OPINIÃO?

8) QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS QUE VOCÊ GOSTA NELA?

9) E AS CARACTERÍSTICAS QUE VOCÊ NÃO GOSTA?

10) EXISTE ALGUM CONFLITO ENTRE VENDAS E MARKETING?

NOVA ESTRUTURA

11) O QUE VAI MUDAR PARA VOCÊ NA NOVA ESTRUTURA? (CARACTERÍSTICAS: HIERARQUIA, CARACTERÍSTICAS DO CARGO, TREINAMENTO, RELACIONAMENTO COM O CLIENTE, RELAÇÃO COM OUTROS DEPARTAMENTOS)

12) O QUE VOCÊ ESTÁ ACHANDO DA MUDANÇA, SE NECESSÁRIA OU NÃO, E A FORMA COM QUE FOI TOMADA A DECISÃO DE REESTRUTURAR?

13) QUAIS SERÃO OS IMPACTOS PARA O CLIENTE EXTERNO DESSA MUDANÇA?

14) VOCÊ ACHA QUE OS BUSINESS TEAMS DEVERIAM SER INTEGRADO POR PESSOAS DE OUTRAS ÁREAS? (PRODUÇÃO, LOGÍSTICA, GESTÃO, INFORMÁTICA E COMPRAS)

15) COMO DEVERIA SER O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA, ELE VAI INFLUENCIAR O SEU TRABALHO?

16) POSSUI ALGO MAIS QUE GOSTARIA DE ACRESCENTAR?

QUESTIONÁRIO PARA PESSOAS DE OUTROS DEPARTAMENTOS

1 - Na sua opinião quais são os objetivos da R.M.? E qual é o seu papel e da sua área nesses objetivos?

2 - Como é o sistema de avaliação do seu desempenho? Como ele influi no seu trabalho?

3 - Qual é a sua visão sobre marketing e sobre as características das pessoas que trabalham na área Comercial/Marketing da R.M.? Eles falam a mesma língua que você(visão sobre o que é melhor para a R.M)?

FINANÇAS

Argumentos racionais para os gastos

Orçamentos inflexíveis

Preço para cobrir custos

MARKETING

Intuitivos

Orçamentos flexíveis

Preço para desenvolv. do Mercado

COMPRAS

Poucos produtos

Peças padronizadas

Preço do material

Lotes econômicos

Compra planejada(previsões certas)

MARKETING

Muitos produtos

Peças personalizadas

Qualidade do produto

Grandes lotes para não faltar

Compras p/ atender clientes

4 - Se o Marketing/Vendas fosse o cliente do seu departamento, quais produtos/serviços você "venderia", como você os analisa em termos da qualidade deles (ex: rapidez, confiabilidade, clareza, etc.)? Você acha que eles atendem os clientes?

5 - Você acha que o pessoal do Marketing/Vendas tem conhecimento do que sua área pode oferecer?

(se citou algum problema)

6 - O que você acha que poderia ser feito para resolver os problemas entre o seu setor e o Marketing?

7 - O Marketing/Vendas estão se reestruturando em função das linhas de produto para melhorar o atendimento dos clientes (agilidade da R.M em responder as mudanças do mercado), você acha que é possível no longo prazo, fazer o mesmo com o seu setor?

SM
PESQUISA CUSTOMER WINDOW - INTERNA

I. IMPORTÂNCIA

Avaliar as seguintes Características quanto a importância (Na sua percepção)
 Fazer um círculo ao redor da resposta.

	Pouco Importante			Muito Importante		
- Quão importante para você é :						
Relação da área Comercial com as demais:						
1. Agilidade de comunicação	1	2	3	4	5	6
2. Interesse das pessoas em resolver os problemas	1	2	3	4	5	6
3. Flexibilidade das pessoas	1	2	3	4	5	6
4. Conhecer o potencial e as dificuldades das atividades em contato	1	2	3	4	5	6
5. Compartilhar a mesma visão sobre o que deve ser feito	1	2	3	4	5	6
6. Saber os objetivos da empresa	1	2	3	4	5	6
7. Possuir procedimentos bem definidos	1	2	3	4	5	6
8. Relacionamento pessoal	1	2	3	4	5	6
9. Acesso à informações	1	2	3	4	5	6
10. Confiabilidade das informações	1	2	3	4	5	6
11. Prazo adequado das informações	1	2	3	4	5	6
12. Eficácia(adequação às suas necessidades) das informações	1	2	3	4	5	6
13. Performance geral no relacionamento dos departamentos	1	2	3	4	5	6
Relação entre Vendas e Marketing						
14. Agilidade de comunicação e tomada de decisões	1	2	3	4	5	6
15. Especialização das pessoas(foco)	1	2	3	4	5	6
16. Adequação do organograma ao dia-a-dia	1	2	3	4	5	6
17. Rapidez no atendimento do cliente	1	2	3	4	5	6
18 Satisfação das necessidades do cliente	1	2	3	4	5	6
19 Treinamento adequado	1	2	3	4	5	6
20 Participação nas decisões	1	2	3	4	5	6
21 Responsabilidade das pessoas	1	2	3	4	5	6
22 Iniciativa das pessoas	1	2	3	4	5	6
23 Satisfação pessoal	1	2	3	4	5	6
24 Possuir objetivos e prioridades similares	1	2	3	4	5	6
25 Ser avaliado pelos mesmos critérios	1	2	3	4	5	6
26 Trabalho em equipe(remar na mesma direção)	1	2	3	4	5	6
27 Flexibilidade às mudanças do mercado	1	2	3	4	5	6
28 Plano de carreira adequado	1	2	3	4	5	6
29 Remuneração compatível	1	2	3	4	5	6

PESQUISA CUSTOMER WINDOW

II. SATISFAÇÃO

Avallar as seguintes Características quanto a sua satisfação com a estrutura atual da Rhodia-Merieux
Fazer um círculo ao redor da resposta.

	Pouco Satisfeito				Muito Satisfeito	
- Quanto satisfeito você está com :						
Relação da área Comercial com as demais:						
1. Agilidade de comunicação	1	2	3	4	5	6
2. Interesse das pessoas em resolver os problemas	1	2	3	4	5	6
3. Flexibilidade das pessoas	1	2	3	4	5	6
4. Conhecer o potencial e as dificuldades das atividades em contato	1	2	3	4	5	6
5. Compartilhar a mesma visão sobre o que deve ser feito	1	2	3	4	5	6
6. Saber os objetivos da empresa	1	2	3	4	5	6
7. Possuir procedimentos bem definidos	1	2	3	4	5	6
8. Relacionamento pessoal	1	2	3	4	5	6
9. Acesso à informações	1	2	3	4	5	6
10. Confiabilidade das informações	1	2	3	4	5	6
11. Prazo adequado das informações	1	2	3	4	5	6
12. Eficácia(adequação às suas necessidades) das informações	1	2	3	4	5	6
13. Performance geral no relacionamento dos departamentos	1	2	3	4	5	6
Relação entre Vendas e Marketing						
14. Agilidade de comunicação e tomada de decisões	1	2	3	4	5	6
15. Especialização das pessoas(foco)	1	2	3	4	5	6
16. Adequação do organograma ao dia-a-dia	1	2	3	4	5	6
17. Rapidez no atendimento do cliente	1	2	3	4	5	6
18 Satisfação das necessidades do cliente	1	2	3	4	5	6
19 Treinamento adequado	1	2	3	4	5	6
20 Participação nas decisões	1	2	3	4	5	6
21 Responsabilidade das pessoas	1	2	3	4	5	6
22 Iniciativa das pessoas	1	2	3	4	5	6
23 Satisfação pessoal	1	2	3	4	5	6
24 Possuir objetivos e prioridades similares	1	2	3	4	5	6
25 Ser avaliado pelos mesmos critérios	1	2	3	4	5	6
26 Trabalho em equipe(remar na mesma direção)	1	2	3	4	5	6
27 Flexibilidade às mudanças do mercado	1	2	3	4	5	6
28 Plano de carreira adequado	1	2	3	4	5	6
29 Remuneração compatível	1	2	3	4	5	6

PESQUISA CUSTOMER WINDOW

III. SATISFAÇÃO

Avaliar as seguintes Características quanto a sua expectativa em relação a estrutura de Bussiness-Teams
Fazer um círculo ao redor da resposta.

- Quão satisfeito você está com :	Pouco Satisfeito			Muito Satisfeito		
Relação entre Vendas e Marketing						
14. Agilidade de comunicação e tomada de decisões	1	2	3	4	5	6
15. Especialização das pessoas(foco)	1	2	3	4	5	6
16. Adequação do organograma ao dia-a-dia	1	2	3	4	5	6
17. Rapidez no atendimento do cliente	1	2	3	4	5	6
18 Satisfação das necessidades do cliente	1	2	3	4	5	6
19 Treinamento adequado	1	2	3	4	5	6
20 Participação nas decisões	1	2	3	4	5	6
21 Responsabilidade das pessoas	1	2	3	4	5	6
22 Iniciativa das pessoas	1	2	3	4	5	6
23 Satisfação pessoal	1	2	3	4	5	6
24 Possuir objetivos e prioridades similares	1	2	3	4	5	6
25 Ser avaliado pelos mesmos critérios	1	2	3	4	5	6
26 Trabalho em equipe(remar na mesma direção)	1	2	3	4	5	6
27 Flexibilidade às mudanças do mercado	1	2	3	4	5	6
28 Plano de carreira adequado	1	2	3	4	5	6
29 Remuneração compatível	1	2	3	4	5	6
13. Performance geral no relacionamento dos departamentos	1	2	3	4	5	6

IV. NECESSIDADES ADICIONAIS

Há alguma necessidade adicional que gostaria de acrescentar ? Qual?

	Importância						Satisfação					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
_____	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
_____	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
_____	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
_____	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
_____	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

V. MELHORIA (IMPACTO x VIABILIDADE)

IMPACTO

Qual seria o impacto destas melhorias na satisfação das pessoas e no desempenho da empresa

	Nenhum		Médio			Alto
	1	2	3	4	5	6
1. Bussiness Team com pessoas de outros departamentos	1	2	3	4	5	6
2. Sistema de avaliação objetivo	1	2	3	4	5	6
3. Implementação de um sistema de remuneração variável	1	2	3	4	5	6
4. Reuniões periódicas entre os diversos departamentos	1	2	3	4	5	6

VIABILIDADE

	Difícil					Fácil
	1	2	3	4	5	6
1. Bussiness Team com pessoas de outros departamentos	1	2	3	4	5	6
2. Sistema de avaliação objetivo	1	2	3	4	5	6
3. Implementação de um sistema de remuneração variável	1	2	3	4	5	6
4. Reuniões periódicas entre os diversos departamentos	1	2	3	4	5	6

HÁ ALGO MAIS SOBRE MELHORIA NA SUA OPINIÃO ?

SIM

NÃO

	Impacto						Viabilidade					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
_____	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
_____	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
_____	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
_____	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
_____	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

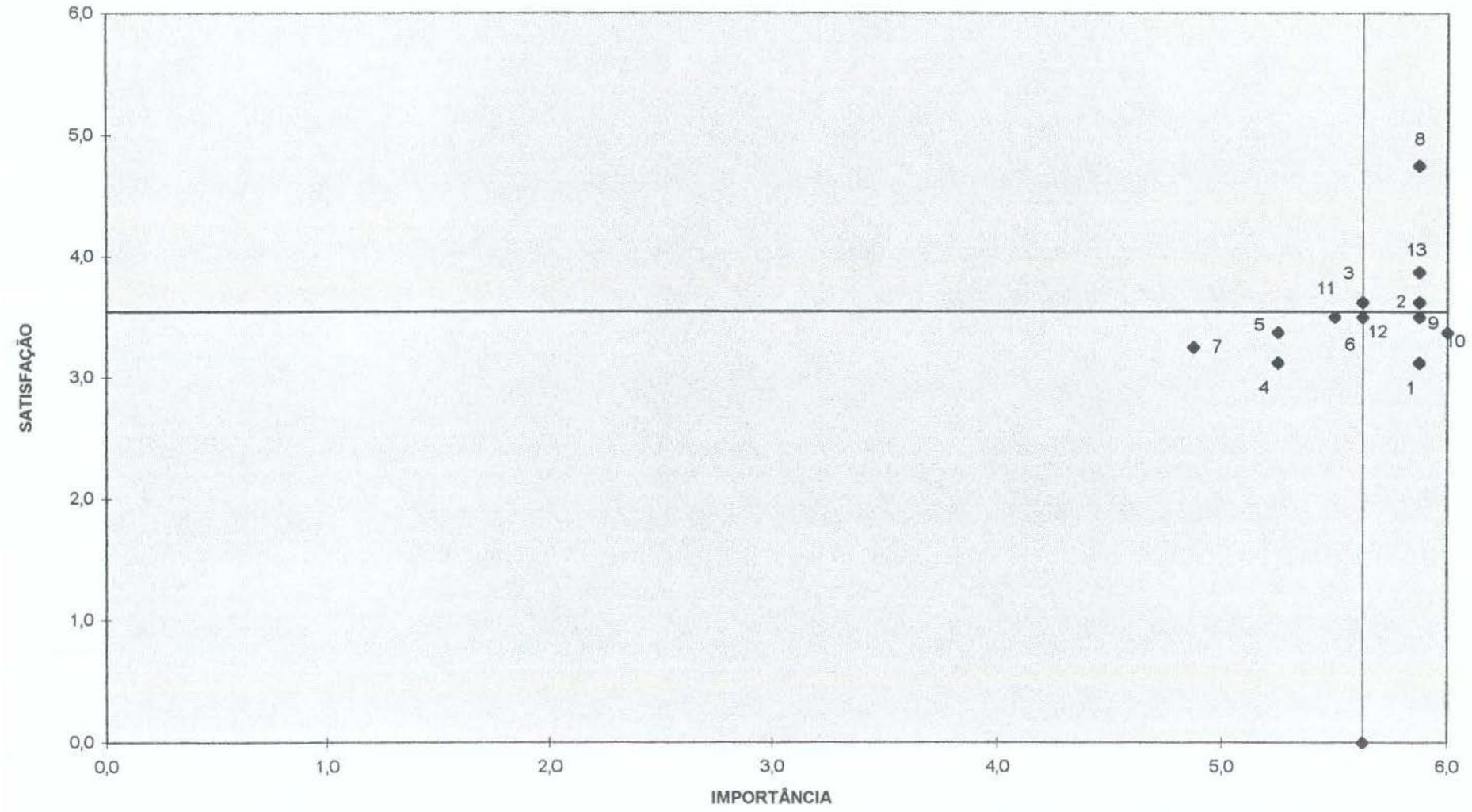
VII. RESUMO

Existe alguma coisa a acrescentar ? O que ?

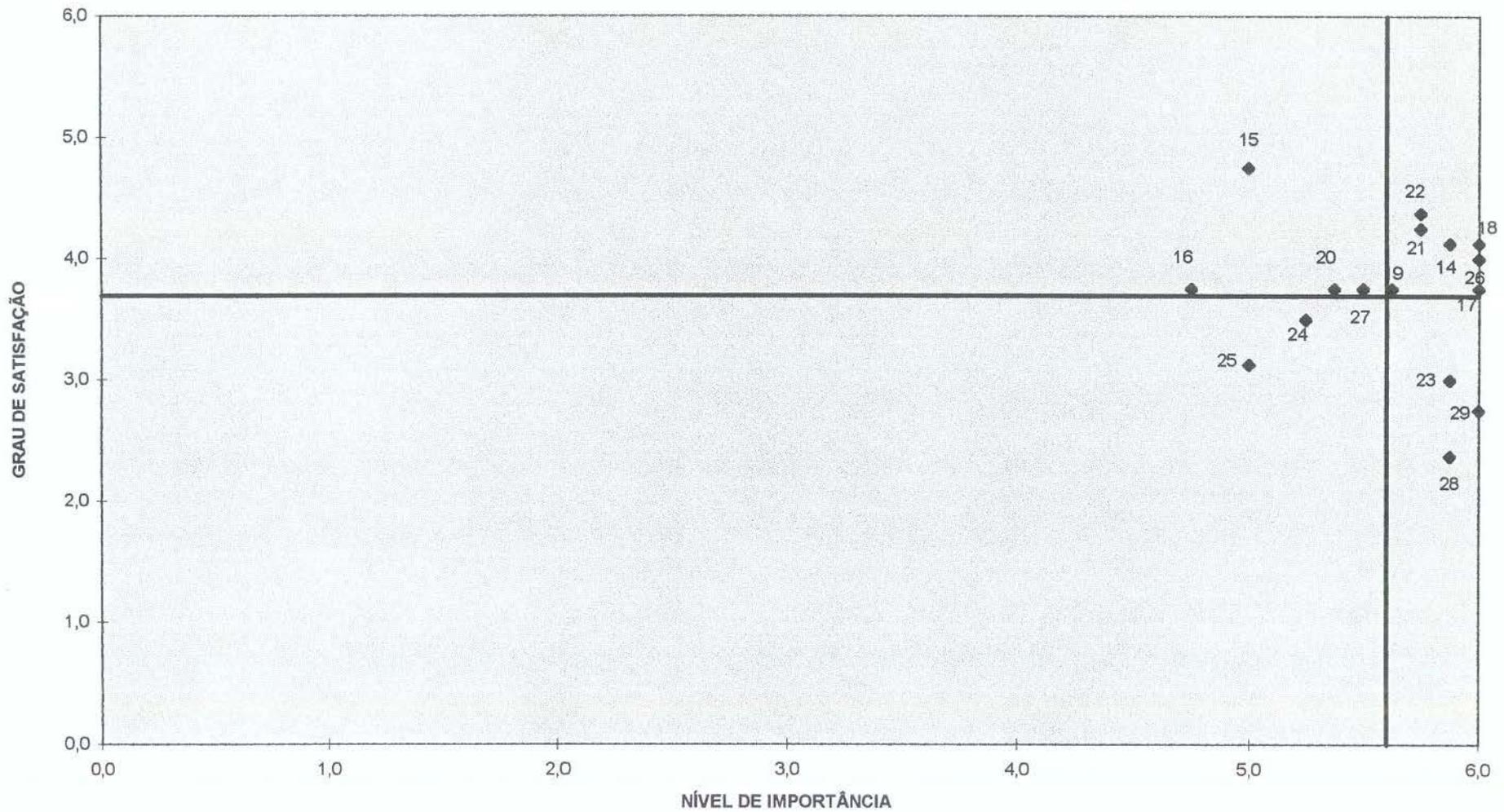
RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

	MÉDIAS DAS RESPOSTAS		
	IMPORTANCIA PERCEBIDA	SATISFAÇÃO ANTIGA ESTRUTURA	SATISFAÇÃO NOVA ESTRUTURA
Relação entre área comercial e as demais			
1. Agilidade de comunicação	5,9	3,1	
2. Interesse das pessoas em resolver os problemas	5,9	3,6	
3. Flexibilidade das pessoas	5,6	3,6	
4. Conhecer o potencial e as dificuldades das atividades em contato	5,3	3,1	
5. Compartilhar a mesma visão sobre o que deve ser feito	5,3	3,4	
6. Saber os objetivos da empresa	5,6	3,5	
7. Possuir procedimentos bem definidos	4,9	3,3	
8. Relacionamento pessoal	5,9	4,8	
9. Acesso à informações	5,9	3,5	
10. Confiabilidade das informações	6,0	3,4	
11. Prazo adequado das informações	5,5	3,5	
12. Eficácia(adequação às suas necessidades) das informações	5,8	3,5	
13. Performance geral no relacionamento dos departamentos	5,9	3,9	4,6
MÉDIA	5,6	3,5	4,6
Relação entre Vendas e Marketing			
14. Agilidade de comunicação e tomada de decisões	5,9	4,1	5,0
15. Especialização das pessoas(foco)	5,0	4,8	5,4
16. Adequação do organograma ao dia-a-dia	4,8	3,8	5,0
17. Rapidez no atendimento do cliente	6,0	3,8	5,3
18. Satisfação das necessidades do cliente	6,0	4,1	5,0
19. Treinamento adequado	5,6	3,8	5,1
20. Participação nas decisões	5,4	3,8	4,8
21. Responsabilidade das pessoas	5,8	4,3	5,3
22. Iniciativa das pessoas	5,8	4,4	4,6
23. Satisfação pessoal	5,9	3,0	4,1
24. Possuir objetivos e prioridades similares	5,3	3,5	5,1
25. Ser avaliado pelos mesmos critérios	5,0	3,1	4,5
26. Trabalho em equipe(remar na mesma direção)	6,0	4,0	5,3
27. Flexibilidade às mudanças do mercado	5,5	3,8	5,1
28. Plano de carreira adequado	5,9	2,4	4,4
29. Remuneração compatível	6,0	2,8	3,5
Propostas de Melhoria			
	IMPACTO	VIABILIDADE	
1 BUSINESS TEAM	3,9	2,9	
2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO	4,8	3,5	
3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	5,8	4,8	
4 REUNIÕES ENTRE DEPARTAMENTOS	4,8	4,4	

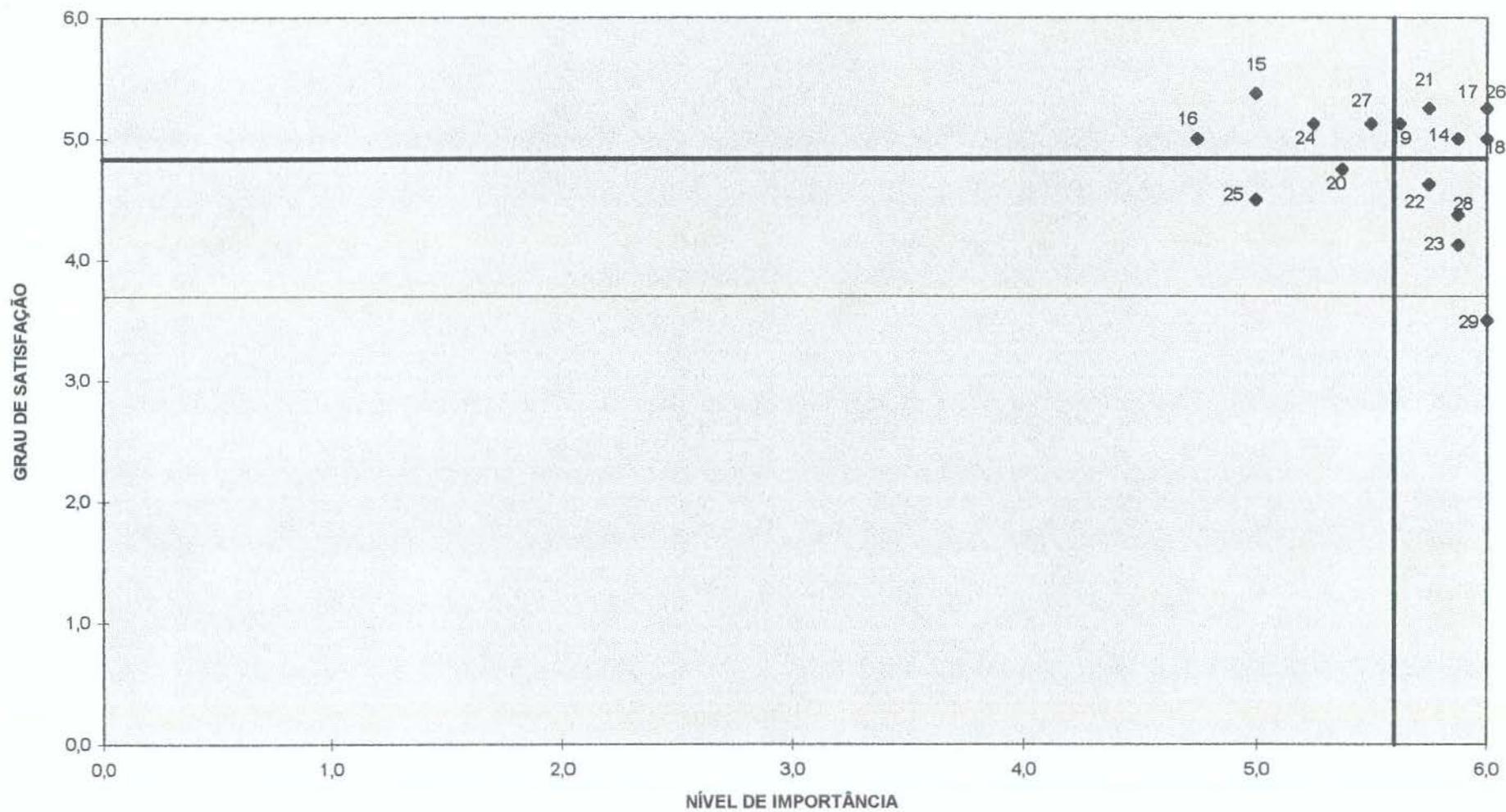
Relacionamento entre a área comercial e as demais na estrutura antiga



Relacionamento entre o departamento de vendas e marketing na estrutura antiga



Relacionamento entre o departamento de vendas e marketing na estrutura de equipes de negócio



Análise das melhorias propostas

