

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA CÂNDIDO CUSTÓDIO

**COMPETITIVIDADE OU FRAGILIDADE: UMA ANÁLISE DOS RISCOS DA
ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO SUPERIOR NAS PEQUENAS EMPRESAS**

CURITIBA
2010

JULIANA CÂNDIDO CUSTÓDIO

**COMPETITIVIDADE OU FRAGILIDADE: UMA ANÁLISE DOS RISCOS DA
ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO SUPERIOR NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
Co-orientador: Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

CURITIBA
2010

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

C987c
2010

Custódio, Juliana Cândido

Competitividade ou fragilidade : uma análise dos riscos da estratégia de relacionamento superior nas pequenas empresas / Juliana Cândido Custódio ; orientador, Jansen Maia Del Corso ; co-orientador, Wesley Vieira da Silva. – 2010.
206 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010
Bibliografia: 192-206

1. Pequenas e médias empresas – Administração. 2. Clientes – Contatos. 3. Marketing de relacionamento. 4. Administração de risco. I. Corso, Jansen Maia Del. II. Silva, Wesley Vieira da. III. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDD 22. ed. – 658.022



Ata da Reunião Examinadora da Dissertação
apresentada pela mestranda **JULIANA CÂNDIDO
CUSTÓDIO**.

Aos vinte e cinco dias do mês de fevereiro de dois mil e dez, às dez horas e trinta minutos, na sala 221 do Bloco Acadêmico, na Rua Imaculada Conceição, 1155, Prado Velho, Curitiba, Paraná, reuniu-se a Banca Examinadora da Dissertação apresentada pela mestranda **JULIANA CÂNDIDO CUSTÓDIO** sob o título “**COMPETITIVIDADE OU FRAGILIDADE - UMA ANÁLISE DOS RISCOS DA ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO SUPERIOR NAS PEQUENAS EMPRESAS**”, Banca designada pelo Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração “ad referendum” do Colegiado do Programa, e composta pelos professores: Dr. Jansen Maia Del Corso - Presidente, Dr. Wesley Vieira da Silva - examinador e Dr. Antoninho Caron - examinador. Abrindo a reunião, declarou o senhor Presidente que o exame inicia-se com exposição sumária pela candidata sobre o conteúdo de sua Dissertação. Assim sendo, após a exposição oral, foi à candidata argüida, sucessivamente, pelos professores, Dr. Antoninho Caron, Dr. Wesley Vieira da Silva e Dr. Jansen Maia Del Corso. Em seguida, o Senhor Presidente suspendeu a sessão pública por dez minutos, passando a cada membro da Comissão Julgadora, em sessão reservada, ao julgamento da dissertação, atribuindo cada examinador a sua nota de zero a dez, equivalente aos conceitos “A a E”, conforme determina o § 2º do Artigo 54 do Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração. Reabrindo a sessão pública foi pelo Senhor Presidente anunciado o resultado do julgamento, declarando ter sido **APROVADA** a Dissertação, sendo-lhe atribuída as seguintes notas: pelo Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso - 9,9 (nove inteiros e nove décimos), pelo Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva – 10,0 (dez inteiros) e pelo Prof. Dr. Antoninho Caron – 9,8 (nove inteiros e oito décimos), que resulta o conceito “**A**”. A seguir a sessão foi encerrada pelo Senhor Presidente, da qual para constar, eu, Priscilla Veiga Bueno, Secretária, lavrei a presente Ata, que segue assinada pelos Senhores Membros da Banca Julgadora.

Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
Presidente

Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
Co-orientador

Prof. Dr. Antoninho Caron
Examinador

RESUMO

Os relacionamentos são elementos essenciais para a efetivação de processos empresariais, para alavancagem de recursos e para garantir a singularidade às transações realizadas. Nas pequenas empresas, onde a falta de recursos torna-se um fator agravante para implementar e gerenciar diferentes formas de vantagem competitiva, os relacionamentos se destacam. Entretanto, a capacidade de criação de um relacionamento de forma superior envolve riscos na sua implantação e gerenciamento. Para tanto, há necessidade de discutir: até que ponto os riscos provenientes da implantação e gerenciamento da estratégia de relacionamento superior com os seus públicos de interesse da pequena empresa influenciam os níveis de competitividade organizacional? Os riscos estratégicos, fundamentados no processo de implantação da estratégia, podem refletir diretamente em níveis do desempenho da empresa e são essenciais para análise da situação da organização em relação ao seu posicionamento competitivo. Desta forma, o objetivo deste projeto de pesquisa é analisar a influência dos riscos estratégicos de implantação e gerenciamento do relacionamento superior com os públicos de interesse da pequena empresa na competitividade organizacional. A metodologia é subdividida em duas etapas: fase qualitativa e quantitativa. Na fase qualitativa do estudo serão investigadas dez pequenas empresas para direcionar a formação do relacionamento superior na pequena empresa e os riscos provenientes desta estratégia. Os dados serão modelados por meio de mapeamento cognitivo, permitindo verificar a relação de causa e efeito dos riscos em relação às diferentes estratégias de relacionamento superior. Já na fase quantitativa, serão analisados o grau de impacto, probabilidade e influência dos riscos nos aspectos inerentes à competitividade organizacional.

Palavras-chave: relacionamento superior, riscos estratégicos, competitividade, pequena empresa.

ABSTRACT

The relationships are essential to the realization of business processes to leverage resources and to ensure the uniqueness of transactions. In small businesses, where lack of resources becomes an aggravating factor to implement and manage various forms of competitive advantage, the relationships are highlighted. However, the ability to create a relationship on a higher risk involved in its implementation and management. Thus, we need to discuss: the risks arising from the implementation of the strategy and management of relationships with their higher public interest of the small influence levels of organizational competitiveness? Strategic risks, based on implementation of strategy, may reflect directly on the performance levels of the enterprise and are essential for analyzing the situation of the organization to its competitive positioning. Thus, the objective of this research project is to analyze the influence of risk management and strategic implementation of the relationship with the higher public interest in the competitiveness of small business organization. The methodology is divided into two stages: qualitative and quantitative phase. In the qualitative phase of the study will be investigated ten small businesses to investigate the relationship of higher education in small business and the risks from this strategy. The data will be modeled by means of cognitive mapping, allowing to verify the relation of cause and effect of risk in relation to different strategies of relationship higher. Already in the quantitative phase, will be analyzed the degree of impact, likelihood and impact of risk on aspects relating to organizational competitiveness.

Key words: high relationship, strategic risk, competitiveness, small business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da dissertação	18
Figura 2 - Os Ps da estratégia	23
Figura 3 - Bases da orientação para o mercado	26
Figura 4 - Dimensões da orientação para o mercado	28
Figura 5 - Formação da competitividade	32
Figura 6 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	34
Figura 7 - Forças Competitivas	37
Figura 8 - Modelo das Nove Forças Competitivas.....	38
Figura 9 - Critérios de verificação da competitividade no ambiente interno e externo	43
Figura 10 - Orientação das competências na organização	44
Figura 11 - Competências individuais que moldam competências organizacionais	45
Figura 12 - Vertentes dos relacionamentos.....	46
Figura 13 - Formação do marketing de relacionamento.....	49
Figura 14 - Visão Tradicional da Competição.....	51
Figura 15 - Visão Tradicional da Competição.....	52
Figura 16 - Estratégia singular.....	54
Figura 17 - Competitividade por meio de relacionamentos.....	55
Figura 18 - Proposições 1 e 2.....	56
Figura 19 - Proposições 3a e 3b.....	62
Figura 20 - Formas do Marketing de Relacionamento	68
Figura 21 - Estratégias de Relacionamentos.....	84
Figura 22 - Classificação de riscos corporativos – COSO.....	86
Figura 23 - Proposição 4.....	92
Figura 24 - Proposições 5 e 6.....	95
Figura 25 - Estrutura da pesquisa.....	97
Figura 26 - Modelo de análise qualitativa.....	101
Figura 27 - Proposições da pesquisa na fase qualitativa.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Propriedades Gerais dos Relacionamentos.....	65
Quadro 2 - Definição das variáveis qualitativas.....	110
Quadro 3 - Definição de variáveis quantitativas.....	116
Quadro 4 - Verificação do grau de influência das variáveis.....	123
Tabela 1 - Escala de fatores de risco.....	96
Tabela 2 - Critérios de Exposição ao Risco.....	96
Tabela 3 - Critérios de Exposição ao Risco.....	97
Tabela 4 - Impacto no negócio.....	99
Tabela 5 - Classificação do nível de criticidade do risco.....	99
Tabela 6 - Estrutura do questionário de avaliação objetiva de riscos.....	119
Tabela 7 - Grau de Probabilidade de ocorrência do risco estratégico.....	119
Tabela 8 - Nível de criticidade dos riscos estratégicos.....	120
Tabela 9 - Métrica de análise da competitividade.....	121
Tabela 10 - Métrica de análise da competitividade.....	122

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA.....	15
1.4.1 Justificativa Teórica.....	15
1.4.2 Justificativa Prática.....	16
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	20
2.1 A PEQUENA EMPRESA.....	20
2.1.1 Definição da Pequena Empresa.....	20
2.1.2 Contexto Sócio-Econômico das Pequenas Empresas.....	21
2.1.3 Definição de Estratégia.....	22
2.1.4 O Processo de Formulação da Estratégia na Pequena Empresa.....	24
2.1.5 Orientação para o Mercado.....	25
2.1.6 Arquitetura Estratégica na Pequena Empresa.....	28
2.2 COMPETITIVIDADE.....	31
2.2.1 Alinhamento da Estratégia na Pequena Empresa.....	33
2.2.2 A criação de Vantagem Competitiva na Pequena Empresa.....	36
2.2.3 Competitividade da Empresa: Orientação pelo Ambiente Externo.....	37
2.2.4 Competitividade da Empresa: Orientação pelo Ambiente Interno.....	39
2.2.5 Competências na Pequena Empresa.....	40
2.2.6 Indicadores de Competitividade.....	42
2.3 RELACIONAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	47
2.3.1 Relacionamento como Função de Marketing.....	47
2.3.2 Relacionamento como Estratégia Competitiva.....	51
2.3.3 O Relacionamento Superior.....	54
2.3.4 Comunicação Organizacional.....	61
2.3.5 Públicos de Interesse no Relacionamento Empresarial.....	62
2.3.6 Processo de Desenvolvimento dos Relacionamentos.....	64

2.4 ESTRATÉGIAS DOS RELACIONAMENTOS.....	66
2.4.1 Estratégias de Relacionamento com Clientes.....	69
2.4.2 Estratégias de Relacionamento com Colaboradores.....	71
2.4.3 Estratégia de Relacionamento Interorganizacional.....	75
2.5 PERCEPÇÃO DO RELACIONAMENTO.....	79
2.5.1 Qualidade do Relacionamento.....	79
2.5.2 Relações de interdependência e poder nos relacionamentos.....	81
2.6 GERENCIAMENTO DE RISCOS ESTRATÉGICOS.....	84
2.6.1 Risco corporativo.....	85
2.6.2 Risco Estratégico.....	87
2.6.3 Tipos de Riscos Estratégicos.....	89
2.6.4 Metodologia de Análise dos Riscos.....	93
2.6.5 Riscos <i>versus</i> oportunidades.....	95
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	97
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	97
3.1.1 Caracterização da Pesquisa.....	97
3.2 ETAPA QUALITATIVA.....	100
3.2.1 Especificação do Problema.....	100
3.2.2 Coleta e Tratamento dos Dados.....	102
3.2.3 Definição das Variáveis.....	105
3.2.4 Procedimentos de Análise dos Dados.....	106
3.3 ETAPA QUANTITATIVA.....	107
3.3.1 Especificação do Problema.....	107
3.3.2 Coleta e Tratamento dos Dados.....	110
3.3.3 Definição das Variáveis.....	110
3.3.4 Procedimentos de Análise dos Dados.....	112
3.4 MÉTRICAS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	113
3.4.1 Métrica utilizada para Mensuração e Análise de Riscos Estratégicos.....	113
3.4.2 Métrica utilizada para Análise da Competitividade.....	114
3.4.3 Métrica para análise da influência dos riscos estratégicos na competitividade da pequena empresa.....	117
REFERÊNCIAS.....	121

1 INTRODUÇÃO

Os relacionamentos são elementos essenciais para a efetivação de processos empresariais, para alavancagem de recursos e para garantir a singularidade às transações realizadas. Além disso, podem se caracterizar como uma estratégia que permite conduzir e alinhar recursos, objetivos e interesses da organização dentro de sua abrangência e dentro de seu ambiente competitivo.

Os relacionamentos utilizados como estratégias se tornam essenciais para o sucesso de uma organização no ambiente competitivo (HAMZA, 2005). As estratégias baseadas na perspectiva da criação de competências as quais sejam sustentáveis no negócio vêm sendo amplamente discutidas no meio acadêmico e empresarial. No entanto, há pouca ênfase em estratégias de relacionamentos como as principais fontes de vantagem competitiva para a empresa.

A vantagem competitiva da empresa gerada a partir de recursos, capacidades e competências que agregam valor de forma sustentável aos clientes, que sejam passíveis de adaptação para todas as atividades da empresa, e que apresentem singularidade nos processos e nos negócios, reflete aspectos que podem ser notados nas estratégias de relacionamento (CUSTÓDIO *et al.*, 2008). Desta forma, a administração dos relacionamentos com os públicos de interesse da organização deve se posicionar de forma superior aos níveis propostos pelo mercado.

O relacionamento enfatizado como superior se baseia na forma competitiva da empresa implementar estratégias e manter ações de relacionamentos que se tornem funcionais e duradouras com os principais públicos de interesse dentro da cadeia de valor: fornecedores, clientes, concorrentes e colaboradores.

Entretanto, os relacionamentos, assim como toda estratégia empresarial, podem desencadear diversos riscos em sua implementação e em suas formas de gerenciamento que podem afetar os níveis de competitividade da organização.

Há influência direta nos níveis de desempenho das organizações em virtude de sua capacidade de adaptação às forças internas e externas e desenvolvimento de competências que sejam flexíveis no cenário de constante mudança, como é o caso do relacionamento superior.

Neste contexto, são apresentados neste capítulo introdutório a delimitação do tema estudado, problema de pesquisa, definição de objetivos, justificativa prática e teórica e estrutura da dissertação.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Faz-se necessário entender e propor novas formas de relacionamento os quais permitem orientar o sucesso da organização, tendo em vista que o entendimento de necessidades atuais e futuras dos públicos de interesse da empresa (KOHLI; JAWORSKI, 1990) garante uma capacidade de resposta a novas necessidades em face da próxima conexão com os públicos (DAY, 2001), além de agregar competitividade de forma sustentável (DAY, 1994).

Portanto, o foco desta pesquisa são as diferentes formas de criar e manter relacionamentos de forma superior com os principais públicos de interesse da pequena empresa, os riscos estratégicos que essa abordagem pode desencadear para os negócios e a sua influência na trajetória competitiva da empresa.

1.2 Problema de Pesquisa

As estratégias empresariais, deliberadas ou emergentes, estão suscetíveis a riscos em sua implementação e nas formas de gerenciamento das atividades propostas. Ao conseguir evitar ou minimizar o impacto causado com a concretização dos riscos, surgem oportunidades de aumento na competitividade e lucro para a organização. Em um ambiente de inconstância, o gerenciamento do risco torna-se essencial para avaliar vantagens e apostar em estratégias eficazes (KERSTEN, 2005).

Nas pequenas empresas, onde a falta de recursos torna-se um fator agravante para implementar e gerenciar diferentes formas de vantagem competitiva, os relacionamentos se destacam. Os relacionamentos, criados por meio de aspectos de interação pessoal, enfatizam abordagens essenciais para a efetivação de novas estratégias de busca por aumento na produtividade, oportunidades em novos

negócios, captação de recursos, melhor desempenho financeiro e, conseqüentemente, maior competitividade no mercado.

Todavia, mesmo as formas de relacionamento mais simples podem propiciar o surgimento de grandes ameaças que culminam no desgaste de toda a estratégia competitiva da empresa. A esse respeito, a pequena empresa, se torna mais suscetível a riscos, pela falta de conhecimento gerencial, além da sua sensibilidade estrutural e financeira que pode culminar no fracasso da organização.

Portanto, se faz necessário responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Como os riscos provenientes da implementação e gerenciamento da estratégia de relacionamento superior com os públicos de interesse da pequena empresa podem afetar os níveis de competitividade organizacional?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Durante a revisão da literatura brasileira e estrangeira acerca de relacionamentos e vantagem competitiva na pequena empresa verificou-se que não há literatura que evidencie a formação e gerenciamento de relacionamentos como a principal fonte da competitividade organizacional. Na pequena empresa, os relacionamentos podem se tornar o principal quesito para a sustentabilidade e expansão do negócio.

Porém, sua implementação assim como seu gerenciamento deve ser realizado de forma adequada para evitar riscos que possam desgastar toda a estratégia traçada. Diante deste fato, são propostos os objetivos a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como os riscos estratégicos de implementação e gerenciamento do relacionamento superior com os públicos de interesse da pequena empresa podem afetar a competitividade organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias de relacionamento superior com os principais públicos de interesse da pequena empresa: fornecedores, clientes, colaboradores e concorrentes;
- Mapear e analisar os riscos provenientes da implementação e do gerenciamento das estratégias de relacionamento superior;
- Examinar os níveis de competitividade da pequena empresa no que tange aspectos referentes ao relacionamento superior.

1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Esta seção apresenta quais foram os aspectos fundamentais para o interesse na realização desta pesquisa. A justificativa teórica se refere às lagunas nas pesquisas existentes e a necessidade de pesquisar sobre os relacionamentos como forma de vantagem competitiva para as empresas, embasando a contribuição e relevância acadêmica da pesquisa. Já a justificativa prática evidencia a importância do estudo para as aplicabilidades dos resultados na melhoria de aspectos gerenciais nas pequenas empresas.

1.4.1 Justificativa Teórica

Os relacionamentos, representados por associações entre elementos que interagem por objetivos comuns, atualmente assumem práticas de mercado com a utilização de estratégias como forma de manter a competitividade das empresas (COVIELLO *et al.*, 2002).

Entretanto, existe pouca literatura acerca dos relacionamentos como forma competitiva das empresas. A literatura existente sobre o tema aborda principalmente as vertentes dos relacionamentos como uma subdivisão emergente do marketing, embora mesmo assim negligenciada (CHRISTOPHER *et al.*, 1991; DWYER *et al.*,

1987; GRÖNROOS, 1994, GUMMESSON, 1997; HAKANSON, 1982; MORGAN; HUNT, 1994), e como uma área de investigação da administração (MOLLER; HALINEN, 2000, HUNT; ARNETT, 2006).

No campo da administração, os relacionamentos surgem como uma nova perspectiva na administração estratégica baseada em recursos provenientes dos públicos de interesse da empresa (HARISSON, 2005). A esse respeito, as estratégias podem ser fundamentadas conforme cada público interessado na empresa, como forma de se tornarem competitivas, obterem mais oportunidades e melhorarem seus resultados financeiros.

Nas pequenas empresas, a perspectiva dos relacionamentos com os públicos de interesse da empresa não é diferente. Por falta de estrutura e recursos disponíveis, as pequenas empresas podem obter com os relacionamentos a vantagem competitiva que necessitam para se tornarem sustentáveis no mercado.

Entretanto, as pequenas empresas podem se tornar alvo de riscos que podem ameaçar toda a competitividade formada a partir desses relacionamentos. A tendência do surgimento de riscos deve ser discutida para orientar teoria e prática sobre as melhores formas de controlar e gerenciar os riscos a fim de proporcionar a possibilidade de transformá-los em oportunidades para os negócios.

Os estudos acerca de riscos estratégicos são recentes na literatura. Slywotzky (2007) afirma que há 25 anos atrás, a qualidade *versus* o custo era o grande vilão para as organizações, e desde modo, foco das pesquisas realizadas. Hoje, é o risco estratégico. Os estudos nessa área se apresentam em constante evolução, abrindo espaço para novas abordagens sintonizadas com o ambiente de constantes mudanças, bem como trazendo novos e aprimorados métodos de análise e mensuração, referenciando as diferentes características de cada tipo de negócio (COIMBRA, 2004).

Há, portanto, a necessidade de se estudar como as formas de relacionamento como um elemento fundamental para a estratégia competitiva da empresa podem gerar riscos provenientes de sua implementação e gerenciamento, e com isso afetar os níveis de competitividade esperados.

Para a Administração Estratégica a vantagem competitiva é proveniente de competências peculiares ao contexto e à realidade da organização ou das formas como a empresa reage a movimentos externos. Desta forma, este estudo torna-se importante para ressaltar que os relacionamentos podem gerar competitividade de

forma sustentável tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo, desde que com os riscos provenientes de sua implementação e gerenciamento mensurados, para assegurar a efetividade do objetivo proposto pelo relacionamento.

1.4.2 Justificativa Prática

Mesmo com toda a dinâmica do cenário de negócios, muitas pequenas empresas ainda adquirem a competitividade no seu setor tentando apenas reagir ou se adequar aos níveis praticados no mercado. Isto é, a competitividade dentre as pequenas empresas não é vista como uma vantagem diferencial, mas, como uma forma de serem sustentáveis no mercado e se assimilar à concorrência.

As pequenas empresas que querem se diferenciar no seu setor apresentam uma visão particular de que o relacionamento mantido com clientes, fornecedores, colaboradores e concorrentes que pode ser a principal ferramenta para se sustentarem e serem competitivas no mercado. Os relacionamentos estreitos entre a pequena empresa e seus públicos se tornam uma estratégia em busca da vantagem competitiva nesse meio.

Os relacionamentos, vistos como estratégia, podem gerar vantagem diante da concorrência para as pequenas empresas, já que se tratam, muitas vezes, do único diferencial que podem apresentar diante da falta de recursos, capacidade específicas ou competências que permitam a criação de sinergia em relação aos processos, produtos e serviços da organização.

Desta forma, as pequenas empresas que querem se sustentar no mercado utilizam sua capacidade de relacionamentos com os seus públicos para fazer disso a competência essencial da organização (CUSTÓDIO *et al.*, 2008).

Entretanto, a capacidade de criação de um relacionamento de forma superior com os clientes, colaboradores, fornecedores e concorrentes envolve não somente processo referente ao atendimento, compra, garantias e benefícios envolvidos, mas também os riscos de implementar essas atividades, bem como de gerenciá-las.

Este fato desencadeia diversos fatores que podem prejudicar toda a trajetória estratégica da empresa: são os riscos estratégicos. Os riscos estratégicos, fundamentados no processo de implantação da estratégia, podem refletir diretamente em níveis do desempenho da empresa, e, por este fato são considerados de extrema

importância na avaliação e planejamento da estratégia. Os riscos provenientes do gerenciamento das estratégias já implantadas também são essenciais para análise da situação da organização em relação ao seu posicionamento competitivo.

Por este motivo, deve ser estudado como os riscos da implementação e gerenciamento da estratégia de relacionamento superior podem afetar a estratégia competitiva da pequena empresa e como isso pode prejudicar a prosperidade de pequenos negócios.

A importância deste estudo está fundamentada no fato de que a partir da verificação dos riscos estabelecidos a partir de uma estratégia específica, neste caso, o relacionamento superior, é possível associar grandes oportunidades de alavancagem dos negócios, estabelecendo competitividade e formas de sustentabilidade de pequenas empresas no mercado.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este trabalho está dividido em cinco capítulos a serem considerados posteriormente, estruturados conforme introdução, referencial teórico empírico, metodologia, apresentação e análise dos resultados e considerações finais, tal como encontra-se na figura 1..

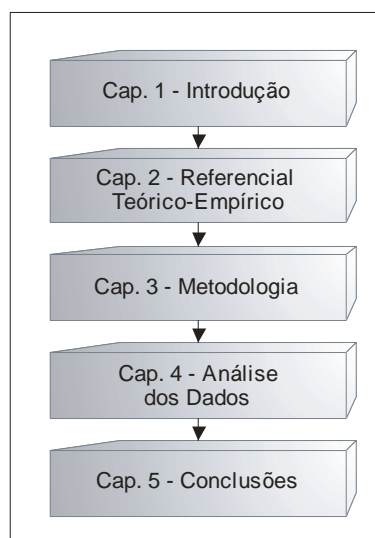


Figura 1: Estrutura da Dissertação

O capítulo inicial refere-se à parte introdutória, na qual se busca contextualizar a temática abordada. São apresentados os objetivos da pesquisa, bem como a problemática e justificativas teórica e prática de sua realização.

Na fundamentação teórica-empírica são abordados conceitos essenciais acerca dos principais temas discutidos na pesquisa, permitindo desta forma a criação do conhecimento e embasamento adequado para estabelecer coerência na aplicação de métricas e análise dos resultados pretendidos com o estudo.

A fundamentação inicia-se com abordagem de questões referentes à delimitação do universo da pequena empresa, definição, e questões concernentes à formulação e implementação da estratégia na pequena empresa, além da competitividade organizacional.

Em seguida, são enfatizados os relacionamentos. Nesta dissertação, os relacionamentos são conceituados como subdivisão do marketing, como estratégia e como fonte de vantagem competitiva. Nesta parte são enfatizados também os públicos de interesse abordados neste trabalho, fases dos relacionamentos, estratégias específicas de relacionamento e a percepções envolvidas diante dos relacionamentos.

Por fim, a fundamentação deste estudo traz as formas de gerenciamento de riscos estratégicos. É estabelecida uma introdução ao risco corporativo e à sua importante subdivisão: risco estratégico. São abordados tipos de riscos e métricas utilizadas para a mensuração e análise de dados.

No terceiro capítulo é delineada a metodologia utilizada, revelando aspectos inerentes à caracterização da pesquisa, variáveis consideradas, métodos de coleta de dados e análise de dados. A metodologia é subdividida em duas etapas a serem consideradas: fase qualitativa, para investigar a formação do relacionamento superior na pequena empresa e os riscos provenientes desta estratégia, e fase quantitativa, para verificar de forma objetiva a influência destes riscos na competitividade organizacional.

Posteriormente, são apresentados os resultados provenientes dos dados coletados, bem como as suas análises e discussão dos resultados. E, o último capítulo traz as considerações sobre pesquisa, conclusões, limitações nos procedimentos utilizados, amostra e resultados, assim como as recomendações para novas pesquisas e aplicação gerencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O referencial teórico-empírico descrito neste capítulo tem por objetivo fundamentar a construção do conhecimento proposto para embasar esta pesquisa, por meio de conceitos que estão diretamente vinculados a definição e contextualização da pequena empresa, processo de formulação e implementação de estratégias, criação da vantagem competitiva, relacionamentos estratégicos, com ênfase no relacionamento superior, além da conceituação e apresentação das formas de gerenciamento de riscos estratégicos.

2.1 A PEQUENA EMPRESA

Esta seção tem o objetivo de embasar o conhecimento acerca da pequena empresa, abordando sua definição, sua contextualização, estratégias utilizadas, além de trazer considerações sobre orientação para o mercado.

2.1.1 Definição da Pequena Empresa

As pequenas empresas se apresentam como uma fonte para impulsionar a economia do mundo contemporâneo. Oliveira e Kuyven (2004) afirmam que as pequenas empresas são importantes fontes de recursos para o desenvolvimento econômico, pois possibilitam a geração de postos de trabalho e riqueza.

Como definição da pequena empresa, há subdivisão em dois níveis: microempresa e empresa de pequeno porte. Esta subdivisão é feita com base em critérios de faturamento bruto anual ou número de funcionários.

Conforme o faturamento, para ser considerada microempresa a receita do negócio não deve ultrapassar o valor bruto anual de R\$ 240 mil. Já a empresa de pequeno porte auferir em seu ano-calendário a receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões, apontada por critérios estabelecidos conforme a Lei

Geral das Micro e Pequenas Empresas (LEI COMPLEMENTAR n° 123, de 14 de dezembro de 2006).

Para o critério baseado no número de funcionários, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) estabelece que a microempresa deve ter no máximo 9 funcionários para atividades de comércio e serviços, e no máximo 19 funcionários para indústrias. E, a empresa de pequeno porte possui de 10 a 49 funcionários nas atividades de comércio e serviços, e de 20 a 99, na indústria.

Esta pesquisa leva em conta as duas subdivisões da pequena empresa. Porém a ênfase é dada para as empresas de pequeno porte, as quais têm grande representatividade e ainda apresentam baixo nível de competitividade no mercado, no entanto apresentam grande necessidade de aprofundamento em pesquisas para o desenvolvimento de novas estratégias. Este fato implica diretamente no imperativo da necessidade das empresas de pequeno porte em estabelecer qual é a sua visão para a formulação de estratégias que visem à criação de vantagens competitivas sustentáveis, de forma a minimizar possíveis riscos associados a ela.

Para fins desta pesquisa, utiliza-se apenas o termo “pequena empresa”, para nivelar a linguagem utilizada nos diversos textos de referência contidos na literatura.

2.1.2 Contexto Sócio-Econômico das Pequenas Empresas

As pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia brasileira, conforme dados revelados pelo SEBRAE: representam 98% das empresas formais de indústria, comércio e serviço e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB). No Paraná, Colombo (2009) afirma que são cerca de 450 mil pequenas empresas formais. Apenas em Curitiba, com base em dados do Boletim Socioeconômico da cidade (CURITIBA S.A., 2004) são ao todo 115.646 pequenas empresas.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE apontada por Castor (2006), o perfil dos empreendedores das pequenas empresas é representado uma grande parcela de homens (62%), com idade média de 36 anos, escolaridade a nível de ensino médio (44%), sendo que apenas uma parcela desses empreendedores já participaram de cursos técnicos (43%).

Castor (2006) aponta que na pesquisa foi levantado que as principais motivações para a criação de uma pequena empresa residem no ideal de ter um próprio negócio (38,5%) e pelo fato de já trabalhar no ramo (35,2%). O resultado desta pesquisa enfatiza que em primeiro plano as motivações da abertura de novos negócios é proveniente de fatores ligados a uma expectativa e desejo individual em detrimento de uma necessidade básica, como questões financeiras ou desemprego.

Desta forma, as pesquisas evidenciam que a experiência e a determinação de objetivos e metas pessoais e profissionais a partir de um negócio, permitem indicar o perfil do empreendedor que vai além de características demográficas e sociais. Um conjunto de características e requisitos são indicados pelo SEBRAE (2008) como essenciais para o orientação do negócio ao sucesso no mercado. Dentre esses fatores estão a busca de oportunidades e iniciativas, cálculo de riscos, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, acesso à informações, planejamento, persuasão, ampla rede de contatos, independência e autoconfiança.

Esses elementos criam um padrão no comportamento e atitudes individuais do pequeno empreendedor que irá direcionar o modo de gerenciar e conduzir seus negócios. Esse perfil somado a estratégias adequadas e com riscos calculados permitem o surgimento de oportunidades para a empresa a longo prazo.

2.1.3 O Processo de Formulação da Estratégia na Pequena Empresa

A estratégia não é definida de uma única forma (GIMENEZ, 1998; RUAS *et al.*, 2005). Há uma diversidade conceitual na literatura acerca Estratégia. No entanto, é importante adotar um conceito que nos seja útil e aplicável à realidade organizacional.

Para Chandler (1962), a estratégia trata-se da determinação de objetivos de longo prazo e adequação de ferramentas e recursos para atingi-los. Andrews (1971) afirma que a estratégia é o padrão de objetivos, metas, políticas e planos a fim de delinear em que negócios a empresa vai competir e de que forma. Já Mintzberg (1988) afirma que a estratégia é o procedimento pelo qual permite a empresa adequar-se e estruturar-se de acordo com seu ambiente formando um padrão na tomada de decisões organizacionais.

Deste modo, pode ser verificada a convergência nos conceitos, e a estratégia pode ser definida como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas, ajustadas conforme objetivos estabelecidos, ambiente competitivo e recursos disponíveis, que orientam as decisões organizacionais (GIMENEZ *et al.*, 1999, p.4).

Sob outra ótica, a estratégia é vista como um direcionamento para a organização a longo prazo. Para Johnson, Scholes e Wittington (2007) a estratégia é a direção e o escopo de uma organização por um longo período de tempo.

Para Castor (2006) saber observar e analisar o ambiente, para depois tomar a iniciativa de criar estratégias torna-se um fator essencial para orientar os negócios. A essência da estratégia reside na capacidade de “pensar estrategicamente a respeito dos elementos que compõe o cenário em que a empresa atua e suas tendências e em articular algumas idéias centrais” (CASTOR, 2006, p. 31).

Na pequena empresa, além das características essenciais citadas pelo SEBRAE sobre comportamentos assertivos para o empreendedor, o empresário deve apresentar algumas capacidades que conduzem a atuação na administração de forma estratégica: pensar estrategicamente, planejar estrategicamente a atuação da empresa, executar eficazmente as estratégias definidas e controlar os resultados obtidos (CASTOR, 2006).

Em outras palavras, Castor (2006) afirma que o entendimento do problema, caracterizado tanto pela percepção quanto pela sua interpretação, permite formular e analisar alternativas adequadas a antecipar-se e a adequar-se à realidade organizacional.

Mintzberg (1990) aborda a questão de como se dá o processo de formação da estratégia, afirmando que avaliações internas e externas do ambiente empresarial permitem a visualização de oportunidades e ameaças, das quais surgirão questões-chaves para a formação de uma linha de pensamento para desenvolver habilidade e promover o equilíbrio organizacional.

A esse respeito, as pequenas empresas podem elaborar estratégias por meio de sua visão do negócio, com base no dia-a-dia da organização. Oliveira e Kuyven (2004) afirmam que na pequena empresa as orientações estratégicas são decididas com base na experiência sobre situações semelhantes do passado e conforma a intuição do empresário. Ou seja, conforme Mintzberg (1973) a formação da estratégia trata-se de algo intuitivo e baseado na experiência do líder da organização, caracterizando o modo empreendedor de criar estratégias.

Além disso, a estratégia na pequena empresa é projetada de modo informal, já que o pequeno empresário não dispõe recursos e conhecimentos necessários, indo de encontro com as proposições de Mintzberg (1990). Deste modo, a orientação para mercado torna-se fundamental, permitindo o gerenciamento das necessidades externas em relação às possibilidades estratégicas no ambiente interno da organização.

2.1.5 Orientação para o Mercado

Rèvillion (2002) afirma que diante das expectativas que as empresas vêm criando, existe uma difícil tarefa de planejar e implementar estratégias as quais vão de encontro a serviços que estejam também de acordo com as expectativas dos públicos envolvidos no cenário da organização.

Pereira (2005) afirma que essa necessidade de se adequar para o cenário empresarial, permitindo o desenvolvimento de estratégias que agreguem vantagem competitiva à organização é proveniente da identificação e avaliação dos interesses dos públicos externos da empresa. Essa necessidade permitiu que as empresas desenvolvessem, não apenas aumento da força nas vendas, satisfação e retenção de clientes, mas sim, a criação de valor superior aos negócios. Surge assim, a orientação para o mercado.

Shapiro (1988) relata que a orientação para o mercado representa processos que consistem na compreensão acerca dos mercados da organização, decisões estratégicas de forma coerente com as necessidades de mercados e da empresa, além da execução de forma coordenadas as atividades organizacionais.

Já para Narver e Staler (1990) a orientação para o mercado trata-se de comportamentos necessários para a criação de valor superior para os públicos de interesse da empresa, propiciando melhor desempenho e de modo sustentável.

Para Varadarajan e Jayachandran (1999) a orientação para o mercado são ações propostas pela empresa que dirigem a cultura organizacional, de modo a acompanhar o mercado e suas constantes alterações assim como coordenar as respostas adequadas da empresa.

Na visão de Deshpandé, Farley e Webster (1993) a orientação para o mercado é uma crença que evidencia a preocupação com os interesses dos clientes ao mesmo tempo em que prioriza as necessidades de outros públicos como os colaboradores para tornar a empresa mais lucrativa em longo prazo.

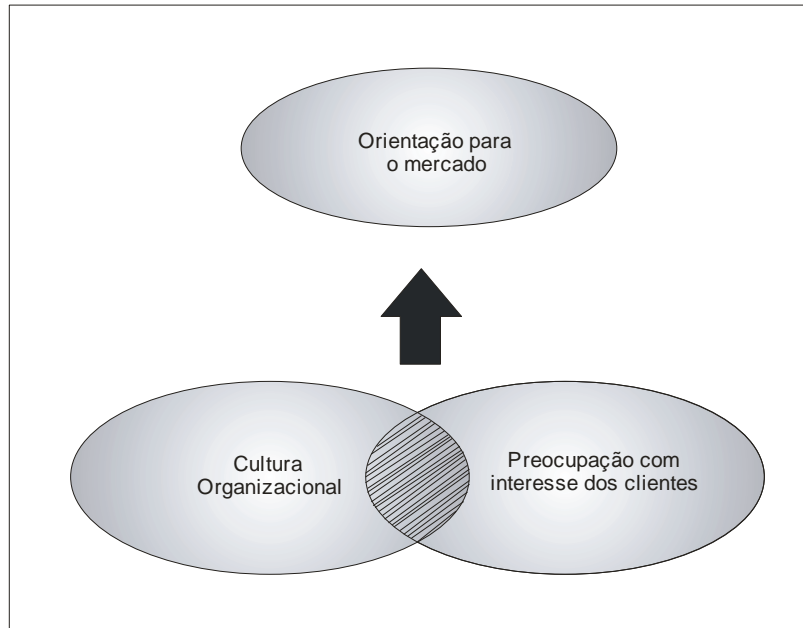


Figura 2: Bases da orientação para o mercado
Fonte: A autora a partir do referencial teórico

Conforme observado na figura 2, pode ser notada uma convergência nos conceitos, que além de ressaltarem a questão da necessidade de enxergar o cenário de negócios da empresa, preferências e necessidades dos públicos como um todo, não priorizando apenas o consumidor, permite guiar a orientação para o mercado de acordo com a cultura organizacional.

A sustentabilidade do valor superior e de melhor desempenho citados por Narver e Staler (1990) se convergem com o ponto ressaltado por Varadarajan e Jayachandran (1999) inerente à cultura. A cultura, por se tratar de um conjunto de valores, crenças, símbolos e padrões pré-estabelecidos que norteia e conduz os negócios (SMIRCICH, 1983 apud BARNEY, 1986) permite reger as estratégias de modo sincronizado pela empresa, otimizando os resultados. Barney (1986) afirma que a cultura organizacional define a interação entre colaboradores, fornecedores, clientes e concorrentes.

Deste modo, Rèvillion (2002) argumenta que a orientação para o mercado pode ser vista como um pré-requisito quanto a efetividade das estratégias competitivas formuladas pela organização. A cultura permite comportamentos em todos os níveis adequados ao pensamento sistêmico da empresa, assim como a disseminação de informações sobre essa orientação, propiciando uma visão dinâmica da sustentabilidade da vantagem competitiva.

Para Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado consiste nas dimensões de orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, conforme figura 3. Essas dimensões fundamentam a consistência das atividades internas, permitindo, segundo Rèvillion (2002) a diferenciação da organização em sua maneira de criar e utilizar o conhecimento acerca do mercado.

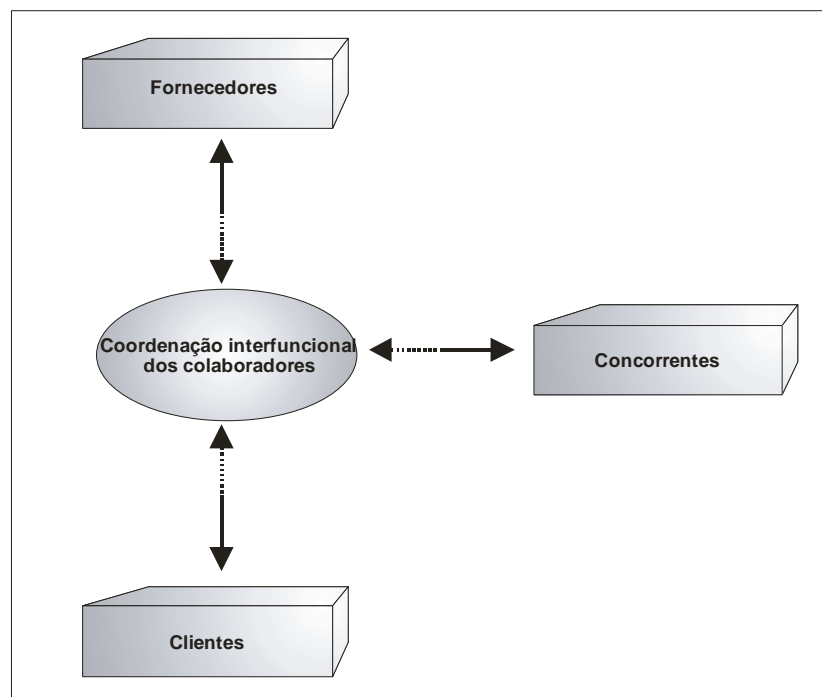


Figura 3: Dimensões da orientação para o mercado
Fonte: A autora a partir do referencial teórico

Para Day (2001) a organização orientada para o mercado tem suas decisões focadas nas preferências dos públicos, partindo a adequação das atividades e serviços da empresa de fora para dentro da organização.

Para tanto, a empresa deve apresentar um modelo de gestão estratégica de negócios baseado em princípios coerentes nas diversas áreas de atuação,

posicionadas de acordo com a arquitetura estratégica da organização (CUSTÓDIO, *et al.*, 2008).

Para Hamel e Prahalad (1995) todo empresário possui um modelo mental de seu negócio baseado nas tendências, nas premissas, e nas pressuposições acerca da estrutura de seu setor, clientes, concorrentes e valores pessoais e organizacionais envolvidos. Porém, quando há rápidas mudanças no ambiente, as crenças podem se transformar em uma ameaça à sobrevivência de qualquer empresa. Portanto, a visão do pequeno empresário na criação de estratégias para o seu negócio deve se basar na busca por vantagens que sejam sustentáveis e permitam o surgimento de novas oportunidades para a pequena empresa (CUSTÓDIO *et al.*, 2008).

A competitividade estratégica é fundamentada na eficiência operacional do ambiente externo da empresa concomitantemente a sua capacidade ímpar de se distinguir perante a concorrência. Diante disso, o contexto para a elaboração das estratégias que sustentem a competitividade da empresa, para Hamel e Prahalad (1995), deve ser um foco ampliado que possibilita estruturar o setor, atender as principais preferências do cliente e participar nas oportunidades futuras, contrapondo-se a ilusão de apenas aumentar sua participação de mercado.

Contudo, para administrar corretamente esse foco, a pequena empresa precisa identificar as competências necessárias para desenvolver e adequar as melhores opções de interface com os clientes. Trata-se basicamente de descobrir e mapear um caminho para o emprego de novas funcionalidades ou benefícios. É a questão de analisar quais serão as novas competências imprescindíveis para criar benefícios ao cliente e verificar como a interface da empresa com os clientes terá que ser adaptada a fim de permitir o acesso a esses benefícios de forma mais eficaz. A esse respeito, Hamel e Prahalad (1995) dizem que desenvolver a capacidade de previsão do futuro é essencial para moldar o progresso do setor e permitir que a empresa domine seu próprio caminho e chegue ao destino desejado.

A criação de uma nova arquitetura estratégica, para Kunsh (2003), visa criar mecanismos que integrem forças humanas, materiais e financeiras na busca de soluções e vantagens competitivas. Para projetar esta arquitetura, as organizações precisam considerar como elementos fundamentais o estudo e a análise ambiental e seu relacionamento recíproco com a estratégia. Apenas ao analisar o ambiente interno é possível determinar aquilo que pode ser feito. A combinação adequada entre

o que a empresa deveria fazer e o que ela pode fazer permite o desenvolvimento da intenção estratégica, a busca da missão estratégica e a formulação de estratégias.

Uma vantagem deste modelo de orientação da empresa, para Day (2001) trata-se de possibilidade de previsão e antecipação de possíveis desgastes nas estratégias utilizadas e aumento de sua competitividade.

2.2 COMPETITIVIDADE

Para Tachizawa e Rezende (2000), conseguir posicionar a organização de forma competitiva superando o ambiente de turbulências e enxergando as transformações que podem ocorrer no longo prazo são as características essenciais para o gerenciamento eficaz das organizações.

Minami Junior e Contador (2007) se referem ao tema competitividade como uma importante abordagem que apresenta um aumento do interesse em suas pesquisas e aplicações práticas. Entretanto, ainda não há uma definição única acerca do tema e sobre os indicadores que podem influenciar e permitir a mensuração de forma objetiva.

Para Fleisher e Bensoussan (2007) o termo competitivo se refere a um processo para alcançar os objetivos e resultados esperados de forma mais satisfatória frente a outros participantes.

Porter (1997) afirma que a competitividade das organizações é proveniente da tentativa de obter uma posição mais favorável dentro do setor. A competitividade, desta forma, está ligada diretamente a um processo de comparação da organização com outras de seu setor, verificando em que critérios a organização deve estar posicionada de forma superior frente aos concorrentes.

A esse respeito, pode-se dizer que a competitividade não faz parte de um contexto que verifica a empresa como um todo, e sim como partes fundamentais que se orientam, se relacionam e se estruturam a fim de criar produtividade acima dos níveis obtidos no mercado. Ou seja, a organização para ser competitiva primeiramente deve se estruturar internamente e criar níveis esperados de produtividade, para depois se orientar em termos de estruturação e adequação no mercado.

Para tanto, uma das primeiras necessidades no que se refere a competitividade organizacional é o alinhamento entre as estratégias (KAPLAN; NORTON, 2006). O primeiro ganho com o alinhamento das estratégias e forças da organização é a utilização mais adequada e racional dos recursos e capacidades existentes (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Com o alinhamento da estratégia, é possível criar uma coerência dentro da cadeia de valor que oriente o posicionamento da organização em busca de seus objetivos. Desta forma, a organização que atua em seu ambiente, interno e externo, de forma sinérgica, possibilita a criação de maiores vantagens sobre os concorrentes, conforme apresentado na Figura 4.

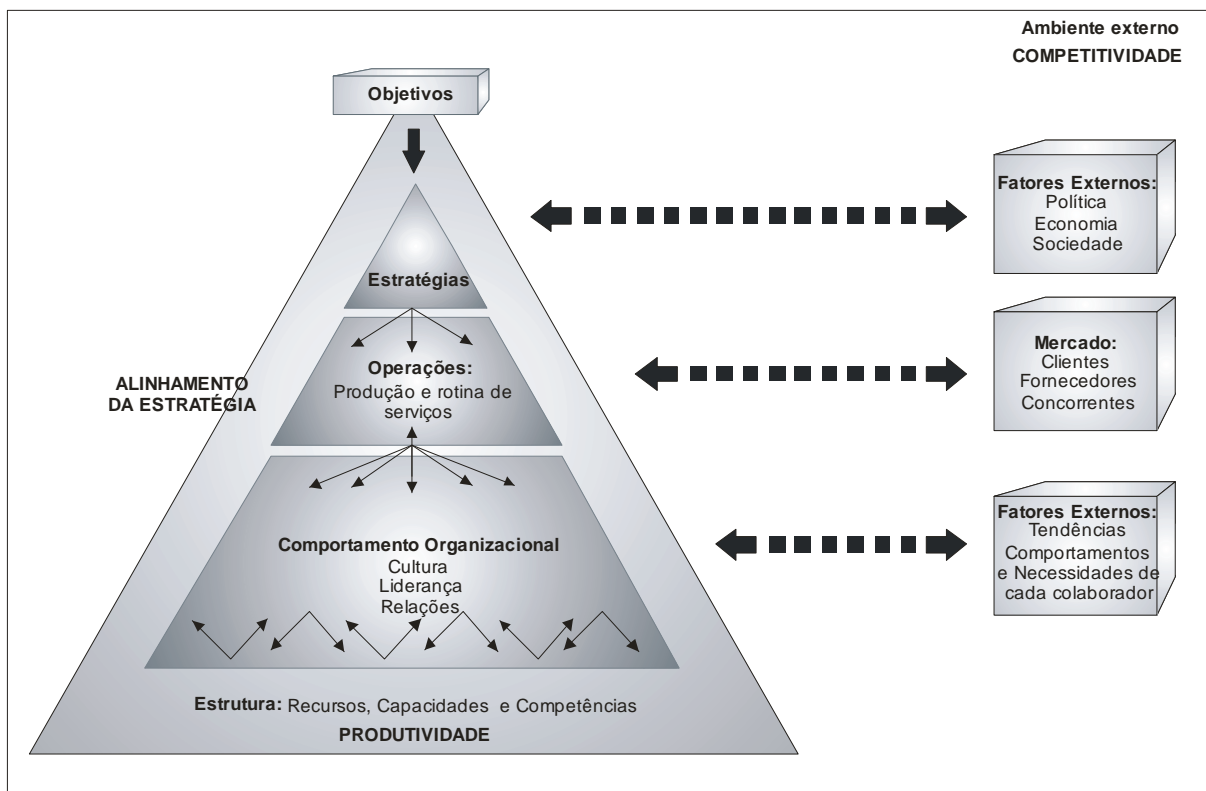


Figura 4: Formação da competitividade
Fonte: A autora a partir do referencial teórico

Porter (1997, p. 1) afirma que “nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva”. As fontes dessa competitividade podem ser multifacetadas, partindo desde produtos e serviços oferecidos, negociação, contratos com fornecedores, além de relações com investidores.

Para Porter (1997) a busca pela competitividade das organizações pode ser obtida por meio da análise de todas as atividades desempenhadas e suas relações estratégicas que compreendem o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais para o desenvolvimento da diferenciação. Trata-se de um sistema de valores obtidos pelo elo entre atividades de projetar, produzir, comercializar, entregar e fornecer a sustentabilidade do produto no mercado.

A esse respeito, pode ser discutido que a competitividade provém de diferentes fatores os quais permitem a criação de uma vantagem diante da concorrência. A sinergia, referida por Kaplan e Norton (2001), simboliza as interações excelentes e/ou interações potenciais dentro da cadeia de valor do negócio. A sinergia entre fatores do comportamento organizacional, utilização de recursos, capacidades e competências, orientação para o mercado, além do alinhamento estratégico adequado permite que seja obtida uma estratégia superior nos negócios e impulse a competitividade frente aos concorrentes.

Para Tachizawa e Rezende (2000) a sinergia dos fatores que compõe a organização para a formação de vantagens que possam ser competitivas no cenário de negócios se refere, principalmente, a critérios de mercado, técnicas de mercado, produção, operações, estrutura e crescimento, relações internas e externas, obtenção e capacitação dos recursos humanos e liderança. Para emergir uma orientação desses fatores que permitam a criação da competitividade é necessária a existência de uma sistematização eficaz entre os fatores e recursos dentro da cadeia de valor.

Porter (1997) acrescenta que cada cadeia de valor possui recursos e capacidades específicas da organização que possibilitam a criação de produto final, serviços e um posicionamento diferenciado. Conforme Figura 5, a estrutura e o comportamento organizacional criam a sinergia que orienta a sistematização das operações por meio de seus recursos humanos, recursos tecnológicos, insumos e informação, formando uma base de sustentação da organização, favorecendo as estratégias e a criação de fontes de vantagem competitiva.

2.2.1 Alinhamento da Estratégia na Pequena Empresa

Skinner (1969), apesar de ser focado em estratégias específicas para área de produção, afirma que a estratégia representa os planos e as políticas da empresa que orientam suas ações em busca de sua vantagem competitiva para a organização como um todo. Essa orientação da empresa, para Wheelwright e Hayes (1984), apresenta níveis distintos, porém, diretamente relacionados, conforme uma hierarquia de responsabilidades e tarefas, sendo dividido em nível corporativo, nível de negócios e nível funcional.

Para Norton e Kaplan (2006) o alinhamento é uma importante e necessária ferramenta para orientação da estratégia nos diferentes níveis de abrangência organizacional. Sua grande importância no que tange o aspecto da organização posicionada conforme unidades estratégicas de negócios é organizar e permear as estratégias como um todo para a organização permitindo a criação da proposta de valor para o cliente.

O modelo das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, citado por Kaplan e Norton (2006), permite verificar como é realizada a criação de valor na organização. Tratam-se da perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva de aprendizado e crescimento e perspectiva dos processos internos, conforme mostra a Figura 5.

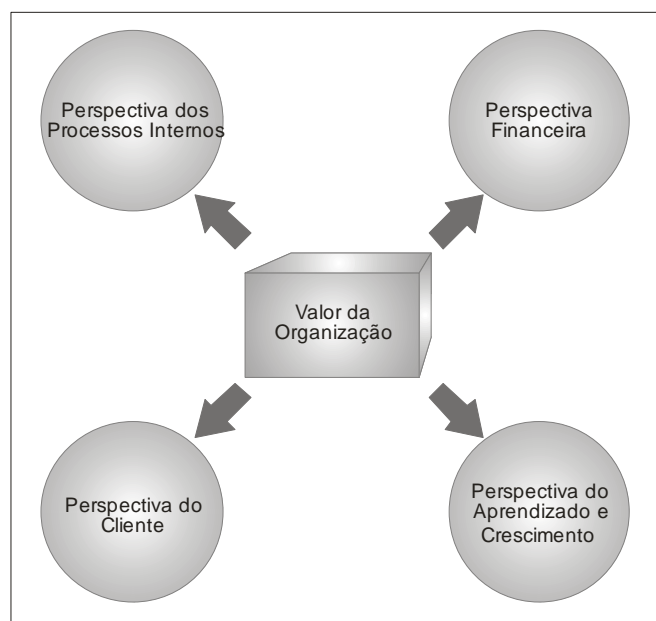


Figura 5: Perspectivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: A autora a partir do referencial teórico

O valor para a organização, formado a partir dessas quatro perspectivas permite a inter-relação entre si. Desta forma, são criados laços estreitos de uma relação de causa e efeito que contribui para o alcance dos objetivos da organização (KAPLAN; NORTON, 2006).

Entretanto, para existir esse alinhamento, os critérios competitivos devem compor um conjunto de prioridades nas áreas de decisões de estruturação da empresa (WHEELWRIGHT, 1984). As estratégias que definem as decisões e ações da empresa nos diferentes níveis devem interagir e se apoiar mutuamente, a fim de atingir os objetivos e as atividades contribuindo e dando consistência à estratégia competitiva da pequena empresa.

Na pequena empresa a abrangência da estratégia organizacional torna-se mais eficaz em termos de alinhamento. Estrutura enxuta, recursos escassos e relacionamento estreito entre o público interno tornam-se um fator diferencial diante da estrutura teórica do alinhamento estratégico e da realidade organizacional vivenciada por grandes organizações.

Para Souza Neto e Moraes (2003) o ajustamento entre os critérios competitivos é fundamental para a prosperidade da competitividade da pequena empresa. Desta forma, Sanches e Steil (1998) afirmam que o comprometimento é um elemento chave para a existência de uma estratégia positiva de envolvimento, tanto das estratégias delineadas nos diferentes níveis da organização.

O comprometimento para o corpo funcional apresenta abordagens distintas no universo organizacional e permite conduzir todos os elementos integrantes do sistema em uma única direção, facilitando o alinhamento estratégico. O comprometimento faz alusão a uma importante abordagem da estratégia competitiva, pois vai de encontro com os valores necessários para a criação e manutenção de ações de relacionamento entre a empresa e seus públicos. Dentro de outras abordagens relevantes para este estudo, pode ser destacado o comprometimento organizacional, com enfoques atitudinal, normativo e comportamental.

O comprometimento dentro da organização pode ser denominado de atitudinal quando há identificação dos públicos da empresa, principalmente dos colaboradores, com os objetivos e valores da organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

O comprometimento normativo sugere que normas foram elaboradas pelos dirigentes a fim de orientar e tornar convergente os comportamentos organizacionais.

Para Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 1) “as pessoas configuram e estruturam a sua realidade como em um processo de representação”.

Os elementos dentro de uma determinada cultura adquirem valores e se ajustam às normas propostas por esta cultura porque são movidos por crenças fundamentais que sustentam esses valores ou normas. Os valores e as normas permitem desenvolver atividades de produção de artefatos oferecem condições para sustentar a cultura na qual está inserido (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000).

E, por fim, o comprometimento referido como comportamental é influenciado pela psicologia e infere que as próprias ações dos indivíduos influenciam atitudes e comportamentos futuros, tornando o modo comportamental do indivíduo consistente com seus ideais (SANCHES; STEIL, 1998).

2.2.2 A criação de Vantagem Competitiva na Pequena Empresa

A visão de Shumpeter (1942 apud TEECE *et al.*, 1997), que destaca o processo de construção destrutiva da realidade organizacional, apresenta o modelo de competição baseado na inovação, preço, desempenho e retornos financeiros. Essa questão ainda hoje se faz presente em muitas organizações. Destaca-se por ser uma questão fundamental discutida em muitos trabalhos acadêmicos e tema de estrita relevância para a prática gerencial.

Na pequena empresa, os conceitos *Schumpeterianos* referentes à construção destrutiva auxiliam a criação de diferenciais. A abstração de modelos antigos de negócios para gerar novos modelos competitivos baseados na inovação reflete diretamente nesse fato. Contudo, o ponto alto da discussão sobre o desenvolvimento econômico das organizações, está no processo de alavancar competitividade por meio de sistemas capazes de se manterem sustentáveis e aplicáveis para novos mercados. Trata-se do processo de criar e manter a vantagem competitiva.

Teece *et al.* (1997) e Lima, Castro e Machado (2007) abordam a questão da evolução e complementação entre paradigmas da criação de vantagem competitiva. Existem duas vertentes para a formulação da estratégia competitiva: a exploração de forças do ambiente e a exploração da eficiência da empresa. A abordagem das forças competitivas (PORTER, 1980), que estabelece o fluxo de informações conforme

estrutura, conduta estratégica e *performance*, e do conflito estratégico (SHAPIRO, 1989), que enfatiza a Teoria dos Jogos, formam o modelo de exploração das forças competitivas conforme verificação do ambiente externo da empresa.

Já o modelo estratégico que visa a eficiência empresarial baseia-se no foco da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) e na abordagem das competências da organização (TEECE, 1988; HAMEL; PRAHALAD, 1990; PENROSE, 1959; SCHUMPETER, 1942), ou seja, priorizam o ambiente interno e suas capacidades técnicas organizacionais. Essas correntes de pensamento podem ser consideradas tanto concorrentes quanto complementares. Entretanto, todas elas culminam no desenvolvimento de elementos e características particulares da empresa que possam se tornar fonte de vantagem competitiva.

A esse respeito, Teixeira *et al.* (2005) afirmam que um setor com alta competitividade trata-se de um ambiente no qual estão inseridas empresas com posicionamento, recursos e condições semelhantes. Já a baixa competitividade pode ser observada quando o setor tem poucas empresas e (ou) seus recursos não apresentam destaque, ocasionando uma competição desequilibrada.

Ou seja, pode ser observado que as forças do ambiente criam a competitividade no ambiente externo da organização, conforme estruturas de mercado e tendências ambientais. Já a exploração da eficiência da empresa preza a competitividade de modo que primeiro seja adaptado questões internas que prezem a produtividade, para posteriormente criar ou ampliar a competitividade da organização externamente.

2.2.3 Competitividade da Empresa: Orientação pelo Ambiente Externo

Porter (1980) afirma que a vantagem competitiva da empresa pode ser obtida por meio da elaboração de uma estrutura voltada a prevenir e contra-atacar das forças do mercado.

Conforme evidencia a Figura 6, Porter (1980) ilustra cinco forças competitivas baseadas nas barreiras de entrada, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

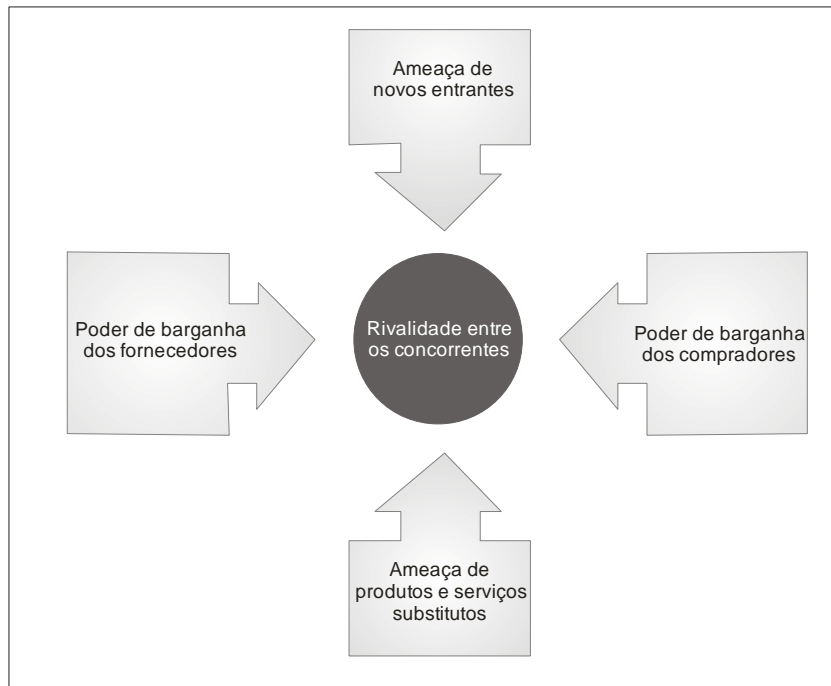


Figura 6: Forças Competitivas
Fonte: Porter (1980)

A figura anterior ainda mostra que essas forças se completam, permitindo a formação de um equilíbrio da empresa no ambiente. Entretanto, para Aktouf (2002) Porter ignora abordagens econômicas e sociológicas quanto ao posicionamento da organização no sistema.

Fleisher e Bensoussan (2007) abordam a questão referente às forças competitivas com base em nove forças no ambiente competitivo. As empresas como um sistema aberto estão sujeitas a influência direta do ambiente externo (OLIVEIRA, 2002; FLEISHER, BENSOUSSAN, 2007). Deste modo, muitas forças podem agir sobre a organização, não de forma limitada como o modelo criado por Porter (1980).

O modelo das nove forças, citado por Fleisher e Bensoussan (2007), sugere que três níveis do ambiente sejam referenciados: ambiente geral, ambiente do setor ou indústria e ambiente interno.

A partir deste fato, há uma complementaridade do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980), conforme ilustrado na Figura 7. Enquanto Porter (1980) previa apenas questões referentes ao ambiente do setor e ao ambiente interno da organização, Fleisher e Bensoussan (2007) argumentam a necessidade de considerar forças externas a esse sistema, como aspectos econômicos, políticos, legais, sociais e tecnológicos.

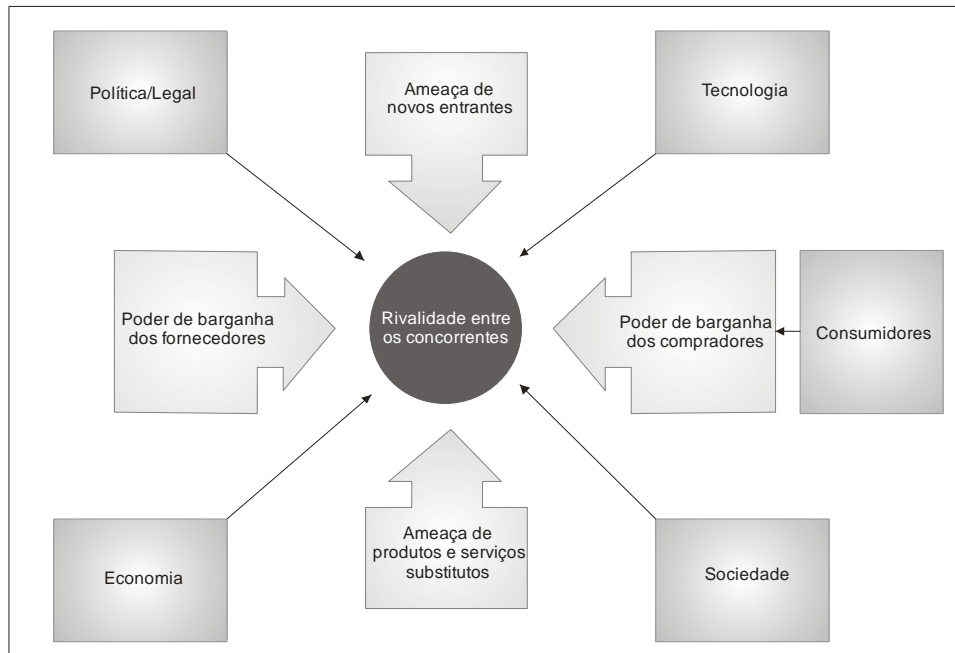


Figura 07: Modelo das Nove Forças Competitivas
Fonte: Fleisher e Bensoussan (2007)

O modelo retratado sugere à interferência direta de fatores que vão além do sistema setorial que está inserida a organização. Desta forma, o contexto ambiental e todos os seus aspectos podem proporcionar possibilidade de angariar vantagens competitivas.

Acerca da abordagem do conflito estratégico, Shapiro (1989) argumenta que a vantagem competitiva da empresa pode ser obtida agindo e reagindo conforme as estratégias propostas pelos concorrentes, possibilitando ver o efeito competitivo de acordo com sua efetividade. Porém, para alcançar a efetividade proposta da vantagem competitiva no ambiente externo, as ações da empresa devem estar fundamentadas de acordo com características competitivas do seu ambiente interno.

2.2.4 Competitividade da Empresa: Orientação pelo Ambiente Interno

Para Barney (1991, p. 99), a vantagem competitiva da empresa provém da visão baseada em recursos, teoria a qual afirma que as empresas obtêm vantagem competitiva sustentada quando implementam estratégias que exploram suas forças

internas, respondendo a oportunidades do ambiente, enquanto neutralizam ameaças externas e evitam fraquezas internas.

No entanto, apesar da perspectiva baseada em recursos não esclarecer como as organizações devem criar, desenvolver e manter suas vantagens competitivas (FIGUEIREDO; ASSUMPÇÃO, 2007), Peteraf (1993) descreve que existem algumas condições para obtenção da vantagem competitiva e melhor desempenho no mercado. São questões da heterogeneidade dos recursos existentes na empresa, os quais evitam que os custos de obtenção dos recursos eliminem as rendas da empresa (limites *ex-ante* à concorrência), evitam que a fonte de rendas da empresa possa ser compartilhada pelos concorrentes (imposição de limites *ex-post*) e, asseguram de forma consistente que os recursos permaneçam na empresa.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) a vantagem competitiva está na aptidão da empresa em criar e adaptar recursos, capacidades e competências essenciais da empresa para atender a necessidades da organização. Os autores afirmam que os recursos são entradas no processo de produção da empresa que geram vantagens competitivas diferentes em cada segmento. As capacidades são representadas por habilidades que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma condição final desejada. Já as competências tornam-se imprescindíveis para garantir a continuidade do empreendimento.

2.2.5 Competências na pequena empresa

Com essas mudanças e inconstância no cenário de negócios, as empresas devem criar vantagem competitiva baseadas em uma abordagem a qual priorize a sustentabilidade de diferenciais competitivos diante de condições desfavoráveis. Ruas (2005) afirma que a abordagem das competências no contexto organizacional permite que as empresas modelem estratégias do negócio com a aprendizagem, profissionalização e capacitação, responsabilidades, e como consequência, obtenham melhores resultados.

Para tanto, surge, segundo Teece *et al.* (1997) as competências dinâmicas. Apesar da variedade de competências destacadas na literatura (RUAS *et al.*, 2005), como é o caso da competência distintiva (FIOL, 1991; MILLS *et al.*, 2002), das

competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1990) e das competências específicas da organização (STALK, EVANS; SHULMAN, 1992), as competências dinâmicas se tornam uma questão central da estratégia empresarial pelo fato de estarem relacionadas diretamente ao ambiente e suas constantes mudanças.

As competências dinâmicas se referem à abordagem que identifica capacidades específicas que podem ser fonte de vantagem e explora a existência de competências as quais possam superar mudanças ambientais (TEECE *et al.*, 1997). O termo “dinâmicas” destaca-se pela possibilidade de renovação e alterações determinadas pelo ambiente de mudanças.

Entretanto, a busca pela vantagem competitiva das empresas é realizada por meio da elaboração e implementação de estratégias as quais possam assegurar que os critérios de sustentabilidade, singularidade e expansibilidade sejam cumpridos.

Desta forma, Hamel e Prahalad (1995) e Barney (1991), se referem aos recursos como fonte de vantagem competitiva, asseguram que para ser considerada uma competência essencial da organização, uma habilidade precisa ser percebida pelo cliente como um valor adicional, deve ser singular, ou seja, possuir diferenciação entre os concorrentes, além de ter capacidade de expansão, pois constituirá a base para a entrada em novos mercados.

As competências essenciais podem ser traduzidas como recursos e capacidades que servem como fonte para vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes. São as atividades que a empresa executa particularmente bem e acrescenta valor a seus bens e serviços por um longo período. Elas emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades.

No entanto, a perspectiva da competência essencial não é analisada de forma natural na maioria das pequenas empresas. Deste modo, o principal quesito de uma competência essencial a ser discutido é a sua singularidade. Não faz sentido definir uma capacidade como competência essencial se ela for onipresente ou se puder ser facilmente copiada. Recursos intangíveis são os mais difíceis de serem imitados. Inclui a boa relação com públicos internos e externos, cultura de alto desempenho e uma marca corporativa bem conhecida, afirmam Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).

Nesse sentido, Harrison (2005) argumenta que uma das razões pelas quais alguns recursos e aptidões são difíceis de serem imitados pelos concorrentes reside no fato da grande dificuldade em determinar a fonte de criação dessa aptidão.

Embora um novo produto possa ser imitado, o processo usado para contratar, desenvolver, reter e construir lealdade e valores compartilhados com a equipe de trabalho é difícil observar e ainda mais difícil imitar. Conseqüentemente, os recursos e as aptidões intangíveis podem ser a base para gerar vantagem competitiva.

A competência essencial é considerada uma fonte de vantagem competitiva da empresa por emergir com o tempo, aumentando sua relevância e aprimorando sua efetividade conforme sua constante utilização, por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades (CORRÊA; CORRÊA, 2004). Deste modo, possibilita agregar valor ímpar aos negócios e possibilita o desempenho dessa competência de modo superior aos concorrentes, ou seja, acima da média conquistada pelo mercado.

Outra abordagem acerca das competências na organização trata-se da das competências com foco na especificidade das relações com os públicos (HARRISSON, 2005, CUSTÓDIO *et al.*, 2008). A organização pode ser vista como uma rede de relações com os diferentes públicos que façam parte do círculo de interesse para a empresa. Para Harisson (2005) as competências organizacionais baseadas nos públicos de interesse da organização permitem que, diante da complexidade e das grandes mudanças do ambiente externo, a organização se estruture e se adeque de modo competitivo.

A esse respeito, as estratégias baseadas nos públicos de interesse da empresa podem obter vantagem competitiva por meio de um gerenciamento efetivo com os públicos de interesse. As principais vantagens competitivas desta abordagem, conforme Harisson (2005), é que a organização pode aumentar o seu grupo de interessados, pode evitar surpresas e atitudes inesperadas por parte de públicos insatisfeitos e obtém maior opção de escolha para a formulação de estratégias.

As competências baseadas em estratégias de relacionamento com os públicos de interesse podem ser vistas conforme competências próprias a cada indivíduo atuante na organização, as competências individuais, e competências baseadas no comportamento e atuação da organização como um todo, as competências organizacionais.

As competências individuais tratam-se de características referentes a conhecimentos, capacidades específicas, comportamentos e atitudes do indivíduo para assumir responsabilidades no desempenho de suas funções (PARRY, 1996; ZARIFIAN, 2001). As competências individuais apresentam uma intensa interação

entre as diferentes competências de outros membros da organização e isso propicia a criação de competências organizacionais direcionadas a os objetivos da organização.

2.2.6 Indicadores de Competitividade

Para Minami Junior e Contatos (2007) existe uma grande diversidade de indicadores de competitividade, já que são diversos os conceitos acerca do tema. Porém, as duas vertentes principais tangem as abordagens de competitividade como causa do desempenho superior da empresa e competitividade como o próprio desempenho superior, ou seja, sua produtividade.

A competitividade mensurada pelo seu nível de desempenho no ambiente externo pode ser obtida pela verificação da participação de mercado e outros componentes de desempenho. O desempenho é mensurado nas organizações com base no critério da adequada utilização de recursos (MARTINS; COSTA NETO, 1998). O desempenho, desta forma, pode ser verificado conforme *performance* financeira, de qualidade, custo ou mesmo produtividade que orientam e posicionam as atividades da organização no seu ambiente externo.

O desempenho, como sua própria definição, apenas permite verificar os níveis esperados e resultados obtidos pela empresa em comparação com os níveis de desempenho atingidos por outros participantes do seu setor. Desta forma, o desempenho se reporta à competitividade baseada principalmente na questão da criação da competitividade por meio da verificação das forças externas do ambiente.

A esse respeito, para Schmalensee (1985) e Rumelt (1991) a competitividade pode ser estimada por meio de componentes de variância do desempenho. A variância é observada pelo ROA (Retorno Sobre Ativos) e influência no ramo de atividade.

Já enfoque dado à Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991, 2001; PETERAF, 1993) permite destacar a verificação de recursos, capacidades e competências necessárias para desencadear o processo competitivo na organização. A competitividade nesse caso, proveniente de fatores internos e orientação à produtividade é uma consequência da ação da empresa.

Barney (1991) verifica quatro variáveis para verificação dos níveis de competitividade de dentro para fora da organização. Tratam-se das medidas utilizadas para a sobrevivência e sustentabilidade do negócio, índices contábeis de desempenho, medidas para a criação de valor e medidas para análise de retorno financeiro.

Deste modo, Chang e Yeh (2001) e Rodrigues e Campos (2008) chegaram a grandes grupos de fatores que refletem os níveis de competitividade das empresas, como apresentado na Figura 8. Os indicadores referente à preço, custo, produtividade, qualidade dos serviços e gerenciamento, fatores os quais permitem a convergência e entrosamento entre as abordagens competitivas baseadas tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo da organização. Essa convergência conota a eficiência da empresa na utilização de seus recursos, ou seja, trata-se de fatores que podem ser observados na forma em que a empresa transforma insumos em produtos e nos processos da prestação de serviços. A esse respeito, Kaplan e Norton (2006) afirmam que o *Balanced Scorecard* também permite a visualização da orientação da empresa em busca de aumento de sua produtividade por meio da utilização de seus recursos.

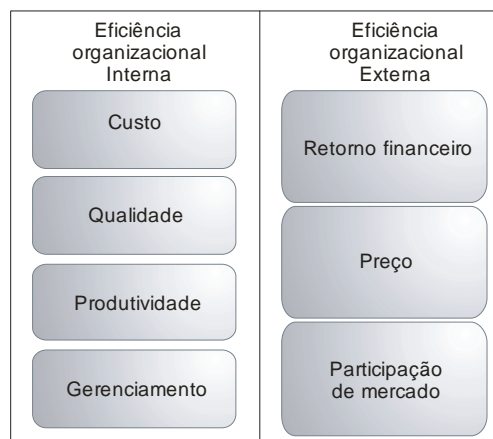


Figura 8: Critérios de verificação da competitividade no ambiente interno e externo
 Fonte: A autora a partir do referencial teórico

Sob esse ponto de vista, pode ser elaborada uma subdivisão para verificação da competitividade com base em critérios de desempenho: eficiência organizacional interna (motivada pela utilização dos recursos) e eficiência organizacional externa (identificação do posicionamento da empresa em relação aos concorrentes). Com

relação à eficiência organizacional interna, as características de produtividade, custo, qualidade e gerenciamento são enfatizados. Já no grupo relacionado à eficiência organizacional externa, itens como o preço, retorno financeiro e participação no mercado são essenciais para estabelecer pontos de comparação no setor.

Entretanto, na abordagem de competências essenciais da empresa (HAMEL; PRAHALAD, 1995, BARNEY, 1991, TEECE *at al.*, 1997) podem ser verificadas medidas de desempenho organizacional em relação à competitividade por meio da convergência entre os fatores relacionados às competência individuais em direção às competências organizacionais, como ilustrado na Figura 9.

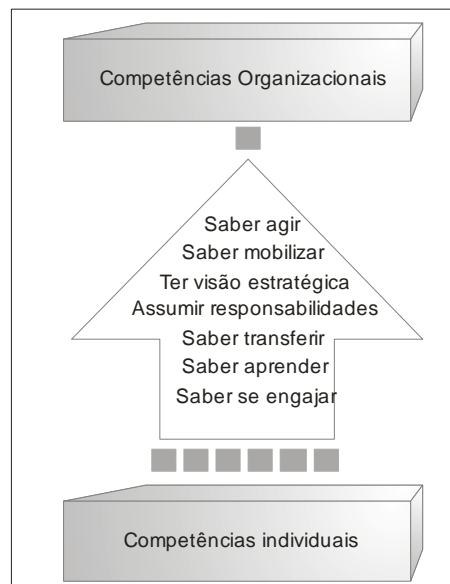


Figura 9: Orientação das competências na organização
Fonte: Adaptado Drabeck (2009)

As competências individuais, que podem nortear os comportamentos e atitudes além de formar as competências da organização são a capacidade de agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (DRABECK, 2009), e podem ser observados na Figura 10.

As competências individuais que orientam a criação de competências organizacionais se orientam com base na estruturação de sua funcionalidade perante a organização.

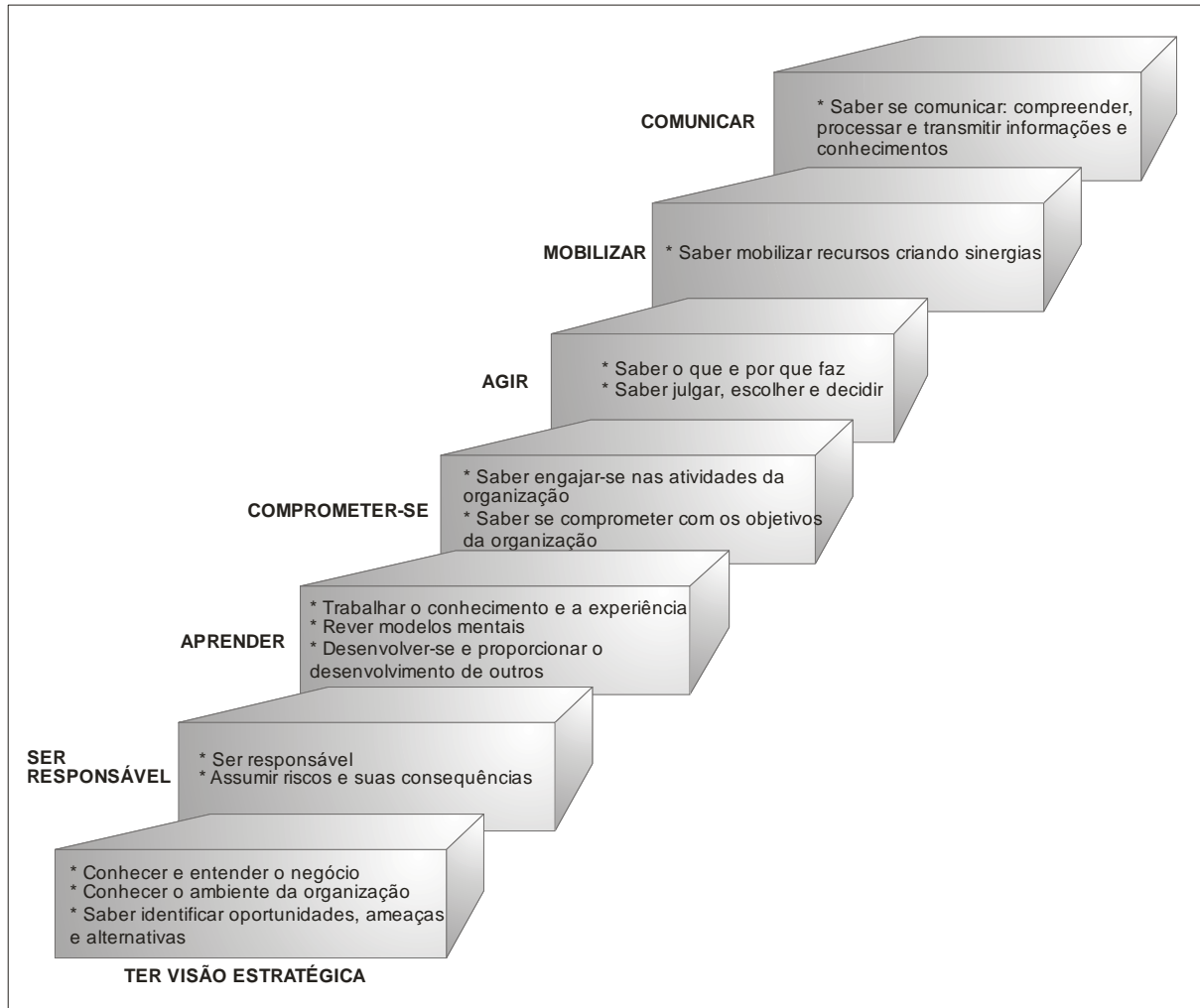


Figura 10: Competências individuais que moldam competências organizacionais
 Fonte: Adaptado Drabek (2009)

Desta forma, pode ser observado que as competências surgem a partir de uma capacidade de orientação em direção à perspectiva estratégica da empresa, verificando o entendimento acerca do negócio, críticas ao sistema, verificação de oportunidades e alternativas de adaptação ao ambiente.

2.3 RELACIONAMENTOS ESTRATÉGICOS

Os relacionamentos, representados por associações entre elementos que interagem por objetivos comuns, atualmente assumem práticas de mercado com a utilização de estratégias como forma de manter a competitividade das empresas (COVIELLO *et al.*, 2002).

Entretanto existe pouca literatura acerca dos relacionamentos como forma competitiva das empresas. A literatura existente sobre o tema aborda principalmente as vertentes dos relacionamentos como uma subdivisão emergente do marketing, embora mesmo assim negligenciada, o chamado marketing de relacionamento (CHRISTOPHER *et al.*, 1991; DWYER *et al.*, 1987; GRÖNROOS, 1994, GUMMESSON, 1997; HAKANSON, 1982; MORGAN; HUNT, 1994) e como uma área de investigação da administração (HUNT; ARNETT, 2006).

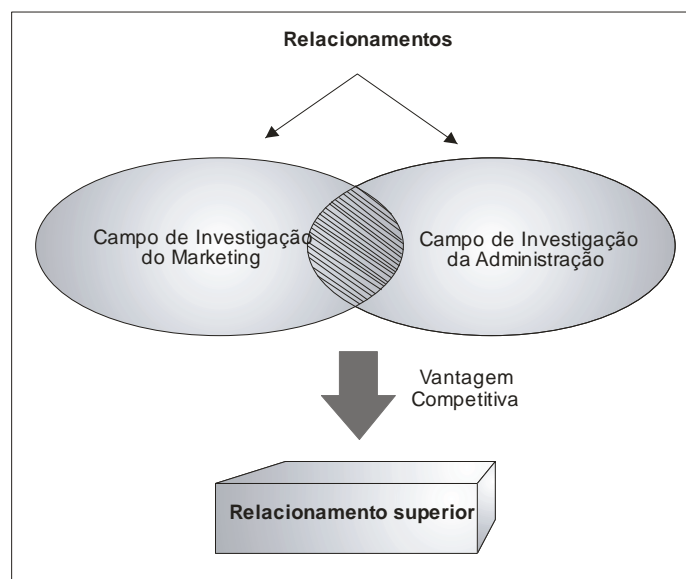


Figura 11: Vertentes dos relacionamentos
Fonte: A autora a partir do referencial teórico

Porém, ao contrário de serem abordagens distintas, elas podem ser vistas como perspectivas complementares, como ilustrado na Figura 11, para a formação de relacionamentos como fonte de vantagem competitiva para a empresa: o chamado relacionamento superior.

2.3.1 Relacionamento como Função de Marketing

Para Grönroos (1978, 1991, 2000) o relacionamento está fundamentado nos negócios por caracterizar a interação entre o vendedor e o comprador no processo de troca assim como a funcionalidade do marketing (KOTLER, 1976). Todavia, o

processo de trocas, extremamente complexo, assume diferentes formas dentro das atribuições do marketing. A esse respeito Hunt e Arnett (2006) afirmam que o entendimento do relacionamento no mundo de negócios requer a diferenciação entre os variados níveis das transações.

Coviello *et al.* (2002) e Möller e Halinen (2000) assumem que as diferentes práticas de marketing refletem tipos de trocas distintos, como o *database marketing*, o marketing de serviços, os canais de marketing e o business marketing, que enfoca questões de interação e *network*. A diferença básica entre essas variações de marketing é concernente ao tipo de relacionamento que cada um promove no processo de troca.

Teorias que abordam a questão dos relacionamentos no ambiente organizacional foram desenvolvidas em décadas recentes (SCHMID, 2004). Para Tarelho (2006) nos anos 60 os relacionamentos mantidos entre empresas e seus clientes era focado em sólidas interações. Estas interações se caracterizavam de forma pessoal, próxima, duradoura e especial. Na década de 70 e 80, com o desenvolvimento da produção em massa, surgiu a necessidade da adaptação de novos processos no contexto das interações entre consumidores e fornecedores, e com isso, a abordagem dos relacionamentos mais estreitos foi deixada em segundo plano.

O processo de troca, como um relacionamento entre vendedores e compradores, começou a ser discutido nesse período, quando surgiram questões de diferenciação entre as estratégias de marketing utilizadas, questionamentos sobre o mix de marketing e necessidade de novas reflexões sobre diferentes perspectivas para o marketing industrial e canais de marketing (BONONA; ZALTMAN, 1978; BONONA; JOHNSTON, 1978).

Para Möller e Halinen (2000) os relacionamentos podem ser caracterizados por trocas baseadas no mercado (trocas transacionais) ou por trocas baseadas em network (trocas relacionais), caracterizando diferentes abordagens do marketing, das quais emergiu o conceito de marketing de relacionamento.

O marketing de transação, caracterizado para atender as massas do mercado, trata-se de uma relação meramente de trocas pontuais. Para Gonçalves (1997) o marketing transacional é voltado apenas para a venda, levando em consideração o curto prazo para a sua execução, representando um tipo de troca meramente transacional.

Para Hunt e Arnett (2006) as trocas consideradas como trocas relacionais existem quando os benefícios percebidos com a troca superam os custos envolvidos no processo. Dentre estes benefícios estão a confiabilidade, comportamentos não oportunistas, valor, experiência de consumo e baixo risco associado. No entanto, o estudo de Coviello *et al.* (2002) revelou que nas trocas relacionais fica enfatizado o produto oferecido e não apenas aspectos inerentes ao serviço.

As modalidades de marketing, apresentadas na Figura 12, como o *database* marketing, os canais de marketing, o marketing de serviços, o marketing de interação e o *network* marketing representam as trocas que efetivam uma interação mais próxima entre consumidores e fornecedores. Ou seja, nesse aspecto são enfatizados os contatos e eventos que acontecem durante o processo de troca.

O *database* marketing envolve um relacionamento de troca mais pessoal, porém geralmente distante, com ênfase em trocas discretas e foco na interatividade da comunicação. No marketing de serviços o relacionamento é pessoal pelas formas de atendimento, há tendência ao acompanhamento do ciclo de vida dos relacionamentos e foco no encontro de serviços. Os canais de relacionamento, ou canais de marketing, caracterizam-se por prioridades em negócios interorganizacionais, sendo caracterizado pela troca econômica, pelo uso de poder e pela relação de dependência e reciprocidade. E, por fim, o *business* marketing, que engloba o marketing de interação e *network* marketing, é a forma de marketing responsável pelo relacionamento entre diferentes atores na cadeia de valor.

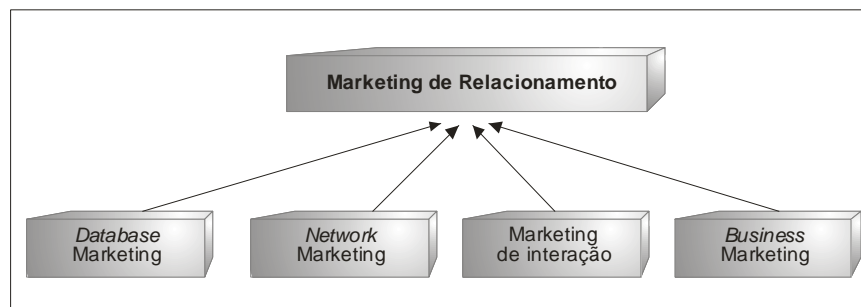


Figura 12: Formação do marketing de relacionamento
Fonte: A autora a partir do referencial teórico

Möller e Halinen (2000) e Coviello *et al.* (2002) alegam que estas vertentes do marketing convergiram em suas particularidades a fim de formar uma nova funcionalidade nas relações de troca: é o chamado marketing de relacionamento.

Ijaille (2005, apud Viana *et al.*, 1999) relata que o marketing de relacionamento apresenta caráter multidimensional, sendo operacionalizado pela comunidade científica a partir de um conjunto de construtos distintos, os quais indicam uma maior ou menor orientação empresarial para a manutenção de trocas a longo prazo.

Com a evolução das teorias referentes ao marketing de relacionamentos, surgem conceitos fundamentados na administração dos relacionamentos. Para Grönroos (1996) e Morgan e Hunt (1994) o marketing de relacionamento é responsável por identificar, estabelecer e manter o relacionamento entre a empresa, clientes e outros públicos, como uma forma de efetivar trocas mútuas e benéficas para ambas as partes.

Berry e Parasuraman (1991) e Stone e Woodcock (1998, p.9) afirmam que “o marketing de relacionamento propicia uma estrutura dentro da qual todas as demais atividades de marketing podem ser gerenciadas, para ganhar, reter e desenvolver clientes”.

A esse respeito, Gumesson (2005) afirma que o marketing de relacionamento trata-se do gerenciamento do processo de planejar, criar e manter relacionamentos duradouros com os públicos de interesse da empresa, por meio da troca de produtos, serviços e informações.

Marketing de Relacionamento é um conceito que pode refletir diferentes temas ou perspectivas, como afirma Zineldin (2006). Para Berry *et al.* (1983), o Marketing de Relacionamento é o ato de atrair, manter e realçar os relacionamentos com os clientes da empresa. E, de acordo com Christopher *et al.* (1991), trata-se de um novo ponto focal do marketing, baseado na integração dos serviços aos clientes e qualidade com a orientação para o mercado.

O objetivo principal do marketing de relacionamento é criar relacionamentos fortes e duradouros com grupo essencial de clientes (VAVRA, 1993). Ijaille (2005) afirma que a ênfase está no desenvolvimento de laços de longo prazo com os clientes, fazendo com que eles se sintam bem a respeito da maneira como a empresa interage com eles e permitindo-lhes algum tipo de contato pessoal com o negócio.

Todavia, o cliente não deve ser visto apenas como o consumidor final de produtos e serviços. Ele deve ser visto como todos os públicos os quais a empresa interage e necessita para fundamentar seus negócios.

2.3.2 Relacionamento como Estratégia Competitiva

Nagano e Silva (2005) comentam que as estratégias competitivas têm impactado significativamente as relações econômicas e as relações empresariais. Deste modo, há necessidade de uma adaptação rápida às novas condições concorrenciais e necessidade de busca por recursos.

Para Hunt e Arnett (2006) a visão tradicional da competição é estruturada por meio das relações horizontais dentro da cadeia de valor do negócio. Isto é, considerando todas as hierarquias de processamento de bens e serviços, a competição se dá nos níveis similares de negócios, conforme evidencia a Figura 13.

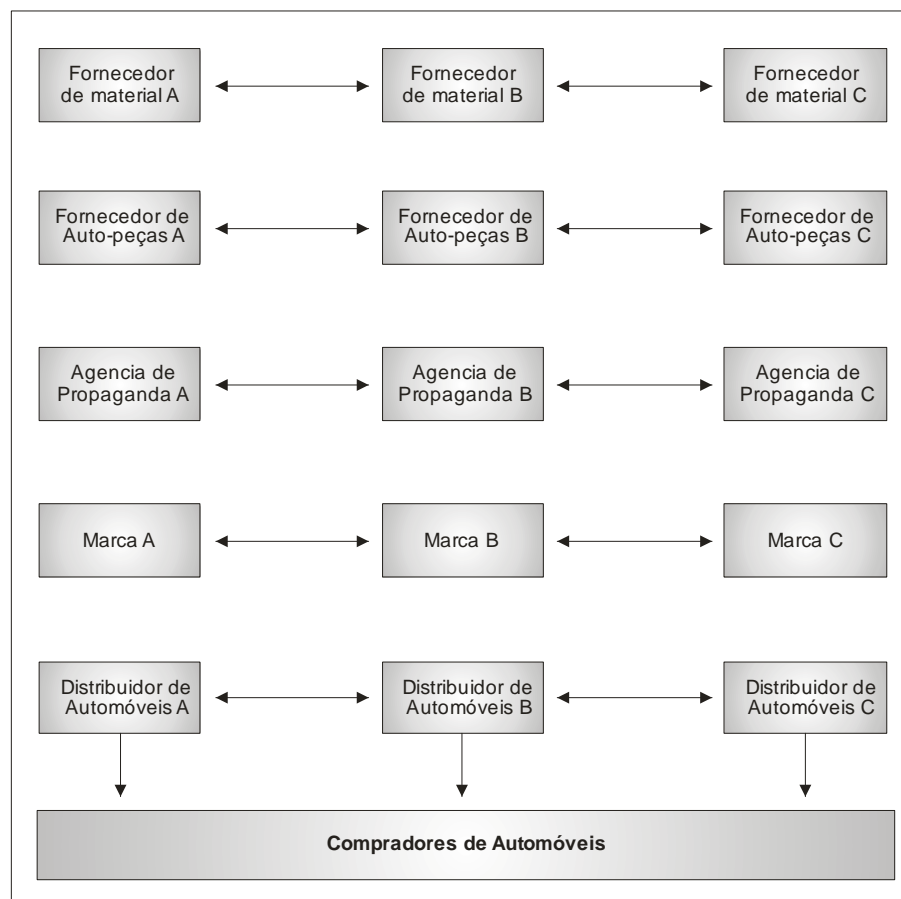


Figura 13: Visão Tradicional da Competição.
Fonte: Traduzido de Morgan e Hunt (1994)

As formas tradicionais da competição assumem que todas as empresas são especializadas em uma única atividade, na qual tenham a competência dita como

central, são posicionadas para a economia de escala, há pouco investimento no desenvolvimento e melhorias das atividades, e as empresas devem estar aptas a se adaptarem a mudanças ambientais (HUNT; ARNETT, 2006).

O modelo de competição tradicional, apesar de produtivo, eficiente e dinâmico, conforme afirmação de Hunt e Arnett (2006), implica altos custos de transação, oportunismo, baixo controle e coordenação, além de apresentar dificuldades de planejamento.

A esse respeito pode ser feito um paralelo com o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980). A competitividade se dá no mesmo nível de negócios, no qual a empresa deve combater e reagir às forças ambientais. Entretanto, há limitações e falta de pró-atividade diante de ameaças ambientais e oportunidades.

As desvantagens do modelo de competição tradicional propiciam o surgimento de uma integração entre a hierarquia existente nos diferentes níveis do negócio. Para Hunt e Arnett (2006), em contraste com a forma tradicional de competição, a integração entre os diferentes tipos de negócios permite a minimização dos custos de transação, por agregar fornecedores e compradores de forma interdependente, diminuir comportamentos oportunistas, fornecer maior autonomia e controle sobre os recursos necessários, maior coordenação das atividades e processos organizacionais e incrementar as oportunidades de planejar o futuro.

Diferentemente do contexto tradicional da competição, o aumento da estrutura hierárquica na cadeia competitiva da empresa, conhecido com integração vertical, possibilita a criação de uma estrutura de negócios voltada a troca de informações, facilitação na rede de suprimentos e centralização de serviços essenciais para as atividades da empresa (CORREA, CORREA, 2004).

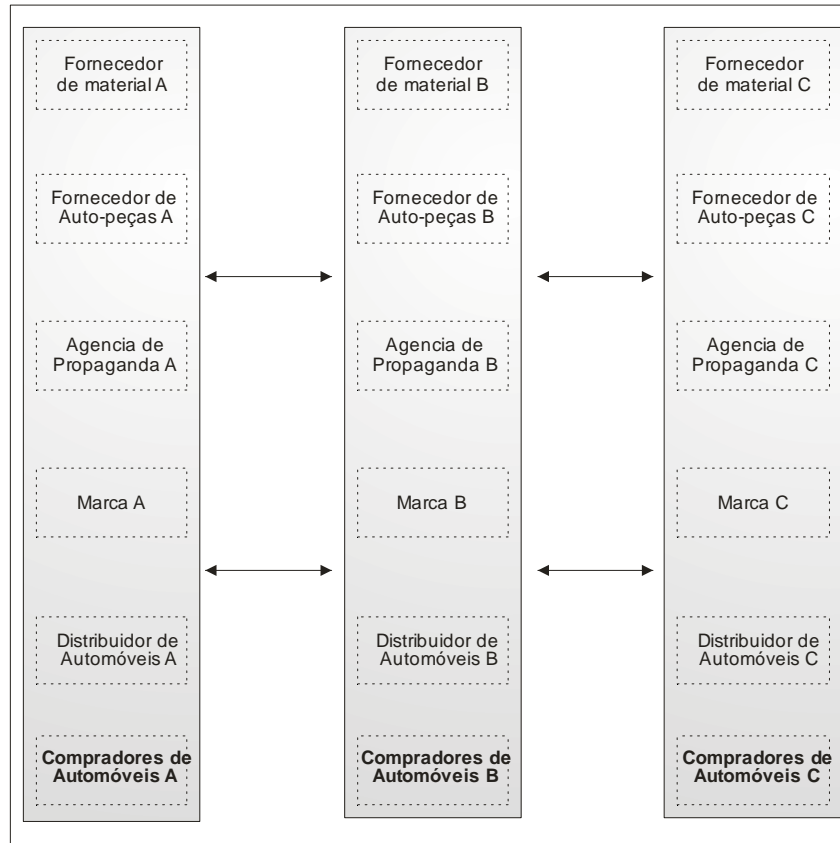


Figura 14: Visão Tradicional da Competição.
 Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994)

Hunt e Morgan (1994) e Hunt e Arnett (2006) afirmam que com a evolução das formas competitivas houve a necessidade de propor novas formas de integração dentro da hierarquia do negócio (Figura 14). A integração e a cooperação entre os níveis de negócio somado aos consumidores finais, forma grupos independentes, embora com objetivos comuns, promovendo comportamentos e atividades coordenadas e permitindo a diferenciação, segmentação de mercado e a criação de um posicionamento competitivo.

Neste modelo, a competição se dá de forma estratégica dentro de redes de relacionamentos que podem se colaborar entre si. Ou seja, a troca de informações, recursos e processos é facilitada em face da existência de um comportamento colaborativo em detrimento de uma simples competição. Um ponto relevante é que com a intensa troca de informações aumentam as possibilidades de diferenciação da oferta de produtos e serviços, assim como os segmentos a quem se destinam. Conforme evidencia figura 14, os consumidores finais também se tornam parceiros da estratégia competitiva da empresa.

A evolução das formas competitivas no cenário de negócios fazem com que os relacionamentos se tornem essenciais como estratégia de perpetuar o negócio a longo prazo. A esse respeito, Hunt e Arnett (2006) alegam que uma particularidade das transações e formas competitivas entre as empresas é a diminuição dos custos incorridos no processo.

Os relacionamentos, caracterizados como estratégias para as empresas, tratam-se de um processo de alteração da configuração tradicional dos negócios e das formas competitivas a fim de agregar vantagens e recursos necessários para melhor competir no mercado.

Para Gummesson (2002) e Hunt e Derozier (2004) o relacionamento visto como estratégia se apresenta como principal fundamento para criar vantagem competitiva e, por isso, desenvolver um desempenho superior frente aos concorrentes.

2.3.3. O Relacionamento Superior

Os relacionamentos são formados de pequenos episódios. Cada episódio do relacionamento envolve um tipo de interação, interesses e, portanto, estratégias distintas. No entanto, com o aumento da competitividade e atributos na cadeia de valor das empresas, há necessidade da criação de estratégias voltadas aos relacionamentos de uma forma superior das propostas pelos concorrentes.

Em um ambiente com inúmeras opções de estratégias, embora com pouca estrutura e recursos disponíveis, no caso das pequenas empresas, os relacionamentos interpessoais e interorganizacionais tornam-se a única forma de manter o comprometimento entre as partes. Para Day (2001), as interações que se baseiam no reconhecimento de que cada relacionamento é único, somadas à demonstração de integridade da empresa e aos constantes reforços do vínculo com cada público consistem em fatores que possibilitam gerar vantagem no relacionamento.

Hunt e Arnett (2006) relatam que em face da competição nas economias baseadas em mercado os relacionamentos tornam-se ferramentas estratégicas. Para Gummesson (2002) e Hunt e Arnett (2006) o imperativo dos relacionamentos são seu

direcionamento para a criação de uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva baseada nos relacionamentos possibilita melhoria do desempenho financeiro, além de aumento na competitividade, por meio da criação, desenvolvimento e manutenção de um *portfolio* de relacionamentos estratégicos com os públicos da empresa.

Deste modo, devem ser criados relacionamentos com base em estratégias específicas e diferenciadas no ambiente organizacional. Neste sentido, Tashizawa e Rezende (2000) afirmam que as estratégias genéricas somadas a elementos estratégicos específicos permitem a criação de uma estratégia singular proposta a cada organização, como referenciados na Figura 15.



Figura 15: Estratégia singular
Fonte: Adaptado Tashizawa e Rezende (2000)

As estratégias de relacionamento podem se tornar estratégias singulares e particulares a cada empresa, com a utilização de recursos e capacidades específicas. Para Vavra (1993) a multiplicidade de maneiras as quais os relacionamentos podem acontecer no ambiente de negócios traz a singularidade de cada interação. Gumesson (2005) completa afirmando que a chave para essas estratégias singulares está na colaboração entre a empresa e seus públicos, de modo a formar uma via de duas mãos.

Trata-se de alianças, como mostra a figura 16, de modo o mais personalizado possível, somado a fatores de integridade, colaboração e comprometimento, que formam vínculos e sinergia entre as partes e geram valor superior aos fornecidos pelo mercado.

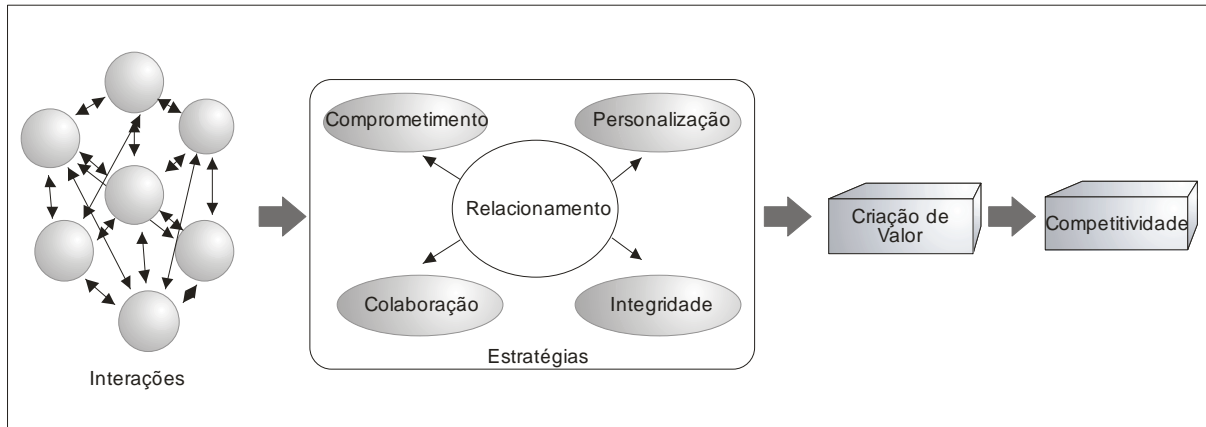


Figura 16: Competitividade por meio de relacionamentos
 Fonte: A autora a partir do referencial teórico

O fato é que as relações da empresa com os seus públicos podem gerar vantagem competitiva quando utilizadas de forma estratégica, com caráter sustentável, na visão de Harrison (2005). A esse respeito, Barney (1991) articula que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva está na implantação de um valor não oferecido simultaneamente pelos concorrentes e que os concorrentes serão incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

Para Levy (1992) cada conjunto de significados tangíveis ou intangíveis é adquirido por meio de uma estrutura ideal de atributos, as quais são denominadas de características esperadas. No aspecto que tange os relacionamentos entre a empresa e seus públicos, as empresas devem estar focadas no atendimento das expectativas e necessidades de cada público. Desta forma, conforme mostram Custódio *et al.* (2008, p. 64) a empresa deve ter um aspecto amplo acerca dos relacionamentos, permitindo que os públicos que interagem com a empresa sejam encantados constantemente. “O desafio é servi-los, ultrapassando a barreira de suas expectativas e requisitos esperados”.

Nesse contexto, para Custódio *et al.* (2008), inserem-se os relacionamentos superiores entre a empresa e seus públicos. Além disso, Drucker (1997, p. 86) afirma que as empresas devem estar aptas para construir relações com o mercado, porém ultrapassando a barreira da competitividade, para alcançar níveis de desempenho acima do normal. Assim, é pressuposto que:

O Relacionamento Superior é uma competência essencial baseada em interações entre a empresa e seus públicos

capazes de gerar altos níveis de desempenho por meio de fatores relacionados à singularidade, sustentabilidade e diferencial competitivo.

Day (1993) afirma os relacionamentos como uma capacidade específica da organização. Já para Custódio *et al.* (2008), os relacionamentos ditos como superior são caracterizados de uma forma mais integrada como competências essenciais da organização, ou seja, são recursos e capacidades que, no entanto geram vantagem competitiva de forma sustentável.

Para Hunt e Arnett (2006) o desempenho das estratégias de relacionamentos está arrolado diretamente com fatores, como marketing interno, tecnologia da informação, fatos históricos, ofertas de mercado, políticas públicas, fatores relacionais, fatores de competência e fatores relacionados aos recursos da empresa. Estes fatores, administrados de modo consistente, permitem impulsionar a competitividade dos relacionamentos da empresa com seus públicos como recursos específicos e exclusivos da organização.

Entretanto um fator de relevância que permite o sucesso dos relacionamentos é fator competência. A competência está relacionada à capacidade de se relacionar com o mercado. Ou seja, a competência de relacionamento da empresa pode ser descrita, para Sanchez (1996, apud HUNT; ARNETT, 2006) como uma capacidade de sustentar o desenvolvimento de vantagens em um caminho para auxiliar a empresa a atingir suas metas.

As competências são recursos essenciais para capacitar as empresas na utilização de seus recursos de forma eficiente e eficaz. No entanto, o fator de competência do relacionamento pode ser discutido a luz de teorias específicas acerca dos recursos, capacidades e competências da organização.

Hunt (2002), Hunt e Derozier (2004) e Hunt e Arnett (2006) afirmam que, a esse respeito, determinados tipos de relacionamentos podem auxiliar a competitividade da empresa fazendo alusão ao uso dos relacionamentos fundamentados na teoria baseada em recursos de Barney (1991) e as competências essenciais (HAMEL; PHRAHALAD, 1995; TEECE *et al.*, 1997).

Harisson (2005) descreve que os relacionamentos, tanto em nível inter-organizacional, quanto às relações dentro da organização e as relações com consumidores, podem ser descritas como um recurso da empresa. Para Day (2001)

mercados de massa maduros apresentam poucas opções de diferenciais competitivos, impulsionando os clientes a se tornarem mais susceptíveis a preço e menos fiéis. Deste modo, a formação de um elo estreito e intenso com os públicos da empresa por meio de um relacionamento superior, com a peculiaridade de personalização nas interações e na comunicação, permite agregar valor na percepção dos públicos envolvidos no relacionamento.

Desta forma, é proposto, conforme Figura 17, que:

- *P1: A ausência de recursos e capacidades para agregar valor a produtos e serviços motiva o surgimento de relacionamentos entre os públicos de interesse da pequena empresa.*
- *P2: Os relacionamentos com os públicos de interesse da pequena empresa podem se tornar uma competência essencial quando está fundamentado em características pessoais do empresário.*

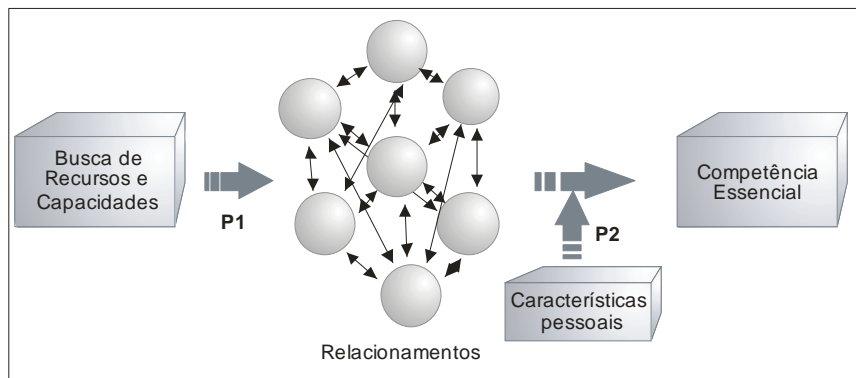


Figura 17: Relacionamentos como fonte de Competência Essencial
Fonte: A autora

A competência essencial, fator relacionado diretamente aos níveis de competitividade organizacional pode ser orientada por características pessoais. Dentre essas características se destacam a busca de oportunidades e iniciativas, cálculo de riscos, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento,

acesso à informações, planejamento, persuasão, ampla rede de contatos, independência e autoconfiança (SEBRAE, 2008).

Colombo (2009) afirma que as pequenas empresas apresentam características essenciais para o estabelecimento de bons negócios. Dentre elas está a credibilidade e a confiança estabelecida. O índice de confiança dos clientes para a pequena empresa é de 27%, em contrapartida, para as grandes empresas e indústrias este índice cai para 15%. Esses resultados são apontados por Colombo (2009) como provenientes dos relacionamentos mantidos entre as pequenas empresas e seus públicos, sendo enfatizados pelas capacidades e competências acerca dos relacionamentos.

Esse conjunto de características do empreendedor está fundamentado nas suas competências individuais, conforme citado por Drabek (2009): a capacidade de agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Desta forma, para Day (1993, 2000) e Hunt e Arnett (2006) o relacionamento formado em critérios superior aos propostos pelos níveis de mercado é resultado de um foco claro, baseado em três componentes essenciais: orientação, configuração e informação. Desta forma, é proposto, conforme a Figura 18, que:

- *P3: As competências essenciais permitem: (a) surgimento de fatores de orientação, configuração e informação, (b) para efetivar a criação do relacionamento superior.*

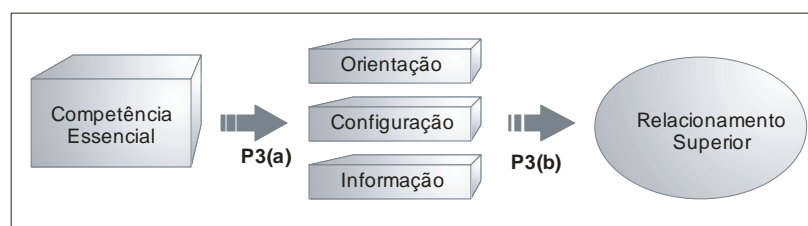


Figura 18: Criação do Relacionamento Superior
Fonte: A autora

Day (1993) expõe que o fator da orientação, que corrobora para a criação da capacidade de formar relacionamentos superiores com os públicos da empresa, é o indicador mais importante do foco da empresa em reter clientes e formar relações duradouras com outros públicos. O autor enfatiza que o foco da empresa em reter

clientes em interações personalizadas retrata que a empresa também acredita que cada cliente deve ser tratado de maneira distinta ao longo do ciclo de vida deste relacionamento.

Contudo, conforme Custódio *et al.* (2008) para administrar corretamente o foco da empresa em formar um relacionamento superior com seus públicos, a empresa deve identificar e criar as competências necessárias para desenvolver e adequar as melhores opções de interface com os públicos da empresa. Para tanto o fator da configuração torna-se de extrema relevância.

O fator da configuração se refere, segundo Day (1993), a incentivos, métricas e a própria estrutura da empresa de forma a se alinhar ao propósito de manter relacionamentos com diferentes públicos da empresa. Para Custódio *et al.* (2008) o instrumento ideal para adequar essa configuração é a modelagem e o mapeamento de um caminho para o emprego de novas funcionalidades ou benefícios.

Pádua, Cazarini e Inamasu (2004) afirmam que os recursos organizacionais necessários à implementação de uma estratégia não devem ser apenas considerados como uma descrição da funcionalidade do sistema. Eles devem ser adequados conforme a estratégia da empresa.

Day (2003) afirma que as empresas que pretendem garantir um relacionamento superior com seus públicos devem priorizar a configuração e um modelo organizacional que permita a interação de forma harmoniosa com todas as partes do negócio.

Nesse contexto, a modelagem organizacional facilita o entendimento do ambiente empresarial, além de ser uma atividade valiosa pela engenharia de requisitos, descreve Alencar (1999). O modelo organizacional é uma representação estrutural de atividades, processos, informações, recursos, comportamentos, objetivos e restrições das empresas. Esse modelo auxilia a compreensão das interações entre as organizações e as pessoas.

Chandler (1982) afirma que a estrutura de uma empresa deve acompanhar a estratégia. A Gestão de Recursos Humanos é estratégica, enquanto vetor principal de mudanças para que as organizações alcancem seus resultados (ROQUETE; CERCEAU, 2000). Tipo de estratégia, tamanho, incerteza tecnológicas dentre outros fatores, refletem as influências do ambiente no qual a organização está inserida.

Deste modo, os relacionamentos permitem que a interação entre ambas as partes gerem conhecimento e experiências que possibilitam a reorganização de rotinas, processos e serviços oferecidos pela empresa.

E, por fim, o fator da informação, na concepção de Day (1993), é uma peça fundamental para o quebra cabeça do relacionamento superior. A informação como elemento que estabelece a comunicação e as diferentes formas de interação é essencial para o processo colaborativo entre as partes.

Tanto no que tange a informação relacionada às tecnologias de informação, quanto ao processo comunicativo, o fator da informação possibilita conhecer e entender o que se passa com os públicos de interesse da empresa, bem como utilizar essas informações como formas estratégicas de gerenciamento dos relacionamentos, garantindo sua longevidade e efetividade (DAY, 1993).

A esse respeito, uma das competências individuais fundamentais, que formam a base das competências organizacionais referente à aspectos de informação e capacidade de orientação e configuração é a comunicação utilizada como uma fonte de vantagem competitiva na empresa.

2.3.5 Públicos de Interesse no Relacionamento Empresarial

Para Kotler (2000), a estratégia corporativa de alto desempenho deve estar baseada na definição e delimitação de quem são seus públicos prioritários para os negócios da empresa e quais são suas necessidades, gerenciando de forma eficaz os relacionamentos existentes.

Hakansson (1982) relata que os relacionamentos acontecem em um determinado ambiente de negócios, ou seja, em um contexto o qual é chamado de atmosfera de relacionamento. Para McKenna (1992) em um ambiente de negócios a criação de relações sólidas e duradouras deve ser mantida por meio do contato interpessoal enfatizando aspectos de troca de benefícios mútuos.

Morgan e Hunt (1994) e Harisson (2005) apresentam os diferentes públicos de relacionamento que a empresa pode apresentar. Conforme mostra a Figura 19, dentre eles incluem o relacionamento com fornecedores, relacionamentos laterais, relacionamento com consumidores e relacionamento com o público interno.

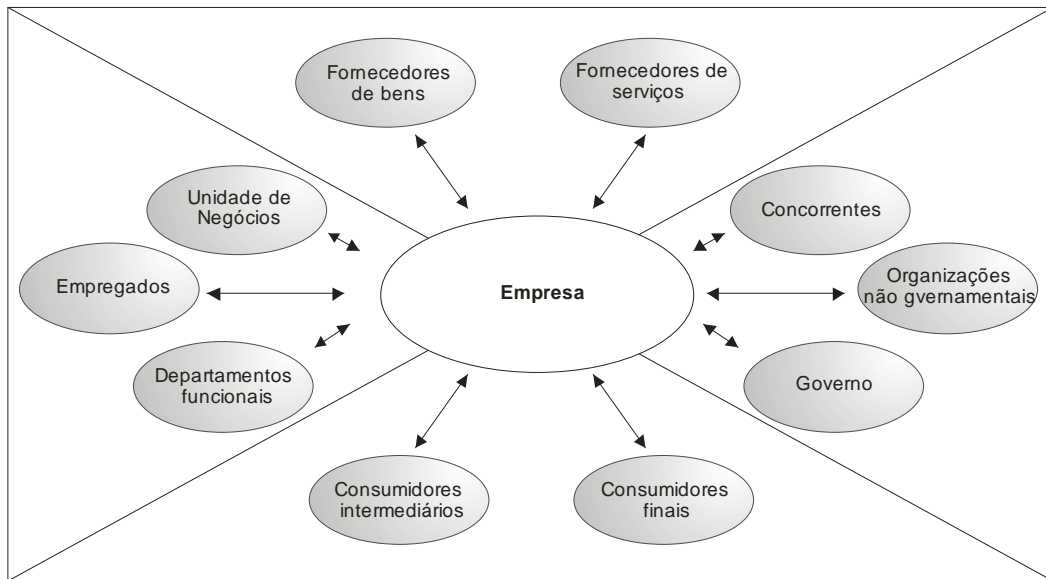


Figura 19: Formas do Marketing de Relacionamento
Fonte: Morgan e Hunt (1994)

Para Morgan e Hunt (1994) e Harisson (2005), as formas de relacionamento devem ser construídas com diferentes públicos os quais estão em contato direto com a empresa, como os empregados, as unidades de negócios, áreas funcionais, fornecedores de bens e serviços, organizações não-governamentais, governo, concorrentes e consumidores, sejam eles intermediários ou consumidores finais.

O termo público de interesse tem sua origem à partir de *stakeholders*. Dwivedi e Momaya (2003) relatam que o termo, no dicionário de negócios, pode ser definido como os indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pela organização, ou seja, são aqueles que apresentam direitos ou interesse em um determinado sistema.

Para Dwivedi e Momaya (2003), os *stakeholders* da organização sempre incluem os compradores, vendedores, fornecedores, corpo funcional, executivos, além dos acionistas, público este não considerado na concepção de Morgan e Hunt (1994).

Entretanto, não são apenas os públicos que influenciam as formas de relacionamento empresarial. Griffin e Koerber (2006) sugerem que as características do setor de negócios afetam as relações entre as partes interessadas. Os autores complementam afirmando que estrutura do setor e sobretudo da rivalidade que existe no setor afeta de maneira significativa os relacionamentos.

Deste modo, Morgan e Hunt (1994) e Hunt e Arnett (2006) afirmam que os relacionamentos assumem consistentemente também a posição de estratégias competitivas, como uma alternativa às estratégias tradicionais e hierarquia de competição.

Os relacionamentos, baseados nas mútuas formas de contato que a empresa atinge seus públicos, podem também assumir características que enfatizem a tendência em direção a estratégias competitivas de *network* (HUNT; ARNETT, 2006).

2.3.6 Processo de Desenvolvimento dos Relacionamentos

Os relacionamentos apresentam características distintas diante das inúmeras possibilidades de se formarem e de se manterem no cenário de negócios. Os relacionamentos são constituídos conforme circunstâncias e conforme as necessidades de clientes, fornecedores, colaboradores e concorrentes. Principalmente no que tange o aspecto do *business-to-business*, o processo de desenvolvimento dos relacionamentos é fundamental para o entendimento e análise dos relacionamentos. Na administração estratégia, conforme Harisson (2005), nota-se que a formação dos relacionamentos são essenciais para a existência e perpetuação dos negócios. Para Morgan (1996) a questão da adaptação e as oportunidades de alavancar vantagens conferidas pelos relacionamentos internos e externos à organização são essenciais para o entendimento acerca da empresa como um ser social. Isto é, pode ser feito um paralelo entre as empresas e seres vivos, onde as partes se relacionam formando o todo e este todo se relacionando com outros do ambiente para garantir sua sustentabilidade e razão de ser.

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), um relacionamento se inicia a partir do momento em que um dos atores tomam conhecimento da existência da outra parte. Deste modo, a consciência da existência da possibilidade de envolvimento e troca, seja transacional ou relacional com outros, marca o início de um processo de relacionamento. Entretanto, a tomada de consciência neste primeiro momento, não é o início do relacionamento propriamente dito, embora seja o elo para o início da exploração de características que sejam pertinentes para o desenvolvimento deste.

A exploração, conforme Dwyer, Schurr e Oh (1987), caracteriza a segunda fase do processo, na qual o interessado em desenvolver o relacionamento irá pesquisar e testar o potencial das partes envolvidas juntas. Consiste na atração, comunicação e negociação, estabelecimento de poder e justiça, desenvolvimento de normas e expectativas. Nesta fase, os investimentos nos relacionamentos são mínimos e a relação de interdependência restrita, o que pode prejudicar a formação do relacionamento estabelecendo apenas uma troca transacional.

Todavia, se o relacionamento for percebido conforme as expectativas entre as partes pode surgir a terceira fase do processo: a expansão. A expansão, conforme Dwyer, Schurr e Oh (1987) se refere ao interesse em dar continuidade e aumentar os benefícios obtidos pela troca ou angariar novas oportunidades deste relacionamento.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) afirmam que após a expansão do relacionamento é desenvolvido o comprometimento entre as partes. Segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987), o comprometimento pode ser notado por meio dos benefícios provenientes do relacionamento, da sua durabilidade e consistência.

E, por fim, a dissolução se refere a possibilidade de extinguir o relacionamento. Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) a dissolução do relacionamento pode acontecer em qualquer uma das fases motivada principalmente pela percepção de que os custos para manter o relacionamento excedem os benefícios que ele promove.

2.4 ESTRATÉGIAS DOS RELACIONAMENTOS

Para a criação de um relacionamento superior diante dos concorrentes, algumas estratégias específicas devem ser orientadas como fonte de vantagem competitiva para empresa.

As estratégias de relacionamento são concernentes às simples ações do dia-a-dia da empresa, que independente do objetivo, fazem focar mais no negócio da empresa, saindo da estagnação e estando sempre atento às novas tendências Fuller e Lewis (2002). Manter um bom atendimento aos públicos, conhecê-los de perto, criar campanhas de fidelização para manter os clientes atuais, verificar as tendências de consumo, recorrer às novas tecnologias, além de manter uma comunicação e um

relacionamento constante com todos os públicos de interesse, são os pilares para o relacionamento superior.

Fuller e Lewis (2002) afirmam que as pequenas empresas têm grande relevância quanto às estratégias de relacionamento. Porém, o sucesso das estratégias é influenciado diretamente conforme alguns fatores. Para Fuller e Lewis (2002), baseados em alguns autores, citam as questões da motivação do relacionamento (MCCLELLAND, 1987), personalidade (CHELL, HAWORTH *et al.*, 1991), capacidade (PENROSE, 1959) e intencionalidade (BIRD, 1988).

Conforme mostra o Quadro 1, outras características também podem ser citadas como essenciais para a formação de relacionamento com os públicos. Gummesson (2005) refere-se a essas características como as propriedades gerais para criação e manutenção dos relacionamentos. Tratam-se da colaboração, longevidade, comprometimento, dependência e importância, confiança, risco e incerteza, poder, frequência, regularidade e intensidade, adaptação, atração, proximidade e distância, rotinização, conteúdo, além das propriedades ou características pessoais e sociais.

Propriedades gerais dos Relacionamentos	Descrição	
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> Exercício de competências na obtenção de resultados mutuamente vantajosos; Pode ser interna e externa; Pode ser combinada com o grau de competitividade. 	
Longevidade	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamentos são baseados em interações de longo prazo. 	
Comprometimento, dependência e importância	<ul style="list-style-type: none"> Importância da interação entre as partes gera características inerente à dependência e, por conseguinte, comprometimento. 	
	Nível 1	<ul style="list-style-type: none"> Consumidores atraídos por preço; Facilmente imitado por concorrentes.
	Nível 2	<ul style="list-style-type: none"> Não é só associado a preço; Associação com comunicação.
	Nível 3	<ul style="list-style-type: none"> As partes uniram recursos; Estão disposta a fazer o sistema funcionar .
Confiança, risco e incerteza:	<ul style="list-style-type: none"> produtos e serviços que geralmente apresentam baixo conhecimento técnico do consumidor. O risco é ponderado conforme a confiança e o comprometimento entre as partes. 	
Poder	<ul style="list-style-type: none"> Simetria de poder. 	
Frequência, regularidade e intensidade	<ul style="list-style-type: none"> Periodicidade do contato entre as partes; regularidade no contato; intensidade do contato. 	
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> Personalização do contato conforme a necessidade das partes envolvidas. 	
Atração	<ul style="list-style-type: none"> Fatores que permitem despertar o interesse das partes. 	

Proximidade e Distância	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade física; • Proximidade mental; • Proximidade emocional.
Formalidade, informalidade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> • B2C: informalidade; • B2B: formalidade, associada à necessidade de informalidade para despertar a confiança e credibilidade; • Aspectos formais afetam o grau de transparência.
Rotinização	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos que envolvem o relacionamento; • Rotinas de negociação, de efetivação de compra, de entrega.
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Troca econômica ou transacional; • Troca relacional: conhecimento e informação.
Propriedades pessoais e sociais:	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil; • Rede de contatos; • Interfere diretamente na avaliação do relacionamento.

Quadro 1: Propriedades Gerais dos Relacionamentos

Fonte: Adaptado de Gumesson (2005)

Fuller e Lewis (2002) subdividem as estratégias de relacionamento quanto ao tipo de interação que envolve. Podem ser estratégias de relacionamento em rede, estratégia de relacionamento por contratos, estratégias de relacionamento baseados em serviços pessoais, estratégias de relacionamento personalizado e estratégias de desenvolvimento de estratégias de relacionamento.

Entretanto, as estratégias de relacionamentos podem também ser subdivididas em grupos, determinados pelo tipo de público o qual se destina o relacionamento. Desta forma, podem-se subdividir as estratégias de relacionamento em estratégias de relacionamento com colaboradores, com clientes e com outras empresas, o chamado relacionamento interorganizacional, considerando os concorrentes e fornecedores.

Por se tratar de uma teoria recente, existem diversas formas para definir as estratégias e funções do Marketing de Relacionamento. Para Gumesson (2005) a filosofia dos relacionamentos deve ser transferida para relacionamentos tangíveis, os quais permitem definir estratégias adequadas a cada segmento. Os relacionamentos tangíveis formam 30 tipos de relacionamentos, denominados pelo autor como 30Rs.

Os relacionamentos referidos como 30Rs podem ser subdivididos conforme os públicos de interesse. Para este estudo são considerados os 12 principais relacionamentos, conforme observados na Figura 20, considerando os consumidores, colaboradores, fornecedores e concorrentes. Para tanto, serão considerados a relação fornecedor-cliente, fornecedor-consumidor-concorrente, canais de distribuição, encontro de serviços, relação com cliente insatisfeito, relacionamento eletrônico, relação com marcas e objetos, alianças e relacionamento do

conhecimento, além do relacionamento com o cliente interno, relacionamento com o mercado de colaboradores e relacionamento orientado para a qualidade e para o consumidor.

O relacionamento com clientes e com colaboradores será inferido principalmente conforme abordagens de Ferreira e Sganzerlla (2000), citados Roggers e Pepers (1996) por retratarem uma abordagem atualizada e próxima à realidade do mercado. Os relacionamentos interorganizacionais são abordados com base na literatura de Gummesson (2005).

Ferreira e Sganzerlla (2000) dividem as funções do Marketing conforme a gestão do planejamento estratégico de marketing e conforme a gestão de marketing de relacionamento. Para eles, a gestão do planejamento estratégico de marketing inclui as funções tradicionais de definir o posicionamento, a propaganda, a promoção, a pesquisa, os novos produtos e os canais de venda. Já a gestão de marketing de relacionamento inclui as estratégias propriamente ditas, como a criação e manutenção de Banco de Dados, oferecimento de serviços de conveniência a clientes, a manutenção, retenção e mensuração de cada cliente, traçando perfis de consumo, respostas e tendências, além de ser responsável pela comunicação efetiva com os clientes e o *endomarketing*.

Já Gummesson (2005) retrata as questões do universo *business-to-business* por meio da abordagem das redes de relacionamento, as quais podem ser entendidas como redes sociais complexas, dotadas de interações e atividades com objetivos comuns, entretanto, com recursos e atividades distintas.

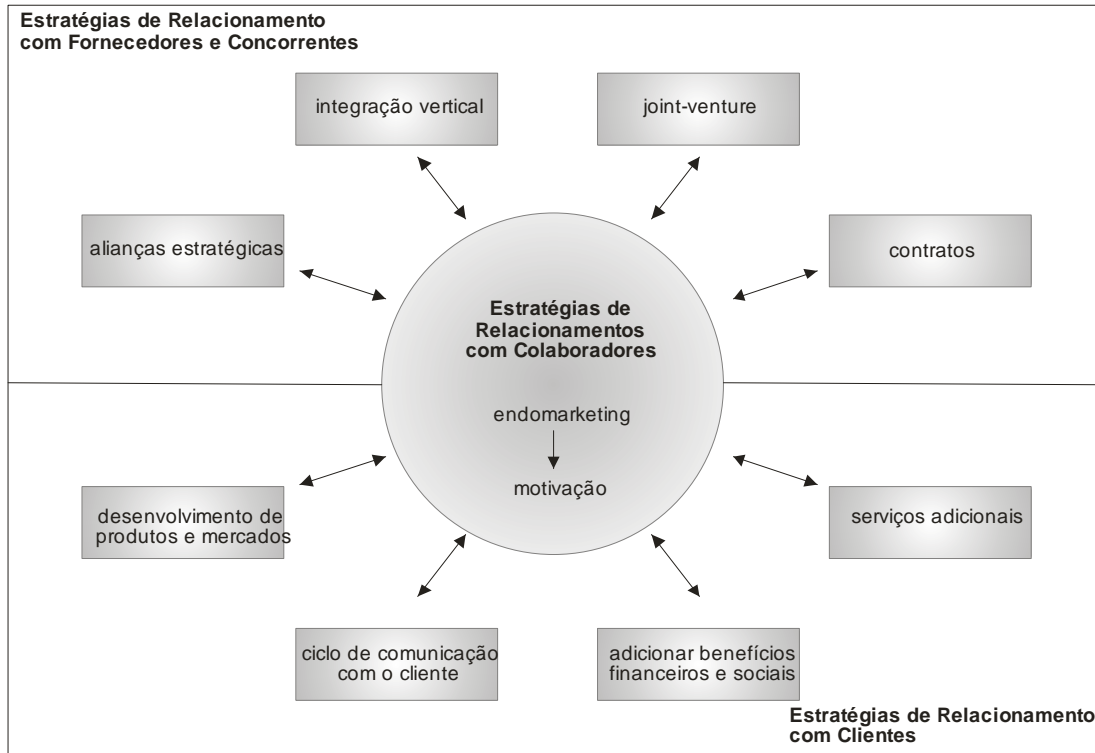


Figura 20: Estratégias de Relacionamentos
 Fonte: A autora a partir do referencial teórico

Para Harisson (2005) os clientes são o público vital para o sucesso da organização. Deste modo, as organizações devem adotar táticas e estratégias específicas para satisfazê-los. Cada vez mais, as empresas, conscientes de seu papel na sociedade, tentam incluir os clientes em seus processos internos ou formar parceria com eles.

Harisson (2005) afirma que dentre as táticas comuns para o relacionamento com os clientes estão ferramentas de marketing associadas aos esforços para desenvolver produtos e mercados, melhoramento contínuo da comunicação, instalações e programas de treinamento, além de serviços adicionais.

Day (2001) expõe que a motivação de focar em estratégias sensíveis aos clientes são proveniente de mercados maduros os quais apresentam poucas opções de diferenciais competitivos. Este fato promove a suscetibilidade de clientes em relação à preço em detrimento de outras características essenciais à satisfação de suas necessidades.

Deste modo, as estratégias de formar e manter um elo intenso entre a empresa e os clientes permite agregar valor na percepção, satisfação de necessidades e desejos quanto a níveis de serviços, além de garantir a fidelização dos clientes.

Para Custódio *et al.* (2008) o relacionamento com clientes não serve apenas como base para respostas no processo de adequação de produtos ou serviços, em resposta para atividades de marketing da empresa. Os relacionamentos podem ser expandidos como ferramenta de agregar vantagem competitiva para as pequenas empresas.

O relacionamento com colaboradores pode assumir diversas estratégias distintas, concernentes a atividades de comunicação interna, motivação, orientação a benefícios, além de promover a interação entre os colaboradores e a empresa de modo efetivo e duradouro. Para tanto, o *endomarketing* é responsável por gerir estas estratégias.

O *endomarketing* é um termo que emergiu da necessidade de adaptação das empresas em um cenário de constantes mudanças (ALVES *et al.*, 2002). Para o marketing, a necessidade de afirmação da imagem externa com as atitudes internas torna-se essencial para manter a coerência da empresa.

Na visão de Bekin (1995, p. 2) o *endomarketing* trata-se de “ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. Ou seja, o *endomarketing* é uma atividade que permitem o alinhamento entre a estratégia a empresa com todos os níveis de recursos humanos que atua dentro dela, compartilhando objetivos e fortalecendo relações.

A esse respeito, Gummesson (1999, 2005) completa que muitas estratégias e táticas de marketing externo podem ser aplicadas no ambiente interno da empresa, principalmente nas áreas de promoção e comunicações.

Bekin (1995) e Brum (2000) relatam que a principal função do *endomarketing* é atrair e reter os colaboradores, que podem ser denominados como clientes internos, a fim de alcançar um bom desempenho da empresa. A esse respeito, Alves *et al.* (2001) afirmam que a cultura organizacional não se altera. O que mudam são comportamentos e ações no contexto, que tende a ser mais positivo e desafiador.

Para Alves *et al.* (2001) o entendimento acerca do cliente interno passa da consideração de um simples funcionário para um colaborador, ou seja, um co-autor, do bom desenvolvimento da organização. Portanto, o cliente interno deve ser visto como cliente do processo organizacional, que recebe produtos, serviços, documentos, mensagens e decisões.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003) pesquisas acerca da motivação no ambiente organizacional estão recebendo um destaque considerável na literatura internacional por causa da relação com a produtividade individual dentro da organização.

Para Vilas Boas *et al.* (2008) a motivação trata-se de determinantes da atitude e do comportamento humano. Bergamini (2003) assume que as pessoas apresentam objetivos distintos e, por este motivo, apresentam predisposição e fontes de energia para determinação de seu comportamento de modo variado.

Por outro lado, há o relacionamento com outras empresas. Apesar do relacionamento interorganizacional nas pequenas empresas ser restrito a poucos negócios, pois é percebido que este tipo de interação fica nas competências e capacidades de nível pessoal do empreendedor (FULLER; LEWIS, 2002), o relacionamento interorganizacional basicamente é constituído pela interação entre empresas similares ou complementares na busca do aumento de sua competitividade. Dentre os principais públicos envolvidos neste processo estão os fornecedores e concorrentes.

Para Harisson (2005) os fornecedores são públicos estrategicamente importantes tanto no projeto de produtos e serviços, quanto em processos, produção e qualidade. Badin *et al.* (2003) alega que as relações com os fornecedores até pouco tempo eram distantes e meramente competitivas na gestão dos negócios. Atualmente, surgem novas formas de relação, mais estreita e duradoura, investindo-se em parcerias que sejam benéficas para ambos os lados. Ou seja, a colaboração e a confiança, para o autor, torna-se uma necessidade para manter o relacionamento.

O interesse na cooperação entre as empresas é visto de forma crescente no meio acadêmico e empresarial (DEL CORSO *et al.*, 2005). Klotzle (2002) afirma que com a globalização há necessidade da imposição de novas formas de competitividade para a sobrevivência das empresas. Para Pigatto *et al.* (1999) a utilização de parcerias entre empresas, independente do porte e ramo, partem da premissa que comportamentos colaborativos em detrimento de relações do tipo ganha-perde fundamentam o sucesso de negócios a longo prazo.

O sucesso proveniente das alianças, na visão de Lorange e Roos (1995), é iniciado a partir da formação do relacionamento, de suas diretrizes, definição de objetivos e interesses, bem como dos investimentos e benefícios de cada um dos participantes.

Para Yoshino e Rangan (1996) existem características essenciais para a criação e manutenção dessas alianças. O comprometimento no cumprimento das metas, compartilhamento de benefícios, controle do desempenho e comprometimento para o melhoramento contínuo da parceria são aspectos fundamentais envolvidos nas alianças estratégicas.

Já para Dussauge e Garrette (1999) as alianças estratégicas apresentam a principal característica de independência das empresas envolvidas na parceria. Ou seja, apesar do somatório das forças, apoiados em recursos, capacidades e competências de cada empresa envolvida, há autonomia na busca pelos interesses específicos.

Doz e Hamel (1998) relatam que a formação de alianças estratégicas possibilita um reposicionamento competitivo. Diante das diversas formas de competição tanto no relacionamento entre concorrentes, quanto no relacionamento cliente-fornecedor, os de cooperação entre as empresas podem se organizar de forma estratégica para ganhar novas fontes de vantagem competitiva.

2.4.1. Qualidade do Relacionamento

Para Hennig-Thurau e Klee (1997) a definição adequada a Qualidade do Relacionamento pode ser vista como “o grau de adequação de um relacionamento em atender às necessidades de um consumidor associado a ele”.

Este conceito foi formulado com base em duas grandes dimensões: a Confiança e a Satisfação com a organização. Prado e Santos (2004) e Zancan e Prado (2005) também consideram a Qualidade do Relacionamento com base nessas duas grandes dimensões, entretanto aliada a uma nova variável: o Comprometimento.

O conceito de confiança tem recebido grande atenção com o foco no relacionamento entre empresas e seus clientes (HERNANDEZ, 2002), e isso se deve ao fato de a confiança ser um elemento essencial para a estabilidade dos relacionamentos e manutenção da cooperação (ZUCKER, 1986).

A confiança permite diminuir a incerteza sobre a necessidade de se prevenir contra algum tipo de comportamento oportunista, propiciando a harmonia no

funcionamento da organização e minimizando a necessidade de estruturas burocráticas (LEWICKI; BUNKER, 1996).

Para Rotter (1967, p. 651, apud HERNANDEZ, 2002), o conceito de confiança está ligado a uma “expectativa generalizada de um grupo ou indivíduo de que se pode contar com a palavra, promessa ou declaração escrita de um outro grupo ou indivíduo”. Este conceito, para Hernandez (2002), se relaciona com a vulnerabilidade que os envolvidos sentem com o relacionamento. Já para Baptista e Botelho (2006), a confiança pode estar relacionada diretamente com a usabilidade e qualidade percebida.

Hernandez e Santos (2007) afirmam que a confiança nos estudos de marketing tem sido conceituada como a expectativa de que o parceiro terá um comportamento que não prejudique os interesses daquele que deposita a confiança (SELNES, 1998; ANDERSON; NARUS, 1990; DYER; CHU, 2000; PAVLOU, 2002).

A satisfação dos clientes constitui uma das maiores preocupações na gestão das empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços e, dos resultados conquistados junto a seus clientes (SLONGO; ROSSI, 1998), se tornando um dos maiores objetivos das organizações (MARCHETTI; PRADO, 2001).

Para Marchetti, Prado e Silva (2002) a satisfação é apresentada por diferentes autores dando ênfase à satisfação como inerente a um processo ou como um resultado. Oliver (1981, 1997 apud MARCHETTI; PRADO, 2001) afirma que o conceito de satisfação é a “avaliação de uma surpresa inerente à aquisição de produto/serviço e (ou) à experiência de ser consumo”.

O comprometimento, por sua vez, se refere ao “desejo em desenvolver um relacionamento estável, com tendências de realizar sacrifícios de curto prazo para manter o relacionamento”, para Prado e Santos (2004). O autor relata que os construtos Confiança e Comprometimento apresentam alta correlação positiva amplamente pesquisada na literatura (MORGAN; HUNT, 1994; GABARINO; JOHNSON, 1999; ANDALEEB, 1996; ANDERSON; WEITZ, 1992).

Entretanto, um ponto destacado por Prado (2004) é que existe pouca pesquisa acadêmica que se refira aos antecedentes e aos precedentes da Qualidade do Relacionamento com clientes. No modelo apresentado por Zancan e Prado (2005), os autores já abordam os custos com o término do relacionamento, os valores compartilhados e o comprometimento unilateral como os antecedentes da Qualidade do Relacionamento. De outro lado, a propensão ao abandono do relacionamento e a

cooperação são as suas conseqüências. Entretanto, não existem estudos a respeito da influência direta da Qualidade do Relacionamento na colaboração e cooperação entre a organização e seus clientes.

A esse respeito, Gumesson (2005) alega que a estratégia-chave do relacionamento com os clientes e do marketing é a colaboração. Trata-se das alianças com os clientes, a fim de se obter vantagem mútua. Isto é, a colaboração assume um importante papel no mundo dos negócios, tanto no ambiente interno quanto externo à organização. Conforme as diversas visões de Brna (1998) a respeito do termo colaboração, pode-se definir colaboração como um estado ou processo de auxílio mútuo, de forma a somar esforços objetivando alcançar objetivos similares.

Já a cooperação representa ações em conjunto de indivíduos e/ou organizações em prol de objetivos comuns (GEROSA; FUKS; LUCENA, 2001; ZANCAN; PRADO, 2005). Entretanto, as partes envolvidas na cooperação utilizam os conhecimentos adquiridos (contatos, experiências, compartilhamento de necessidades) para apoiar o desenvolvimento compartilhado, aproveitando as novas informações obtidas para aperfeiçoar o próprio conhecimento (ASSIS, 2000 apud GEROSA; FUKS; LUCENA, 2001). Ou seja, Gerosa, Fuks e Lucena (2001) afirmam que as interações entre a organização e seus clientes podem apresentar novos acontecimentos, os quais implicarão novas informações que, deste modo, possibilitarão criar uma estrutura cognitiva onde os indivíduos e a própria organização buscarão conhecimentos a fim de planejar e coordenar interações posteriores.

A Cooperação iguala-se à Colaboração, à medida que ambas almejam alcançar objetivos comuns ou similares. No entanto, para Brna (1998) a cooperação e a colaboração se excluem mutuamente. Se uma tarefa é dividida e participantes diversos atuam em cada parte dela, em separado, então durante esse período pode-se dizer que os participantes estão cooperando e não colaborando. Para Brna (1998) é aceito o estado colaborativo apenas se as pessoas envolvidas têm conhecimento acerca de um conjunto de questões relacionadas a como esse estado é estabelecido, mantido e terminado.

Todavia, a ausência de comprometimento e colaboração entre as partes envolvidas no relacionamento pode gerar um desequilíbrio de forças. Uma desigualdade no relacionamento gera características distintas de interdependência e

poder desigual, gerando um relacionamento dito apenas como troca transacional, contrapondo-se ao aspecto de relacionamentos.

2.5 GERENCIAMENTO DE RISCOS ESTRATÉGICOS

Os riscos são inerentes a todas as ações e processos em qualquer atividade. Para Fleisher e Bensoussan (2007) e Brasiliano (2006) os riscos são vistos como danos ou perigos que podem chegar a se concretizar e a interferir no presente ou no futuro da organização.

Para Marshall (2002) o risco pode ser definido como eventos ou tendências que apresentam potencial de causarem danos ou perdas em receitas futuras da organização.

Famá *et al.* (2002) e Bernstein (1997) afirmam que para alguns estudiosos, o termo “risco” é derivado do termo italiano “*risicare*”, que significa ousar. Por sua vez, ousar denota ter coragem para decidir, empreender e tentar novas possibilidades e ações diferentes das já propostas (LAROUSSE, 1992). Dentro deste aspecto, a ousadia e o risco se aproximam dependendo do grau de liberdade e opções realizadas (FAMÁ *et al.*, 2002). Porém, na visão Coimbra (2004) a origem da própria palavra risco permite afirmar que o risco trata-se de uma opção, ou seja, uma escolha da organização, e não um mero destino.

Entretanto, para Imoniana e Nohara (2004) existem processos que propiciam o cumprimento dos objetivos da empresa, frente à inconstância do cenário empresarial. Tratam-se mecanismos de segurança e controles internos, que agem de forma ininterrupta e abrangente, visando o gerenciamento de riscos de forma adequada como uma barreira ou alternativa de redução dos danos causados.

Santomero (1997) alega que os riscos podem ser agrupados, sob uma perspectiva da prática gerencial. As categorias de riscos, desta forma, são riscos que podem ser extintos e controlados por meio de ações práticas no negócio, riscos que podem ser transferidos e riscos que devem ser gerenciados de forma efetiva.

Por outra ótica, os riscos, com aspecto abrangente e com diferentes vertentes de conceituação e aplicações no campo do seu gerenciamento, podem ser mapeados

quanto a sua probabilidade de concretização e impacto causado. O aspecto mais abrangente da conceituação acerca dos riscos trata-se do Risco Corporativo.

2.5.1. Risco Corporativo

Padovezzi e Bertolucci (2005) definem o risco corporativo como o conjunto de ameaças identificáveis que podem fragilizar a organização, em relação direta a sua probabilidade de ocorrência e impacto proporcionado.

O risco corporativo pode ser controlado por meio de gerenciamento específico o qual define formas de identificação dos riscos, classificação, atividades de manutenção dos sistemas de segurança e controle. A esse respeito, o COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, em 1992, elaborou um estudo publicado com o título “*Internal Control – Integrated Framework*”.



Figura 21: Classificação de riscos corporativos – COSO
Fonte: COSO (2004)

O sistema COSO de análise de riscos prevê três dimensões que formam um diagrama em formato de cubo, conforme ilustrado na Figura 21, representando uma matriz tridimensional: quatro categorias de objetivos, oito componentes e a organização e as unidades da organização.

O estudo revela uma metodologia de controle interno que prevê o alinhamento e coesão entre colaboradores e gestores como forma de garantia do cumprimento dos objetivos propostos pela organização. Conforme Imoniana e Nohara (2004) esse alinhamento promove a efetividade dos controles internos contra a concretização dos riscos por meio de cinco componentes relacionados, como a integridade, competência

e ambiente de controle. Tratam-se do ambiente que influencia diretamente os controles das pessoas e públicos envolvidos na organização (*Control Enviroment*), fontes internas e externas de avaliação dos riscos (*Risk Assessment*), controle de procedimentos e políticas que garantem o cumprimento de objetivos propostos (*Control Activies*), identificação e transmissão das mensagens dentro e fora da organização de forma adequada (*Information and Communication*) e controle, avaliação e *feedbacks* constantes com todo o sistema de gerenciamento de riscos (*Monitoring*).

Embora o risco corporativo apresente um aspecto abrangente na organização, Cocurullo (2004) afirma que ele pode ser subdividido em classes de riscos específicas: risco de conformidade, risco financeiro, risco operacional, risco de tecnologia, risco ambiental e risco estratégico.

Já para Marshall (2002) os riscos corporativos, principalmente no que tangem as organizações de serviços financeiros, são subdivididos em riscos de mercado, riscos de crédito, riscos operacionais e riscos estratégicos.

E, para Raff (2000) a classificação fica restrita a especificações dentro do contexto funcional da organização, a qual permite subdividir os riscos em financeiro, operacional e estratégico. Desta forma, as outras nomenclaturas dos riscos fazem referência a subdivisões posteriores das citadas de modo genérico por Raff (2000).

As terminologias utilizadas por Cocurullo (2004) e Marshall (2002) permitem observar que apesar de derivações e aplicações diferenciadas, equivalem a apenas uma especificidade dentro da organização, o que faz alusão a riscos intrínsecos aos riscos corporativos.

O risco de conformidade, conforme Cocurullo (2004) é relacionado à ausência de habilidades para o cumprimento de normas, regulamentações ou legislações específicas, aplicadas ao processos e rotinas organizacionais.

Para Cocurullo (2004) o risco financeiro engloba falhas administrativas acerca das transações financeiras e manutenção do fluxo de caixa, assim como a perda de valor de investimentos e maximização de custos. Ou seja, são eventos internos que podem prejudicar a trajetória da empresa. Em contrapartida, Marshall (2002) afirma que os riscos de crédito são riscos apresentados na forma de transações financeira que promovem perdas e danos para a empresa provenientes de eventos externos.

O risco de tecnologia e o risco ambiental, embora com menor ênfase tanto na academia quanto nas práticas gerenciais, também são relevantes para o

gerenciamento de riscos da organização. Para Cocurullo (2004) tratam-se de pela indisponibilidade ou falha em sistemas informatizados da organização e aos perigos decorrentes da gestão de forma inadequada de resíduos provenientes do processo produtivo, respectivamente.

O risco de mercado é apresentado por Marshall (2002) como as flutuações no lucro líquido da organização decorrente de mudanças em fatores específicos de mercado.

O risco operacional é definido por Cocurullo (2004) como os riscos resultantes de uma falha ou inadequação de procedimentos internos, pessoas ou eventos externo que possam afetar diretamente o processo produtivo da empresa. Para Laycock (1998 apud MARSHALL, 2002) a melhor definição do risco operacional se refere a eventos e flutuações potenciais no desempenho da organização proveniente de efeitos atribuídos a clientes, controles indevidos e eventos incontrolláveis.

E por fim, o risco estratégico revela as inúmeras falhas que podem culminar na inviabilidade da implantação ou desgaste da estratégia delineada para atender a um determinado objetivo na organização.

2.5.2 Riscos Estratégicos

Os riscos estratégicos são as tendências e eventos externos capazes de afetar a trajetória de crescimento de uma empresa (SLYWOTZKY, 2007). Coimbra (2004) define os riscos estratégicos como uma consequência de decisões estratégicas ou de situações inconvenientes nas quais a implantação da estratégia se torna inviável.

Para Cocurullo (2004) os riscos estratégicos são decorrentes ausência de capacidades ou habilidades específicas da organização para proteger-se ou adaptar-se às mudanças ambientais que podem interferir diretamente nos objetivos, nos resultados esperados e na implementação da estratégia planejada. A esse respeito, Marshall (2002) acrescenta que o risco estratégico também é proveniente de falhas no processo de análise ambiental.

- *P4: Os relacionamentos superiores, fundamentados em interações estratégicas com os públicos de interesse da*

pequena empresa, permitem o surgimento de riscos no momento da concepção e implementação da estratégia.

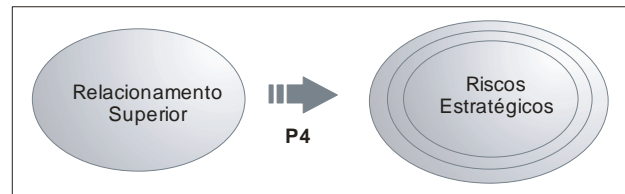


Figura 22: Surgimento de Riscos a partir do Relacionamento Superior
Fonte: A autora

Considerando as estratégias de relacionamentos que podem ser implementadas com clientes, fornecedores, concorrentes e colaboradores, a pequena empresa pode se deparar com grandes adversidades ambientais e diferenças na percepção do relacionamento, que conduzem a pequena empresa para o caminho de ameaças no gerenciamento do negócio, como apresenta Figura 22.

Para tanto, as estratégias, principalmente com o foco no desenvolvimento e manutenção do relacionamento superior, devem mudar ou se adaptar diante de novas oportunidades e ameaças no ambiente e mudar suas próprias competências e intenções estratégicas. Para tanto, a estratégia como processo enfatiza e auxilia a adaptação e renovação da estratégia (DOZ; CHAKRAVARTHY, 1992).

Conforme Sull (2006) a antecipação estratégica e a agilidade organizacional auxiliam para que a empresa possa melhorar suas capacidades a fim de adaptar-se a ameaças e oportunidades que surjam. A antecipação estratégica é o processo cognitivo capaz de identificar os primeiros sinais de advertências, visualizar ligação entre acontecimentos não relacionados diretamente, além de identificar variáveis decisivas para a solução ou minimização de eventuais problemas. A agilidade organizacional se refere à flexibilidade da empresa em assumir novas atividades ou mudanças de modo a otimizar os objetivos da empresa. A combinação destes fatores permite a formulação de estratégias orientadas ao gerenciamento de riscos estratégicos possibilita o surgimento de vantagens competitivas para o negócio (SLYWOTZKY, 2007).

Todavia, os riscos estratégicos, como cita Slywotzky (2004, 2007) não devem ser vistos apenas como provenientes de fatos e eventos externos ao mundo corporativo. Os riscos estratégicos surgem geralmente na implementação de

estratégias, julgadas pelos administradores que podem ser eficazes para alavancagem dos negócios. Deste modo, perigos na implementação da estratégia também podem estar ligados ao ambiente interno da empresa, com ou sem influência direta dos eventos externos (CHATTERJEE, 2005).

Entretanto, ao contrário de fugir dos riscos o ideal é se basear no retorno que pode ser obtido ao evitá-lo. Chatterjee (2005) aponta duas dimensões para evitar esses riscos: a clareza e a escolha. A clareza se refere a identificar exatamente onde os riscos se encontram. Já a escolha trata-se da identificação de um maior número de opções de maneira de se evitar os riscos do que os concorrentes. “Se a sua empresa se tornar muito hábil em evitar os riscos e, ao mesmo tempo, mantiver a maioria dos retornos, ela será mais lucrativa no longo prazo” (CHATTERJEE, 2005, p. 24).

2.5.3 Tipos de Riscos Estratégicos

Chatterjee (2005) destaca que a questão relacionada a identificação de riscos estratégicos é focar em uma perspectiva de dentro para fora da empresa, analisando questões-chaves do negócio no seu ambiente externo, como as ações que se refletem fora da empresa, ou seja, na percepção de seus públicos, e que poderão refletir em risco para o ambiente interno da empresa. Esses riscos são concernentes à demanda, a competitividade e a competência, conforme afirma Chatterjee (2005).

Para Chatterjee (2005), o risco de demanda se refere ao processo pelo qual o mercado não está disposto a aceitar a proposta de valor oferecida pela empresa, ou por outro lado, que a demanda se torne superior à esperada e à suportada pela empresa (CHATTERJEE, 2005). Slywotzky (2007) se refere a esse risco como o risco do consumidor, o qual pode mudar suas prioridades e preferências rapidamente, conforme tendências e outros fenômenos. Deste modo, a empresa pode se tornar vulnerável aos concorrentes que podem captar o seu mercado, caso não exista capacidade de adaptação por parte da empresa. Ou seja, “a incapacidade de lidar bem com uma demanda inesperada pode deixar a empresa vulnerável ao risco competitivo” (CHATTERJEE, 2005, p. 26).

Na definição da estratégia competitiva, as empresas podem optar por diferenciar os seus produtos da concorrência. A inovação é um fator crítico de

competitividade que normalmente está associada a maiores margens ela acarreta, no entanto, está associada a riscos (NOGUEIRA, 2007). Para Chatterjee (2005), o risco competitivo trata-se da incapacidade da empresa apresentar diferenciais diante da concorrência.

Por outro ângulo, o risco competitivo pode surgir pelo não atingir os níveis esperados de desempenho organizacional. O desempenho, visto como fator relativo de eficiência organizacional e produtividade pode afetar a estratégia competitiva por deixar vulnerável toda a estrutura da empresa frente aos concorrentes, permitindo desta forma, o surgimento do risco concorrencial, sob a ótica de fora para dentro da organização, que será abordado adiante.

As empresas, na maioria das vezes precisam optar pelos dois principais riscos da estratégia: o risco de demanda ou o risco competitivo. As empresas que tentam inovar em determinados quesitos, deixando para trás a concorrência, pode sofrer com questões relacionadas à grande procura da novidade e não suportar administrar o diferencial proposto. Por outro lado, as empresas que se focam em administrar a procura por seus produtos ou serviços, com aumento da equipe, com esforços de vendas e outras táticas, correm os riscos de se igualar aos negócios da mesma categoria.

A competência da empresa é especificada por Chatterjee (2005, p. 52) como “conjuntos interligados de atividades que atingem um objetivo central específico”. Ela pode se relacionar com um risco para a organização quando as estratégias delineadas não permeiam de forma adequada as competências essenciais da empresa, ou não existe um objetivo claro central a ser perseguido.

O crescimento desordenado da empresa e diversificação em negócios não relacionados aos objetivos da organização também podem se tornar sérios perigos. Para Chatterjee (2005, p. 125), “um dos maiores problemas de uma empresa de sucesso é imaginar como crescer fora do nicho em que obteve sucesso”. Tanto na adaptação da empresa em mercados já existentes ou formação de um novo contexto de mercado, a empresa poderá se deparar com os dois principais tipos de risco: competitivo e de demanda. Desta forma, é proposto que:

- *P5: Por meio da perspectiva de fora para dentro da organização, os principais riscos provenientes do relacionamento superior entre a pequena empresa e seus*

públicos de interesse são referentes ao risco de demanda, ao risco competitivo e ao risco de competência.

Além dessa visão voltada para dentro da estrutura organizacional, existem riscos provenientes de outros fatores podem ser observados como interceptadores da estratégia empresarial. No ambiente externo da empresa, ou seja, por uma perspectiva de fora para dentro da empresa, sérios perigos podem fazer fracassar a estratégia da empresa. Riscos da adaptação de novos projetos, erosão e perda de credibilidade da marca, risco concorrencial, mudança no conceito de negócios, mudanças tecnológicas, arrocho em margens do setor, mudanças nas prioridades dos clientes, mudanças drásticas na economia e a estagnação do mercado são os principais vilões da estratégia empresarial (SLYWOTZKY, 2004, 2007; SLYWOTZKY; DRIZK, 2005).

Dentro desses fatores, são enfatizados os riscos de novos projetos, riscos da marca, riscos de clientes, riscos concorrenciais e riscos da indústria. Entretanto, sob a ótica de aspectos gerenciais da organização, este grupo de riscos pode ser considerado derivado dos riscos da perspectiva da análise de Chatterjee (2005) referente a riscos de demanda, competitivo e competência.

Slywotzky (2007) afirma que os novos projetos são sempre fontes de incertezas para as organizações. Os projetos estão em um contexto difícil e probabilístico. É incerto quais são as chances do projeto dar certo, ou quais as possibilidades de chegar aos resultados esperados com ele.

Deste modo, os riscos de novos projetos residem na forma de ser realizada a retificação do problema: superestimar ou não a viabilidade da implantação das ações referentes ao projeto. A superestimativa das probabilidades de o projeto se concretizar de forma adequada minimiza a orientação da organização para o investimento real necessário para driblar os riscos.

Para Kapferer (2003), a marca representa o significado dos produtos, diminui o risco percebido e também garante que a expectativa do consumidor em relação a uma promessa feita por meio da comunicação possa ser atendida. Slywotzky (2007) também se refere a marcas como uma barreira ao risco: agregam qualidade e garantias de sua procedência.

Uma das dimensões da criação de um valor para a marca envolve atributos, valores, sentimentos e percepções associadas a ela na memória do consumidor

(PINHO, 1996). “É justamente por ser a memória dos produtos que a marca pode exercer sua função de referência estável e durável” (KAPFERER, 2003, p. 46). Porém, a percepção dos clientes quanto às características e aspectos referentes aos níveis de expectativas dos clientes deve emergir de um posicionamento positivo e favorável, por meio de uma associação eficaz.

Deste modo, o risco da marca trata-se de um colapso da marca, derivado de queda na qualidade ou escândalos corporativos que prejudicam a imagem da marca, ou da erosão da marca, originária de julgamentos equivocados feitos pelos clientes (SLYWOTZKY, 2007).

Já o risco do cliente, citado por Slywotzky (2007), procede de um processo lento e imperceptível. A mudança nas tendências, preferência e até mesmo na percepção acerca dos produtos e serviços da organização interfere diretamente no surgimento deste risco. Este risco é caracterizado por uma transição lenta, que obriga os gestores a ficarem em alerta aos primeiros sinais de mudanças.

O risco concorrencial surge do fato da empresa não conseguir adotar medidas, ações e produtos diferenciais para agregar valor e vantagens frente à concorrência. Para Slywotzky (2007) o risco concorrencial só é evitado ou controlado com a adoção de práticas diferenciadas pela organização. Porém, na impossibilidade de emergirem diferenciais competitivos, a organização pode definir diretrizes em negócios diferentes.

Para Slywotzky (2007) o risco da indústria é uma das ameaças mais fatais e menos entendidas. Surge quando um setor inteiro evolui para a queda no lucro, não apresentando crescimento de mercado e nem possibilidade de expansão.

O risco da indústria é desencadeado principalmente por fatores estruturais e pela mudança da preferência dos clientes e comportamentos de consumo, ocasionando um intenso aperto nas margens de lucro, mesmo em organizações bem estruturadas e administradas. Ou seja, não se trata de um risco proveniente de falta de controle ou problemas estruturais externos. É derivado de problemas que atingem todas as organizações que atua no mesmo setor da economia.

Por outro ângulo, Beer e Eisenstat (2000) abordam a questão de seis riscos na implementação de estratégias pela ótica de dentro para fora da empresa. Citados com muita frequência em outros estudos, e como se referem os autores – os assassinos silenciosos – são os seis principais riscos que podem bloquear ou mudar totalmente o rumo e o sucesso de implementação de estratégias empresariais: estilo gerencial

ineficaz, falta de clareza na estratégia e prioridades conflitantes, líderes ineficazes, comunicação vertical inadequada, coordenação inadequada entre funções ou divisões dentro da empresa, além de falta de habilidade de desenvolvimento de recursos humanos que ocupam escalões inferiores.

Desta forma, conforme mostra figura 23, pode ser exposto que:

- *P6: Por meio da perspectiva de dentro para fora da organização da organização, os principais riscos provenientes do relacionamento superior entre a pequena empresa e seus públicos de interesse são referentes ao risco de gerenciamento do negócio, comunicação, falta de clareza nas estratégias, liderança ineficaz, coordenação inadequada de recursos e riscos relacionados aos recursos humanos.*

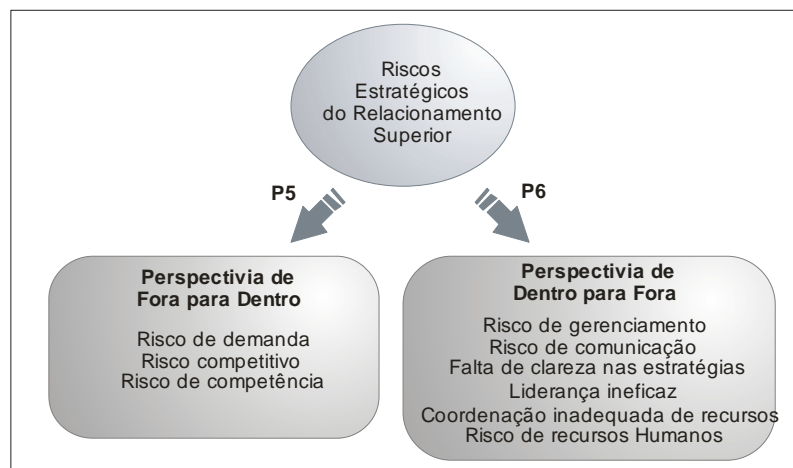


Figura 23: Perspectivas do Risco Estratégico
Fonte: A autora

Goffee e Jones (2006) relatam que os líderes devem estar aptos a observar, compreender e responder a situações de incertezas. A resposta dada pelo líder auxilia a estruturação de um modelo de prevenção e gerenciamento do risco a ser adotado por seus seguidores. Essa percepção provém de uma ruptura entre a estagnação da empresa para a visualização de possíveis situações negativas no contexto da empresa (ATKINSON, 2007).

2.5.4 Metodologia de Análise dos Riscos

Brasiliano (2006) afirma que o desmembramento de perigos em fatores de causas e efeito permite a melhor visualização e, conseqüentemente, a melhor avaliação da dimensão do problema. O autor diz que o primeiro passo é fazer o diagnóstico da empresa a ser estudada, permitindo quantificar as variáveis internas e externas à organização. A verificação dos pontos fortes e fracos da empresa possibilita identificar as condições dos sistemas em questão para permitir o controle das variáveis incontroláveis: as variáveis externas.

A análise dos riscos estratégicos pode ser vista de diferentes formas. Paulo *et al.* (2006) afirmam que uma das técnicas utilizadas para mensuração dos riscos estratégicos é empregada de forma qualitativa por meio do *Control Self Assessment* (CSA), o qual mapeia os processos e aplica questionários de controles internos. Ritzmann (2006), por outro lado, utiliza a análise de riscos de forma quantitativa, pois segundo a autora é o procedimento pelo qual é possível determinar com precisão os níveis de criticidade, apoiado em dados precisos e estatísticos.

Para Cavalanti, Dias e Barros (2008), a análise dos riscos pode ser realizada por meio de uma projeção, a qual determina sua prioridade e a sua probabilidade de se concretizar. Nogueira (2007) e Marshall (2002) afirmam que o *Value at Risk* (VaR), considerado para analisar e gerenciar riscos financeiros, trata-se de uma medida que estima a probabilidade das perdas de um *portfolio* por meio da análise estatística de valores de preços e volatilidade.

Na definição da estratégia está a proposta de valor, na perspectiva do cliente. O cliente é responsável por equacionar o valor dos atributos do produto ou serviço, como seja a qualidade, a funcionalidade, o preço e o tempo de entrega ou execução do serviço. Um fator de relevância é a percepção da imagem que ele tem da empresa, assim como sua reputação, a comunicação e o relacionamento que a empresa mantém, integração de processos, cooperação, dentre outros fatores.

Na área de gestão de projetos, Rovai *et al.* (2006) relata o Modelo Estruturado de Administração de Riscos em Projetos (MEARP) que consiste em camadas de funções organizacionais que influenciam diretamente o desempenho do gerenciamento de riscos e resultados de projetos que apresentem riscos. Essencialmente são quatro elementos que determinam o MEARP: os processos, as competências, as ferramentas e a cultura organizacional.

Araújo, Resende e Rotondaro (2001) estudam a aplicação do *Brainstormings*, Diagramas de Pareto, FTA (*Fault Tree Analysis*) e a FMEA (*Failure Models and Effects Analysis*) na mensuração e análise de falhas na qualidade. O método de maior relevância identificado no estudo é o FMEA, que apesar de ser uma técnica utilizada na engenharia, pode auxiliar a análise estratégica, pois auxilia na priorização de ações de um planejamento, define o escopo da estratégia, responsabilidades, disposição de recursos e metas.

O FMEA se baseia na análise de riscos por meio da mensuração da probabilidade de ocorrência, gravidade do problema, e sua possibilidade de detecção. O método, também citado por Leal, Pinho e Almeida (2006), que relatam críticas ao modelo, por causa do formato de obtenção dos fatores utilizados como base do cálculo na mensuração de falhas.

Um ponto levantado por Araújo, Roquino e Rotondaro (2001) é referente ao produto do FMEA. A métrica FMEA permite elaborar um plano de ações a partir de seus resultados, pois propõe a priorização das ações, o escopo de cada ação, a definição das responsabilidades, a disponibilização de recursos e as metas de cada período.

O gerenciamento de riscos em gestão de projetos pode ser realizado por meio de ferramentas como o *PMBok Guide* (Guia do corpo de conhecimento em gerenciamento de projetos, publicado pelo *Project Management Institute*) e pelo RBC (Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos, publicado pela Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos). Todavia, nenhum desses recursos prevê uma forma objetiva de mensuração dos riscos (RITZMANN, 2006).

Uma ferramenta de análise e controle de riscos pode possuir três critérios como base para levantamento de dados para análise: peculiaridades da atividade em questão, processos e pessoas (CAVALANTI; DIAS; BARROS, 2008). Entretanto, os riscos podem ser visualizados por meio de uma tabela, selecionando itens os quais se encaixem na realidade da empresa e, de modo subjetivo, fornecendo um peso para critérios de frequência e impacto (PAULO *et al.*, 2006). Esta tabela, pode, de certa forma, estabelecer quais os riscos merecem maior atenção, e, desta forma, como podem ser transformados em oportunidades para o negócio.

2.5.5 Riscos *versus* Oportunidades

Muitas organizações olham para modelos de trabalho para responder e capitalizar perigos sociais e ambientais. A verificação de riscos pode ocasionar o surgimento de boas oportunidades do negócio, como afirmam Bekefi e Epsteins (2008). Para os autores, ser capaz de identificar e gerenciar os riscos estratégicos pode se transformar em uma fonte de inovação e guiar o sucesso do mercado.

Bekefi e Epstein (2008) afirmam que a inovação tecnológica pode decorrer de novos produtos e serviços, além de novas propostas tecnológicas. Já por outro ângulo, a inovação também pode incluir novas proposta de valor nos negócios, mudanças na logística empresarial ou novas formas de segmentação de clientes. Desta forma, a variedade de propostas concernentes ao campo da inovação, que no início são consideradas arriscadas, podem ser tornar grandes oportunidades.

Para Slywotzky (2007, p. 16):

o risco e a recompensa andam de mãos dadas”. É preciso saber aceitar e saber como gerenciar grandes riscos para que eles possam se tornar grandes oportunidades. Empresas que “modelam os riscos são mais lucrativas e menos arriscadas que suas concorrentes do mesmo ramo.

Kelly (2006) afirma que deve existir um diálogo entre o risco e a oportunidade. Muitas empresas comentem erros ao separar o gerenciamento de riscos da área de inovação e novos projetos. Para o autor, reunir habilidades e foco interdisciplinar é fundamental para a administração e conversão de situações de ameaças a estratégias da empresa em vantagens para o negócio.

Os métodos mais comuns utilizados para identificar essas oportunidades provêm da aprendizagem por tentativa e erro (DONG, 2006; CLEMONS, 2006), sensibilidade e entendimento das necessidades dos clientes, análise e planejamento dos cenários empresariais, visualizar falhas no mercado e tentar recuperar vantagem, além de ter a sensibilidade e elevado grau de percepção das constantes mudanças do mercado (BEKEFI; EPSTEIN, 2008).

Desta forma, as oportunidades podem ser delineadas para as pequenas empresas, sob as perspectivas mencionadas, a partir dos riscos da estratégia de relacionamento superior com os seus públicos de interesse.

A partir de todos os tópicos abordados neste referencial teórico empírico, com ênfase no relacionamento superior, competitividade e gerenciamento de riscos, é possível estabelecer o conhecimento adequado para o propósito desta pesquisa, para analisar a influência dos riscos estratégicos de implementação e gerenciamento do relacionamento superior com os públicos de interesse da pequena empresa na competitividade organizacional.

A discussão sobre a pequena empresa auxilia a compreensão acerca das definições, contexto, processos e estrutura dos objetos de estudo desta pesquisa. Este conhecimento auxilia a escolha das pequenas empresas foco do estudo e possibilita a compreensão de como a pequena empresa pode se estruturar para competir no mercado.

Um ponto essencial é como o relacionamento superior permite que a empresa de fato se torne competitiva no mercado. A esse respeito a elucidação de conceitos e orientações acerca da competitividade se torna um ponto-chave, principalmente no que tange a identificação de critérios claros para a qualificação da competitividade da empresa, como os critérios de eficiência organizacional interna e externa.

Os critérios de competitividade com base na eficiência organizacional interna (custo, qualidade, produtividade e formas de gerenciamento), eficiência organizacional externa (retorno financeiro, preço e participação de mercado) e a relação de como a pequena empresa projeta suas competências para se tornar competitiva são utilizados como base para análise.

Já o entendimento sobre os relacionamentos, o centro das discussões do estudo, se torna essencial para diferenciar padrões de atendimento e relacionamento apenas com o cliente, para um patamar global do relacionamento empresarial. Ou seja, os relacionamentos são estratégias amplas que auxiliam a empresa a se estruturar de forma efetiva pela empresa para a percepção de superioridade para seus públicos, diferentemente de um simples atendimento.

Para tanto, a definição do relacionamento superior, assim como o processo de desenvolvimento dos relacionamentos, estratégias utilizadas e características fundamentais se tornam importantes para a diferenciação entre o relacionamento orientado como uma estratégia por parte da empresa e o relacionamento percebido pelos públicos.

Por fim, os riscos estratégicos e a métrica de análise de risco promovida por Brasileiro será adaptada para investigar o objetivo do estudo. Os riscos estratégicos,

englobados conforme uma visão abrangente permite analisar que pontos se tornam vulneráveis nas estratégias de relacionamentos, onde residem oportunidades e como, com base nestas informações, a empresa pode se tornar competitiva no mercado.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção busca-se identificar os principais aspectos metodológicos descritos no trabalho, com o objetivo de sistematizar a pesquisa realizada.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

3.1.1 Caracterização da Pesquisa

A fim de analisar a influência dos riscos estratégicos de implementação e gerenciamento do relacionamento superior com os públicos de interesse da pequena empresa na competitividade organizacional, esta pesquisa apresenta caráter exploratório.

A pesquisa apresenta recorte transversal, utilizando-se a lógica nomotética. A lógica da explicação nomotética, conforme afirmação de Babbie (2006) trata da relação de causa e efeito entre as variáveis, na qual será elucidada a influência das variáveis referentes aos Riscos Estratégicos nas variáveis do Relacionamento Superior mantido entre a pequena empresa e seus públicos de interesse e Competitividade Organizacional.

A pesquisa será aplicada no universo de pequenas empresas e utiliza como base o método dedutivo, o qual permite a testar os conceitos teóricos na prática (BABBIE, 2006).

Para tanto, a pesquisa apresentará caráter qualitativo, porém, realizada em duas etapas. Na primeira fase do estudo, com instrumentos qualitativos, é analisada a formação das estratégias competitivas das pequenas empresas, a formação dos relacionamentos com os seus públicos de interesse, e como essas duas abordagens se relacionam, permitindo desta forma, verificar a existência de um relacionamento superior e os riscos que surgem dessa estratégia.

Nesta primeira fase, o estudo se baseia na estratégia de pesquisa de estudo multicasos. O estudo multicasos é viável, pois permite obter informações aprofundadas acerca do ambiente interno e externo, além de permitir o estudo de

fenômenos sociais em sua totalidade, possibilitando identificar detalhes como estratégias, estrutura, acontecimentos, ciclo de vida, dentre outras situações da realidade dos relacionamentos que permeiam as pequenas empresas (YIN, 2001).

Já na segunda fase da pesquisa, também com caráter qualitativo, no entanto com o uso de ferramentas quantitativas, como método auxiliar para obtenção dos resultados de forma mais objetiva, serão analisados os riscos nos diferentes tipos de estratégias de relacionamento superior mantidos entre a pequena empresa e seus públicos de interesse, com base nos resultados obtidos na primeira fase do estudo. Será mensurado o grau de impacto dos riscos estratégicos nos relacionamentos e a probabilidade da surgimento de riscos estratégicos e a influência que exercem na competitividade da pequena empresa.

Assim, com base na figura 24, a estrutura da metodologia desta dissertação é utilizar os principais pontos ressaltados na literatura, para analisar de forma qualitativa, os riscos da estratégia de relacionamento superior e sua influência na competitividade organizacional.

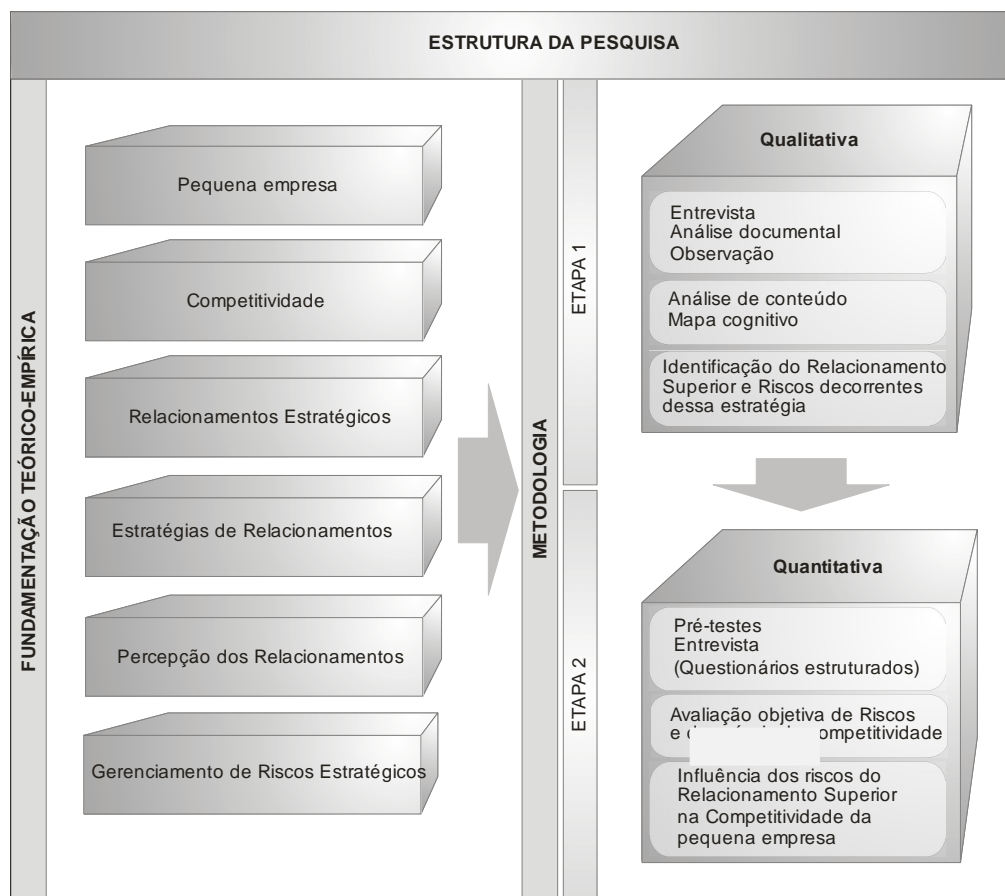


Figura 24: Estrutura da pesquisa

Fonte: A autora

3.2. PRIMEIRA ETAPA

3.2.1 Especificação do Problema

O enfoque para responder ao propósito desta pesquisa com o objetivo de analisar a influência dos riscos estratégicos na criação e manutenção do relacionamento superior com os públicos de interesse da pequena empresa na competitividade organizacional partirá do seguinte pressuposto:

O Relacionamento Superior é uma competência baseada em interações entre a empresa e seus públicos capazes de gerar altos níveis de desempenho por meio de fatores relacionados à singularidade, sustentabilidade e diferencial competitivo.

Os relacionamentos nas pequenas empresas podem ser vistos como recursos que agregam valor aos produtos e serviços e permitir diferenciação frente à concorrência. Deste modo podem ser caracterizados como um relacionamento superior. Entretanto, há necessidade de verificar como esse relacionamento superior é formado, qual é a sua estrutura predominante e quais são as estratégias utilizadas para formar e manter o relacionamento superior com os públicos de interesse.

Diante da ausência de recursos necessários e pouca estrutura, as pequenas empresas apenas se adaptam ao mercado não garantindo a diferenciação de seus produtos e serviços. Nas pequenas empresas, onde os bens e serviços oferecidos são geralmente similares aos da concorrência, a vantagem competitiva pode ser obtida por meio de recursos e aptidões intangíveis.

Contudo, a diferenciação de produtos e serviços por meio do relacionamento nem sempre pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva, já que por definição a vantagem deve ser algo singular, difícil de ser imitado e que adicione valor de forma especial aos produtos e serviços. Um ponto a ser destacado neste ponto de verificação trata-se da singularidade do relacionamento. O relacionamento para ser

fonte de vantagem competitiva, e, portanto, ser considerado um relacionamento superior, deve ser visto como único no setor de atuação da pequena empresa.

Na busca pela vantagem competitiva baseada nos relacionamentos, as pequenas empresas podem desencadear diversos riscos em sua implementação. Desta forma, para garantir o sucesso da estratégia de relacionamento superior, os riscos advindos desta estratégia devem ser identificados.

Deste modo, serão abordadas as seguintes questões de pesquisa na primeira fase do estudo:

- Como é formado o relacionamento superior entre a pequena empresa e seus públicos?
- Como surgem e quais os riscos da estratégia de relacionamento superior?
- Como os riscos da estratégia de relacionamento superior afetam a competitividade da pequena empresa?

Para responder as questões, a fase qualitativa da pesquisa seguirá a estrutura apresentada na figura 25.

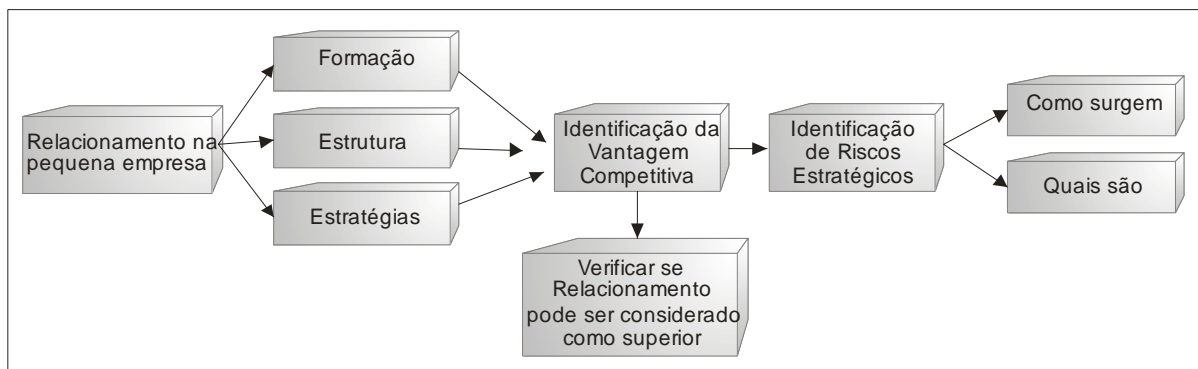


Figura 25: Modelo de análise qualitativa
Fonte: A autora

Para tanto, foi proposto um modelo de análise dos dados na fase qualitativa, conforme a Figura 26, revelado à luz da teoria e das proposições exploradas no decorrer do referencial teórico-empírico.

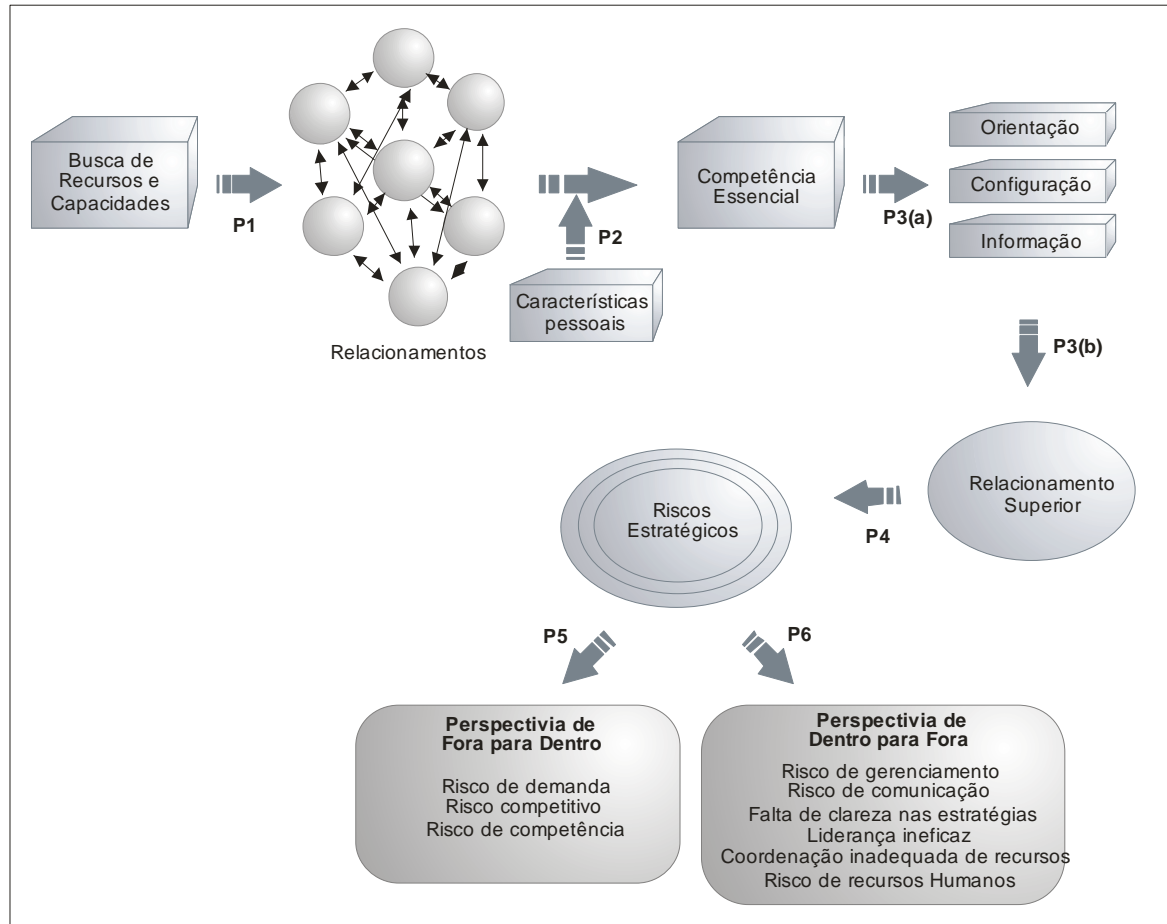


Figura 26: Proposições da pesquisa na fase qualitativa

- *P1: A ausência de recursos e capacidades para agregar valor a produtos e serviços motiva o surgimento de relacionamentos entre os públicos de interesse da pequena empresa;*
- *P2: Os relacionamentos com os públicos de interesse da pequena empresa podem se tornar uma competência essencial quando está fundamentado em características pessoais do empresário;*
- *P3: As competências essenciais permitem: (a) surgimento de fatores de orientação, configuração e informação, (b) para efetivar a criação do relacionamento superior;*
- *P4: Os relacionamentos superiores, fundamentados em interações estratégicas com os públicos de interesse da pequena empresa, permitem o surgimento de riscos no momento da concepção e implementação da estratégia;*

- *P5: Por meio da perspectiva de fora para dentro da organização, os principais riscos provenientes do relacionamento superior entre a pequena empresa e seus públicos de interesse são referentes ao risco de demanda, ao risco competitivo e ao risco de competência;*
- *P6: Por meio da perspectiva de dentro para fora da organização da organização, os principais riscos provenientes do relacionamento superior entre a pequena empresa e seus públicos de interesse são referentes ao risco de gerenciamento do negócio, comunicação, falta de clareza nas estratégias, liderança ineficaz, coordenação inadequada de recursos e riscos relacionados aos recursos humanos.*

3.2.2. Coleta e Tratamento dos Dados

Para a realização da pesquisa é necessária a contextualização do objeto de pesquisa para permitir a análise das variáveis de modo idiossincrático. Pettigrew (1987) cita a utilização de uma abordagem contextualista que exige pesquisa de dados referentes ao processo de como ocorre o fato pesquisado, contexto em que acontece, além de dados e fatos históricos.

O contexto para Pettigrew (1987) é segmentado, assim como o ambiente empresarial: interno e externo. O contexto externo representa os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos no qual a organização está inserida. Por sua vez, o contexto interno trata-se da representação da estrutura, cultura e processos organizacionais.

Já a história da organização, para Nadler, Gerstein e Shaw (1993), compreende os principais fatos acontecidos na organização e reflete diretamente no seu desenvolvimento, fundamentando seu estágio de maturidade, funcionamento, estrutura, estratégias utilizadas e como se dá o seu alinhamento estratégico diante dos objetivos da pequena empresa.

Pettigrew (1987) ressalta a importância dos procedimentos de coleta de dados referentes ao conteúdo da pesquisa. Nesta pesquisa, o conteúdo se refere aos

relacionamentos formados pela pequena empresa como fonte de vantagem competitiva, afirmando-se como relacionamento superior. Desta forma, devem ser identificados como surgem, como são gerenciados (processo) e quais são os riscos que podem desencadear desta estratégia.

Será utilizado um estudo multicase com oito pequenas empresas. O estudo multicase será utilizado para possibilitar a compreensão acerca das possibilidades da formação, manutenção e surgimento de riscos da estratégia de relacionamento superior com os públicos de interesse da pequena empresa de modo idiossincrático.

São escolhidas oito empresas para participarem da amostra pelo fato de que serão analisados casos particulares de formação e gerenciamento de uma determinada estratégia específica na pequena empresa: relacionamento superior. Análises qualitativas com um grande número de participantes permitem identificar não apenas a singularidade dos fatos, mas também a convergência diante de fatores comuns na realidade das pequenas empresas estudadas. Este fato remete a uma singularidade que evidencia cada contexto como único, representando diferentes formas de interagir e gerenciar suas atividades.

Os participantes serão selecionados dentre os diferentes setores da economia de Curitiba, Região Metropolitana e da Região do Norte Pioneiro do Paraná, para evidenciar os relacionamentos e os riscos provenientes desta estratégia tanto no aspecto do *business-to-business* quanto do *business-to-consumer*, ou seja, serão caracterizados os relacionamentos em nível corporativo e em nível de atendimento e fidelização de clientes. Entretanto, a amostra será composta por pequenas empresas que possuam mais de cinco anos de atuação na atividade, para possibilitar maior conhecimento dos sócios e gerentes acerca do funcionamento, estrutura e relacionamentos estabelecidos no setor.

São escolhidas diferentes cidades do Paraná, dentre as quais estão Curitiba, cidades do norte pioneiro (Jacarezinho e Siqueira Campos) e uma cidade litorânea (Guaratuba) para possibilitar a verificação de diferentes contextos que podem nortear os relacionamentos. Para tanto, existirão critérios para a seleção dos participantes desta da pesquisa.

Para garantir homogeneidade adequada do perfil das empresas pesquisadas, embora existam divergências quanto à atividade exercida e o contexto no qual se inserem, as empresas serão selecionadas conforme os seguintes critérios:

- 1 indústria com atividades a nível regional;
- 1 prestadora de serviços com atividades a nível local;
- 2 prestadoras de serviços com atividades a nível regional;
- 2 varejistas com atividades a nível local;
- 2 varejistas com atividades a nível regional.

Na amostra é selecionada apenas a participação de uma indústria por se tratar de um contexto mais difícil de ser estudado e de ser comprovado os fatos e dados levantados nas entrevistas. Em se tratando de uma pesquisa que releva como base os relacionamentos, torna-se essencial que as observações com os diferentes públicos seja a principal fonte de obtenção de dados, por revelar a veracidade das informações e garantir resultados satisfatórios para a pesquisa.

Os critérios de seleção das empresas conforme sua atividade e abrangência de atuação permitem verificar diferentes contextos para a formação de relacionamentos. Serão ao todo 1 indústria, 3 prestadoras de serviços e 4 varejistas.

Os contextos separados conforme atuação local se refere às questões concernentes à proximidade geográfica dos públicos e caráter regionalista das interações. Já a atuação regional das empresas estudadas se refere às atividades exercidas com públicos distante geograficamente, o que pode gerar diferenças nos resultados.

A amostra, realizada por meio de amostragem não-probabilística por escolha, apresenta número maior de empresas de comércio, do setor varejista, por ser uma atividade econômica que permite o contato direto com um dos públicos de interesse estudado: clientes (como consumidores finais).

A seleção das empresas será realizada pela análise do perfil econômico, estrutura, orientação para o mercado e estratégias de relacionamentos utilizadas. A seleção das empresas para fins deste estudo será dada por meio de observação e entrevista pessoal com questionário semi-estruturado, verificando aspectos de similaridade a aspectos econômicos (faturamento, porte, recursos), aspectos estruturais (número de colaboradores, existência de hierarquia, estrutura física, capacidades específicas e diferenciais competitivos) e aspectos referentes à orientação para o mercado (cultura organizacional e preocupação com os clientes).

Porém, para a efetiva seleção das empresas integrantes da amostra do estudo, há necessidade de ser analisado como se dão os relacionamentos da empresa com seus públicos.

O público prioritário da empresa são os clientes, desta forma, a primeira observação será realizada na interface entre a empresa e clientes, distinguindo bem entre aspectos e características pessoais e critérios da pequena empresa como um todo, ou seja, distinguindo a atuação de alguns profissionais isoladamente e analisando a atuação do grupo. Se percebido este padrão de atendimento e relacionamento com clientes ficará subentendido a possibilidade de um relacionamento similar com os outros públicos.

No estudo multicasos será realizada a observação, análise documental e pesquisa em profundidade com todos os empresários.

A observação realizada apresentará caráter participativo, pois a seleção das empresas para o estudo será realizada por meio de observações e para tanto, há o reconhecimento do pesquisador como cliente da pequena empresa. A questão do pesquisador ser ou tornar-se cliente das empresas para a realização do estudo permite o maior contato com as atividades da empresa, fornecendo maior realidade aos resultados da pesquisa e possibilitando a interação com outros clientes, com colaboradores e gerentes, com caráter informal, o que corrobora para evidenciar veracidade dos dados coletados em entrevistas em momento posterior.

A análise documental, conforme mostra Godoi (1995), é uma das técnicas de maior confiabilidade e permite que os dados avaliados conforme observação, revisão teórica e entrevista tenham validade. Os documentos verificados serão histórico de vendas, base de cadastro de clientes, contratos e fotos.

Já as entrevistas em profundidade serão realizadas com os diferentes públicos da pequena empresa: sócios ou gerentes, clientes, colaboradores e, em alguns casos, concorrentes e fornecedores. As questões serão baseadas em roteiro semi-estruturado (apêndice 1).

Desta forma, os métodos utilizados para a coleta de dados permitem a triangulação de dados por meio de múltiplas fontes de evidências, permitindo resultados mais concretos referentes ao tema.

3.2.3 Definição das Variáveis

As variáveis estudadas referem-se aos fatores de riscos, ao grau de probabilidade e a relevância do impacto de cada tipo de risco. As variáveis, nesta pesquisa, são definidas com base em aspectos constitutivos e operacionais, conforme evidenciado no Quadro 2.

Construto	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Relacionamento	Associações entre elementos que interagem por objetivos comuns (COVIELLO <i>et al.</i> , 2002).	Formas de interação entre a empresa e seus públicos de interesse.
Características pessoais	Aspectos constitutivos da personalidade do indivíduo.	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades e iniciativas • Cálculo de riscos • Exigência de qualidade e eficiência • Persistência • Comprometimento • Acesso à informações • Planejamento • Persuasão • Ampla rede de contatos • Independência • Autoconfiança (SEBRAE, 2008).
Competência essencial	Habilidade específica da organização que possui valor adicional, singularidade, diferenciação entre os concorrentes e capacidade de expansão (HAMEL; PRAHALAD, 1995)	Observação de recursos, capacidades e competências que caracterizam-se de modo singular, diferencial e com valor adicional.
Orientação	Foco em interações personalizadas (DAY, 1993)	Observação do foco da pequena empresa diante dos relacionamentos
Configuração	Identificação e criação de competências necessárias para desenvolver e adequar as melhores opções de interface com os públicos da empresa (DAY, 1993)	Observação da estruturação de competências necessárias para estabelecer e manter o relacionamento com os públicos de interesse da pequena empresa.
Informação	Elemento que estabelece a comunicação e as diferentes formas de interação (DAY, 1993)	Conteúdo da interação entre a empresa e seus públicos. Analisado por meio de observação e análise de material e documentos da pequena empresa.
Relacionamento Superior	Elo estreito entre a empresa e seus públicos que permite interações com valores adicionais e de modo singular, caracterizando-se como uma vantagem competitiva da empresa (CUSTÓDIO <i>et al.</i> , 2008; HARRISSON, 2005)	Relacionamentos observados que apresentem características referentes a uma competência essencial: singularidade, capacidade de expansão, diferencial e valor adicional.
Riscos Estratégicos	Consequência de decisões estratégicas ou de situações inconvenientes nas quais a implantação da estratégia (COIMBRA, 2004)	Definido pela perspectiva referente à demanda, competitivo, competência, gerenciamento, comunicação, clareza nas estratégias, liderança, coordenação de recursos e recursos humanos.

Quadro 2: Definição de variáveis qualitativas

3.2.4 Procedimentos de Análise dos Dados

A análise das informações coletadas será realizada por meio da análise de conteúdo, segundo Bardin (1995), e posteriormente será realizada a elaboração de mapas cognitivos para cada empresa estudada.

Para Swan (1997) os mapas cognitivos são representações, esquemas ou modelos mentais construídos pelos indivíduos, a partir das suas interações e aprendizagens em um domínio específico do seu ambiente, e que cumprem a função de dar sentido à realidade. A esse respeito Eden (1992) afirma que mapas cognitivos podem ser vistos como uma figura ou representação de análise de dados que auxilia na compreensão do de aspectos particulares, e seletivos, e elementos do pensamento.

3.2.4.1. Mapas Cognitivos

Os mapas cognitivos tratam-se de uma técnica de análise qualitativa que, por meio da representação gráfica, permite interpretar e fornecer uma relação a modelos mentais de conceitos, crenças e opiniões do entrevistado acerca do problema pesquisado.

Para Swan (1997) os mapas cognitivos são representações, esquemas ou modelos mentais construídos pelos indivíduos, a partir das suas interações e aprendizagens em um domínio específico do seu ambiente, e que cumprem a função de dar sentido à realidade.

Já para Eden (1992), os mapas cognitivos podem ser vistos como uma figura ou representação de análise de dados que auxilia na compreensão do de aspectos particulares, e seletivos, e elementos do pensamento. A psicologia cognitiva, segundo o autor, possibilita ver processos de aprendizagem e modo de pensar e entender o mundo de um indivíduo no campo da gestão assim como grupos, organizações e até mesmo setores.

Segundo definições de Huff (1990) e Fiol e Huff (1992), Nesta dissertação serão apresentados mapas cognitivos de contexto, com estrutura hierárquica, apresentados por meio de clusters ou rede de problemas por integrar aspectos referentes ao relacionamento com fornecedores, funcionários, concorrentes e clientes,

a fim de possibilitar a visualização do entendimento do problema como um todo no contexto específico das diferentes pequenas empresas estudadas.

A intervenção será realizada por meio de mapas organizacionais, pois segundo Eden (1992), o pesquisador procura um mapa coletivo para representar a ação da organização; e a estruturação dos dados será realizada a partir de mapas de identidade e mapas causais.

A coleta de dados para a construção dos mapas cognitivos realizados no estudo são as entrevistas com proprietários ou gerentes, funcionários e clientes, inferências a partir de relacionamento observado todos os públicos da pequena empresa e provas documentais, como contratos, fotos e arquivos.

O primeiro passo utilizado para a construção dos mapas cognitivos trata-se do levantamento de um constructo que defina o problema, neste caso o tema central que norteia os relacionamentos na pequena empresa estudada e os conceitos chaves que são levantados por meio de análise de conteúdo como os objetos mais importantes e mais citados durante a entrevista realizada e análises prévias sobre o tema no determinado contexto estudado (EDEN, 1992).

Dentre as principais características dos mapas cognitivos estão a possibilidade da idealização do pensamento por meio de palavras, estrutura hierárquica, relação de causalidade e caráter bidimensional (EDEN, 1992). A partir destas características, pode-se dizer que um mapa retrata alguém capaz de pensar sobre situações dentro do contexto de um simples sistema de valores hierárquicos que implicam cada valor em outro que, em última análise, implica um único valor super-ordenado. Assim, uma pessoa poderá ser julgada como cognitivamente simples e bem organizada em relação ao tema quando um mapa tem a forma de uma estrutura piramidal ou com multiplicidade de conceitos e possivelmente objetivos conflitantes no caso de mapas que revelam um número relativamente grande idéias-chave (EDEN, 2004).

A elaboração de mapas em pequenos blocos, ilustrando com clareza apenas os principais conceitos que norteiam o tema em determinado contexto segundo Eden (1992) permite facilitar tanto a significação quanto a apresentação dos mesmo. Portanto, para fins desta dissertação os mapas cognitivos utilizados serão simplificados para melhor visualização e compreensão a cerca dos relacionamentos, além de facilitar o mapeamento posterior dos riscos apresentados em cada contexto.

A partir do mapeamento cognitivo, poderá ser verificado, conforme a teoria e proposições, as possíveis fontes de riscos estratégicos. Para Brasiliano (2006) o

surgimento de riscos deve ser baseado no contexto da formulação da estratégia, como em um esquema de causa e efeito, denominado pelo autor de “escama-de-peixe”, o qual possibilita assimilar o risco a um contexto específico.

Com os resultados serão contabilizados e separados por grupos de fatores de riscos, conforme os seguintes critérios: ambiente interno, ambiente externo, política organizacional e recursos humanos. Os riscos estratégicos encontrados servirão como base para a execução da segunda fase da pesquisa.

A análise dos dados será realizada por meio de análise de conteúdo e o mapeamento cognitivo utilizará o software Decision Explorer, a fim de facilitar a organização dos dados.

3.3. SEGUNDA ETAPA

A segunda etapa apresentada neste estudo refere-se ainda a etapa qualitativa, porém com a utilização de técnicas quantitativas de pesquisa como base para a obtenção de dados mais objetivos acerca do tema.

3.3.1 Coleta e Tratamento dos Dados

Os dados serão obtidos conforme resultados da primeira fase da pesquisa.

São elaborados questionários para as pequenas empresas a fim de verificar qual é o grau de impacto e a probabilidade de surgir riscos estratégicos dos relacionamentos de forma superior com os públicos de interesse.

As questões são objetivas, e mensuradas a partir das variáveis estudadas: fatores de riscos, grau de impacto, probabilidade de formação do relacionamento superior.

A primeira fase da pesquisa será a aplicação de pré-teste com duas empresas participantes da primeira etapa da pesquisa. São avaliados a facilidade do preenchimento do questionário, o entendimento das questões e o tempo de preenchimento.

Segundo Babbie (2006), o pré-teste é recomendável para se saber se um questionário está adequado e se apresenta o entendimento necessário por parte do entrevistado, considerando-se opiniões sobre: ordem / tipos / dificuldades ao responder as perguntas, bem como para estimar se a diagramação, as terminologias e o desenho do questionário são adequados ao público pesquisado.

Em momento posterior a pesquisa será aplicada para a mesma amostra de pequenas empresas participantes da primeira etapa da pesquisa (fase com a utilização de instrumentos qualitativos).

3.3.2 Definição das Variáveis

As variáveis estudadas referem-se aos fatores de riscos, ao grau de probabilidade, relevância do impacto de cada tipo de risco e relacionamento superior. As variáveis, nesta pesquisa, são definidas com base em aspectos constitutivos e operacionais, conforme evidenciado no Quadro 3. Entretanto, existem as variáveis intervenientes, as quais não serão analisadas diretamente, embora sejam necessárias para a constituição das variáveis dependentes.

Construto	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Variáveis independentes		
Fatores de Riscos – Ambiente Externo	São os fatores de risco projetados por influencia de variáveis externas incontroláveis (BRASILIANO, 2006).	Identificado de forma qualitativa e mensurado de forma quantitativa por meio de escala de <i>Likert</i> de 10 pontos.
Fatores de Riscos – Ambiente Interno: Política organizacional	São as normas de rotina e políticas aplicadas ao ambiente organizacional (BRASILIANO, 2006).	Identificado de forma qualitativa e mensurado de forma quantitativa por meio de escala de <i>Likert</i> de 10 pontos.
Fatores de Riscos – Ambiente Interno: Recursos Humanos	São fatores de risco os quais projetam o nível de segurança e estabilidade da empresa, quanto ao perfil dos colaboradores, qualificação e posicionamento tático (BRASILIANO, 2006).	Identificado de forma qualitativa e mensurado de forma quantitativa por meio de escala de <i>Likert</i> de 10 pontos.
Variáveis intervenientes		
Exposição ao risco	É a freqüência com que o perigo se manifesta na empresa ou em empresas similares (BRASILIANO, 2006).	Identificado de forma qualitativa e mensurado de forma quantitativa por meio de escala de <i>Likert</i> de 10 pontos.
Nível de impacto do risco relacionado a aspectos financeiros	Impacto proporcionado pela concretização de um risco estratégico nas finanças organizacionais.	Identificado de forma qualitativa e mensurado de forma quantitativa por meio de escala de <i>Likert</i> de 10 pontos, sendo estimado com peso 3.

Nível de impacto do risco relacionado à imagem	Impacto proporcionado pela concretização de um risco estratégico na imagem e reputação da organização.	Identificado de forma qualitativa e mensurado de forma quantitativa por meio de escala de <i>Likert</i> de 10 pontos, sendo estimado com peso 4.
Nível de impacto do risco relacionado a aspectos operacionais	Impacto proporcionado pela concretização de um risco estratégico na rotina de operações e atividades da organização.	Identificado de forma qualitativa e mensurado de forma quantitativa por meio de escala de <i>Likert</i> de 10 pontos, sendo estimado com peso 2.
Variáveis dependentes		
Probabilidade de Risco Estratégico	Caracterizado pela probabilidade de ocorrência de cada tipo de risco.	Classificado de forma objetiva pela multiplicação dos fatores de riscos pelo seu nível de exposição.
Grau de Impacto do Risco Estratégico	Nível do impacto total proporcionado pela concretização de riscos estratégicos.	Classificado de forma objetiva pelo somatório dos pontos atribuídos ao nível de impacto ocasionado pelos riscos em diferentes níveis divididos pelo somatório dos pesos atribuídos a cada tipo de nível de impacto.
Competitividade	Comparação da organização com outras de seu setor, verificando em que critérios a organização deve estar posicionada de forma superior frente aos concorrentes (PORTER, 1997)	Mensurado conforme desempenho interno, desempenho externo e competências de forma quantitativa por meio de escala de <i>Likert</i> de 10 pontos.

Quadro 3: Definição de variáveis quantitativas

3.3.3 Procedimentos de Análise dos Dados

Com os dados coletados na fase qualitativa, será observado os riscos peculiares nas estratégias adotadas pelas pequenas empresas em criar e manter um relacionamento superior com os clientes, fornecedores, funcionários e concorrentes. Conforme recomendação do método Brasileiro de análise de riscos, no qual se refere ao levantamento de riscos com a formulação de um gráfico denominado “Espinha-de-Peixe” ou Diagrama de Ishiawa (BRASILIANO, 2006), o qual indica os riscos com base em critérios de suas causas e efeitos, será elaborada uma matriz de riscos. O objetivo da elaboração da matriz é agrupar riscos com base em suas causas e efeitos, facilitando a visualização e análise.

3.4 MÉTRICAS DA PESQUISA QUANTITATIVA

3.4.1 Métrica utilizada para Mensuração e Análise de Riscos Estratégicos

O instrumento elaborado para a mensuração e análise de riscos estratégicos, tendo como base o método Brasileiro de análise de riscos (2006). Apesar de o método Brasileiro apresentar características voltadas ao cálculo relativo aos riscos corporativos em um contexto de empresas de segurança, o modelo apresenta uma metodologia de aplicação simplificada e que pode atribuir a possibilidade da observação objetiva dos dados.

O questionário para mensuração de riscos estratégicos é estruturado com base na formação de grupos de questões, conforme os principais riscos diagnosticados por meio dos mapas cognitivos. No questionário são avaliados de forma objetiva pela autora, a partir das análises realizadas na primeira fase do estudo, em uma escala de *Likert* de 10 pontos, o nível de influência de cada risco nos fatores relacionados à ambiente interno (considerando aspectos relacionados a recursos humanos, política da empresa, recursos, capacidades e competências) e ambiente externo, além de avaliarem a frequência dos riscos e a relevância de impacto para a imagem, para as atividades e para finanças da empresa.

O modelo de mensuração foi alterado visando facilitar a aplicação e entendimento da escala utilizada. Habitualmente têm-se escalas baseadas em notas de 0 até 10 atribuídas com base nos valores numéricos de forma crescente, para as proposições avaliadas de forma inferior e de forma superior, conforme apresentado no Quadro 4. Desta forma, a escala fundamentada em notas facilita o entendimento de cada valor no sistema de aplicação da pesquisa.

Conforme dados coletados por meio da aplicação do questionário, deve ser calculada a média aritmética de cada item conforme o total de questionários respondidos. O desvio padrão também deve ser calculado, a fim de identificar se há alta variabilidade das respostas. O resultado observado com as médias dos dados será a base para a aplicação das métricas de mensuração e análise dos dados.

	Fator de Risco		Exposição ao risco	Relevância do Impacto		
	Ambiente Interno	Ambiente Externo	Frequência	Imagem (4)	Operac. (2)	Finanças (3)
Grupo Riscos	9 e 10. Influencia muito		9 e 10. Constante	9 e 10. Catastrófico		
	7 e 8. Influencia		7 e 8. Frequente	7 e 8. Crítico		
	5 e 6. Influencia medianamente		5 e 6. Ocasional	5 e 6. Moderado		
	3 e 4. Influencia Levemente		3 e 4. Irregular	3 e 4. Leve		
	1 e 2. Influencia Muito Levemente		1 e 2. Remoto	1 e 2. Desprezível		

Quadro 4: Estrutura do questionário de avaliação objetiva de riscos

O risco estratégico é calculado conforme a sua probabilidade de ocorrência e seu impacto causado. O grande diferencial adotado pela metodologia de Brasiliano (2006) é a possibilidade do cálculo do Grau de Probabilidade do Risco (média retirada da avaliação de cada item de atribuídos nos diferentes fatores de risco multiplicados pelo fator de exposição da organização ao risco).

Já o impacto proporcionado pela concretização do risco é calculado por meio da média ponderada entre os itens atribuídos a possíveis níveis de impacto (imagem, peso 4, financeiro, peso 3, e operacional, peso 2), formando o nível de criticidade.

Desta forma, o instrumento de mensuração de riscos estratégicos pode se tornar uma medida simples e flexível, em face da possibilidade de adaptação de diferentes riscos e contextos da formação dos relacionamentos

O instrumento elaborado, que adota como base o método Brasileiro de análise de riscos (2006), permite avaliar os riscos estratégicos de forma simplificada e objetiva. Aspectos enfatizados por Brasiliano (2006) sofreram pequenas modificações, a fim de simplificar a aplicabilidade e a flexibilidade do instrumento para possibilitar sua avaliação em diferentes contextos. Os fatores de riscos, mapeados por Brasiliano (2006) como meios técnicos ativos, meios técnicos passivos, meios organizacionais, recursos humanos, ambiente interno e ambiente externo, foram alterados para duas grandes categorias: ambiente interno e ambiente externo. O ambiente interno engloba os fatores de recursos humanos, políticas organizacionais e recursos, capacidades e competências pertinentes à organização, anteriormente separadas em fatores em separado. Esse agrupamento permite a visualização e compreensão de novas possibilidades de subcategorias para avaliar a relevância de um risco específico para determinado fator. Porém, deve ser observada a variância para estes fatores, em relação à média dos fatores de riscos.

Conforme os resultados da fase de mensuração, os riscos estratégicos podem ser analisados de forma objetiva acerca da influência de cada fator de risco, o qual obteve uma quantidade expressiva de notas semelhantes atribuídas pelos respondentes, no grau de probabilidade, na frequência de ocorrência do risco e no impacto proporcionado por ele.

3.4.2 Métrica Utilizada para Análise da Competitividade

A competitividade mensurada pelo seu nível de desempenho no ambiente externo pode ser obtida pela de uma subdivisão da competitividade com base em critérios de desempenho: eficiência organizacional interna (motivada pela utilização dos recursos) e eficiência organizacional externa (identificação do posicionamento da empresa em prelação aos concorrentes). Com relação à eficiência organizacional interna, as características de produtividade, custo, qualidade e gerenciamento são enfatizados. Já no grupo relacionado à eficiência organizacional externa, itens como o preço, retorno financeiro e participação no mercado são essenciais para estabelecer pontos de comparação no setor.

Escala	Competitividade Interna: Eficiência Organizacional				Competitividade Externa		
	Qualidade	Gerencia-mento	Custo	Produtivi-dade	Preço	Retorno financeiro	Participação de mercado
10-9	Muito Alta						
7-8	Alta						
5-6	Moderada						
3-4	Baixa						
1-2	Muito Baixa						

Quadro 5: Métrica de análise da competitividade
Fonte: A autora

Os critérios competitivos baseados no ambiente interno e externo da organização permitem delinear melhor o aspecto referente à estruturação da organização e da sua atuação. As abordagens avaliadas na eficiência organizacional

se referem à qualidade, gerenciamento, custo e produtividade. Para tanto, uma escala será utilizada com base no Quadro 5.

A competitividade também pode ser assimilada com a comparação das atividades da pequena empresa com as concorrentes em seu setor. Dessa forma, pode ser analisados critérios de preço, retorno financeiro esperado e participação no mercado, de uma forma subjetiva, porém, avaliada conforme escala objetiva.

A escala utilizada é a escala de *Likert* de 10 pontos. É considerado a subdivisão de critérios de avaliação a cada dois pontos da escala, permitindo maior objetividade e evitando pequenas divergências entre as notas.

Por outro lado, porém utilizando-se da mesma escala, pode ser analisada a competências pertinentes ao pequeno empresário como fontes de vantagem competitiva para a organização. Os critérios mensurados fazem alusão à visão estratégica, responsabilidade, capacidade de aprendizado, compromisso, capacidade de mobilização e comunicação, porém unificados em uma única categoria referente a competência individual.

A competitividade geral da organização poderá ser verificada conforme a média dos fatores atribuídos a cada fator, observando-se a variância entre cada competência e características de desempenho interno e externo.

Por fim, para analisar a como os riscos da estratégia de criar e manter um relacionamento superior com os públicos de interesse da pequena empresa afeta a competitividade será realizada uma verificação qualitativa e objetiva. Na impossibilidade da realização de uma análise quantitativa, voltada ao método de regressão linear, será, observado o comportamento dos dados nos diferentes contextos pesquisados, e por meio de média aritmética será observado como cada grupo de fatores pode se relacionar.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão contextualizadas as 8 empresas utilizadas como base para a elaboração do presente estudo. O contexto revela o ramo de atuação, breve histórico e tempo na atividade, afim de fundamentar a essência do negócio e sua estrutura tanto física quanto a cadeia de relacionamentos, produção e (ou) rotina de serviços.

São apresentadas pequenas empresas paranaenses, sendo cinco pequenas empresas do interior do estado, das cidades de Jacarezinho e Siqueira Campos, duas pequenas empresas do litoral, da cidade de Guaratuba, além de três pequenas empresas da capital, Curitiba. As pequenas empresas estudadas foram selecionadas de diferentes regiões por proporcionar a diversidade no contexto econômico, na cultura e nos hábitos que contextualizam os relacionamentos.

Foi notado, por meio das observações que as empresas do interior do estado, com referência a cidades observadas como Ponta Grossa, Castro, Santo Antônio da Platina e Wenceslau Braz, além das cidades de Jacarezinho e Siqueira Campos, priorizam os relacionamentos como meio de prospectar novas possibilidades no setor. Foi constatado que é oferecido um bom atendimento a clientes, fornecedores e os concorrentes são tratados sem rivalidade. Para tanto, os colaboradores entendem que a proximidade nas relações e o conhecimento dos moradores e clientes, em face do menor número de habitantes, facilita este clima, diferentemente das cidades maiores e da própria capital do estado.

Outra questão é referente ao litoral. A particularidade de empresas desta região reside no fato de que os contatos principalmente com clientes, e conseqüentemente com fornecedores, aumenta apenas na temporada, ou seja, no verão. Deste modo, os relacionamentos não criam vínculos estreitos o que dificultam os negócios.

A diversidade de atividades econômicas também foi priorizada para garantir que os resultados possam ser mais abrangentes e possam revelar diversas especificidades acerca das estratégias de relacionamentos e riscos a eles associados.

Trata-se de indústria de artigos do vestuário a partir de jeans, lanchonete, restaurante, serviços para animais de estimação, mercado, comércio de materiais de

construção, salão de cabeleireiros e hotel. Por critério de sigilo das informações, todos os nomes referente as pequenas empresas citadas são fictícios.

A análise será conduzida em quatro etapas. Primeiramente, para cada situação empresarial será apresentado o contexto geral da atividade, breve histórico, estágio de maturidade, funcionamento, estrutura, estratégias utilizadas e como se dá o seu alinhamento estratégico diante dos objetivos da pequena empresa.

Na segunda etapa são apresentados o contexto dos relacionamentos, estratégias específicas e percepções diante das observações realizadas.

Na terceira etapa, o objetivo é analisar se há características relacionadas ao comprometimento e colaboração entre os públicos, personalização nas interações e se há integridade e transparência nas transações para a criação de valor adicional aos relacionamentos e caracterizá-los de fato como superior. Nesta fase, descrita por meio de quadros comparativos de características gerais dos relacionamentos e eficiência organizacional interna e externa para a formação da competitividade (conforme Quadro 1 e Figura 8 respectivamente) será analisado as características gerais dos relacionamentos para a formação da competitividade diante dos relacionamentos.

E por fim, na última etapa, são mapeados os relacionamentos de cada pequena empresa, conforme a percepção da organização (colaboradores, gerentes e clientes) de forma simplificada, para possibilitar o posterior mapeamento de riscos da estratégia de criar e manter os relacionamentos com os públicos de interesse da pequena empresa.

4.1. HOT DOG CURITIBA

A empresa de pequeno porte do ramo alimentício está no ramo desde 1983. O objeto principal do negócio é servir lanches, principalmente cachorros-quente, proporcionando o melhor atendimento ao cliente.

No início da atividade, há 26 anos atrás, a família atuava em um simples carrinho de cachorro quente em ruas movimentadas de um bairro de Curitiba. Do decorrer dos anos foram três pontos distintos em ruas da capital paranaense. Nesse período a quantidade de pessoas que trabalhavam no negócio eram três, os quais

faziam parte da família, sendo a mãe e os dois filhos. Eram vendidos em média quinhentos cachorros-quentes por dia, em períodos com bom movimento.

Com o passar dos anos, a estrutura do negócio foi alterada para um ponto comercial que apenas mudou o lado da rua, situado em uma praça. Hoje são ao todo trinta funcionários, a variedade de lanches servidos foi aumentada, sem perder o foco principal nos cachorros-quentes, e são servidos uma média de 1500 a 2000 lanches, em dias com movimento normal. Nos meses de outubro, novembro e dezembro, nos quais o movimento aumenta, são servidos em média 3000 lanches por dia.

O foco da empresa é mostrar para ao cliente que ele merece o melhor atendimento e a melhor qualidade nos lanches. A empresa tem a pretensão de que a cada dia possa melhorar a qualidade de seu atendimento até chegar à um patamar de excelência, sempre atribuindo qualidade dos produtos e os melhores serviços. O objetivo futuro dos donos é criar uma nova unidade em Santa Catarina. Os valores do Hot Dog Curitiba estão fundamentados no respeito ao cliente e no tratamento dos funcionários, segundo declarações do proprietário.

Os principais recursos utilizados na empresa são sua estrutura, seus colaboradores e seus ingredientes. A estrutura física da empresa trata-se de uma lanchonete com ambientação e estilo próprio, baseados no produto principal, ou seja, no cachorro- quente. O ambiente possibilita as seguintes opções para o atendimento: no local, *serv-car*, para viagem e *delivery*. Os colaboradores da empresa são escolhidos com base nos princípios da direção estratégica da empresa, por meio de uma seleção realizada por uma agência terceirizada de recursos humanos ou por uma seleção realizada pelos próprios responsáveis pela empresa. Os ingredientes dos produtos servidos são escolhidos por critérios de qualidade. Para aquisição dos ingredientes foi estabelecida uma parceria com os fornecedores. Essa estratégia foi utilizada por prezarem em sempre manter o padrão de qualidade de seus lanches.

Os recursos diferenciais da empresa são a maionese utilizada, a qualidade dos produtos servidos e o foco no cliente proporcionado pelo bom relacionamento com eles. A maionese é feita pela fundadora da empresa desde o início das atividades. Diferentemente de outras empresas do mesmo ramo, são utilizados ovos em pó, que elimina o risco de contaminação por salmonela. A qualidade dos produtos também é considerada como diferencial.

Entretanto, a competência primordial para manter o sucesso do negócio no futuro para o Hot Dog Curitiba é a capacidade de manter um relacionamento superior

com os clientes, por meio de um atendimento personalizado e que priorize satisfazer as necessidades dos clientes. Esse atendimento que agrega valor para a empresa é observado no atendimento padrão feito pelos colaboradores, comprometidos com a agilidade dos serviços, com a gentileza e principalmente na capacidade em fazer com que os clientes saiam sempre satisfeitos. Esse padrão no relacionamento empresa-cliente é observado a todo momento pelos colaboradores, independente da função.

A estrutura da empresa foi adequada conforme sua estratégia de proporcionar o melhor relacionamento com os clientes, colocando a equipe conforme o modelo multifuncional, ou seja, todos os colaboradores são capazes de executar amplas funções. Para a separação das atividades dos colaboradores podemos destacar setores diferenciados: lanches, cachorro-quente, caixa, *disk-entrega*, administrativo, atendentes (como os garçons são intitulados pelos responsáveis pela empresa). Os colaboradores que podem fazer amplas funções são os que trabalham diretamente com os lanches, cachorros-quente e administrativo. Porém, os colaboradores que trabalham na função de *motoboys* são fixos. Os garçons e o caixa, apesar de conhecerem as outras funções de preparo dos alimentos não podem exercer esta atividade. Esta é a orientação que é dada pela colaboradora que tem a função de engenheira de alimentos.

4.1.1 Estratégias de Relacionamentos

Foram observados alguns pontos relevantes no estudo desta pequena empresa que demonstram a habilidade de gerar relacionamento superior. A prioridade dada ao atendimento das necessidades do cliente e o foco na satisfação total do cliente são evidentes em todo o processo da empresa. Esta estratégia é vista desde preocupação do relacionamento com os fornecedores a fim de manter padrão de qualidade, até as diversas formas de atendimento ao cliente.

Pode-se verificar que o relacionamento superior e a interface com o cliente, que dispõe de inúmeras formas de contato no Hot Dog Curitiba, são percebidos como a competência essencial para a prosperidade do negócio. Ela é influenciada desde a direção até a contratação dos funcionários e pode ser referenciada como parte da história da empresa.

A história da pequena empresa de alimentos e o seu aprendizado durante o tempo fez com que essa diferenciação no atendimento seja um fator singular diante de qualquer outro concorrente e que se torna impossível de ser imitada.

O preparo dos colaboradores para o atendimento com um valor superior foi percebido como essencial, pois o que o proprietário acredita e tem com premissa é estendido a todos os colaboradores culminando na cultura da empresa, e, portanto alinhando a estratégia da empresa com todos os colaboradores. Essa é uma das demonstrações da busca pela singularidade do atendimento proposto pela empresa, agregando mais valor e proporcionando um padrão que o torna diferente de outros.

A estrutura multifuncional proposta pela empresa proporciona adequação dos colaboradores nas diversas atividades, o que possibilita manter a mesma qualidade dos serviços. Ou seja, esta flexibilidade dos colaboradores pode ser prontamente atendida em casos de falta e em alguns colaboradores e em momentos de aumento de demanda por produtos.

Com relação aos concorrentes a empresa diz não ter contato com outras do mesmo ramo, por falta de tempo. Porém, alegam não se importar muito com as atividades dos concorrentes, já que o seu foco é atender as necessidades dos seus clientes e buscar com isso o diferencial do negócio. Não se baseiam por *benchmarking*.

Outro fator relevante a ser discutido é a questão das parcerias para o fornecimento de produtos para manter o padrão da qualidade. Essa parceria fornece não apenas esses produtos para manter o nível da qualidade, mas face ao bom relacionamento interorganizacional, a pequena empresa obtém recursos dessas empresas que também auxiliam na percepção de valor maior pelo cliente: as mesas e cadeiras fixas do estabelecimento foram concedidas por uma empresa parceira, em forma de benefício no pagamento dos produtos.

A empresa mostrou prezar pelo bom atendimento ao cliente, pois os responsáveis enxergam esse procedimento como fundamental para manter a fidelidade dos clientes.

Porém, com o passar de algumas observações notou-se uma mudança de comportamento dos colaboradores e da estrutura da lanchonete. Por meio de parceria com fornecedores, e em face da profissionalização e experiência adotada pelos gerentes, verificou-se a necessidade de inserir maior agilidade nos serviços e adequar sua estrutura para tal.

Desta forma, foram inseridos novos colaboradores como atendentes e foi melhorada a estrutura física de atendimento com a aquisição de painéis de senhas de atendimento, aumento do número de funcionários (não ligados a família) e maior número de mesas e cadeiras.

Porém, as novas adequações privilegiou o entendimento das necessidades dos clientes, agilizando o atendimento e oferecendo melhor estrutura, priorizou o relacionamento com fornecedores, possibilitando aproveitar melhor alianças de forma a implementar melhorias no negócio, deixou a pequena empresa mais competitiva frente aos concorrentes, mas distanciou o relacionamento com colaboradores e, conseqüentemente, afetou a percepção de excelência no atendimento a clientes.

4.1.2. Características dos Relacionamentos

Diante das propriedades gerais dos relacionamentos podem ser observadas algumas características como essenciais para a promoção do relacionamento como superior perante a concorrência, como pode ser observado no Quadro 6.

Propriedades gerais dos Relacionamentos	Descrição
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Há colaboração entre os colaboradores e fornecedores para atingir os objetivos da empresa e melhorar o resultado de parcerias.
Longevidade	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos são baseados em interações de: <ul style="list-style-type: none"> • longo prazo com fornecedores; • Médio prazo com colaboradores, pois existe rotatividade; • Curto, médio e longo prazo com clientes; • Porém sem relacionamento direto com concorrentes.
Comprometimento, dependência e importância	<ul style="list-style-type: none"> • Por se tratar de um negócio familiar existe um nível de dependência de alguns colaboradores, principalmente no que tange elementos essenciais para a competitividade, como ingredientes e padrão de atendimento a clientes (nível 3). • Há comprometimento por parte da maioria dos colaboradores e dos fornecedores, pois a própria estrutura é cedida para melhoria nos ganhos em conjunto (nível 3).
Confiança, risco e incerteza:	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos com baixo envolvimento do consumidor, porém por se tratar de produtos alimentícios há um risco percebido. • O risco é minimizado pela confiança existente e conhecimento dos clientes sobre a qualidade dos produtos oferecidos.

Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Simetria de poder.
Frequência, regularidade e intensidade	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes: consumo médio de 1000 a 1500 lanches/dia. • Fornecedores: frequência de compra pré-determinada e compras em grandes lotes. • Colaboradores: grande contato pela convivência diária. • Concorrentes: sem contato
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na estrutura de atendimento, promovida juntamente com fornecedores para otimizar o atendimento das necessidades dos clientes e colaboradores.
Atração	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação boca-a-boca; • Ponto de venda; • Conceito dos lanches.
Proximidade e Distância	<ul style="list-style-type: none"> • Grande proximidade física com clientes e colaboradores. Porém distância de fornecedores e concorrentes.
Formalidade, informalidade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes e colaboradores: relacionamento informal; • Fornecedores: formalidade. • Há transparência nas relações.
Propriedades pessoais e sociais:	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil dos familiares (gerentes e colaboradores facilita a padronização do contato com os públicos); • Há rede de contatos que influenciam na atividade.

Quadro 6: Propriedades Gerais dos Relacionamentos Hot Dog Curitiba

Quanto a competitividade da pequena empresa estudada, pode ser verificadas as características de eficiência organizacional interna e externa como o quadro 7.

Eficiência Organizacional Interna	
Custo	Moderado
Qualidade	Garantida por meio da qualidade dos produtos comprador pelos fornecedores, modo de manuseio e preparo dos alimentos e atendimento.
Produtividade	Alta e auxiliada pela eficácia dos colaboradores e estrutura organizada para otimizar os processos
Forma de gerenciamento	Familiar e com orientação para mercado.
Eficiência Organizacional Externa	
Retorno financeiro	Conforme observado, porém não comprovado há alta lucratividade.
Preço	Acima da média de mercado (concorrência nível local)
Participação de mercado	Alta (em relação a concorrência direta local)

Quadro 7: Análise da competitividade organizacional Hot Dog Curitiba

A partir dos dados descritos nos quadros acima, pode ser observado que há grande competitividade da empresa proveniente do foco no relacionamento formado

com os clientes, fornecedores e colaboradores, tornando o relacionamento uma competência essencial, o que pode ser denominado como relacionamento superior. O relacionamento superior na pequena empresa observada pode ser fonte de características pessoais dos gerentes que permitem verificar oportunidades e iniciativas, persistência, comprometimento e autoconfiança (SEBRAE, 2008).

4.1.3 Mapa cognitivo dos relacionamentos

O modelo mental dos responsáveis pela empresa é guiado pela premissa da necessidade de existir a satisfação total dos clientes para que haja a prosperidade do negócio. Este fato fica evidenciado quando uma das responsáveis alega que deve existir essa mentalidade não só por parte da administração, mas por parte de todos que tem contato com o cliente.

Desta forma, conforme entrevistas realizadas com clientes, colaboradores e gerentes pode ser extraídos os seguintes mapas cognitivos organizacionais, como mostra figuras 27 e 28.

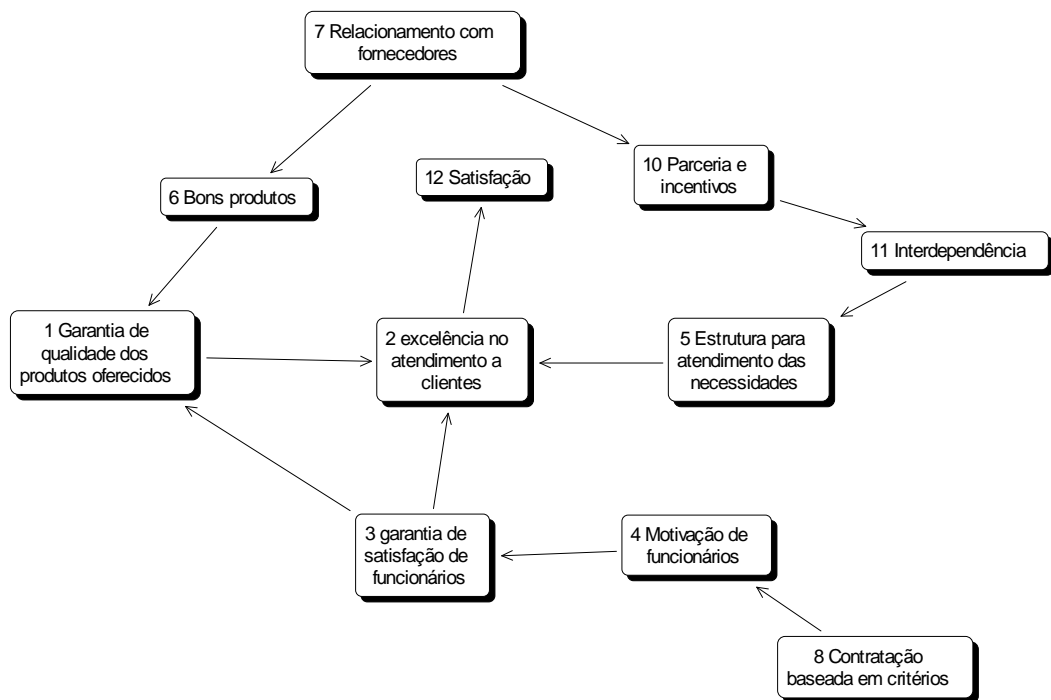


Figura 27: Mapa cognitivo Hot Dog Curitiba

A rota cognitiva principal observada se forma ao redor dos conceitos referente a garantia da qualidade dos produtos oferecidos, estrutura adequada a atender as necessidades dos clientes e colaboradores, aliada a garantia de satisfação dos funcionários, leva a uma excelência no atendimento a clientes que por fim, forma a satisfação em relação a serviços e produtos oferecidos pela pequena empresa.

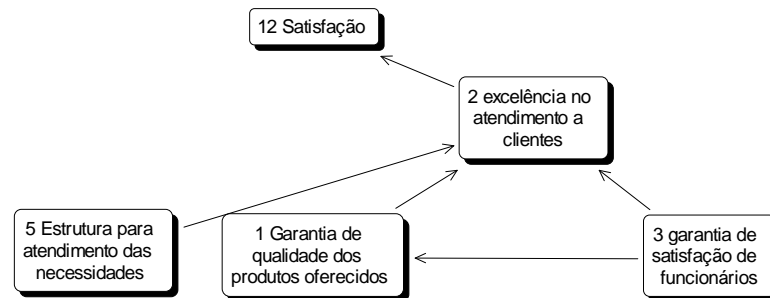


Figura 28: Mapa cognitivo 1 Hot Dog Curitiba

A pequena empresa Hot Dog Curitiba garante que as interações com os seus públicos possam ser estratégicas quanto a orientação para o atendimento de necessidades específicas que levam a satisfação de diferentes públicos. Outro fator que pode ser citado é que essa estrutura cognitiva revelada pela pequena empresa analisada refere-se a uma criação ordenada de valor aos clientes, que objetiva gerar o comprometimento entre as partes e com isso, garantir a competitividade para o negócio.

4.2. PET SHOP AU AU

Trata-se de uma pequena loja que trabalha com a revenda de artigos para animais de estimação, como rações, produtos de higiene, brinquedos e acessórios variados, e também disponibiliza serviços veterinários e serviços de banho e tosa.

Fundada em 2002, possui uma vasta carteira de clientes e uma marca reconhecida no mercado deste ramo na cidade de Curitiba, além de um total de 8 funcionários, incluindo dois sócios que atuam diretamente nas atividades da empresa. Os sócios da empresa, um casal de classe média, idealizaram abrir a Pet Shop com o

intuito de, além de manterem uma renda, fazerem o que mais gostam: cuidar de animais. A percepção de que eles fazem realmente o que gostam é percebida na qualidade do atendimento aos clientes, assim como aos cães e gatos.

Como objetivo, os sócios da pequena empresa esperam se tornar referência em Pets Shops da cidade, e para tanto priorizam ter em sua loja produtos e serviços que ofereçam qualidade a seus clientes. O conceito de “servir bem” é agregado de forma expressiva, principalmente nas formas de atendimento.

Possuem uma forma especial de se relacionar com os clientes e fornecedores e são atentos às novidades desse mercado. São preocupados com o ambiente interno de trabalho, fato este que pode ser visto em algumas situações de reuniões com os funcionários, simples paradas para o lanche, que eles mesmos preparavam para os funcionários, onde existe muita descontração. E, pelo fato de os sócios possuírem a preocupação no bom atendimento e relacionamento com os clientes, eles se preocupam com o perfil específico dos funcionários que atuam na loja. Por isso, existe uma prévia seleção dos candidatos a vagas.

Com os fornecedores e clientes mais próximos, eles mantêm um clima de amizade, simpatia e atenção, não apenas restrito ao lado comercial. A dedicação dos atendentes da empresa, percebida em algumas participações de negociações com fornecedores e acompanhamento do atendimento a clientes e relatadas nas entrevistas, se faz presente no dia-a-dia da pequena empresa. Com este posicionamento, os sócios acreditam que conseguem manter um bom relacionamento com clientes, fornecedores e com os próprios funcionários, aumentando o reconhecimento e reforçando a imagem da loja, o que na opinião dos sócios vale tanto quanto a venda de seus produtos e seus serviços.

Este bom relacionamento permite surgirem oportunidades junto aos fornecedores como facilidades de compra, melhor capacidade de negociação, auxílio em atividades e melhorias da empresa, como reformas que podem levar a marca do fornecedor, eventos, promoções e treinamentos para os funcionários. Outro ponto destacado conforme o relacionamento mantido entre a pequena empresa e seus principais fornecedores foi a possibilidade de interação às novidades do setor e informações, de forma ética, pertinentes à atuação de alguns concorrentes.

Entretanto, a percepção dos sócios quanto a atuação dos concorrentes não fica restrita apenas a verificar como eles estão se organizando no setor, mas também a forma como os concorrentes estão competindo no mercado. Verificam estratégias de

exposição de produtos, preços, marcas fornecidas aos clientes, serviços prestados, atuação dos funcionários, processos e operações e questões referentes aos procedimentos de compra e venda de produtos. A partir desta análise realizada pelos sócios, eles formulam estratégias que sejam semelhantes, pois afirmam que utilizar estratégias que dão certo nos concorrentes e em outras organizações do setor, mesmo as quais não tem contato direto, como fabricantes de rações, permitem a eles terem maior possibilidade de sucesso.

4.2.1. Estratégias de Relacionamentos

Foi observado que as estratégias da pequena empresa em questão são formuladas com base no *benchmarking*, ou seja, utilizam as estratégias que dão certo com os concorrentes ou com grandes organizações do setor. A utilização deste processo para a formulação da estratégia limita a orientação da empresa diante de uma capacidade técnica-específica da organização: os relacionamentos.

No início das observações para este estudo, o Pet Shop Au Au não possuía um planejamento específico para o relacionamento com seus clientes, fornecedores e funcionários. Não havia uma periodicidade das ações realizadas e nem mesmo uma linha de pensamento estratégico para tal.

As atividades voltadas ao relacionamento com os clientes eram realizadas conforme a necessidade e de modo bem informal. Atendimento no ponto de venda, o serviço de conveniência do Leva e Traz, ligações telefônicas e controle do retorno de pacientes para atendimento veterinário eram as únicas atividades voltadas ao melhor relacionamento ao cliente. Não havia uma gestão efetiva e nem coordenação das atividades.

Entretanto, a empresa verificou a necessidade de se aprimorar para proporcionar uma melhor experiência de compra para os clientes. Foi solicitado a uma empresa terceirizada a prestação de serviços de assessoria em comunicação e marketing para elaboração de um plano de ações e efetivar o gerenciamento das atividades de relacionamento com os clientes

O Pet Shop Au Au possui uma ferramenta de auxílio no cadastro de clientes. Trata-se de um programa, muito utilizado em consultórios veterinários e algumas

petshops, destinado a manter uma rotina de atendimento veterinário. O programa registra dados dos animais e de seus donos, datas e próximas vacinações, retorno às consultas e dados gerais sobre as compras.

Todavia, o programa não é atualizado periodicamente. Quando a loja foi inaugurada, foi realizado o cadastro dos clientes, sem grandes pretensões e preocupações com contatos.

Não existem estratégias específicas de *endomarketing* no Pet Shop Au Au. Existe apenas a preocupação no momento da contratação, avaliando aptidões, perfil, necessidade do trabalho de o interesse que o candidato apresenta diante da vaga, e agora, a preocupação em propiciar um clima amistoso no trabalho e, atualmente, há preocupação com a melhoria contínua do atendimento e dos serviços prestados pelos funcionários.

Os cursos e treinamentos para utilização de produtos e oferecimento de serviços de qualidade são prestados por fornecedores periodicamente. Na rotina da Pet Shop Au Au, existem algumas pequenas palestras que os fornecedores oferecem, em lançamento de novos produtos ou mesmo quando os sócios solicitam para que todos os funcionários saibam instruir detalhes acerca de cada produto contido na loja para os clientes. Todavia, há preocupação dos gerentes quanto a profissionalização dos colaboradores, algumas vezes fornecendo cursos particulares fora da cidade para eles.

O atendimento a clientes realizado no Pet Shop Au Au é com foco na qualidade de produtos e serviços, sendo que há muita informação e dedicação por parte dos sócios e colaboradores para atender a este objetivo. O atendimento não é simplesmente oferecer produtos e serviços, mas também explicar sobre os benefícios de cada produto e serviço e com isso, conquistar maior confiança do cliente.

Os relacionamentos formados na loja Pet Shop Au Au são baseados na atenção, que os proprietários da empresa consideram fundamental. Os proprietários afirmam que todos os clientes recebem o mesmo atendimento, oferecendo sempre disponibilidade para solucionar dúvidas ou problemas, seja de clientes ou de pessoas que nunca compraram na loja.

Os benefícios e vantagens diante dos concorrentes que os proprietários alegam ter é conseguirem transformar o relacionamento com o cliente em um laço de amizade, despertando afeto entre as partes. Para eles, isso demonstra maior confiança e fazem com que os clientes se sintam bem na loja.

Apesar de todo o foco dado aos clientes, há pouco poder de barganha com os fornecedores, e com isso a negociação e a proximidade com eles se torna mais difícil, repassando essa sensibilidade aos clientes.

Há proximidade emocional e proximidade física com fornecedores. Há também o conhecimento de critérios de negociação e conhecimento da movimentação do setor, no que tange preços, novidades e preferências. No entanto, é percebido que a proximidade dos clientes privilegia a atenção a poucos, ou seja, a carteira de clientes é relativamente pequena, se comparado a outros *petshops* da região o que torna a empresa com competitividade global pouco representativa no setor.

O que pode ser percebido é que, mesmo com o relacionamento considerado como superior com colaboradores, concorrentes, clientes e fornecedores, no caso de fornecedores e clientes, esse relacionamento seja a um ponto que os laços emocionais atrapalham o rendimento das transações, e conseqüentemente, a lucratividade da empresa.

4.2.2. Características dos Relacionamentos

No Pet Shop Au Au podem ser notadas algumas características ditas como essenciais para a promoção do relacionamento como superior perante a concorrência, como pode ser observado no quadro 8.

Propriedades gerais dos Relacionamentos	Descrição
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Há colaboração entre alguns colaboradores e gerentes; entre os gerentes e fornecedores; e entre os gerentes e outro concorrentes para garantir os melhores resultados para todos os envolvidos.
Longevidade	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos são baseados em interações de: <ul style="list-style-type: none"> • médio prazo com fornecedores (busca por qualidade e preço); • longo prazo com colaboradores, pois existe baixa rotatividade, por motivações dos gerentes; • longo prazo com clientes; • médio e longo prazo com concorrentes (parcerias e fonte para observação de pontos a melhorar).

Comprometimento, dependência e importância	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência de colaboradores relacionados a tosa e veterinários (nível 3). • Há comprometimento por parte da maioria dos colaboradores e dos fornecedores, pois a troca em relação a espaços para promoção de vendas e melhor negociação melhora nos ganhos em conjunto (nível 2).
Confiança, risco e incerteza:	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos com médio envolvimento do consumidor, porém por se tratar de produtos e serviços relacionados a animais de estimação há risco percebido nas transações. • O risco é minimizado pela confiança existente e conhecimento dos clientes sobre a qualidade dos produtos oferecidos e serviços prestados.
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Maior poder de fornecedores e clientes.
Frequência, regularidade e intensidade	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes: a maioria dos clientes frequentam semanalmente a <i>petshop</i>. • Fornecedores: frequência de compra pré-determinada e compras em pequenos lotes. • Colaboradores: grande contato pela convivência diária. • Concorrentes: contato moderado e pouca intensidade, mas com parcerias.
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na estrutura de atendimento, promovida juntamente com fornecedores para otimizar o atendimento das necessidades dos clientes e colaboradores.
Atração	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação boca-a-boca; • Ponto de venda; • Atendimento prestado nos contatos com a empresa e atenção.
Proximidade e Distância	<ul style="list-style-type: none"> • Grande proximidade física com clientes e colaboradores (motivado pela convivência diária e formação de laços afetivos). Proximidade mental com concorrentes e fornecedores, porém com certa distância física e emocional entre eles.
Formalidade, informalidade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes e colaboradores: informalidade; • Fornecedores: informalidade; • Concorrentes: formalidade. • Há transparência nas relações.
Propriedades pessoais e sociais:	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil dos gerentes é transmitido para os colaboradores e serve como forma de recrutamento e seleção de novos funcionários, fornecedores e para parcerias com concorrentes indiretos.

Quadro 8: Propriedades Gerais dos Relacionamentos Pet Shop Au Au

Quanto à competitividade da pequena empresa estudada, pode ser verificadas as características de eficiência organizacional interna e externa como o quadro 9.

Eficiência Organizacional Interna	
Custo	Alto, para manter a qualidade dos serviços e produtos oferecidos. O custo alto também é motivado pelo baixo poder de negociação com fornecedores.
Qualidade	Garantida por meio da qualidade dos produtos com garantia de procedência e qualidade e os serviços tem qualidade por meio do treinamento e seleção dos colaboradores.
Produtividade	Moderada, porém com sazonalidade. Baixa utilização de todos os recursos disponíveis e falta de otimização em processos, por causa do foco no atendimento.

Forma de gerenciamento	Movida pelo afeto com seus públicos e com orientação para mercado.
Eficiência Organizacional Externa	
Retorno financeiro	Conforme observado, porém não comprovado há baixa lucratividade (comentários dos gerentes).
Preço	Média de mercado
Participação de mercado	Banho e tosa: Alta Comércio de produtos: Baixa Veterinário: Moderada Obs.: atributos considerados conforme concorrência direta local.

Quadro 9: Análise da competitividade organizacional Pet Shop Au Au

Conforme pode ser observado nos quadros referente aos relacionamentos e à competitividade organizacional é evidenciado que existe um ponto ótimo em relação as duas variáveis.

Há existência de um grande afeto por parte dos gerentes para os clientes, colaboradores, fornecedores e concorrentes, fundamentados na atenção e comprometimento entre as partes, visto pela transparência de negociações e estratégias colaborativa, porém que não agregam muito na competitividade do negócio.

Os fatores que afetam consideravelmente as características que fundamentam as competências do relacionamento na pequena empresa são a visão de oportunidade e iniciativas, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento e ampla rede de contatos.

4.2.3. Mapa Cognitivo

Motivado pela busca da satisfação dos clientes, o Pet Shop Au Au adéqua sua estrutura e estratégias com o objetivo de promover a percepção dos clientes quanto à atenção dispensada a eles, por meio da interação mais afetiva, adequações na estrutura física e estratégias de relacionamento com fornecedores (visando a melhor negociação), concorrência (em busca de melhores estratégias e serviços) e colaboradores (para manter o padrão de atendimento).

A atenção, por sua vez, permite, na visão organizacional, que aumente o conhecimento sobre as necessidades dos clientes, a fim de que com isso possam ser melhoradas as atividades e atingida a qualidade no oferecimento de produtos e serviços e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes, conforme mostra figura 29.

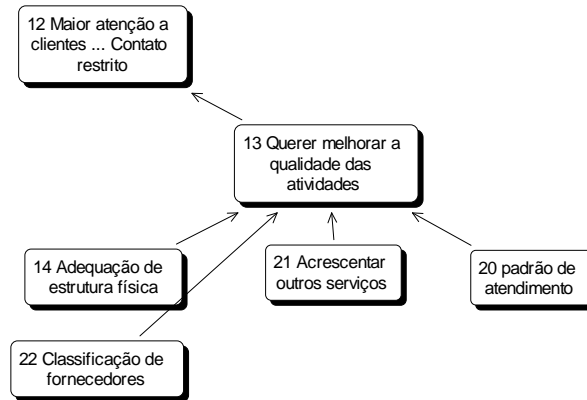


Figura 29: Mapa Cognitivo Pet Shop Au Au

Desta forma, conforme apresentado na figura 30, alguns pontos tornam-se essenciais para serem discutidos: o comprometimento, a preocupação com a qualidade e o foco em uma atividade que dê prazer pessoal e profissional.

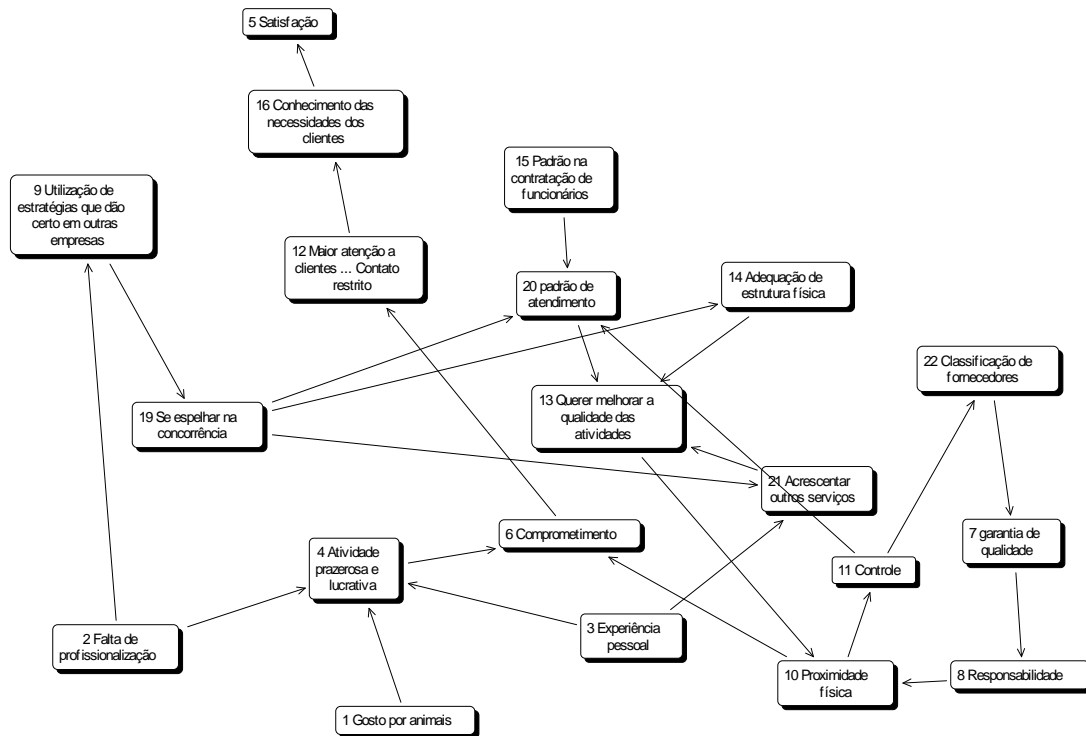


Figura 30: Mapa cognitivo Pet Shop Au Au

O comprometimento torna-se um dos pontos-chave do relacionamento da empresa com seus públicos, influenciado prioritariamente pela proximidade e física que constrói um laço afetivo entre as partes.

O foco na melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos permite identificar que a pequena empresa se preocupa com sua competitividade no mercado. No entanto, essa competitividade fica atrelada ao que os concorrentes fazem e o que os gerentes acreditam que possa também ser replicado e dar certo no negócio. Diante deste fato, há prejuízo de forma direta nas vantagens obtidas por um relacionamento superior, pois este diferencial não é ajustado de maneira conveniente para benefício do negócio.

O risco relacionado a utilização incorreta da vantagem competitiva da pequena empresa, além de diminuir seu destaque perante a concorrência evidencia o foco excessivo no prazer pessoal promovido pela atividade.

4.3 LINO'S HAIR AND MAKE UP

Lino's Hair and Make-up é um Salão de Cabeleireiros que atua há mais de 16 anos na Região Norte do Paraná, cidade de Jacarezinho. Apesar do foco da atividade ser na cidade onde é a sede do Salão, a maioria dos clientes são de cidades vizinhas, além de cidades como Curitiba e São Paulo. Com 23 funcionários, o negócio possui fortemente as características do proprietário. O proprietário do salão é cabeleireiro formado em grandes centros da Europa e se tornou uma referência em beleza na região.

O espaço físico e estrutura do local são focados no bem-estar dos clientes e funcionários. Para os clientes há salas de atendimento por especialidades, serviços de conveniência, como bebidas e lanches, venda de produtos e consultoria em beleza. Para os funcionários o ambiente também se torna agradável. Para os profissionais que trabalham com química, por exemplo, há um espaço ao ar livre, com muitos ventiladores para não provocar qualquer tipo de dano à saúde. Profissionais que trabalham com manicure e pedicuro atuam em um local confortável e à parte dos outros serviços. A área de lavagem também preza tanto pela ergonomia do

funcionário, quanto no bem-estar dos clientes, com amplo espaço, percepção de limpeza, além de outros elementos que auxiliam a composição do ambiente.

Está sendo estruturada uma nova loja dentro do salão, porém sem a ligação direta com proprietário. Trata-se de um espaço alugado para uma loja de roupas e acessórios, que foi retratada como uma nova oportunidade de negócio, não só prestigiando a loja em si, mas visando o atendimento das necessidades do público do salão que busca estética e beleza.

O salão funciona todos os dias, exceto aos domingos, diferentemente dos outros salões da região que não abrem na segunda-feira e nem em feriados. Esta estratégia prevê o atendimento das necessidades de alguns clientes quanto aos melhores dias e horários para o atendimento, inclusive os clientes de fora da cidade.

O proprietário atende duas vezes ao mês em outro salão de Curitiba e uma vez por mês em um salão de São Paulo. Trata-se de uma estratégia de manter o relacionamento e fidelidade de clientes destas regiões que vão até o salão, principalmente nas férias de julho e janeiro, motivados pela visita as famílias que ainda residem na região, além de prospectar novos contatos profissionais na área e sempre estar diante das novidades e técnicas utilizadas nas capitais do Paraná e São Paulo.

Os clientes do salão são em sua grande maioria mulheres de classe A e B que prezam por vaidade, beleza e questões estéticas. A clientela é composta por cerca de apenas 20% de moradores de Jacarezinho e os 80% restantes são clientes provenientes de cidades vizinhas, como Santo Antonio da Platina, Cambará, Ribeirão Claro, Joaquintávora e Ibaiti, e cidades que revelam um grande fluxo de pessoas para a região, como Londrina. O salão atende em média 40 pessoas por dia.

4.3.1. Estratégias de Relacionamentos

Os relacionamentos do salão com fornecedores, concorrentes e principalmente clientes são conduzidos como uma estratégia superior aos concorrentes atribuídos a própria *expertise* e carisma do proprietário. Estes traços revelam também a priorização para a contratação dos funcionários, a fim de manter esse nível, pois o tratamento e o atendimento são realizados por todos os profissionais da mesma forma

para todos os clientes. Os profissionais possuem um atendimento diferenciado para todos os clientes, sem distinções. Esse resultado, além do comprometimento de todos os envolvidos nos relacionamentos, revela a baixa rotatividade de funcionários.

O proprietário do salão, especialista em corte e tintura, atende nas diferentes áreas, e consegue atender todos os clientes praticamente simultaneamente. Segundo alegação do proprietário, confirmada por meio de observação e em entrevista a clientes e funcionários, ele consegue atender cerca de 20 pessoas ao mesmo tempo e com a mesma atenção.

A atenção fornecida aos clientes é descrita pelos profissionais e corroborada pelo proprietário como uma necessidade da profissão, pois as clientes desejam mais do que apenas um corte ou tratamento nos cabelos, conforme afirmação do proprietário. As clientes querem se sentir bonitas, valorizadas e aumentar a sua auto-estima. Desta forma, o serviço para essas clientes não é apenas o resultado final, mas inclui também o aspecto da experiência na prestação dos serviços como um momento especial.

Além disso, o bom relacionamento com as clientes é visto como uma necessidade para a sustentabilidade do negócio. Quando as clientes são bem atendidas elas prospectam por meio de sua satisfação com relação ao atendimento, aspectos de qualidade e resultados dos serviços realizados para amigas e parentes e, como consequência, essas pessoas começam a se sentir incentivadas direta ou indiretamente a ir até o salão. Isso, além de melhorar a imagem do negócio, propicia o aumento do número de clientes e fidelização das clientes mais antigas.

Na cidade há outros três salões de beleza de referência, além dos salões menores. Mesmo assim, o relacionamento com os concorrentes não é visto como uma rivalidade ou ameaça para os negócios. Os diferenciais que garantem o destaque frente aos concorrentes são a estrutura e qualificação dos profissionais. Estes fatores, na percepção das clientes são essenciais, mas atribuem também questões referentes a preço como diferencial.

Os serviços oferecidos são considerados os mais caros da região, no entanto garantem satisfação em pagar o preço por ter um certo filtro social, o que foi observado como importante nas cidades do interior do estado pesquisadas e possibilitar a associação com a qualidade na prestação de serviços e principalmente no atendimento diferenciado.

Os cabeleireiros da cidade sempre têm contato uns com os outros, principalmente por meio de *workshops* promovidos por Adriano, proprietário do salão. Os *workshops* têm o objetivo principal de prospectar o conhecimento para outros profissionais. Porém, esses minicursos também garantem visibilidade na região, reconhecimento do trabalho e aumento da credibilidade. Outra oportunidade é a seleção de novos profissionais para aumentar a equipe do salão.

A seleção de funcionários é feita por indicação, principalmente de cursos da região, como *workshops* e SENAC, nos quais o proprietário do salão escolhe para fazer estágio por um determinado período.

Os principais fornecedores são vendedores de cosméticos nacionais e importados, sendo a principal jurisdição de contato Londrina. Há compras também com vendedores de Curitiba e do estado de São Paulo. Com este público há pouco relacionamento direto. Ou seja, a transação relacional existe, mas de um modo discreto, não havendo um grande comprometimento entre as partes por fatores relacionados a livre negociação com a concorrência e preço.

4.3.2. Características dos relacionamentos

O Lino's Hair and Make'up preza pelo relacionamento entre os diferentes públicos empresariais. Para tanto, além de apresentar características pessoais que favoreçam a particularidade e atenção dada nos contatos, conta com uma equipe que tem a consciência sobre os relacionamentos, mantém contato com os concorrentes e fornecedores, conforme já mencionado e prioriza a colaboração entre as partes. No quadro 10 podem ser observadas as principais características dos relacionamentos traçados.

Propriedades gerais dos Relacionamentos	Descrição
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores: troca de conhecimentos, experiências, auxílio a novatos e clima de descontração que melhora o ambiente de trabalho; • Concorrentes: disseminação do conhecimento; • Fornecedores: facilidade de negociação; • Clientes: indicações e propagação da boa reputação do negócio.

Longevidade	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos são baseados em interações de: <ul style="list-style-type: none"> • médio prazo com fornecedores (busca por qualidade e formas de negociação); • curto e médio prazo com colaboradores, pois existe rotatividade; • longo prazo com clientes; • médio e longo prazo com concorrentes.
Comprometimento, dependência e importância	<ul style="list-style-type: none"> • Há grande comprometimento por parte de colaboradores e fornecedores (nível 3). • Há comprometimento e importância reconhecida por parte dos concorrentes (nível 2).
Confiança, risco e incerteza:	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos com alto envolvimento do consumidor, o que associa risco percebido nos serviços, porém diminuído pela reputação do salão, confiança na <i>expertise</i> do proprietário e qualidade percebida dos serviços
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Maior poder do proprietário (persuasão e fama DE sucesso no local).
Frequência, regularidade e intensidade	<ul style="list-style-type: none"> • Há um intenso contato com clientes, colaboradores e concorrentes, garantindo a frequência do contato e regularidade das interações. • Não há intensidade de contato com fornecedores, embora exista frequência de compras e um período determinado para as negociações.
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação na estrutura de atendimento a clientes e fornecedores, auxiliando também a qualidade no ambiente de trabalho para os colaboradores; • Atividades programadas fora da sede; • Serviços de conveniência.
Atração	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação boca-a-boca; • Ponto de venda; • <i>Workshops</i>; • Boa reputação e credibilidade; • Atendimento.
Proximidade e Distância	<ul style="list-style-type: none"> • Grande proximidade física e emocional com clientes e colaboradores. • Proximidade mental com fornecedores. • Proximidade mental e física com concorrentes.
Formalidade, informalidade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes, concorrentes e colaboradores: informalidade; • Fornecedores: formalidade; • Há transparência nas relações e negociações.
Propriedades pessoais e sociais:	<ul style="list-style-type: none"> • Fama de sucesso e prestígio conquistado pelo proprietário no mercado local auxilia a promoção de uma vasta rede de contatos, além de aumentar a credibilidade e confiança nos serviços.

Quadro 10: Propriedades Gerais dos Relacionamentos Lino's Hair and Make Up

Quanto à competitividade da pequena empresa, pode ser verificadas as características de eficiência organizacional interna e externa como o quadro 11.

Eficiência Organizacional Interna	
Custo	Moderado. O custo é equilibrado entre a busca pela qualidade dos serviços e produtos oferecidos e grande poder de barganha com fornecedores e colaboradores.
Qualidade	Serviços associados a boa reputação d proprietário, que leva a confiança nos serviços e percepção de qualidade. A qualidade também é associada ao nível de especialização e conhecimento dos profissionais.
Produtividade	Alta. Otimização de processo, por causa da rotina de trabalho e qualificação de profissionais, além da capacidade de atender muitos clientes por dia.
Forma de gerenciamento	Racionalidade estratégica do gerente.
Eficiência Organizacional Externa	
Retorno financeiro	Conforme observado, porém não comprovado há alta lucratividade (comentário do gerentes).
Preço	Acima da média de mercado, por posicionar seus serviços como os melhores da região.
Participação de mercado	Alta em toda a região do norte pioneiro.

Quadro 11: Análise da competitividade organizacional Lino's Hair and Make Up

As características dos relacionamentos do negócio que formam a competitividade organizacional são fundamentadas em características pessoais do empresário como a visão de oportunidades e iniciativas, cálculo de riscos, principalmente no oferecimento de serviços, exigência de qualidade e eficiência, persistência, experiência, acesso às informações, planejamento, persuasão, comprometimento, autoconfiança e ampla rede de contatos.

4.3.3. Mapa Cognitivo

Conforme as observações realizadas pode ser notado que o modelo mental da organização é em prol a credibilidade dos serviços prestados e confiança dos públicos de interesse da pequena empresa. Conforme figura 31, a experiência e conhecimento do proprietário agregam muito para a condução do negócio a esse patamar em seus relacionamentos.

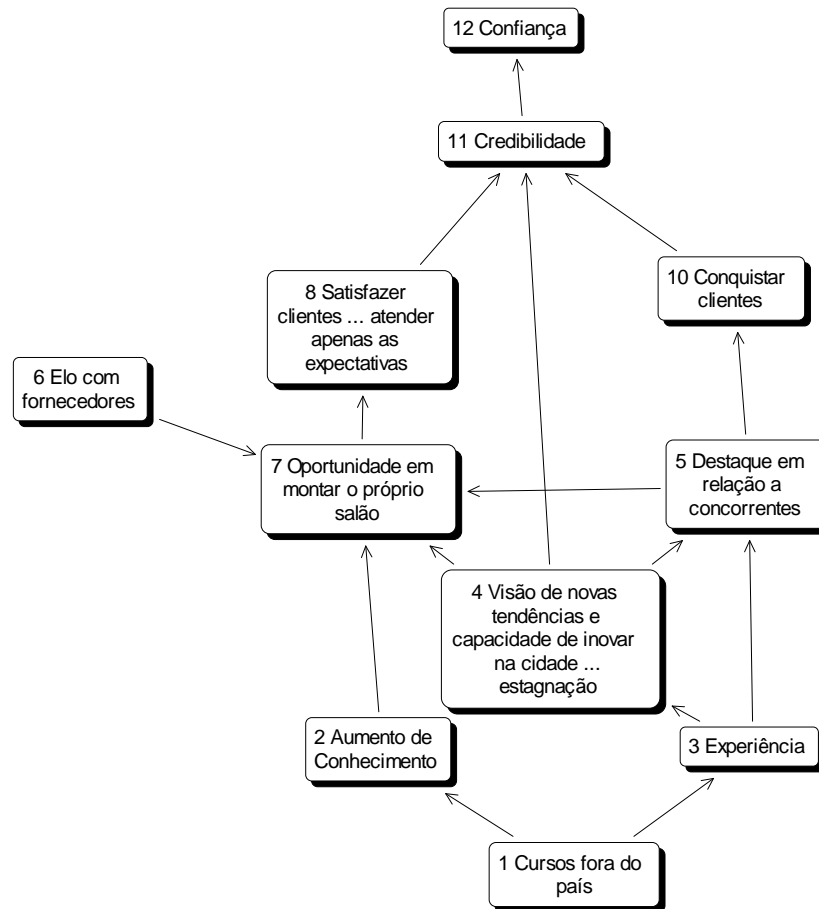


Figura 31: Mapa Cognitivo Lino's Hair and Make'up

A história do salão neste contexto beneficia o conceito promovido pelo negócio e sua competitividade, já que ela é fundamentalmente guiada pela *expertise* do proprietário.

Desta forma, a competitividade do salão concentra-se na conquista e manutenção de clientes motivados pela capacidade de inovar e trazer novidades de tendências do mundo da moda para as clientes, manter o destaque em relação aos concorrentes (e reconhecimento dos próprios concorrentes por isso), além de conseguir manter o desejo de trabalho de muitos profissionais da área pela troca de conhecimento que pode ser promovida.

Em face disto, alguns pontos podem ser vistos como fundamentais, como apresenta a figura 32: o reconhecimento (como elemento-chave antecedente para o posicionamento de sucesso no setor), a otimização de processos, demanda pro profissionais e o comprometimento entre os públicos.

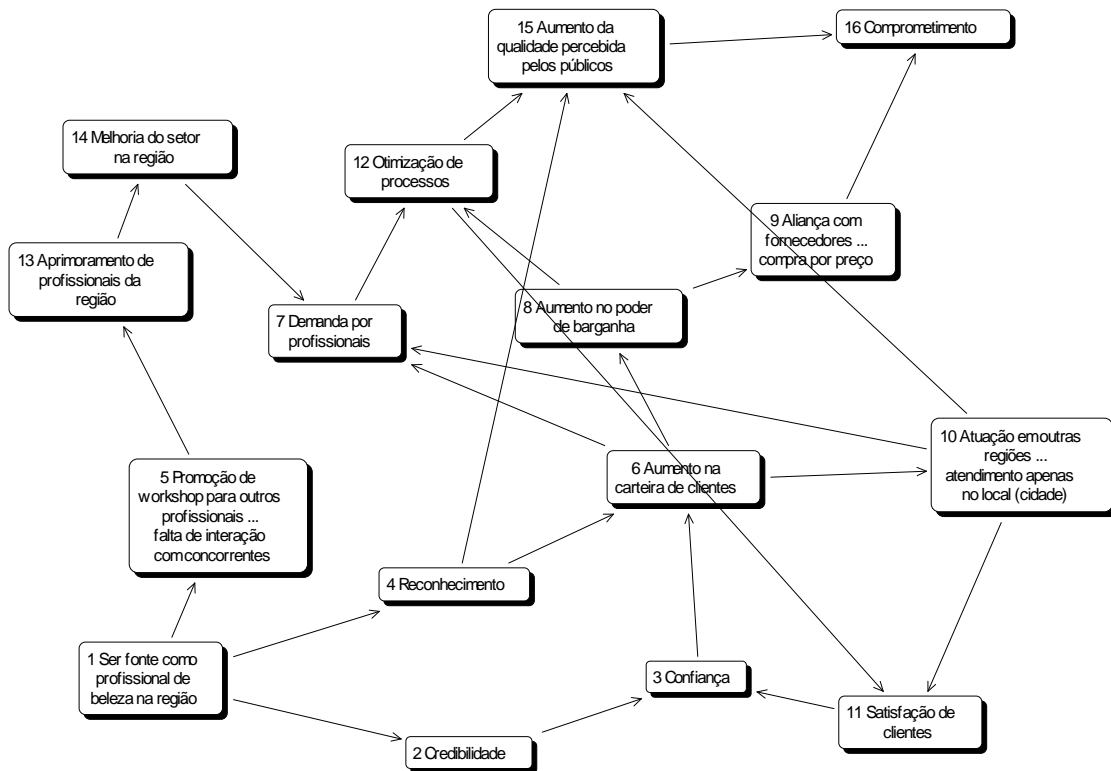


Figura 32: Mapa Cognitivo Lino's Hair and Make'up

A chave do relacionamento organizacional, com base nas entrevistas é a sinceridade tanto nas negociações, quanto no tratamento de concorrentes, colaboradores e clientes. A transparência mantida nos relacionamentos permite estreitar os laços, principalmente com os clientes, afim de fornecer o mesmo tratamento a todos.

4.4. BOM PALADAR

O Bom Paladar é um Hotel e Restaurante sediado na cidade de Jacarezinho. Apesar de a pequena empresa ter as suas atividades descritas, será enfatizado neste estudo a atividade principal da empresa: o restaurante.

O restaurante atua na cidade há mais de 50 anos, sendo que não se sabe a data exata que o negócio teve início. O restaurante, até os dias de hoje com uma estrutura familiar, iniciou sua atividade como um negócio informal no centro da cidade.

Ao longo dos anos foram ao todo três endereços, sendo que agora, em sede própria, passam pelos últimos retoques para a finalização de uma reforma.

O Hotel, atividade secundária do negócio está presente na estrutura anexa ao restaurante há apenas 10 anos, pois a ampliação do espaço e a aquisição de uma nova sede própria favoreceu também a diversificação da atividade. Um ponto relevante para ser ressaltado dessa diversificação é o fato de que todos os hóspedes fazem suas refeições no restaurante, propiciando o aumento dos lucros da atividade principal.

O restaurante serve pratos a *la carte*, com cardápio variado, e *marmitex*. Funciona todos os dias, sendo que de segunda a sábado atende no almoço e jantar e no domingo apenas para almoço. O restaurante tem a capacidade para 120 pessoas. Durante a semana, incluindo almoço e jantar são oferecidas cerca de 200 refeições e, nos fins de semana, 280.

No total são 22 funcionários, divididos entre garçons, recepcionistas, cozinheiros, profissionais de serviços gerais e administração. Há rotatividade de funcionários, o que foi percebido na entrevista com funcionários e com o gerente, porém isto não abala a qualidade dos serviços e relacionamento principalmente a clientes.

A maioria dos clientes do restaurante é de fora da cidade, sendo principalmente pessoas que trabalham durante o dia e fazem suas refeições fora de casa. Os clientes são provenientes de cidades vizinhas que prestigiam mais o restaurante e o hábito de fazer refeições fora de casa, hábito este pouco visto nas pequenas cidades do interior do estado. Deste modo, o restaurante não utiliza um meio formal para divulgar suas atividades. Apenas o boca-a-boca dá maior retorno e maior credibilidade para o restaurante.

O restaurante na visão de clientes, moradores da região e dos próprios funcionários é o mais conceituado na cidade, face a credibilidade, tradição, qualidade dos alimentos oferecidos e atendimento.

2.4.1. Estratégias de Relacionamento

O relacionamento é um dos pontos-chaves das estratégias utilizadas pelo restaurante estudado para garantir uma vantagem competitiva diante dos concorrentes. Diante das observações realizadas e entrevista com funcionários, gerente e alguns clientes, foi verificado que há excelência no atendimento, porém sem características diretas de singularidade.

O atendimento é o ponto-chave do relacionamento com clientes e fornecedores, como observado durante a coleta de dados, porém o entrosamento da equipe de trabalho e o tratamento dos concorrentes fazem com que o Canta Galo apresente um relacionamento superior ao nível proposto pela concorrência, sendo desta forma, uma vantagem diferencial no negócio.

O ponto fundamental para garantir a vantagem nos relacionamentos é o clima interno mantido entre os funcionários da pequena empresa. Os relacionamentos internos são baseados no comprometimento com a missão do restaurante e auxílio mútuo entre os colaboradores.

Para tanto a seleção e recrutamento da equipe é baseada em adequações a um perfil próximo ao esperado para garantir o comprometimento com as atividades da empresa.

Para a contratação os candidatos não precisam apresentar-se com experiência na atividade, pois inclusive há preferência por pessoas as quais se adequem ao padrão do restaurante por meio de treinamentos e da própria rotina de serviços. Desta forma, os colaboradores são modelados de acordo com as necessidades do cargo que exercem e, conseqüentemente, das necessidades da pequena empresa.

Algumas das exigências feitas para a contratação são: o sexo (a fim de minimizar e/ou evitar atritos no ambiente de trabalho, o que permite maior entrosamento e comprometimento com a função); aparência (principalmente para atendimento ao público); desenvoltura (para efetivar tanto o trabalho quanto para assegurar a manutenção do clima no ambiente de trabalho); estado civil e presença de filhos (com o objetivo de evitar confusões entre vida familiar e profissional).

A partir do perfil exigido para a contratação, além de ser baseado em fundamentos para manter um bom relacionamento pequena empresa-funcionários e funcionários-clientes, pode ser constatado que os padrões culturais de cidades do

interior, como a proximidade e conhecimento da maioria das pessoas e preconceitos influenciam o corpo funcional da empresa.

Embora esta contratação dependa da colocação do funcionário em determinadas atividades dentro da pequena empresa, este fato influencia diretamente na criação de um valor por meio dos relacionamentos podem ocasionar riscos quanto a percepção de diferentes públicos de interesse do restaurante.

A maioria dos clientes são antigos, ou seja, tratam-se de pessoas que já tem contato e fazem refeições periodicamente há um certo período de tempo no restaurante estudado. Isto revela alguns pontos observados que evidenciam a vantagem nos relacionamentos: o contato mais pessoal, descontração no atendimento e traços de confiança tanto da empresa nos clientes quanto dos clientes na qualidade dos serviços prestados e pratos ofertados.

Este fato propicia a existência de um clima de descontração no atendimento, observado por meio do ato de os funcionários se dirigirem aos clientes pelo nome e haver traços de proximidade social e afetiva. Segundo o gerente, esta característica do atendimento do restaurante faz com que o cliente se sinta mais satisfeito do que com apenas a qualidade dos pratos oferecidos, pois eles esperam ter uma experiência durante a refeição que seja também gratificante. Estas questões referentes ao atendimento também influenciam na redução dos riscos percebidos pelo cliente quanto a algum erro da cozinha ou demora na preparação de pratos.

Há um relacionamento muito próximo também com os concorrentes, tanto diretos quanto indiretos. Alguns clientes do restaurante também são donos de outro estabelecimento do ramo, assim como o gerente e proprietário também costumam frequentar outros restaurantes na cidade e também na região.

Com o a proximidade com os concorrentes, a estratégia de *benchmarking* pode ser utilizada, porém como o foco de troca de experiência entre eles. Foi observado que em regiões do interior a ameaça não se dá de uma forma direta pela concorrência, mas sim pela percepção dos próprios clientes.

Com relação aos fornecedores, o empreendimento mantém um forte vínculo, principalmente no que tange a colaboração entre as partes, formando alianças estratégicas, pois há o entendimento da dependência entre as diferentes atividades na região.

4.4.2. Características dos relacionamentos

Segundo dados levantados nas observações e entrevista, o Bom Paladar possui fortes traços de familiaridade nos relacionamentos, pois formam facilmente vínculos com os colaboradores, clientes, fornecedores e mesmo concorrentes. Isto se dá principalmente pelo fato de que o negócio ser passado de geração em geração e pelo contexto de atuação em cidade de interior.

Há colaboração, comprometimento e características que demonstram a dependência dos diversos públicos envolvidos no relacionamento. No quadro 12 podem ser observadas as principais características dos relacionamentos traçados.

Propriedades gerais dos Relacionamentos	Descrição
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> Há colaboração entre todos os públicos envolvidos no relacionamento empresarial, pois há o entendimento do processo de troca existente.
Longevidade	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamentos são baseados em interações de longo prazo com fornecedores, colaboradores, clientes e concorrentes.
Comprometimento, dependência e importância	<ul style="list-style-type: none"> Há grande comprometimento e dependência colaboradores e fornecedores (nível 3), garantido por meio de critérios na contratação. Há importância reconhecida por parte dos concorrentes e dos clientes, por meio da percepção de qualidade e satisfação.
Confiança, risco e incerteza:	<ul style="list-style-type: none"> Produtos com envolvimento moderado do consumidor, por se tratar de produtos alimentícios, entretanto de baixo valor, o que associa baixo risco percebido nos serviços. Confiança por parte dos fornecedores (quanto a pagamento e periodicidade de compra) e dos clientes (quanto a qualidade).
Poder	<ul style="list-style-type: none"> Maior poder dos clientes.
Frequência, regularidade e intensidade	<ul style="list-style-type: none"> Há contato intenso e regular com clientes, colaboradores, fornecedores e concorrentes, garantindo a singularidade das interações.
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria na estrutura de atendimento a clientes Cumprimento e adequação a critérios para negociação e compra de fornecedores, Critérios de contratação de colaboradores, que garante o padrão de trabalho, Tentativa de adaptar padrão de atendimento dos garçons.

Atração	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação boca-a-boca; • Novo ponto de venda; • Reputação; • Atendimento; • Rede de contatos na cidade e região.
Proximidade e Distância	<ul style="list-style-type: none"> • Grande proximidade física e emocional com clientes, colaboradores, fornecedores e concorrentes.
Formalidade, informalidade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes e colaboradores: formalidade, por ser uma relação cordial e padronizada; • Fornecedores: formalidade para negociações, mas informalidade nos contatos; • Concorrentes: informalidade. • Há transparência nas relações e negociações.
Propriedades pessoais e sociais:	<ul style="list-style-type: none"> • Negócio familiar que possibilitou manter e agregar uma vasta carteira de contatos e, desta forma, garantir laços mais estreitos nos relacionamentos.

Quadro 12: Propriedades Gerais dos Relacionamentos Bom Paladar

Quanto à competitividade da pequena empresa, podem ser verificadas as características de eficiência organizacional interna e externa como o Quadro 13.

Eficiência Organizacional Interna	
Custo	Moderado, em razão do equilíbrio entre a busca pela qualidade dos pratos servidos e otimização dos processos dos colaboradores e fornecedores.
Qualidade	Percebida por meio dos ingredientes utilizados, forma de preparo e confiança na tradição.
Produtividade	Alta. Equipe sintonizada e que busca a eficiência por meio de um processo de troca mútua entre os colegas.
Forma de gerenciamento	Negócio familiar (de geração em geração).
Eficiência Organizacional Externa	
Retorno financeiro	Moderado (comentário do gerente).
Preço	Média de mercado.
Participação de mercado	Baixa na cidade, porém moderada participação de mercado na região (percepção do gerente).

Quadro 13: Análise da competitividade organizacional

Dentre as características apresentadas no que tange aos relacionamentos e competitividade organizacional, algumas características podem ser observada e que conotam o relacionamento com superior. Dentre estas características, existem

aspectos pessoais que reforçam a vantagem competitiva como persistência, ampla rede de contatos e organização.

4.4.3. Mapa Cognitivo

O comprometimento é o objetivo fundamental dos relacionamentos entre o Bom Paladar e seus públicos. Para a organização, o comprometimento, como mostra a figura 33, afeta consideravelmente a competitividade obtida com os relacionamentos de parceria com funcionários e fornecedores. Ou seja, o relacionamento no modelo mental da organização é se organizar estrategicamente dentro da pequena empresa, para que em momento posterior possa ser refletido em um relacionamento superior para o ambiente externo (clientes e concorrentes).

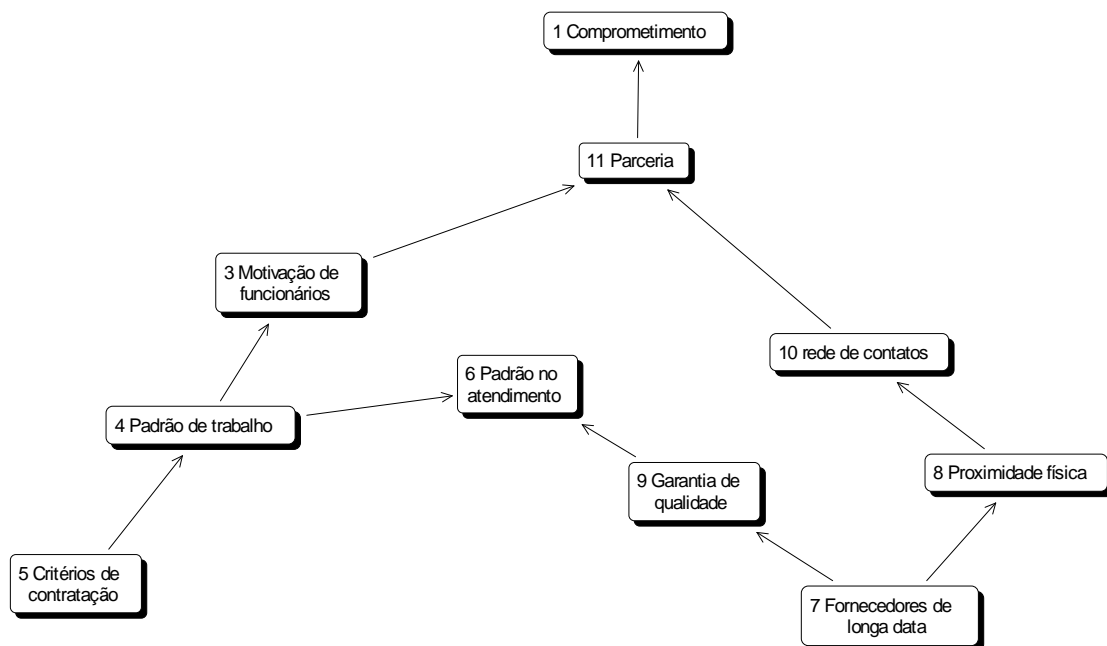


Figura 33: Mapa Cognitivo Bom Paladar

Por outro ponto de vista, a figura 34 mostra que a pequena empresa forma seus relacionamentos fundamentados na proximidade física dos públicos, que permite estreitar laços mais afetivos entre as partes. Esta proximidade física é vislumbrada por meio de um padrão de atendimento e relacionamento imposto pelos gerentes, a fim de garantir cordialidade, conquistar os clientes e manter o nível de satisfação.

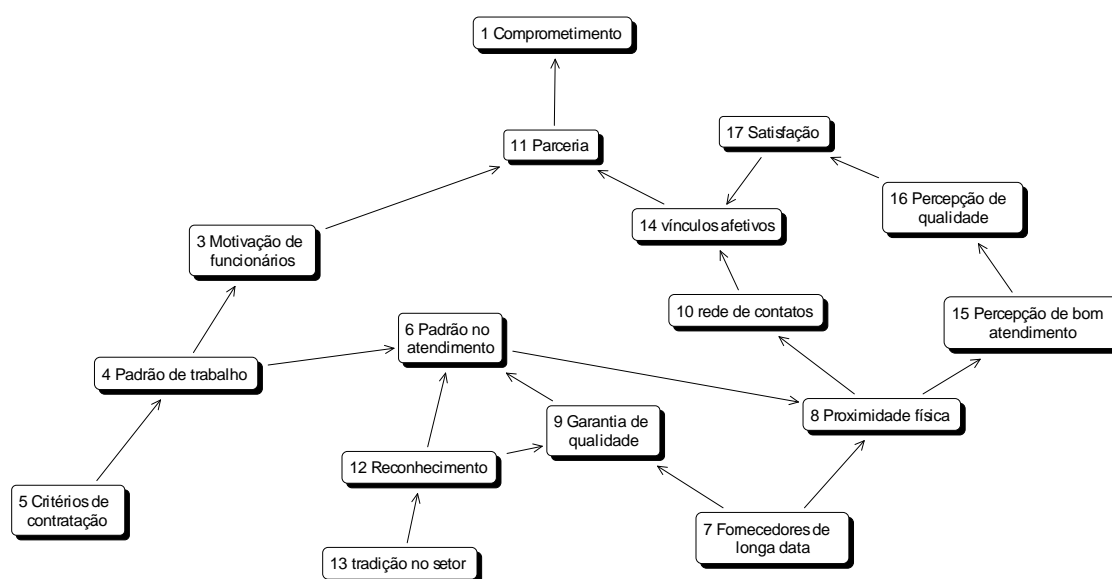


Figura 34: Mapa Cognitivo Bom Paladar

4.5. SPILLI INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES

Com cerca de 220 funcionários, e por isso, já caracterizada como empresa de pequeno porte, a Spilli trabalha com a fabricação de peças do vestuário em tecido jeans sob encomenda para empresas do Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo. A empresa é contratada por redes de lojas que colocam suas marcas próprias nas peças para revender.

Situada em Siqueira Campos, região norte do estado do Paraná, atua há mais de 12 anos no mercado. Possui duas frentes de atuação, sendo a fabricação terceirizada a principal atividade. No entanto há uma segunda atividade que é o comércio. Anexo à estrutura da fábrica, a Spilli vende para a população local peças em desconformidade com o projeto solicitado pelo cliente ou com defeitos. Apesar de servir apenas para evitar perdas e prestigiar a população local, há um grande movimento, conforme visto nas observações realizadas.

Por não se tratar de um fábrica de atendimento direto ao cliente, a indústria não possui setor para o desenvolvimento de produtos, setor de marketing e setor de vendas. Desta forma, contam com o auxílio e parceria das empresas contratantes (clientes diretos).

O contato com os clientes, apesar de não ser muito frequente, não é garantido por meio de contratos ou do estabelecimento de um período determinado para compra. Os produtos são desenvolvidos conforme pesquisa própria dos clientes, assim como a busca por matéria-prima (tecidos) para verificar o que se adéqua mais aos requisitos do projeto, embora nestas atividades, além da aprovação do pedido de confecção, exista a participação efetiva da empresa para auxílio conjunto sobre a viabilidade de execução do projeto.

O gerente do negócio, com 25 anos de experiência na área de confecção, afirma que no início da fábrica a produção era cerca de 4 peças por pessoa por dia, o que ocasionava uma produção relativamente baixa e demorada, o que levava a mais cobrança e maior exigência por parte dos clientes.

Atualmente, a empresa consegue produzir de 18 a 20 peças por colaborador por dia. No entanto, hoje, apesar de a produção ser mais dinâmica e estar otimizada aos níveis de mercado, há mais dificuldade de se sustentar em termos financeiros face a inversão de valores em relação a média do salário do colaborador e preço final das peças, e por outro lado, há maior confiabilidade do cliente, destacando também a orientação da empresa para o mercado que possibilita a melhoria de sua atividade e patamares de produtividade reconhecido no mercado. Isso possibilita o desenvolvimento de um forte relacionamento com diferentes públicos da empresa.

4.5.1. Estratégias de Relacionamentos

Por se tratar de uma indústria e o maior contato ser com fornecedores e clientes de fora do estado, na há vínculos emocionais que envolvam as transações. Há muita negociação, mesmo que informal para garantir a qualidade necessária de produtos e a melhoria continua das atividades, porém de uma forma mais restrita.

No desenvolvimento de novos projetos de produtos embora haja o auxílio mutuo e colaboração entre as partes, o processo se torna longo e consiste em muito investimento, o que se torna custoso para a empresa e para o cliente. Há formalização do pedido para confecção, por meio de uma ficha técnica, que garante o cumprimento das especificações do produto, que substitui neste caso, o contrato formal.

A negociação é muito transparente, segundo alegação do gerente (para esta empresa não foi possível a realização de entrevistas com clientes), porque há muito conhecimento de todos os envolvidos, principalmente quanto à qualidade e preço.

Os clientes são geralmente os mesmos, ou seja, a rotatividade é pequena entre o grupo de contatos. Este fato se deve ao processo colaborativo para o desenvolvimento de dos projetos e adequação de processo para atender as necessidades dos clientes. A competitividade está neste relacionamento com os clientes movidos por autonomia e conhecimento.

Os clientes buscam tendências fora do país. Geralmente os clientes viajam duas vezes por ano para a Europa e para os Estados Unidos para desenvolverem seus produtos e acompanhar a moda mundial. Com esse conhecimento, eles também podem transmitir para outros pequenos clientes as tendências no desenvolvimento de produtos similares, que atendam as mesmas necessidades do cliente final, demonstrando mais uma vantagem diante dos concorrentes.

A Spilli trabalha com quase todos os fornecedores de tecidos, porém como a compra de matéria-prima fica a cargo do cliente, há um baixo vínculo e contato distante entre a empresa e os fornecedores. Apenas em casos onde a negociação é feita com a empresa como intermediária para garantia de qualidade e prazo, há um contato direto.

O contato indireto entre a Spilli e os fornecedores é chamado de triangulação, pois a negociação é realizada diretamente pelo cliente. Este procedimento garante a qualidade dos produtos, mas acima de tudo evitam problemas decorrentes a entrega e problemas com tecidos de grandes lotes.

Quanto aos colaboradores, o gerente alega que o nível e padrão de seus funcionários é dado por meio da contratação: é a equação de sucesso para a produtividade da empresa.

Normalmente, a empresa não utiliza empresas de recursos humanos local terceirizada para efetuar a contratação, já que a empresa, apesar de seu porte ainda não comporta este setor específico. A Sipilli faz a contratação de seus colaboradores diretamente por indicações, na maioria das vezes por próprias empresas do ramo ou por experiência comprovada. Para a empresa, ter funcionários já com experiência na atividade diminui a necessidade de constantes treinamentos.

Para os colaboradores oferecem uma boa estrutura de trabalho e equipamentos, pois auxiliam na motivação para o trabalho, e, conseqüentemente, interfere positivamente na produção.

O relacionamento com os funcionários é conduzido por grupos. Grupos de 15 a 20 colaboradores são comandados por uma pessoa responsável, do mesmo nível funcional, porém que dirige, transmite e divide tarefas e atua na solução de conflitos. A cada 5 grupo há um outro colaborador que atua dirigindo estas equipe, a fim de facilitar a organização do trabalho.

Desta forma, o relacionamento se dá pela convivência diária, ou seja, por pequenos contatos no dia a dia, pois não existe hierarquias que dificultem o contato. Na Spilli a forma hierárquica é apenas para a condução e otimização do trabalho.

4.5.2. Características dos Relacionamentos

A Sipilli conduz todos os seus relacionamentos de forma a otimizar a produtividade e atendimento das necessidades dos clientes. Com isso, algumas características são vistas como fundamentais para a formação do relacionamento como superior, como demonstra o quadro 14.

Propriedades gerais dos Relacionamentos	Descrição
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Há colaboração com os fornecedores (triangulação), clientes (projeto) e colaboradores (estrutura para exercício de atividades e produtividade).
Longevidade	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos são baseados em interações de: <ul style="list-style-type: none"> • longo prazo com fornecedores e clientes; • médio prazo com colaboradores, pois existe rotatividade; • sem muito contato com concorrentes locais.
Comprometimento, dependência e importância	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência de clientes, por não existir a formalização de contratos e garantias (nível 3); • Comprometimento de fornecedores; • Importância dos colaboradores e da qualidade do trabalho produzido.
Confiança, risco e incerteza:	<ul style="list-style-type: none"> • Há confiança nas relações, e, portanto não possuem contratos formais. No entanto o risco é diminuído com alternativas de pagamento antecipado.
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Maior poder dos clientes frente a empresa. • Maior poder da empresa frente aos fornecedores e colaboradores.

Frequência, regularidade e intensidade	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes: existe frequência, embora sem regularidade de compra. • Fornecedores: frequência de compra sem regularidade, por causa dos projetos de clientes. • Colaboradores: grande contato pela convivência diária. • Concorrentes: pouco contato.
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na estrutura de trabalho; • Adequação de dinâmica da empresa para auxílio no desenvolvimento de projetos; • Grupos de colaboradores para organizar o trabalho; • Triangulação ente fornecedores e clientes.
Atração	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento prestado nos contatos com clientes; • Conhecimento do setor; • Produtividade.
Proximidade e Distância	<ul style="list-style-type: none"> • Grande proximidade física com colaboradores (motivado pela convivência diária). • Distância física e emocional dos fornecedores e clientes. • Distância emocional e mental de concorrentes, apesar de proximidade física.
Formalidade, informalidade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes, fornecedores e colaboradores: informalidade nas interações, com formalidade nas negociações. • Há transparência nas relações.
Propriedades pessoais e sociais:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Expertise</i> e conhecimento do setor que permite a manutenção de ampla rede de contatos.

Quadro 14: Propriedades Gerais dos Relacionamentos Spilli

Quanto à competitividade da empresa estudada, pode ser verificadas as características de eficiência organizacional interna e externa como o quadro 15.

Eficiência Organizacional Interna	
Custo	Alto, para manter a qualidade dos serviços e produtos oferecidos.
Qualidade	Garantida por meio da qualidade da matéria prima (triangulação) e acompanhamento o desenvolvimento do projeto. Há protótipo (peça piloto) para verificar os requisitos do projeto e as necessidades do cliente.
Produtividade	Alta, motivada pela estrutura, modo de conduzir os colaboradores, organização do trabalho e experiência dos colaboradores.
Forma de gerenciamento	Experiência no setor, condução por grupos de trabalho, acompanhamento de pedidos e triangulação com fornecedores.
Eficiência Organizacional Externa	
Retorno financeiro	Conforme observado, porém não comprovado há lucratividade moderada (comentários do gerente).
Preço	Média de mercado, pois não podem cobrar acima por causa da concorrência e preço final do produto a ser cobrado pelos clientes.
Participação de mercado	Alta na região.

Quadro 15: Análise da competitividade organizacional Spilli

Diante destas características de relacionamento, que forma a competência essencial da pequena empresa observada alguns aspectos podem ser ressaltados como características pessoais do empresário e que fundamentam a competitividade: experiência, visão de oportunidades, busca pela efetividade das ações, comprometimento e organização.

4.5.3. Mapa Cognitivo

Para a Spilli, conforme mostra a figura 35, o foco deve ser mantido na confiança dos públicos, principalmente pelo fato que as relações serem conduzidas de modo informal e sem contratos para estabelecer e delimitar padrões. A confiança é despertada para os diferentes públicos pela qualidade dos produtos produzidos e pelo preço acessível que disponibilizam, pensando sempre no bem-estar também dos seus clientes que terão que repassar o produto com suas margens de lucro para o consumidor final.

Para tanto, há dois pólos que orientam o sucesso destes relacionamentos: a produção por projetos e a exigência de controle sobre a produção.

A produção por projetos, realizada em conjunto com o cliente viabiliza a produção e garante que critérios de necessidades possam ser atingidos a contento. Por sua vez, o controle, também associado aos projetos, são garantidos por meio do controle dos funcionários (controle por grupos), fornecedores (triangulação) e clientes (especificações técnicas).

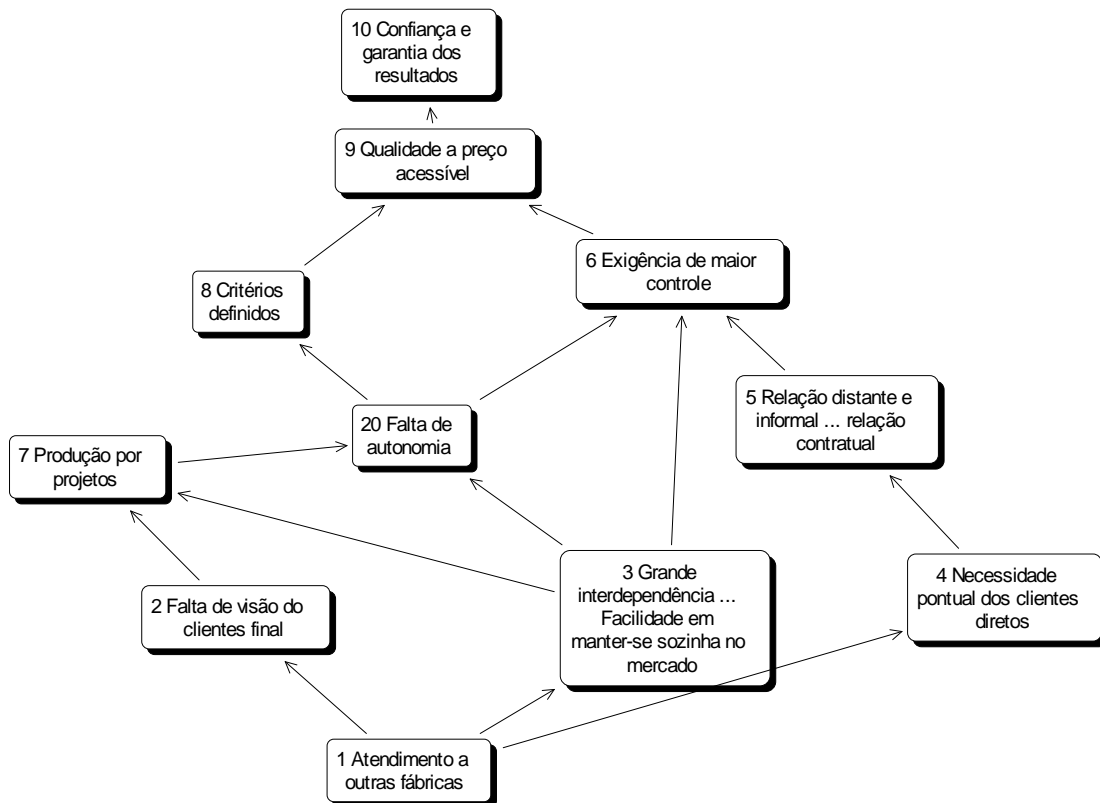


Figura 35: Mapa Cognito Spilli

A interdependência da empresa aos seus públicos é o ponto crucial dos relacionamentos. No entanto, a interdependência não consiste em tirar a autonomia das partes envolvidas na produção e atividades diárias. Embora não sejam ligadas diretamente e com as mesmas funções, as atividades envolvidas entre clientes, fornecedores e a empresa são interligadas em uma dinâmica de mercado, na qual todas as partes envolvidas são comprometidas com os mesmos resultados pretendidos.

Para tanto, segundo visão da empresa, não basta o comprometimento nos altos níveis de hierarquia da organização. Este patamar exige o controle de qualidade e produtividade dos colaboradores a fim de obter a otimização dos processos.

Este fato é movido por um padrão exigido na atividade e relacionamento distante (Figura 36), que por sua vez leva a uma similaridade diante da concorrência e não o destaque isolado frente às outras empresas do setor diante da preocupação por produção e prazos.

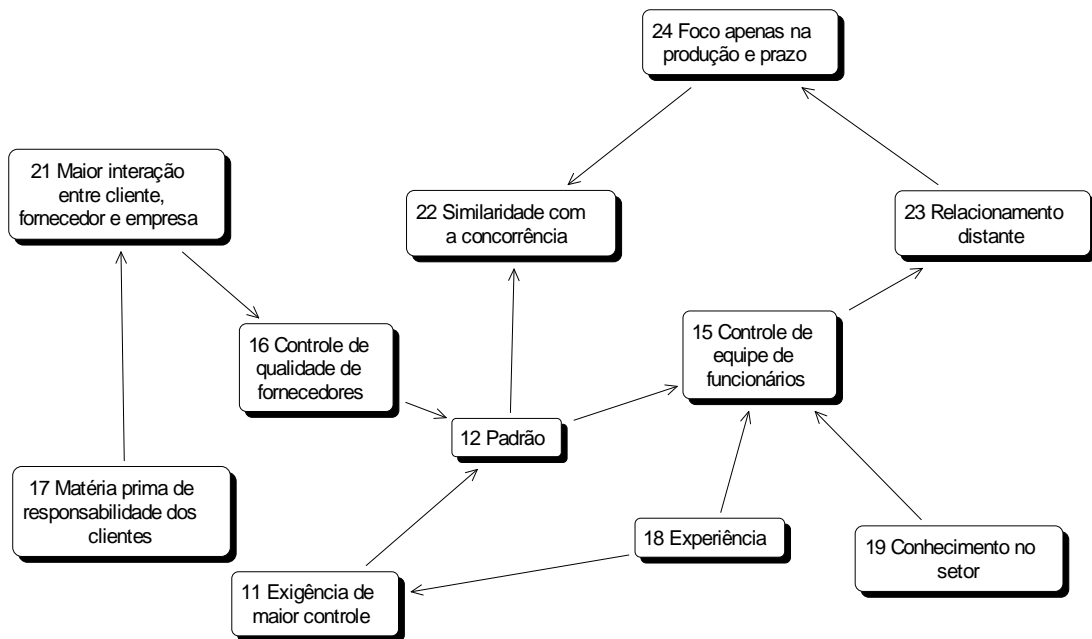


Figura 36: Mapa Cognitivo Spilli

4.6. MERCADO PAVÃO

Há 25 anos no mercado e com 33 funcionários, o mercado situado no centro de Jacarezinho, cidade do norte do Paraná, é uma pequena empresa familiar, que também administra outros negócios na região: uma loja de roupas, dois postos de combustível (em Ibaity e Santo Antonio da Platina) e uma locadora de filmes. O mercado possui 8000 itens e é considerado o mercado com maior número de itens por metro quadrado.

O gerente é um dos proprietários do supermercado e atua na função de procurador jurídico das empresas. Embora ele tenha esse cargo bem definido dentro do supermercado, ele atua tanto nos caixas, empacotamento, guarda-volume e conferência de estoque. Isso garante com que ele tenha proximidade com a rotina diária do negócio e tenha proximidade também dos clientes.

Os principais clientes do supermercado são moradores da região central da cidade de Jacarezinho. Atendem também clientes de outras regiões da cidade, em menor escala. A principal característica descrita pelo gerente e observado por meio

dos contatos realizados com clientes, é que os clientes que vão até o supermercado prezam pelo bom atendimento que recebem e pela garantia de qualidade dos produtos.

O principal concorrente do supermercado, localizado há poucos metros de distância, tem ainda pouca tradição na cidade. Trata-se de um grupo de fora da cidade (Londrina) que se instalou na cidade com três lojas e apresenta preço mais baixo e maior variedade de produtos. Mesmo com esses benefícios, muitos clientes preferem realizar a compra no Pelicano pelo bom atendimento que promovem e qualidade de alguns produtos diferenciados como pães e carnes.

4.6.1. Estratégias de Relacionamento

Para garantir que uma estratégia eficaz de relacionamento com cliente chegue a linha de frente de atendimento, o Pelicano conduz seus negócios com estratégias nos diferentes níveis de forma a aumentar também a sua competitividade e conseguir atrair novos clientes, além de manter os clientes antigos.

Pelo entendimento que a organização tem sobre a conveniência e comodidade necessária para a percepção de qualidade dos clientes o mercado tem seu horário estendido em 2 horas: abre uma hora antes da concorrência e encerra seu expediente uma hora mais tarde, ou seja, trabalha das 7 às 22 horas.

Cada dia da semana é realizada uma promoção diferente, o que fez com que muitos clientes se habituassem a comprar determinados produtos só nesses dias, pois é focado na qualidade a baixo preço.

Conforme verificado, a maioria dos clientes são fieis, apesar do controle ser informal, isto é, não há cadastro ou uma base de contatos. Isto também pode ser notado na forma de atendimento de alguns colaboradores, pelo tratamento do cliente pelo nome, com cordialidade, mas de forma mais próxima e afetiva. Observa-se que alguns clientes optam por fazer pequenas compras quase todos os dias.

Para sustentar essas estratégias e preferência dos clientes principalmente face o atendimento prestado, há uma intensa cobrança pela excelência dos colaboradores. Para manter o padrão, existem critérios muito claros para contratação. Mesmo sem um setor formal de recursos humanos, a pequena empresa tem a consciência de que

o nível de conhecimento por parte do funcionário sobre a importância no padrão de serviços e atendimento influencia o sucesso do negócio e, conseqüentemente, prestigia seu trabalho e futuro na organização.

Esse padrão é estabelecido pela gerência, principalmente por darem o exemplo, porém é efetivamente cobrado dos próprios colaboradores, como uma espécie de filtro interno. Se colaboradores novos não se adequarem ao padrão, logo são excluídos por eles mesmos.

O marketing interno é extremamente forte. Não são utilizadas formas de comunicação externa, pois acreditam que não há retorno. No entanto, realizam reuniões semanais com colaboradores, programas motivacionais, treinamento com fornecedores e difundem internamente a filosofia de que “o cliente deve sair mais feliz do que entrou”, como foco para atender a todos bem e de forma diferenciada perante os concorrentes.

Com relação aos fornecedores, a maioria são distribuidores e atacadistas de diferentes regiões do Brasil. Os fornecedores com maior destaque são do Paraná, São Paulo, Goiás e Minas Gerais. Apenas alguns são contatos diretos de grandes empresas produtoras, pois o poder de barganha é muito baixo e há dificuldade de contato com essas empresas.

O determinante para as negociações dos produtos a serem comprados dos fornecedores é o preço. Desta forma, o relacionamento se torna bem distante. O risco fica evidente na ausência de um parceiro para recorrer de forma imediata em caso de falta de produto.

Em razão dessa ausência de parceria, o respaldo para as compras é a frequência e periodicidade trabalhada, a fim de comprar com mais antecedência, além de deixar a postos alguns contatos com proximidade física.

Os concorrentes são localizados nas proximidades, mas o gerente não tem muita informação. Segundo alegação do gerente, se torna uma situação constrangedora por ser cidade de interior e praticamente todos se conhecerem, tentar visualizar mais sobre a atividade dos concorrentes ou mesmo manter certa proximidade.

4.6.2. Características dos Relacionamentos

O Mercado Pavão firma os relacionamentos que mantém com seus públicos de interesse como base para sustentar o bom atendimento e satisfação das necessidades dos clientes. Com isso, algumas características são vistas como fundamentais para a formação do relacionamento como superior, como demonstra o quadro 14.

Propriedades gerais dos Relacionamentos	Descrição
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> Há colaboração com os clientes.
Longevidade	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamentos são baseados em interações de: <ul style="list-style-type: none"> curto prazo com fornecedores (troca transacional); médio prazo com colaboradores, pois existe rotatividade; longo prazo com clientes; sem muito contato com concorrentes locais.
Comprometimento, dependência e importância	<ul style="list-style-type: none"> Dependência de fornecedores, por não existir a formalização de contratos e garantias; Comprometimento de colaboradores; Importância dos colaboradores e da qualidade do trabalho produzido e clientes.
Confiança, risco e incerteza:	<ul style="list-style-type: none"> Há confiança nos colaboradores, porém risco associado ao padrão exigido de serviços. Há risco com fornecedores, pela distancia física e mental.
Poder	<ul style="list-style-type: none"> Maior poder dos clientes e fornecedores.
Frequência, regularidade e intensidade	<ul style="list-style-type: none"> Clientes: existe frequência e regularidade de compra. Fornecedores: sem regularidade. Colaboradores: grande contato pela convivência diária. Concorrentes: não há contato.
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> Criação de promoções; Adequação de serviços de conveniência; Manutenção do padrão de atendimento.
Atração	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento prestado; Promoções; Proximidade física dos clientes; Ambiente de trabalho para os colaboradores.
Proximidade e Distância	<ul style="list-style-type: none"> Proximidade física com clientes e colaboradores. Distância física e emocional dos fornecedores e concorrentes.
Formalidade, informalidade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> Clientes e colaboradores: informalidade; Fornecedores: formalidade Há transparência nas relações.
Propriedades pessoais e sociais:	<ul style="list-style-type: none"> <i>Expertise</i> e conhecimento do setor que permite a manutenção de ampla rede de contatos.

Quadro 14: Propriedades Gerais dos Relacionamentos Mercado Pavão

Quanto à competitividade da empresa estudada, podem ser verificadas as características de eficiência organizacional interna e externa como o quadro 15.

Eficiência Organizacional Interna	
Custo	Moderado, para manter a qualidade dos produtos oferecidos e padrão de atendimento.
Qualidade	Percebida pelo entendimento das necessidades dos clientes, conveniência e bons produtos oferecidos.
Produtividade	Moderada, motivada pelo gerenciamento dos colaboradores e padrão imposto.
Forma de gerenciamento	Experiência em administração de negócios, forte orientação para mercado e preocupação com qualidade interna.
Eficiência Organizacional Externa	
Retorno financeiro	Conforme observado, porém não comprovado há lucratividade moderada (comentários do gerente).
Preço	Média de mercado, por não terem estrutura suficiente e poder de barganha para disputar preço com concorrentes.
Participação de mercado	Média.

Quadro 15: Análise da competitividade organizacional Mercado Pavão

Diante das características observadas percebe-se que para o gerente do mercado, algumas características pessoais são essenciais para a formação do relacionamento superior: a visão de oportunidades e experiência em gerenciamentos, busca pela qualidade e excelência no atendimento, liderança e autoconfiança.

4.6.3. Mapa Cognitivo

Com base na figura 37, o foco prioritário da organização em atender às necessidades dos clientes, o mercado se estrutura para garantir a qualidade por meio do padrão de atendimento a clientes, com atenção e presteza, para oferecer variedade de produtos a um baixo preço e conveniências quanto a comodidade e ambiente, além de oferecer produtos a preços acessíveis.

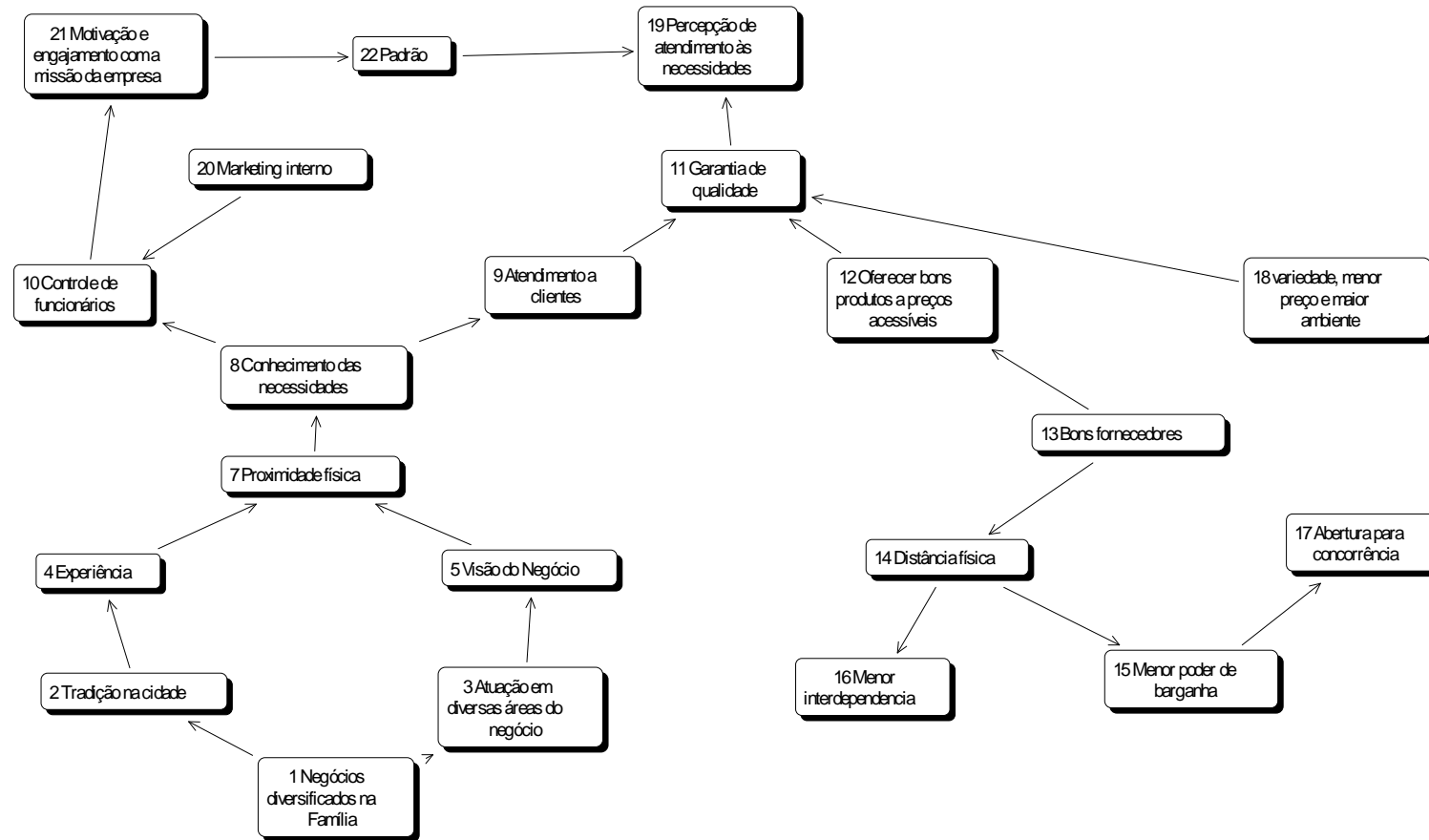


Figura 37: Mapa Cognitivo Mercado Pavão

Percebe-se que o mercado apresenta esferas distintas para a formação dos relacionamentos, conforme os diferentes públicos, porém a experiência e visão de diversos negócios é um fator paralelo a formação do relacionamento com fornecedores e fundamenta os relacionamentos com colaboradores e clientes.

Para tanto, o Pelicano utiliza de sua proximidade física com clientes para verificar as suas necessidades e se adequar da melhor forma para atendê-la, orientando os funcionários sobre o padrão necessário para isso.

4.7. MEDEIROS MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Situada em Guaratuba, cidade litorânea do estado, o Medeiros Materiais de Construção é uma pequena empresa que teve sua origem em um bairro de moradores com a finalidade de revender artigos para pequenas construções e reformas na região.

Com o tempo, o negócio cresceu. Com o desenvolvimento da região onde a empresa fica situada, com foco principal no loteamento e venda de terrenos para veranistas, a pequena empresa abriu uma filial no bairro vizinho. A filial, apesar de ser menor do que a sede e com menor número de artigos disponíveis no ato da compra, representava um considerável volume das vendas, também norteados pela expansão do bairro.

Porém, com o tempo, notou-se que havia muita proximidade física entre as duas lojas, o que culminou na mudança de endereço da filial para o centro da cidade há 1 ano e meio. Hoje com quatro funcionários, a filial é bem estruturada e apresenta todos os itens disponíveis na sede com o mesmo padrão de atendimento.

Já a sede, atuando há 17 anos na região, apresenta 20 funcionários, o padrão em excelência de produtos e serviços é garantido por meio do atendimento e do conhecimento.

O público tem uma diferenciação em diferentes épocas do ano. Os períodos em que há maior procura por produtos, período anterior à temporada de verão e na própria temporada, os clientes são consumidores finais que compram materiais para construção ou reforma, repassando para o pedreiro. No entanto, na baixa estação o público prioritário são pequenos construtores locais.

Apesar de se tratar de um pequeno negócio no litoral existe pouco índice de queda de vendas. Como a região, principalmente onde a pequena empresa está localizada, está em crescimento, com novos loteamentos, acessibilidade de compra de casas e terrenos, construção de novas rodovias, além do aumento da procura de imóveis no litoral, as vendas se mantêm praticamente constantes em quase todo o ano. No entanto, a maior procura por artigos de construção, segundo dados levantados pela empresa, são nos meses de setembro, outubro, novembro e dezembro, por causa do início da temporada de verão.

4.7.1. Estratégias de Relacionamentos

Observou-se que os relacionamentos, um dos principais focos do negócio, são fundamentais para a percepção de qualidade e retenção de clientes. Os relacionamentos com os diferentes públicos empresariais – clientes, fornecedores, concorrentes e colaboradores – são constituídos por redes que otimizam desde os processos mais simples os mais complexos dentro da pequena empresa.

Para tanto há a ênfase de que um relacionamento está ligado diretamente a outro formando cadeias que geram valor e aumentam a competitividade para o negócio. Estas cadeias iniciam-se com os fornecedores que transmitem conhecimentos e garantem a qualidade de produtos, passando por colaboradores, que são responsáveis pelo clima e padrão de trabalho, seguindo para os concorrentes que se auxiliam mutuamente, até por fim incidir em clientes, o foco do negócio.

O relacionamento com fornecedores, para o proprietário da pequena empresa, garante a qualidade dos produtos em conformidade às novidades do setor e as preferências e prioridades dos clientes, além de deixar a negociação facilitada, com poder equilibrado entre as partes. Há muitos fornecedores para a atividade, mas em sua maioria tratam-se de distribuidores e representantes comerciais de Curitiba, Paranaguá, Joinville e outras cidades do interior de Santa Catarina.

As compras com fornecedores são realizadas sem periodicidade, apenas com o controle dos níveis dos produtos em estoque. No entanto, há interação constante

com os fornecedores, por meio de visitas às empresas representantes ou distribuidores da região e contatos de distribuidores.

Um fator que otimiza os processos internos e o atendimento a clientes é o treinamento de funcionários acerca de assuntos específicos da construção civil. Quando há novidades do setor, inovação em produtos ou em técnicas de serviços os fornecedores oferecem cursos gratuitos para seus clientes empresarias. Com isso, por meio de explicações sobre as especificidades de cada produto, utilização e necessidades supridas, os fornecedores difundem o conhecimento que apóia diretamente a percepção de bom atendimento e experiência na atividade.

Os colaboradores prezam pelo bom atendimento de todos para formar um padrão que sustente os negócios da pequena empresa. Nota-se que como no litoral o índice de empregabilidade é baixo há maior valorização pelo emprego atual, proporcionando maior comprometimento, envolvimento com a empresa e baixa rotatividade de colaboradores. Desta forma, o padrão de atendimento e relacionamento pode ser garantido.

Outro fato observado é no que diz respeito a colaboração entre funcionários, o negócio e clientes. A partir do entendimento da necessidade do bom entrosamento entre as partes para garantir o sucesso do negócio, alguns familiares ou clientes mais antigos e moradores locais auxiliam as vendas enquanto aguardam pelo seu atendimento. Este relacionamento dentro da própria empresa é propiciado especialmente pelo clima de trabalho e motivação dos colaboradores, que influencia diretamente outros públicos.

Por outro lado, há o relacionamento com concorrentes que são efetivados de forma distante, pontual, por meio de observação do mix de produtos revendidos, estratégias e formas de pagamento. Todavia, são feitas indicações quando na loja não está disponível os produtos procurados pelos clientes.

Apesar do entendimento da empresa acerca da necessidade de indicações para adequar que o cliente procura e suas possibilidades financeiras, neste ponto a empresa trabalho com uma política de negociação para ajustar o que o materiais de construção pode oferecer e o que o clientes busca. Esta negociação, é baseada em critérios já impostos pela gerência, o que dá poder aos colaboradores para administrar descontos, adequar formas de pagamento e manter a coerência entre o discurso de todos os colaboradores.

4.7.2. Características dos relacionamentos

Com base em entrevistas e observações realizadas, pode ser levantadas as características principais que fundamentam o relacionamento do negócio com seus públicos, com apresentado no quadro 16.

Propriedades gerais dos Relacionamentos	Descrição
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores: auxílio mútuo para garantir padrão de atendimento e qualidade de serviços; • Concorrentes: indicações pela falta de produtos; • Fornecedores: treinamento de colaboradores e garantia da qualidade dos produtos; • Clientes: indicações, propagação da boa reputação do negócio, manutenção do clima de atendimento e auxílio em novidades do setor.
Longevidade	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos são baseados em interações de: <ul style="list-style-type: none"> • médio e longo prazo com fornecedores (busca por qualidade e formas de negociação); • longo prazo com colaboradores, pois existe baixa rotatividade; • médio prazo com clientes; • médio e longo prazo com concorrentes.
Comprometimento, dependência e importância	<ul style="list-style-type: none"> • Há grande comprometimento por parte de colaboradores, fornecedores e clientes (nível 3). • Há importância reconhecida na região por parte dos concorrentes (nível 2).
Confiança, risco e incerteza:	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança com a qualidade dos produtos e garantia de melhor preço e negociação; • Alto risco percebido, por se tratar do comércio de muitos produtos com alto envolvimento do consumidor.
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Poder equilibrado de negociação com fornecedores; • Alto poder de negociação com clientes.
Frequência, regularidade e intensidade	<ul style="list-style-type: none"> • Há um contato direto com consumidor final em grande parte do ano e concorrentes, garantindo a frequência do contato e regularidade das interações. • Há intensidade de contato com fornecedores, embora sem frequência de compras; • Há intensidade nas relações com colaboradores.
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação na estrutura de recepção e atendimento a clientes e fornecedores (escritório), auxiliando também a qualidade no ambiente de trabalho para os colaboradores; • Criação de filial, para atender clientes provenientes de outras regiões da cidade.
Atração	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação boca-a-boca; • Ponto de venda; • Boa reputação e credibilidade; • Atendimento.

Proximidade e Distância	<ul style="list-style-type: none"> • Grande proximidade física e emocional com colaboradores. • Proximidade mental com fornecedores. • Proximidade física com concorrentes. • Proximidade física de pequenos construtores e pedreiros, porém em alguns períodos do ano, proximidade com consumidor final.
Formalidade, informalidade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes, concorrentes e colaboradores: informalidade; • Fornecedores: formalidade; • Há transparência nas relações e negociações.
Propriedades pessoais e sociais:	<ul style="list-style-type: none"> • Bom relacionamento e simplicidade que o proprietário mantém com seus públicos, aproximando-o do negócio e formando laços afetivos.

Quadro 16: Propriedades Gerais dos Relacionamentos Medeiros Materiais de Construção

Quanto a competitividade da pequena empresa, pode ser verificadas as características de eficiência organizacional interna e externa como o quadro 17.

Eficiência Organizacional Interna	
Custo	Moderado, pois a estrutura para a atividade ainda é considerada pequena
Qualidade	Alta, por meio de produtos e atendimento especializado
Produtividade	Alta
Forma de gerenciamento	O gerente faz atividades juntamente com os colaboradores, aproximando se mais do dia-a-dia e rotina de trabalho.
Eficiência Organizacional Externa	
Retorno financeiro	Moderado
Preço	Baixo, para conquistar clientes
Participação de mercado	Alta

Quadro 17: Análise da competitividade organizacional Medeiros Materiais de Construção

4.7.3. Mapa Cognitivo

Os relacionamentos na pequena empresa estudada são baseados no entendimento da formação da competitividade por meio de cadeias, sendo conduzidas por meio de diferentes públicos empresariais, como fornecedores, concorrentes e colaboradores para chegar a objetivo de prestar um bom atendimento e manter um relacionamento próximo com clientes. Desta forma, é

observado que surgem ciclos de ligação entre os públicos, conforme apresentado na figura 38.

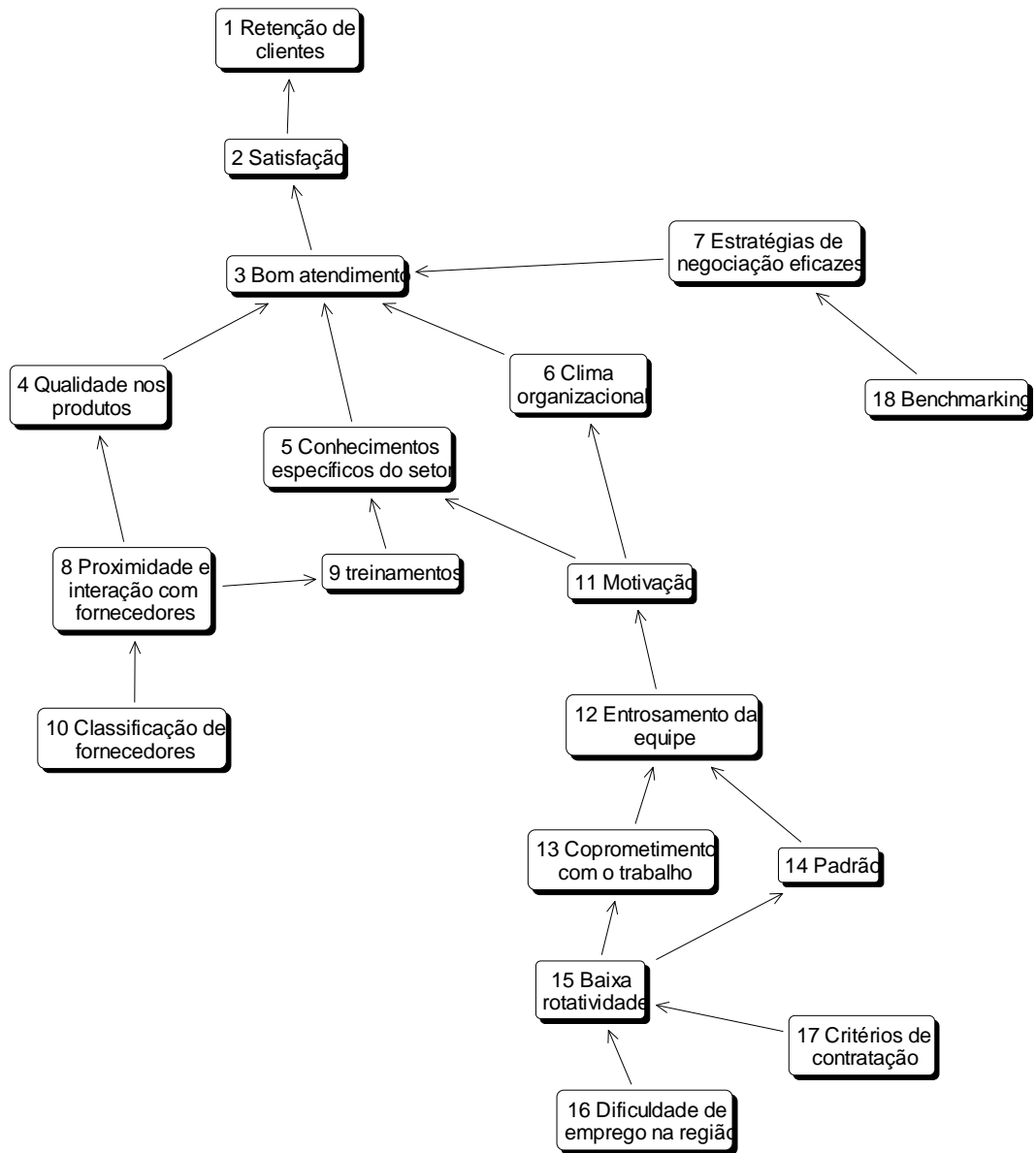


Figura 38: Mapa Cognitivo Medeiros Materiais de Construção

Os relacionamentos no Medeiros Materiais de Construção com vínculos de dependência, porém apenas no patamar de atendimento a clientes, diferentemente do ponto de vista ressaltado pelo empresário. As cadeias, a princípio contextualizadas na entrevista, conforme conceitos principais se tornam apenas paralelas e agem mutuamente para atingir o objetivo de atender bem os clientes para deixá-los satisfeitos e conseguir conquistá-los para uma próxima compra.

4.8. HOTEL MARINE

O Hotel Marine, situado na cidade litorânea de Guaratuba é considerado um dos melhores hotéis da região, com excelência em atendimento e diferenciais em sua estrutura.

Construído há 6 anos, por um grande empresário da região, o intuito inicial era oferecer a clientes um espaço diferenciado, com lazer e cuidados especiais, principalmente com foco em veranistas, que prezam por conforto. Para tanto, o espaço foi construído para ser comercializado como *flats*. No entanto, o espaço foi readequado apenas como Hotel, por apresentar maior viabilidade de aceitação e retorno financeiro para o empresário.

O hotel conta ainda com um restaurante que atende os hóspedes do hotel e o público externo. No espaço são disponibilizados o café da manhã para os hóspedes, espaço para realização de eventos como festas infantis e apresentações de empresas e serviços de cozinha.

Por se tratar de um negócio no litoral, onde apenas na alta temporada de verão há intenso movimento e procura por serviços, o hotel atende dois públicos diversificados. A estratégia para manter um movimento que sustente o hotel mesmo na baixa estação é diversificar o público: atendem empresas e igrejas na baixa temporada e família na alta.

O Marine atende empresas da região que trazem funcionários para momentos de lazer e atividades empresariais como treinamentos. As empresas integram a maior parte da demanda do hotel no período entre abril e outubro. Com frequência, igrejas também promovem encontros de casais no hotel.

Na alta temporada o público do hotel são famílias que buscam diversão, descanso e atividades de lazer. São consideradas de classes A e B e são provenientes de diversas regiões do Estado.

O hotel tem a capacidade de atender 200 pessoas por dia e possui em sua estrutura 52 apartamentos com cozinha equipada (apenas no terceiro andar existem apartamentos com sala e cozinha), restaurante, lanchonete, sala de jogos, piscinas, sauna, área de recreação, além de saída direta e espaço “reservado” na praia.

As metas do hotel são movidas por fatores financeiros e pelo padrão de atendimento as necessidades dos clientes. Desde 2007 o número contabilizado de

clientes aumentou. Mesmo nos meses em que não houve um aumento significativo na procura, a lucratividade foi maior, pois o valor agregado aos serviços, e consequentemente nos preços, também foi ampliado no período.

4.8.1. Estratégias de Relacionamentos

A estrutura interna do Hotel conta com 3 gerentes, sendo divididos conforme funções específicas: hospedagem, financeiro e marketing. Para garantir o entrosamento da equipe em direção as metas, são realizadas reuniões semanais por e-mail ou pessoalmente. As reuniões permitem verificar estratégias utilizadas para otimizar o cumprimento de metas.

As metas, além de financeiras e com foco no atendimento, prezam pela manutenção do padrão de qualidade que oferecem. Para tanto, a estrutura do hotel e serviços de conveniência são adequados de modo a proporcionar maior percepção de qualidade e atendimento das necessidades dos clientes.

Tendo em vista que a maioria dos clientes é fiel à empresa, algumas estratégias são traçadas para fidelizar e manter este público assíduo. Considerando que o público fiel também acompanha a sazonalidade (30% de clientes fiéis no ano novo, segunda semana de janeiro e carnaval), o hotel utiliza cartão fidelidade para atrair o interesse por uma estadia maior n hotel, ou próximos retornos: a cada 10 diárias o clientes ganha mais uma.

Outras estratégias utilizadas para manter o público é descontos para aniversariantes e diferenciais para clientes considerados *vips*. Tratam-se de clientes que se hospedam por longos períodos ou tem altos gastos. É realizada uma arrumação diferenciada e são disponibilizados diferentes acessórios pra o conforto destes hóspedes.

Para o atendimento a clientes, o hotel conta com 40 funcionários na temporada de verão. São 15 funcionários fixos no ano todo, porém com 25 colaboradores a mais de novembro a abril. Durante o ano, em feriados e períodos de intenso movimento, são contratados colaboradores diaristas a fim de manter o padrão de atendimento e otimizar os processos do hotel. Todavia, os colaboradores diaristas são, em grande maioria, os mesmo que atuam durante a temporada, pois já

tem conhecimento do trabalho e rotina do hotel. Há também equipes que realizam o serviço de recreação, que fazem parte da mão de obra terceirizada.

Conforme afirmação da gerente do negócio para garantir que as estratégias do hotel sejam efetivadas com sucesso, há necessidade de que os funcionários saibam disso e caminhem juntos com o objetivo do hotel. Para tanto, o processo de seleção, realizado por meio de envio de currículos e entrevistas, além de treinamento antes do período de ingresso às atividades se tornam essenciais.

A contratação é feita considerando pessoas de todo o estado, desde pessoas da capital e interior, tendo em vista a busca por mão de obra especializada, o que se torna difícil na região litorânea conforme afirmação dos gerentes.

Conforme observado, o clima entre os funcionários do hotel é de descontração. Os próprios funcionários relatam que se torna fácil trabalhar no hotel, principalmente com o pessoal contratado de fora, pois há muita interação, já que para eles são fornecidas alimentação e moradia, o que aproxima da convivência com os colegas e do ambiente de trabalho. No entanto, para gerentes e funcionários fixos do hotel, a confiança para com os funcionários temporários é afetada fortemente, pois a proximidade física é um dos pontos responsáveis para a formação da confiança.

Há gratificação dos colaboradores por meio de avaliação do desempenho e pagamentos adicionais. Outra gratificação que motiva muito os colaboradores são as viagens proporcionadas pelo proprietário do hotel e gerentes no final da temporada. Todo ano é realizada uma reunião com todos os colaboradores para transmitir os resultados obtidos, pontos fortes e fracos e, por fim, são recompensados pelo trabalho, que na visão dos gerentes e dos próprios funcionários, é relativamente puxado, por envolver finais de semana e longas jornadas, com uma viagem de 3 dias para lugares como Beto Carreiro e Florianópolis.

Já com relação a fornecedores, o Spazio Marine preza por ter diversos fornecedores, porém com a possibilidade de o mesmo fornecedor oferecer vários produtos como forma de garantir padrão de qualidade e boa negociação, aliando preços e condições de pagamento acessíveis para ambos os lados. A partir deste fato já é notado o comprometimento com os resultados da transação.

Os fornecedores periodicamente passam no hotel para verificar como está o recebimento dos produtos e acompanhar como está a qualidade do oferecimento de seus produtos e serviços para os clientes do hotel e conformidade com os pedidos. Os fornecedores, de Curitiba, Joinville/SC e São Paulo/SP

Em sua grande maioria, há baixa rotatividade de fornecedores. O Spazio Marine busca qualidade e preço, mas há quase 5 anos atuam com os mesmos fornecedores, reconhecidos hoje como parceiros do negócio. Mudaram apenas poucos fornecedores no início do negócio, pois ambos os lados, Hotel e fornecedores, não se adequaram aos padrões de entrega e conformidade dos produtos e serviços.

Já os concorrentes são vistos não apenas como rivais. Há rivalidade, confirmada pela gerente do negócio, porém, considerada sadia, pois visa a melhoria do negócio. Há colaboração entre as partes por meio de troca de informações e indicações.

A questão relacionada às indicações é vista como fundamental para o objetivo do hotel, que é atender bem o cliente. Acredita-se que, muitos clientes podem não se enquadrar no padrão do hotel, pela própria estrutura e preço. Desta forma, por meio do conhecimento que existe sobre os concorrentes, o Marine indica aos clientes outras opções que possam se adequar ao perfil de cada um.

4.8.2. Características dos relacionamentos

O Marine Hotel fundamenta seus relacionamentos com base na visão de que o envolvimento dos diversos públicos torna-se essencial para a prosperidade do negócio. Com isso, algumas características são vistas como fundamentais para a formação do relacionamento como superior, como demonstra o quadro 18.

Propriedades gerais dos Relacionamentos	Descrição
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores: Independente do período em que os colaboradores atuam no hotel há traços de envolvimento com os resultados a serem atingidos pelo hotel; • Concorrentes: troca de conhecimento e indicações; • Fornecedores: entendimento de que o hotel é tão dependente do negócio do fornecedor, quanto ao contrário; • Clientes: Propagar a qualidade e boa reputação da empresa .
Longevidade	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos são baseados em interações de: <ul style="list-style-type: none"> • médio prazo com fornecedores (busca por qualidade, preço e formas de negociação); • curto e longo prazo com colaboradores, dependendo do tipo de contratação; • longo prazo com clientes; • médio e longo prazo com concorrentes.

Comprometimento, dependência e importância	<ul style="list-style-type: none"> • Há grande comprometimento por parte de colaboradores independente de ser fixo ou temporário. • Há comprometimento, intensidade nos contatos e dependência de fornecedores (nível 3). Fica evidente a importância atribuída à qualidade dos fornecedores. • Há comprometimento e importância reconhecida por parte dos concorrentes (nível 2).
Confiança, risco e incerteza:	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de alto envolvimento do consumidor, por isso é atribuída confiança nos serviços, de ambas as partes: empresa e clientes. • Alta confiança em funcionários fixos e baixa para funcionários temporários • Risco e incerteza na contratação de temporários e diaristas
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Poder equivalente de clientes, hotel, fornecedores e concorrentes. Intensa colaboração.
Frequência, regularidade e intensidade	<ul style="list-style-type: none"> • Há um grande contato do negócio e serviços prestados com clientes, na medida em que é necessário o cliente como co-participante na prestação de serviços; • Frequência moderada no contato com colaboradores, porém com regularidade; • Há intensidade e regularidade de contato com fornecedores, para garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação na estrutura de atendimento a clientes e fornecedores, auxiliando também a qualidade no ambiente de trabalho para os colaboradores; • Atividades programadas fora da sede; • Serviços de conveniência.
Atração	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação boca-a-boca; • Ponto de venda; • Contato dos gerentes; • Internet; • Atendimento.
Proximidade e Distância	<ul style="list-style-type: none"> • Grande proximidade física com clientes (processo de coprodução); • Proximidade física e mental com fornecedores; • Proximidade física com concorrentes; • Proximidade com colaboradores, mesmo temporários.
Formalidade, informalidade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes veranistas, concorrentes e colaboradores: informalidade; • Clientes empresariais e fornecedores: formalidade; • Há transparência nas relações e negociações.
Propriedades pessoais e sociais:	<ul style="list-style-type: none"> • Visão do negócio, responsabilidade, trabalho em equipe e rede de contatos que garantem o sucesso nas relações.

Quadro 18: Propriedades Gerais dos Relacionamentos

Quanto à competitividade da pequena empresa, pode ser verificadas as características de eficiência organizacional interna e externa como o quadro 19.

Eficiência Organizacional Interna	
Custo	Moderado, para garantir padrão de qualidade e custo de manutenção em período fora da temporada de verão
Qualidade	Alta, garantida por meio de padrão
Produtividade	Alta, porém com sazonalidade
Forma de gerenciamento	Divisão de tarefas e descentralização do poder
Eficiência Organizacional Externa	
Retorno financeiro	Alto, que garante novos investimentos e projetos de melhoria para aumento da competitividade
Preço	Alto, pelo padrão que é oferecido aos clientes e conforme comparação aos concorrentes
Participação de mercado	Moderada

Quadro 19: Análise da competitividade organizacional

Para garantir que a competência essencial do negócio seja os relacionamentos que o hotel firma com seus públicos as características pessoais do empreendedor e gerentes são fundamentais: visão do negócio, controle, participação efetiva, comprometimento, busca por oportunidades e padrão de excelência em serviços.

4.8.3. Mapa Cognitivo

Diante da busca de um padrão de excelência na prestação de serviços para os clientes, o Spazio Marine deixa evidente a utilização de estratégias com fornecedores, colaboradores e concorrentes.

Em face da busca e seleção de mão de obra especializada, o hotel prefere contratar colaboradores de todo o estado a não oferecer qualidade em seus serviços. Para tanto, a disponibilização de espaço adequado e infraestrutura se torna o fator chave para o entrosamento entre os membros da equipe de trabalho.

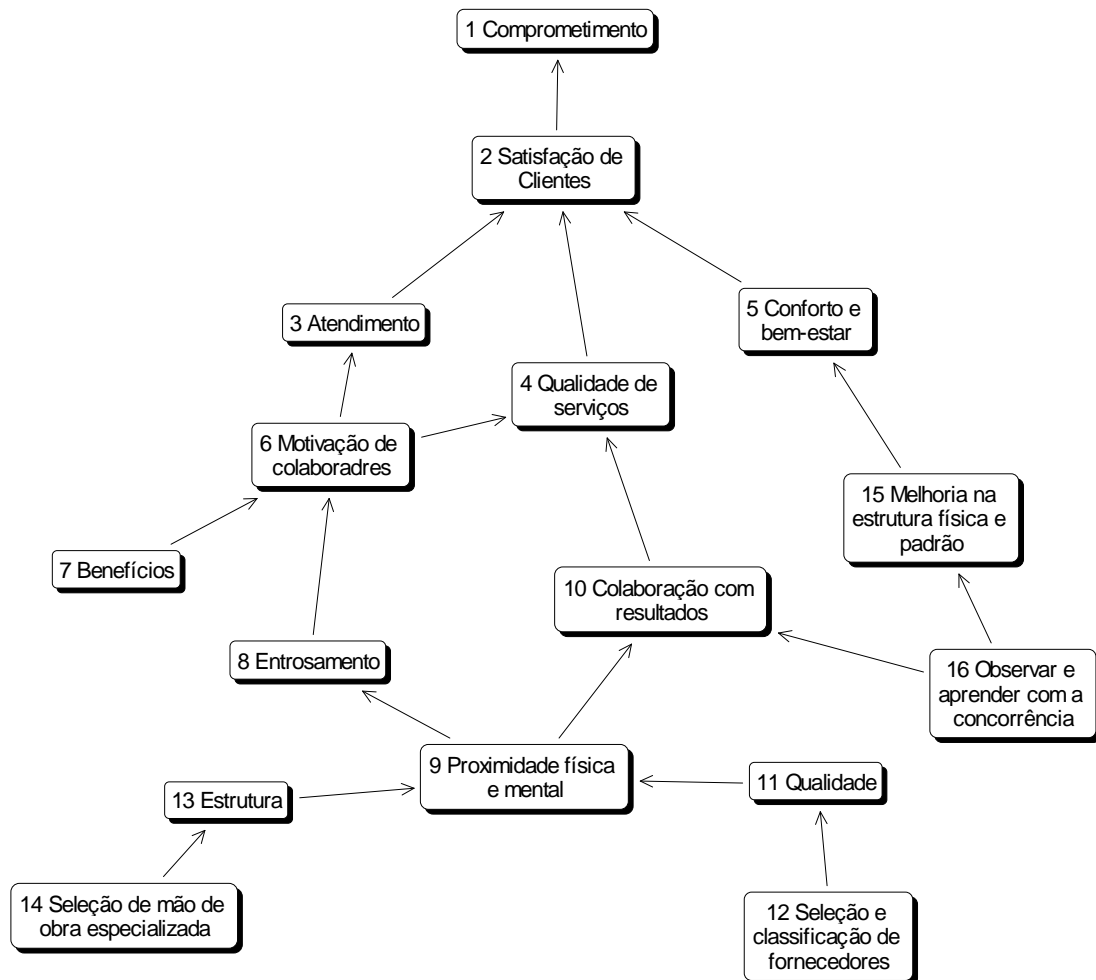


Figura 39: Mapa Cognitivo Marine

Por sua vez, fatores como entrosamento e o oferecimento de benefícios promovem a motivação dos colaboradores ao trabalho, o que garante qualidade e padrão de atendimento.

Os fornecedores também são o foco de relacionamentos. Critérios de seleção e classificação de fornecedores propicia uma proximidade maior, à medida que há o entendimento de que a colaboração entre ambas as partes para a percepção de qualidade por todos os públicos envolvidos, inclusive clientes, gerando satisfação pelos serviços do hotel e comprometimento.

4.9. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão são abordados os principais pontos retratados a partir da pesquisa com as pequenas empresas tendo em vista o objetivo de discutir a influência dos riscos das estratégias de relacionamento superior com os públicos da pequena empresa na competitividade empresarial.

Para tanto, são discutidos a formação do relacionamento superior, por meio da criação da vantagem competitiva nos relacionamentos entre os públicos empresariais, o mapeamento das relações e a identificação dos riscos estratégicos observados nos relacionamentos, conforme estrutura abaixo, já apresentada no decorrer da dissertação.

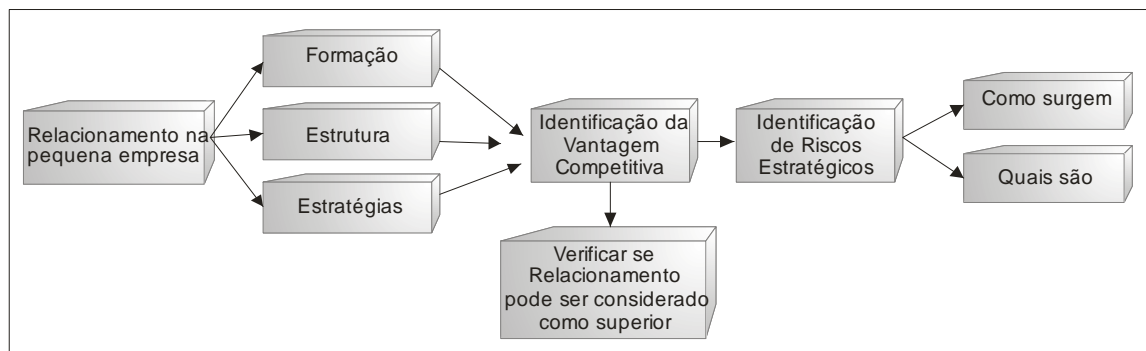


Figura 40: Estrutura da análise dos dados

A apresentação dos resultados é composta por quatro partes. Na primeira parte será abordada a criação do relacionamento superior, identificando os pontos de vantagem competitiva, por meio de sua formação, estrutura e estratégias utilizadas.

Com base na identificação da vantagem competitiva, será elaborado um mapa cognitivo com pontos de reforço dos mapas cognitivos das pequenas empresas estudadas. Este mapa mostrará como, por meio de uma visão global, podem ser estruturados os relacionamentos que agregam valor para os negócios, constituindo a segunda parte da análise.

Já na terceira parte, serão levantados os riscos nas diferentes estratégias e estágios da formação do relacionamento superior entre a pequena empresa e seus públicos. Os riscos são elucidados a luz das teorias referentes aos riscos estratégicos e com base nos pontos de ligação entre os conceitos que formam os relacionamentos, conforme apresentado no mapa cognitivo global do estudo.

Por fim, a quarta e última parte da apresentação dos resultados discutirá a questão referente à objetividade do estudo por meio da apresentação dos resultados da mensuração dos riscos estratégicos das pequenas empresas estudadas.

4.9.1. Identificação da Vantagem Competitiva

A evolução do cenário de negócios faz com que os relacionamentos se tornem fundamentais para a perpetuação de empresas em longo prazo (HUNT; ARNETT, 2006). Diante desta afirmação e com base nos dados coletados e observações realizadas nas diferentes pequenas empresas estudadas, em todos os objetos deste estudo foram observados pontos de vantagem competitiva proveniente dos relacionamentos mantidos entre pequena empresa e seus públicos.

Para Gummesson (2002) e Hunt e Derozier (2004) o relacionamento visto como estratégia, mesmo que de forma não deliberada, se apresenta como principal fundamento para criar vantagem competitiva nos negócios.

As estratégias de relacionamento utilizadas pelas pequenas empresas estudadas vinculam a necessidade da interdependência entre os diferentes públicos empresariais. Desta forma, apesar da informalidade, foram vistos contratos e alianças estratégicas com fornecedores, parcerias com concorrentes, trabalhos para profissionalização e motivação dos colaboradores, algumas vezes ocasionados por próprias melhorias no ambiente de trabalho, e comunicação informal e direta com clientes.

Com base nas questões relacionadas à formação, estrutura e estratégias dos relacionamentos firmados entre a pequena empresa e seus públicos, pode ser notado que há capacidade de agregar um valor adicional aos negócios. Apesar de as pequenas empresas estudadas serem bem estruturadas tanto em formas de gerenciamento quanto em sua estrutura física, pode ser percebido que não há muitos recursos ou capacidades que de fato se comprovem como distintivas para a execução das atividades. Na grande maioria das pequenas empresas, conforme observações, apenas o conhecimento específico ou experiência pessoal são os grandes encarregados de gerar maior vantagem diante da concorrência. Com isso, os relacionamentos se destacam, possibilitando evidenciar o negócio como uma

referência no setor por atender necessidades dos clientes, por meio de características de afeto, proximidade física e confiança, além de agregarem singularidade às transações.

Desta forma, pode ser comprovada por meio das pequenas empresas estudadas, a proposição 1, que se refere que:

A ausência de recursos e capacidades para agregar valor a produtos e serviços motiva o surgimento de relacionamentos entre os públicos de interesse da pequena empresa.

No que diz respeito a formação dos relacionamentos, nota-se que a história da empresa, contexto em que se insere, referências e experiência pessoal são bases para a estruturação das características essenciais dos relacionamentos.

A história da pequena empresa que evidencia desde a preferência pela atividade demonstrando satisfação pessoal, assim como a evolução do negócio e padrões impostos pelo contexto social no qual se insere compila as questões que envolvem a formação dos relacionamentos empresariais.

Diante das pesquisas notou-se que a formação do relacionamento depende diretamente da compreensão e entendimento dos gerentes e/ou proprietários das pequenas empresas estudadas sobre a importância das interações e de como as características pessoais e culturais podem influenciar os negócios.

A forma de se comunicar, por sua vez, corrobora com a percepção dos públicos quanto às estratégias da pequena empresa. Para Kunsh (2003) o processo comunicacional abrange não apenas as interações entre os indivíduos, mas toda a cadeia organizacional, por meio de expressão verbal ou por símbolos que expressem efetivamente uma determinada mensagem. Nesta abordagem, a comunicação organizacional propicia influência direta nos elementos que constituem o ambiente interno e os aspectos e interação com o ambiente externo.

A forma de se comunicar engloba desde as próprias palavras, características de atenção e afeto transmitidas, tom e o próprio conhecimento e segurança acerca do tema discutido na compra de um produto ou utilização de um serviço. Isto foi percebido nas observações realizadas como determinante da própria confiança dos públicos diante da pequena empresa.

A formação dos relacionamentos, entendimento sobre a sua necessidade e forma de comunicação eficaz com seus públicos foram detectados em todas as pequenas empresas apresentadas como objetos de estudo. Porém, há destaque para as empresas do interior do estado, que, por fatores culturais, há maior proximidade com os públicos, o que compromete diretamente nos resultados dos relacionamentos firmados. Conforme Hunt e Arnett (2006) a particularidade das interações entre os públicos empresariais gera vantagem na otimização de processos e redução de custos.

Este fato pode ser notado claramente nos casos de Lino's Hair and Make Up, Bom Paladar e Mercado Pavão, pequenas empresas do interior. Porém, em uma empresa da capital paranaense também foi evidenciado que a formação dos relacionamentos é afetada por fatores culturais e proximidade com os públicos, o Pet Shop Au Au.

Nestas pequenas empresas, o foco do negócio é fortemente orientado pra o cliente, e desta forma, há maior preocupação com questões relacionadas ao atendimento e benefícios provenientes de relacionamentos com fornecedores e colaboradores, gerando além da confiança, o comprometimento entre as partes.

Os colaboradores são vistos como peças fundamentais dos relacionamentos por meio de padrões impostos de forma natural para seu comportamento no negócio. O comportamento dos colaboradores, principalmente nas pequenas empresas citadas anteriormente e no Hot Dog Curitiba, é afetado de forma significativa desde a contratação por meio de critérios que padronizam os comportamentos, a forma de pensar e de agir semelhante aos gerentes e proprietários. Este fato evidencia que os colaboradores são peças fundamentais para a percepção de sucesso nos relacionamentos, pois garantem o padrão da pequena empresa e com isso, permitem que o negócio se torne mais competitivo.

Já a estrutura dos relacionamentos é observada fortemente por meio das características que eles apresentam (GUMMESSON, 2005). Dentre as características são ressaltados a dependência entre as partes, nível de poder, comprometimento, proximidade, confiança e nível de colaboração. Por meio destas características volta-se a discutir a questão relacionada a fatores culturais e contexto econômico.

A esse respeito, o nível de dependência, poder, proximidade e confiança entre as partes envolvidas nos relacionamentos se mostram como um pouco

distintas dependendo diretamente dos fatores culturais e contexto econômico que os influenciam.

Nas pequenas empresas do interior, onde há proximidade física e mental entre as partes, a estrutura dos relacionamentos se torna uma necessidade de sobrevivência. A dependência é maior e o poder fica restrito. As relações são garantidas por meio da confiança entre as partes. Muitas vezes, não foi observada a presença de contratos ou garantias.

Nas pequenas empresas do litoral, onde existe proximidade assim como no contexto do interior, mas distância de clientes, notou-se uma menor dependência entre as partes, visto que o contexto econômico é um pouco mais desenvolvido, ou seja, há mais opções de fornecedores e perfil de clientes. No que tange aspectos relacionados aos colaboradores, há pouca disponibilidade de mão-de-obra especializada. No entanto, as regiões próximas que demandam por vagas de trabalho servem como um arcabouço que aumenta a gama de opções para trabalho o que beneficia os negócios do litoral. Há confiança nas relações com os públicos, apesar de apresentar menor intensidade, pois é obtida com a garantia de contratos ou outros documentos.

Já nas pequenas empresas da capital, o nível de dependência foi constatado como baixo, tendo em vista a distância entre as partes e a variedade de opções de mão-de-obra qualificada, fornecedores ou mesmo perfis de clientes. No entanto, o poder se torna menor frente aos públicos, dificultando muitas vezes a negociação, e conseqüentemente, prejudicando a percepção da qualidade dos relacionamentos e níveis de confiança.

Já a colaboração e comprometimento entre as partes envolvidas nos relacionamentos com as pequenas empresas estudadas ficam evidentes. Há o entendimento tanto da parte dos colaboradores e dos gerentes ou proprietários da empresa quanto da parte dos clientes e concorrentes que a existência da colaboração entre as partes afetam significativamente a satisfação das necessidades atribuídas à transação realizada. Desta forma, os laços se estreitam e o comprometimento entre as partes torna-se efetivo garantindo situações de parceria e melhoria do negócio e do próprio setor, beneficiando a todos.

Por sua vez, a singularidade das interações promovida tanto pelos gerentes e proprietários da pequena empresa, quanto dos colaboradores, por meio de padrão imposto ou adquirido é formado por meio de algumas características observadas. Dentre elas estão a compreensão das necessidades dos públicos, trato e tom na comunicação, presteza, atenção e colaboração.

Como pode ser observado, pequenas empresas como Pet Shop Au Au, Lino's Hair and Make Up, Mercado Pavão e Medeiros Materiais de Construção, fatores relacionados às características pessoais dos empreendedores são transmitidas aos colaboradores por meio de critérios na contratação e padrão de trabalho.

Desta forma, se confirma a proposição 2 a qual relata que:

os relacionamentos com os públicos de interesse da pequena empresa podem se tornar uma competência essencial quando está fundamentado em características pessoais do empresário.

Para Hrebiniak (2006) a coordenação efetiva e o compartilhamento de informações podem se tornar uma fonte de vantagem competitiva, pois a comunicação promove a integração entre as diversas áreas e pessoas na empresa.

As características pessoais do empresário contaminam o clima organizacional por meio de padrão e forma de controle embasadas nos seus atributos, preferências e experiências pessoais o que culmina na padronização dos colaboradores e possibilita agregar valor adicional aos negócios e singularidade às interações. Esse material humano, fundamental para a existência e efetividade dos relacionamentos pode ser eficaz em qualquer tipo de negócio, conforme confirmado por meio dos estudos realizados nas diferentes atividades das pequenas empresas.

Sob o ponto de vista das competências essenciais (HAMEL, PRAHALAD, 1995) foi evidenciado por meio do estudo que os relacionamentos se destacam nas pequenas empresas. Os relacionamentos, conforme mencionado anteriormente, quando possuem características pessoais e organizacionais que os fundamentam, são considerados singulares, possibilitam a adição de valor e são expansíveis a diversos negócios dentro da organização.

Os relacionamentos, conforme entrevistas e observações realizadas nas pequenas empresas, permitem que a organização tenha uma orientação para o mercado, fundamentando a preocupação com a qualidade desejada e bem estar de

clientes. Esta orientação nos pequenos negócios pesquisados possibilita a visão e a implementação de melhorias tanto na estrutura física e formas de gerenciamento para direcionar melhorias a serem percebidas como competitivas para os clientes.

Por sua vez, a orientação dos relacionamentos, embasada na orientação para o mercado, permite criação de uma estrutura eficaz para conduzir os relacionamentos com os diversos públicos da pequena empresa. Assim, a configuração do negócio se torna essencial para a propagação da filosofia voltada aos bons relacionamentos, por meio de adequação da interface da pequena empresa com clientes, fornecedores e colaboradores.

Além da orientação e configuração para a criação e manutenção dos relacionamentos, foi observado que o conhecimento específico e experiência pessoal de todos os envolvidos na pequena empresa geram confiança nas transações. O conhecimento e experiência, a esse respeito, não evidencia apenas características pessoais que criam singularidade nas interações, mas refletem o nível das informações propagadas nos relacionamentos. Ou seja, nos casos estudados, a forma de se comunicar, considerada na configuração e estruturação dos relacionamentos, e o próprio conteúdo das informações, se tornam pertinentes para criar a vantagem nos relacionamentos.

O fato é que as interações com características pessoais transferidas de modo conjunto para o negócio permitem a criação de vantagem competitiva por meio da percepção dos públicos de uma superioridade diante do padrão estabelecido pelos concorrentes. Este relacionamento é denotado como relacionamento superior e permite que a pequena empresa se destaque com seus públicos pelas interações que promove.

Desta forma, a proposição 3 também se confirma, pois explica que:

as competências essenciais permitem: (a) surgimento de fatores de orientação, configuração e informação, (b) para efetivar a criação do relacionamento superior, se confirmam.

4.9.2. Mapa Cognitivo Global dos Relacionamentos

Por meio dos estudos realizados nas pequenas empresas do norte do Paraná, Curitiba e litoral do estado, pode-se perceber diversos pontos de reforço ou convergência de conceitos nos mapas cognitivos organizacionais das pequenas empresas estudadas.

Com base nestes resultados, foi elaborado um mapa cognitivo com conceitos globais, como mostra a figura 41, unificando a formação e a manutenção dos relacionamentos fundamentados como uma estratégia competitiva pelos pequenos negócios estudados.

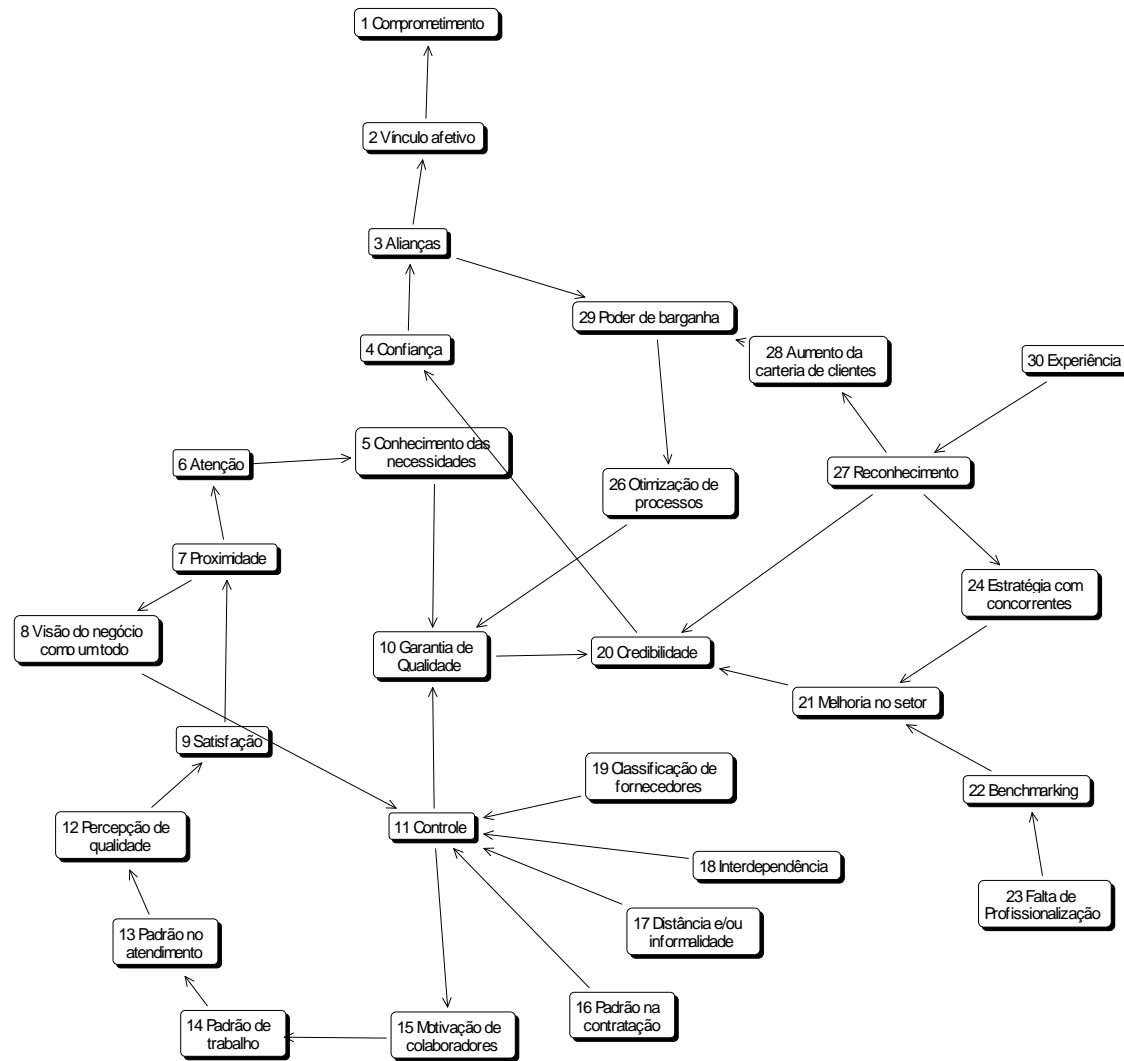


Figura 41: Mapa Cognitivo Global dos Relacionamentos

O mapa cognitivo global dos relacionamentos apresenta o comprometimento como o conceito chave, isto é, o comprometimento se torna o resultado final obtido por meio da formação, da estrutura e das estratégias traçadas pelos relacionamentos das pequenas empresas com seus públicos.

O comprometimento foi observado em todas as pequenas empresas estudadas apesar de ser pouco enfatizado por alguns gerentes, colaboradores ou clientes, por não perceberem ou fazerem referência a esse estágio dentro de todo o processo. A partir de laços afetivos ou estreitamento emocional entre as partes se torna maior a colaboração e o compromisso com os resultados obtidos para ambos os lados.

No entanto, o mapeamento identifica que há diferentes rotas para o alcance do comprometimento. A primeira situação pode ser identificada por meio da formação da confiança e credibilidade diante dos concorrentes. A competitividade percebida pelos públicos frente a concorrência é baseada na experiência profissional e pessoal que fundamenta a informação trocada nos relacionamentos e que promove o reconhecimento na área de atuação.

E na segunda rota, o comprometimento é formado pela garantia de qualidade, proveniente do controle de colaboradores e padrões para a organização, controle de fornecedores, poder de barganha diante de uma grande carteira de clientes e alianças estabelecidas com os diferentes públicos e otimização de processos.

Diante da análise dos dados levantados no mapa cognitivo global dos relacionamentos, pode ser evidenciado que dentre as rotas traçadas, há riscos na implementação e no gerenciamento das estratégias, principalmente, no modelo mental de percepção e concepção dos relacionamentos.

Os relacionamentos vistos a partir de duas rotas distintas também apresentam dois círculos virtuosos para sua formação e gerenciamento. Estes círculos virtuosos tratam-se de pontos necessários e essenciais para a manutenção dos relacionamentos entre as pequenas empresas e seus públicos.

Um dos círculos, formado por conceitos que envolvem a formação de alianças estratégicas, influência no poder de barganha, otimização de processos organizacionais, garantia de qualidade, credibilidade e confiança, enfatiza que a força dos relacionamentos envolve diretamente estratégias em contextos específicos

para a melhoria das atividades e qualidade dos negócios, se reforçando mutuamente.

A esse respeito, pode ser visto que riscos referentes ao processo de colaboração envolvido e formas de gerenciamento podem minar as estratégias traçadas.

Outro círculo virtuoso que ocorre no mapeamento dos relacionamentos trata-se do envolvimento dos colaboradores e nível de controle sobre as atividades da organização. O controle desde o ambiente de trabalho, rotina, processos, estrutura, clientes, fornecedores, concorrentes e estratégias, garante um determinado padrão organizacional que por sua vez se torna fonte de motivação aos funcionários.

Desta forma é criado um padrão de trabalho e de atendimento aos públicos, por meio de características e experiências pessoais transmitidas a todos os membros da pequena empresa para promover a percepção de qualidade pelos públicos.

A percepção de qualidade culmina na satisfação pela compra de produtos ou utilização de serviços, permitindo o estreitamento de laços de proximidade física ou mental entre as partes que por sua vez, acarreta na visão geral do negócio, tanto dos proprietários quanto dos próprios colaboradores, reforçando o controle organizacional.

Desta forma, se estas cadeias se quebrarem ou não estabelecerem ligação direta entre os conceitos podem surgir riscos para o resultado final das estratégias de relacionamento, ou seja, o comprometimento entre as partes. Isto reforça a idéia destacada na proposição 4, qual afirma que:

Os relacionamentos superiores, fundamentados em interações estratégicas com os públicos de interesse da pequena empresa, permitem o surgimento de riscos no momento da concepção e implementação da estratégia.

4.9.3. Riscos da Estratégia de Relacionamento Superior

A partir do mapeamento global dos relacionamentos conforme estudo de pequenas empresas de Curitiba, interior e litoral do estado do Paraná, foi possível identificar os principais grupos de riscos estratégicos concernentes ao relacionamento superior entre a pequena empresa e seus públicos. A partir deste mapeamento, pontos de riscos estratégicos são apresentados, conforme Slywotzky (2007), Beer e Eisenstat (2000) e Chatterjee (2005) e apresentados no Quadro 23.

Os riscos citados por Chatterjee (2005) referentes a demanda, a competitividade e a competência da organização são os riscos observados com maior frequência nos diferentes patamares de formação e manutenção dos relacionamentos. Embora em menor escala, os riscos estratégicos na perspectiva interna à organização também são notados sob a ótica de Beer e Eisenstat (2000). Em algumas situações foi notada a presença de riscos referentes a um estilo gerencial ineficaz, comunicação vertical e liderança ineficaz, além de falta de coordenação entre atividade.

Já os riscos referente a teoria de Slywotzky (2007), que reforça a questão de riscos estratégicos de fora para dentro da organização são notados em praticamente todas as situações, pois envolvem indiretamente os públicos interados no relacionamento e a percepção deles quanto às características das transações.

Diante disto, será discutida cada situação de forma específica, fazendo alusão de como há influencia dos riscos sobre cada episódio que constrói os relacionamentos empresariais.

Riscos	Número indicativo	Descrição
Perspectiva interna da pequena empresa		
Risco de Demanda	1	Processo pelo qual o mercado a demanda se torne superior ou inferior à esperada e à suportada ou planejada pela empresa (CHATTERJEE, 2005)
Risco Competitivo	2	Incapacidade da empresa apresentar diferenciais diante da concorrência (CHATTERJEE, 2005)
Risco de Competência	3	Estratégias delineadas não permeiam de forma adequada as competências essenciais da empresa (CHATTERJEE, 2005)
Estilo gerencial ineficaz	4	Gerenciamento conduzido sem objetivos ou por meio de estratégias que não agregam valor ao negócio (BEER; EISENSTAT, 2000)

Falta de clareza na estratégia e prioridades conflitantes	5	Risco ocasionado por estratégias sem delineamento ou foco, ocasionando resultados inapropriados para a empresa (BEER; EISENSTAT, 2000)
Líderes ineficazes	6	Condução de grupos de trabalho de forma ineficaz (BEER; EISENSTAT, 2000)
Comunicação vertical inadequada	7	Riscos relacionado a falta de comunicação ou distorção das informações entre gerentes e colaboradores (BEER; EISENSTAT, 2000)
Coordenação inadequada entre funções ou falta de habilidade de desenvolvimento de recursos humanos	8	Risco do exercício de funções dos colaboradores de forma ineficaz para os negócios (BEER; EISENSTAT, 2000)
Perspectiva externa da pequena empresa		
Risco do Consumidor	9	Mudança nas prioridades e preferências dos clientes (SLYWOTZKY, 2007)
Riscos da adaptação de novos projetos	10	Forma de ser realizada a retificação do problema: superestimar ou não a viabilidade da implantação das ações referentes ao projeto (SLYWOTZKY, 2007)
Risco de Erosão da Marca	11	Colapso da marca, derivado de queda na qualidade ou escândalos corporativos que prejudicam a imagem da marca, ou da erosão da marca, originária de julgamentos equivocados feitos pelos clientes (SLYWOTZKY, 2007)
Risco Concorrencial	12	Não conseguir adotar medidas, ações e produtos diferenciais para agregar valor e vantagens frente à concorrência (SLYWOTZKY, 2007)
Risco da Indústria	13	Intenso aperto nas margens de lucro, proveniente de falta de controle ou problemas estruturais externos. É derivado de problemas que atingem todas as organizações que atua no mesmo setor da economia (SLYWOTZKY, 2007)
Mudanças tecnológicas	14	Alterações relacionadas às tecnologias que influenciam estratégias organizacionais (SLYWOTZKY, 2007)
Estagnação da Economia	15	Mudanças no cenário econômico que afetam de maneira drástica o rumo dos negócios (SLYWOTZKY, 2007)
Mudança de conceito nos negócios	16	Derivado de riscos de clientes trata-se da diversificação das atividades empresaria e conceitos relacionados aos negócios que não são prioridades para os clientes (SLYWOTZKY, 2007)

Quadro 23: Identificação de categoria de riscos estratégicos

Os riscos estratégicos observados nos relacionamentos formados entre as pequenas empresas e seus públicos, retratados por meio do mapa cognitivo global dos relacionamentos, são tanto da perspectiva interna como externa da organização. Foram identificados todos os possíveis riscos nos diferentes patamares do processo de formação e manutenção dos relacionamentos, como ilustrado na figura 42.

O risco de demanda surge em consequência de fatores relacionados à falta de profissionalização, diferença nos níveis de atenção percebida, conhecimento das necessidades dos públicos e confiança na aquisição de produtos ou serviços da organização.

A falta de profissionalização, presente em muitas atividades empresariais, como vista em algumas pequenas empresas estudadas como o Pet Shop Au Au, Hot Dog Curitiba, Bom Paladar e Medeiros Materiais de Construção, possibilita o surgimento de problemas relacionados ao gerenciamento e adequação de estratégias para a melhoria do negócio. O gerenciamento se torna focado nas expectativas pessoais ou motivado pela visão do negócio apenas posicionado pela ótica do cliente.

O risco de gerenciamento, ocasionado pela ausência de conhecimentos específicos, serve como elo entre o risco de competência (por não atribuir atividades de forma correta nos negócios ou perder o foco diante de estratégia), o risco competitivo (por não agregar diferenciais diante da concorrência) e o risco de demanda.

O risco de demanda, por sua vez, está estreitamente ligado ao risco de gerenciamento e coordenação de atividades de modo ineficaz, pois a inserção de estratégias ou atividades sem a ligação adequada com o negócio ou as próprias necessidades dos clientes pode ocasionar a perda de controle da pequena empresa. Com isso, há dificuldades para coordenar a diminuição ou o aumento da carteira de clientes mantendo bom atendimento, qualidade e lucratividade para a empresa. A atenção dispensada a clientes, fornecedores e colaboradores, que por sua vez desperta o conhecimento acerca das necessidades de cada um, também está associado ao risco de demanda.

No que tange a questão referente ao relacionamento com colaboradores, o padrão de contratação e o padrão de trabalho apresentado podem gerar riscos de competitividade. O risco de competitividade para o padrão de contratação refere-se a contratar talentos com os moldes da concorrência, não despertando a superioridade nos recursos humanos, de extrema importância para a efetividade dos relacionamentos. Este fato envolve questões relacionadas ao padrão de liderança e comunicação entre colaboradores e gerentes que conduz o envolvimento e comprometimento de funcionários para com as suas funções.

O risco relacionado aos recursos humanos também faz alusão ao risco de estagnação da empresa no mercado, tendo em vista que a não alteração de critérios para a contratação de novos colaboradores não permite que aja capacitação e inovações no que tange a mão de obra para incrementar as atividades da empresa.

Já o padrão de trabalho gera risco competitivo no caso de a empresa, por algum motivo, não seguir de forma clara o padrão ao que os públicos estão acostumados, ou mesmo na ausência de um padrão, a dificuldade em criar ou manter os relacionamentos também é responsável por prejudicar a empresa.

O padrão de atendimento, decorrente do padrão de trabalho, permite o surgimento não apenas do risco competitivo, no caso de não evidenciar destaques perante a concorrência, mas também risco de competência. O risco de competência, neste caso, trata-se da incoerência nos próprios critérios criados, da inconstância no padrão de atendimento imposto, motivado a partir dos recursos humanos, e da efetividade do clima de trabalho proporcionado pela empresa aos colaboradores.

A grande questão é concernente à efetividade da empresa frente às estratégias traçadas. O ambiente permite que diversas adversidades se instalem na pequena empresa instaurando ameaças que prejudicam o negócio como um todo. Neste contexto, pode ser observado que a os riscos referentes à demanda, risco competitivo e risco de competência (CHATTERJEE, 2005) dependem diretamente de fatores externos, conforme afirmações observadas neste estudo e apresentadas anteriormente.

A falta de adequação da empresa frente a fatores de risco provenientes do ambiente externo é o principal fator para o surgimento destes riscos. Desta forma, nota-se que o risco é proveniente de fatores do ambiente externo, mas se depende diretamente dos padrões de atuação da empresa para combatê-los.

Com isso, a exposição de todos os riscos visualizados no estudo é confirmada parcialmente com a apresentação da proposição 5, que relata que:

Na perspectiva de fora para dentro da organização os principais riscos provenientes do relacionamento superior entre a pequena empresa e seus públicos de interesse são referentes ao risco de demanda, ao risco competitivo e ao risco de competência.

A proposição 5 necessita de adaptação e complementação: perspectiva do risco e riscos propriamente ditos. No que se refere à perspectiva de orientação do risco, conforme a análise das pequenas empresas estudadas o risco de demanda, risco competitivo e risco de competência são fundamentados em questões externas, porém dependem diretamente da estruturação e adaptação adequada do ambiente interno da empresa.

A perspectiva que se refere à esses riscos são derivadas de dentro para fora da empresa, juntamente com os riscos de gerenciamento, comunicação vertical e liderança ineficaz, além da coordenação de atividades empresariais.

O risco de demanda é motivado por movimentos de mercado que geram a oscilação nos níveis de números de clientes atendidos e no padrão de atendimento a esses clientes, que pode minar toda a estratégia do negócio.

O risco competitivo, associado a ausência de atributos e capacidades específicos diante da concorrência também só é permitido pela comparação entre as empresas e por uma competitividade maior atribuída diretamente aos concorrentes e não apenas aos recursos diferenciais internos à empresa.

Já o risco de competência foi observado que é relacionado não só apenas a obtenção de estrutura física ou gerencial para oferecer produtos e serviços que garantam o cumprimento da promessa ao cliente, mas também envolve concorrentes e fornecedores, no estabelecimento de padrões e de assimilação do que uma capacidade específica para a empresa.

Por outro lado, a proposição 6, se confirma parcialmente, pois relata que:

por meio da perspectiva de dentro para fora da organização da organização, os principais riscos provenientes do relacionamento superior entre a pequena empresa e seus públicos de interesse são referentes ao risco de gerenciamento do negócio, comunicação, falta de clareza nas estratégias, liderança ineficaz, coordenação inadequada de recursos e riscos relacionados aos recursos humanos.

Dentre os riscos citados nesta proposição, o risco de gerenciamento do negócio, comunicação vertical e liderança ineficaz, além do risco relacionado aos recursos humanos, estão ligados diretamente ao círculo virtuoso citado no mapa

cognitivo quando se refere a questão dos colaboradores estão fortemente associados às ameaças do ambiente interno para a organização criar e manter relacionamentos competitivos com seus públicos. O risco de gerenciamento da empresa constitui-se de um risco associado apenas a fatores do ambiente interna à empresa.

Desta forma as proposições 5 e 6 podem ser corrigidas conjuntamente para a afirmação relevante deste estudo, que afirma que:

Na perspectiva de dentro para fora da organização os principais riscos provenientes do relacionamento superior entre a pequena empresa e seus públicos de interesse são referentes ao risco de demanda, risco competitivo, risco de competência, gerenciamento, comunicação vertical, liderança e coordenação de atividades de modo ineficaz, embora estes riscos estejam sempre relacionados aos riscos na perspectiva de fora para dentro da organização.

Em complementação a essa idéia, no que tange os riscos relacionados a perspectiva externa da organização, riscos citados por Slywotzky (2004, 2007), por meio do estudo realizado foi notado que os riscos provenientes ao risco competitivo, de demanda e de competência estão ligados de forma estreita com os riscos provocados por alterações do ambiente externo à empresa.

A motivação dos funcionários envolve, não apenas questões internas relevantes para manter o clima de trabalho e o cumprimento adequado das atividades, mas estabelece uma cadeia de processos que servem como base para a satisfação das necessidades principalmente dos clientes. A esse respeito, pode ser observado que o risco concorrencial pode surgir dificultando manter o patamar de eficiência no exercício das atividades, em face da rotatividade e a vazão de talentos para os concorrentes, diminuindo a singularidade promovida pelo conhecimento e experiência adquirida por alguns colaboradores.

O controle que gera a motivação dos colaboradores, assim como a garantia pela qualidade de produtos e serviços ofertados, apresenta riscos relacionados a mudança tecnológica. O processo de garantia da qualidade, a otimização de

processos e a classificação de fornecedores também podem ser afetadas por esta ameaça.

As mudanças tecnológicas podem afetar drasticamente o modo como são operacionalizados os sistemas de dados e comandos da empresa, o que pode acarretar danos às formas de gerenciamento do negócio. Desta forma, outro risco que pode surgir trata-se do risco de gerenciamento pela falta de adequação das medidas de controle utilizadas pela empresa.

Já eventos que prejudiquem a imagem da marca organizacional podem afetar o reconhecimento, a credibilidade, a proximidade com os públicos, a interdependência e a percepção de qualidade, por influenciar o nível de aceitação e percepção de confiança na empresa.

A proximidade com os públicos da empresa, tanto física, mental ou emocional (afeto), além de ocasionar o risco relacionado à erosão de marca, permite o surgimento do risco concorrencial. Se houver alguma falha ou se o público envolvido no relacionamento sentir algum tipo de ameaça nesta proximidade, como falta de privacidade ou contatos excessivos, podem ser rompidos laços e (ou) possibilitar a reavaliação da concorrência frente a esse problema, o que dá margem para clientes, fornecedores e colaboradores migrarem para empresas concorrentes.

Por outro lado, a plena satisfação tanto de fornecedores, clientes e fornecedores cria uma limitação da visão de melhorias que são necessárias para a empresa acompanhar o seu mercado. Desta forma, surgem riscos da própria estagnação no mercado e o risco de mudança nas prioridades dos clientes.

A visão de melhoria, também aborda o tópico referente à visão do negócio como um todo, que envolve colaboradores, fornecedores e gerentes. Esta visão apresenta, além de melhorias no negócio, a criação de um clima amistoso no trabalho, proporcionado por estratégias específicas de fornecedores e gerentes deliberadas por meio de controle organizacional.

Desta forma, mesmo estando em outra face do mapa mental da construção e manutenção dos relacionamentos, surge a questão relacionada a melhoria do setor. A melhoria do setor envolve gerentes e concorrentes a fim de oferecer aos clientes melhores recursos e capacidades para garantir credibilidade e confiança das empresas envolvidas. No entanto, isto acarreta o risco concorrencial, atribuído à forte troca de informações entre as empresas, e por outro lado, o risco de arrocho de margens no setor, que pode prejudicar a saúde financeira da empresa.

A criação de alianças entre empresas, colaboradores ou clientes, apesar de otimizar a utilização de recursos e aprimorar as transações efetuadas, por meio de uma negociação benéfica para ambos os lados, permite evidenciar o risco de novos projetos, ocasionado em face da probabilidade de falta de adaptação em novos contextos.

Diante disso, o vínculo afetivo criado e o comprometimento entre as partes ficam afetados. A falta de adaptação permite que a negociação que envolve as alianças estratégicas formadas, de modo deliberado ou não, se torne prejudicial a um dos lados envolvidos, estagnando o negócio no mercado frente aos demais.

Desta modo, pode-se notar que apesar de o contexto interno da organização ser ligado a formas de gerenciamento como uma visão centralizada da empresa, há envolvimento direto e recíproco entre ambiente interno e externo. Foi observado que nas pequenas empresas é evidente que fatores relacionados a riscos externos como citados por Slywotzki (2007) prejudicam a organização também no que diz respeito aos relacionamentos. Assim, sugere-se uma nova afirmação que completa o esquema ilustrado na figura 43:

Apesar de ser observado em menor escala, na perspectiva de fora para dentro da organização os riscos proveniente do relacionamento superior entre a pequena empresa e seus públicos de interessa são referentes a erosão da marca, arrocho nas margens do setor, mudanças na economia, estagnação de mercado, mudança nas prioridades dos clientes e mudança nos conceitos dos negócios.

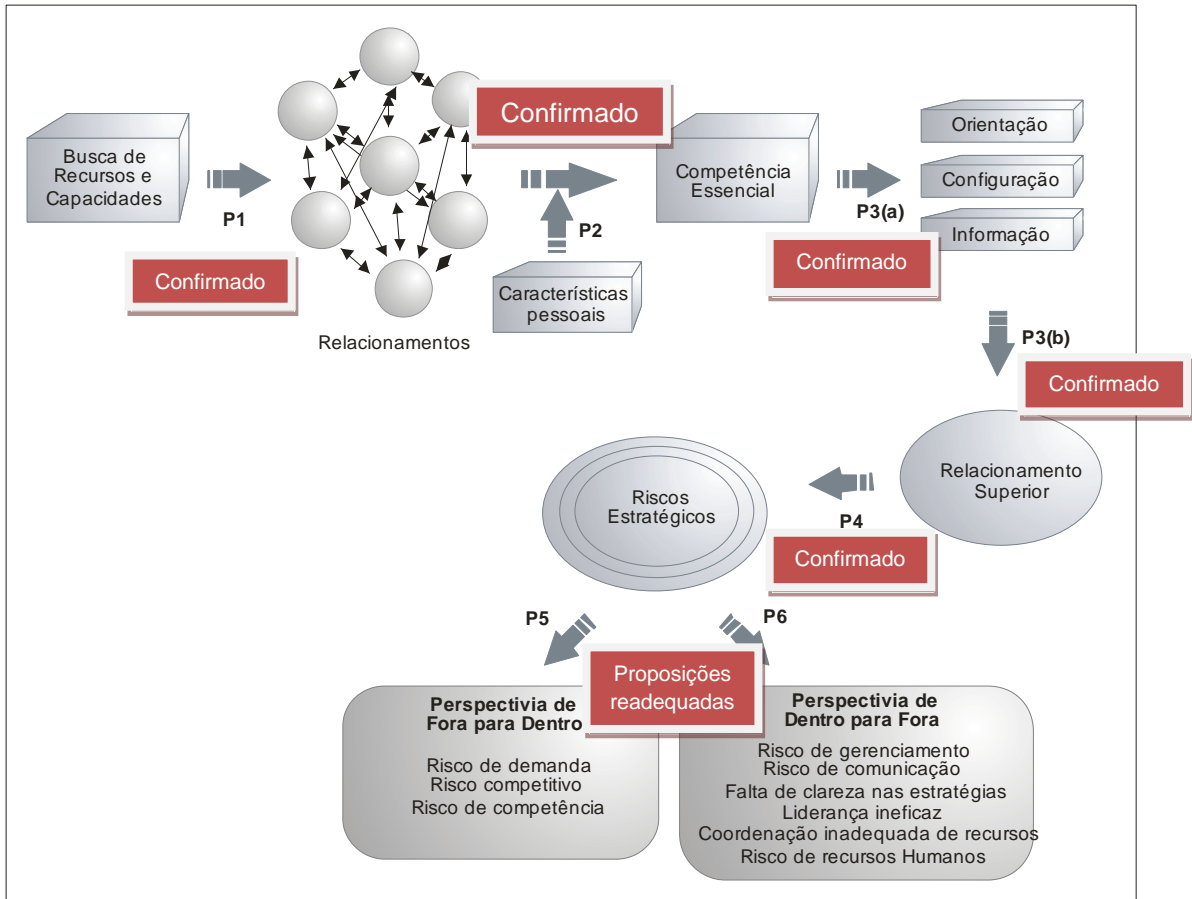


Figura 43: Proposição de Riscos do Relacionamento Superior

Conforme a figura 43, podem ser recapituladas as proposições citadas nesta pesquisa e detalhadas anteriormente, sendo que as proposições 1, 2, 3 e 4 foram confirmadas plenamente, e as proposições 5 e 6 foram readaptadas conforme contexto das pequenas empresas estudadas, permitindo fazer afirmações, embora subjetivas, acerca do tema deste estudo.

4.10. INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO ANÁLISE DE RISCOS DA ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO SUPERIOR

O instrumento utilizado para a avaliação e análise de riscos estratégicos, tendo como base o contexto de pequenas empresas de diferentes regiões do Paraná foi fundamentado no método Brasileiro de análise de riscos (2006). Apesar

de o método Brasileiro apresentar características voltadas ao cálculo relativo a riscos corporativos em um contexto de empresas de segurança, o modelo apresenta uma metodologia de aplicação simplificada que pode atribuir a possibilidade da observação objetiva dos dados.

Desta forma, a partir dos principais riscos mapeados nas pequenas empresas estudadas, conforme figura 42, foi estruturado um quadro de investigação da percepção de riscos estratégicos, ilustrado no quadro 24. O objetivo do quadro é ilustrar de forma objetiva a percepção acerca dos riscos das estratégias de relacionamento superior nos diferentes contextos estudados nas pequenas empresas do Paraná.

Para tanto, foi elaborado um questionário simplificado com base nos principais riscos mapeados no modelo mental global dos relacionamentos empresariais. Os dados, fundamentados na percepção do entrevistador, pretende unificar o ponto de vista das principais pessoas envolvidas organização de forma mais objetiva possível.

No quadro são avaliados critérios de riscos e seus níveis de influência no ambiente interno e externo, exposição ao risco, impacto do risco na imagem, nas operações e no financeiro, e competitividade baseada na eficiência organizacional interna e externa.

Os riscos são apresentados por meio de afirmações as quais relatam a perspectiva de prejuízo para a empresa. As afirmações são verificadas conforme os diferentes contexto e análise de dados realizada na etapa qualitativa, como apresentadas no quadro 21. Os riscos são separados em 16 afirmações que sustentam os diferentes riscos das perspectivas internas e externas à organização

Tipo de Risco	Descrição do Risco
Arrocho de margens no setor	Queda do poder de barganha frente a fornecedores
Arrocho de margens no setor	Queda do poder de barganha frente a clientes
Comunicação Vertical ineficaz	Baixa motivação de funcionários influencia negativamente no padrão de trabalho
Erosão da Marca	Queda da confiança dos públicos prejudica a imagem do negócio

Erosão da Marca	Oferecer produtos e serviços sem qualidade pode afetar a credibilidade da empresa
Mudança na preferência de clientes	Não acompanhar mudanças na preferência de clientes influencia percepção de qualidade e níveis de satisfação
Liderança ineficaz	Aumento da confiança entre colaborador e empresa acomoda o colaborador
Mudança no conceitos dos negócios	Diversificação de negócios sem foco na atividade principal
Mudanças na economia	Alterações no cenário no macroambiente prejudicam a negociação e poder de barganha
Mudanças tecnológicas	Mudanças tecnológicas prejudicam o controle da empresa quanto a qualidade e otimização de processos
Risco Competitivo	Formação de laços afetivos prejudica transações
Risco Concorrencial	Satisfação, confiança e formação de laços afetivos com clientes propicia a estagnação do negócio
Risco de Competência	Falta de capacidade ou recursos que auxiliem a adaptação ao padrão de concorrentes e fornecedores
Risco de Demanda	Aumento na demanda influencia padrões de qualidade e de relacionamentos
Risco de gerenciamento	Falhas no gerenciamento de processos internos prejudicam a otimização de processos
Risco na adaptação de Novos Projetos	Alianças estratégicas ou <i>benchmarking</i> sem competência e conhecimento

Quadro 21: Afirmações de Riscos da Estratégia de Relacionamento Superior

Apesar de todos os riscos serem apresentados para a formação das afirmações, foram considerados para a presente análise apenas afirmações que descrevem os riscos mais evidentes e mais propícios no contexto das pequenas empresas estudadas, não devendo ser consideradas como uma conclusão ou como todas as possibilidades acerca do tema pesquisado.

As afirmações foram verificadas conforme uma adaptação do método Brasileiro de análise de Riscos (2006) e da competitividade organizacional, como apresentados no capítulo 3, metodologia de pesquisa. Foram avaliados de forma objetiva a influência dos riscos descrito no ambiente interno e externo, exposição ao risco, impacto na imagem, nas finanças e nas operações da organização e os critérios de competitividade baseados na eficiência organizacional interna (custo, produtividade, qualidade e gerenciamento), competitividade externa (retorno financeiro, preço e participação de mercado) e competências individuais e organizacionais, como apresentado no apêndice 2.

Foi analisada a relação de diferentes fatores de riscos na competitividade das pequenas empresas, com base nos contextos estudados. Em relação ao grau de probabilidade de concretização dos riscos, há uma moderada relação positiva com o grau de impacto causado (0,547) e com o índice de competitividade geral diante dos

riscos (0,423). Estes resultados revelam que nas pequenas empresas estudadas quanto maior a probabilidade de ocorrência de um determinado risco nos relacionamentos empresariais, maior será o impacto causado por ele, e maior será a competitividade, permitindo corroborar para afirmação de Bekefi e Epsteins (2008) e Slywotzki (2007) que afirma que quanto maior é o risco, maior são as oportunidades e os retornos obtidos com o seu controle.

Já com relação a influência do risco no impacto causado por eles, observa-se há moderada correlação entre a influência causada pelo risco no seu ambiente interno (0,508) e forte correlação positiva entre a influência causada pelo risco de seu ambiente externo (0,624). Este fato prova que apesar de riscos terem diferentes perspectivas – a partir de dentro ou fora da organização – o ambiente interno mantém-se alinhado com os objetivos e estratégias organizacionais de criar e manter um relacionamento superior, embora isso não se revele fora da organização. As constantes mudanças no cenário de negócios prejudicam a observação do ambiente externo e de novas oportunidades, possibilitando a estagnação do negócio em busca de melhorias.

Outra evidência a respeito destes resultados é referente aos riscos citados por Slywotzki (2004, 2007) e que considerados neste estudo com a perspectiva de fora para dentro da organização. O impacto causado por riscos que são provenientes de fora e que afetam fortemente a percepção dos públicos externos da organização, apesar de aparecerem no mapeamento dos riscos da estratégia de relacionamento superior, apresentados na figura 42, com menor número de ocorrência, são vistos como ameaças maiores para a empresa diante do impacto que eles podem causar.

Por sua vez, o impacto causado pelos riscos das estratégias de relacionamento superior nas pequenas empresas foi analisado quanto a sua relação com critérios de competitividade. O impacto causado pelos riscos foi observado como moderadamente proporcional a competitividade obtida por meio do controle dele, pois obteve uma moderada correlação positiva (0,530).

O impacto do risco obteve uma fraca correlação negativa (-0,210) com a produtividade, o que revela que quanto maior são os danos causados com a concretização de um risco, menor é a produtividade da organização.

O impacto do risco também foi analisado diante das competências individuais e organizacionais. As competências individuais não apresentam correlação com a

proporção dos danos causados na concretização dos riscos dos relacionamentos (0,029). Já as competências organizacionais apresentam uma moderada correlação positiva com o impacto dos riscos (0,420) na medida que quanto maiores o impacto causado, maiores são a influência das competências organizacionais sobre os riscos.

Já o impacto operacional gera uma correlação moderada negativa (-0,469) com a produtividade, considerada um dos critérios de competitividade baseado na eficiência organizacional interna. Isto revela que quanto maior é o impacto que o risco causa nas atividades da empresa, menor é a sua produtividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta sessão aborda as observações gerais acerca do relacionamento superior discutido nesta dissertação, bem como dos riscos desencadeados por esta estratégia. As considerações são feitas com base na teoria apresentada no capítulo 2, referencial teórico-empírico, na realidade observada por meio dos estudos de caso nas pequenas empresas e sob o ponto de vista pessoal como pesquisador a fim de originar respostas plausíveis às questões de pesquisa.

Para tanto, as considerações finais desta dissertação podem ser divididas em dois subtópicos: conclusão e recomendações gerais, que envolve as indicações práticas e teóricas, além das limitações do estudo.

6.1. Conclusão

A partir da análise realizada nas pequenas empresas de diferentes contextos, atividade de localização, pode-se notar que a vantagem competitiva da organização está ligada diretamente a características pessoais do empresário e como ele e seus subordinados se relacionam com os diversos públicos empresariais.

Em todas as empresas observadas, foi constatado que, independente do número de funcionários, as características e forma de ver o negócio é transmitido dos gerentes e (ou) empresário por meio do dia-a-dia de trabalho, padrão ou controle proposto. Estes critérios vão desde o padrão de contratação, formas de tratamento entre os colaboradores e negociações realizadas.

A visão referente ao negócio também se torna uma das características fundamentais que sustentam o relacionamento superior. A partir de fatos, principalmente baseados no contexto histórico do negócio, participação efetiva nas atividades e colaboração com fornecedores, clientes, colaboradores e concorrentes, forma a efetividade dos relacionamentos como essenciais para a competitividade do negócio.

Diante das observações e entrevista realizadas, pode-se notar que há diversas estratégias realizadas com os públicos empresariais como parcerias com

fornecedores, alianças com concorrentes, ações colaborativas entre fornecedores, clientes, concorrente e colaboradores, *endomarketing*, critérios de seleção e contratação de colaboradores, programa de incentivos a clientes e colaboradores, programas de fidelização de clientes, seleção e classificação de fornecedores e reestruturação para adaptação de interface com clientes. No entanto, todas as estratégias utilizadas não são embasadas em nenhum tipo de planejamento formal ou estudo do cenário.

As estratégias de relacionamentos são emergentes, sendo realizadas apenas com a verificação das possibilidades e viabilidades de entrosamento e adaptação entre as partes envolvidas na troca, a fim de tornar a empresa mais competitiva frente ao mercado, diante de redução de custos, aumento de qualidade e entendimento sobre as reais necessidades do mercado.

O relacionamento referido neste estudo como relacionamento superior por ser responsável pelo aumento da competitividade por agregar vantagens diferenciais acima aos níveis propostos pela concorrência é revelado de fato como uma competência essencial das pequenas empresas estudadas.

Observou-se que, principalmente derivado do contexto histórico e cenário de busca constante pelo desenvolvimento da pequena empresa, alianças são formadas, embora não apenas de caráter estratégico, mas como uma singularidade do sistema para adquirir novos recursos, capacidades ou competências específicas que agreguem diferencial ao negócio.

Desta forma, os recursos, capacidade e competência adquiridas por meio das interações entre a pequena empresa e seus públicos não representa um fator isolado para a competitividade. Os relacionamentos que originam estas vantagens é que são os responsáveis pelo destaque da empresa no ambiente e além de tudo garante a singularidade da estratégia, pois cada interação é considerada como sendo única, e fundamentada em características pessoais, evidencia a diferenciação frente outras empresas.

O relacionamento superior também foi notado como sustentável e expansível para outros tipos de negócios. A partir das empresas estudadas observou-se que, independente da atividade econômica, há possibilidades reais de desencadear relacionamentos com os diferentes públicos da empresa, para agregar competitividade ao negócio.

Todas as empresas utilizam relacionamentos fundamentados nas características do empresário que transmite seu perfil profissional para colaboradores gerentes por meio de afinidade e critérios específicos para a contratação. Isso possibilita que o negócio acompanhe os objetivos organizacionais remetendo ao patamar de alinhamento do ambiente interno, para originar a produtividade que influencia diretamente a competitividade da empresa no seu ambiente externo.

Os resultados referentes aos diferentes contextos das pequenas empresas estudadas revelaram que os pequenos negócios, independente de sua localização e cultura na qual está inserida, têm o foco nos relacionamentos para obter maior proximidade e assim criar confiança entre as partes e garantir o comprometimento.

Já com relação aos riscos, eles surgem na implementação e gerenciamento dos relacionamentos com os públicos. Conforme o mapeamento de riscos realizados, percebeu-se que os riscos surgem principalmente na transição de conceitos, sentimentos, características ou ações referentes às interações da pequena empresa e seus públicos.

Foram observados riscos internos à organização, conotando uma perspectiva de dentro para fora da empresa, e por outro lado, riscos, em menor escala, embora não menos importantes, os riscos externos à organização, conotando a perspectiva de fora para dentro da pequena empresa.

Os principais riscos observados na perspectiva interna das pequenas empresas são o risco de demanda, o risco competitivo, o risco de competência e o risco gerencial. Riscos referentes a fatores internos como coordenação entre as atividades, comunicação vertical e liderança ineficaz também são vistos, porém sempre ligados a questões concernentes ao gerenciamento empresarial.

Embora os riscos na perspectiva interna da empresa sejam responsáveis por grande parte dos prejuízos que podem ser observados de forma indireta, eles não agem de forma isolada e definitiva sobre os negócios: os riscos internos à empresa dependem de fatores externos para sua efetivação, como a percepção os públicos envolvidos e nível de envolvimento com eles.

Por outro lado, há os riscos que foram observados como originários de fora da empresa. Os riscos na perspectiva de fora para dentro da organização permitem desequilibrar todo o ambiente da pequena empresa na medida em que afeta a

produtividade do negócio frente aos seus concorrentes, influenciando diretamente nos resultados esperados e competitividade.

Os riscos sob a ótica de fora para dentro da organização, embora menos prováveis para minar as estratégias de relacionamento superior, por não afetar diretamente a chave do sucesso dos relacionamentos – as características pessoais do empreendedor e colaboradores – surgem nas interações pelo não acompanhamento do cenário externo e por formas de gerenciamento ineficaz, risco este que surge dentro da própria organização, como já mencionado anteriormente.

Os principais riscos sob esta perspectiva são o arrocho de margens no setor, mudanças drásticas na economia, estagnação de mercado, mudanças tecnológicas, erosão da marca, mudanças na prioridade dos clientes, risco concorrencial e mudança no conceito dos negócios.

Desta forma, a falta de visão dos gerentes e empresários, aliados a falta de alinhamento estratégico e riscos provenientes do relacionamento superior afetam de forma significativa a competitividade da pequena empresa.

Notou-se que o grau de probabilidade tem forte correlação com o impacto causado por eles, e conseqüentemente afetam os critérios de competitividade. Embora este estudo represente apenas o contexto das pequenas empresas estudadas, nota-se que a competitividade tem relação com os riscos, porém de formas diferentes e complementares.

Foi observado que quanto maior é o risco para o ambiente interno da pequena empresa, maior é o impacto causado por ele para as finanças e operações, o que afeta de forma considerável os requisitos de eficiência organizacional interna, diminuindo principalmente a qualidade e produtividade. Isso gera uma queda de competitividade baseada em critérios externos e como apresentados nos resultados do estudo.

Desta forma, observa-se que há um ponto ótimo entre a estratégia de relacionamento superior das pequenas empresas e os riscos causados por elas. A efetividades de estratégias de relacionamentos ficam evidentes neste estudo, baseadas principalmente nas competências pessoais do empresário que permite o alinhamento dessas características para todo o negócio. Todavia, o foco apenas nos relacionamentos como algo prioritário para o sucesso do negócio possibilita a estagnação do negócio por deixar a empresa restrita apenas a seus públicos e ao

seu ambiente interno. A partir desta consideração, podem ser sugeridas atividades específicas e novas pesquisas para discutir com maior profundidade o tema.

6.2. Recomendações Gerais

Conforme os resultados obtidos no estudo, observa-se a necessidade das pequenas empresas se estruturarem em torno do alinhamento entre as características pessoais do empresário estendendo-as para os colaboradores. Este alinhamento permite que fique claro para todos os públicos da pequena empresa qual é o perfil traçado e qual é a maneira de conduzir os negócios, o que possibilita a percepção de credibilidade e confiança nas pequenas empresas.

Para tanto, os objetivos da pequena empresa devem ser claros e não conflitantes a fim de permitir que todos os colaboradores entendam e consigam colocar efetivamente em prática o discurso do negócio de modo consistente.

Outro fator ainda referente ao ambiente interno é com relação aos colaboradores. Os recursos humanos são as peças fundamentais para colocar em prática os relacionamentos de forma superior aos níveis propostos pelos concorrentes. Desta forma, devem existir critérios claros de contratação e padrão de trabalho.

Já o relacionamento com fornecedores deve ser trabalho de modo informal e com proximidade mental e física, como se fossem dependentes entre si. A consciência acerca da interdependência entre fornecedores e empresa, além de garantir a qualidade de produtos e serviços, permite otimizar os processos empresariais, proporcionar alianças por melhorias conjuntas e aumentar o poder de negociação e competitividade no ambiente.

Os concorrentes por sua vez, apesar de não estarem diretamente ligados à organização, são essenciais para a prosperidade do negócio. O relacionamento com fornecedores possibilita o auxílio mútuo entre as partes, indicações, efetivações de melhorias a partir de um processo de aprendizado contínuo. Por isso, os concorrentes, diferentemente de rivais, devem ser vistos pela empresa como colaboradores do desenvolvimento empresarial.

E, por fim, os clientes não devem ser considerados apenas elementos que adquirem produtos e serviços para garantir a sustentabilidade do negócio. O relacionamento com os clientes – diferentemente apenas de um bom atendimento o ponto de venda – admite que deve existir colaboração entre as partes no que tange negociação, qualidade e informações para a melhoria do negócio e também para propiciar a satisfação na compra.

Os relacionamentos com clientes não devem ser observados apenas como pontuais ou como clientes apenas fiéis ao negócio como aborda o marketing de relacionamento. Os clientes devem estar comprometidos com os resultados da empresa assim como a empresa comprometida com a satisfação e confiança fornecida ao cliente para manter uma estreita aliança de forma estratégica.

O bom relacionamento com clientes só é garantido por meio de relações efetivas com fornecedores, concorrentes e colaboradores para atuar como um ciclo que se reforça constantemente e possibilita a sustentabilidade e melhoria contínua das pequenas empresas.

Para futuros trabalhos, sugere-se que sejam analisados outros contextos empresariais, incluindo também grandes organizações. As pequenas empresas, por ter situações mais pontuais e uma rotina menos complexa e informal, facilitaram as observações para a execução desta pesquisa. No entanto, limitou o campo de visão para a gama de riscos que podem existir nas estratégias efetivadas.

O foco no desenvolvimento de estratégias de relacionamento superior com os públicos de interesse deve ser estudado, pois garantem o sucesso empresarial. Para isso, recomenda-se que novos estudos sejam realizados fazendo alusão aos riscos dos relacionamentos e oportunidades criadas a partir deles de modo mais amplo e objetivo, a fim de permitir que afirmações e complementações possam ser feitas a este estudo.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. Governança e Pensamento Estratégico: Uma Crítica a Michael Porter. **Revista de Administração Contemporânea – RAE**, v. 42, n. 3, jul-set 2002.
- ALENCAR, F. M. R. Mapeando a Modelagem Organizacional em especificações precisas. 1999. p. 304 **Tese (Doutorado) - Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife**, 1999. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br>. Acesso em 24 out. 2007.
- ALVAREZ, Marisol Parra; QUEIROZ, Abelardo Alves. Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, Ouro Preto, MG, Brasil, outubro de 2003.
- ALVES, Fabiana et al. Endomarketing como Ferramenta de Estratégia Empresarial. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, out 2002
- ANDALEEB, S.S. Dependence Relations and the moderating role of trust: Implications for behavioral intentions in Marketing Channels. **International Journal of Research in Marketing**, v.12, p.157-172, 1995
- ANDERSON, E; NARUS, J. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p.42-58, 1990.
- ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**, Irwin, Homewood illinois, 1971
- ARAÚJO, Luís Otávio Cocito de ; RESENDE, Janaína ; ROTONDARO, Roberto. Análise e aplicabilidade das ferramentas da qualidade no serviço de fôrmas como auxílio ao planejamento para produção. **XXI ENEGEP - Encontro de Engenharia de Exploração e Produção de Petróleo**, Salvador, 2001.
- ASSUMPÇÃO, Joubert; FIGUEIREDO, Paulo. O Papel das Competências Técnico-organizacionais na Estratégia Organizacional: Evidencias de cinco Organizações Não-Governamentais do Rio de Janeiro. **Revista Análise**, v. 8, n.2, Porto Alegre, 2007. p. 158-172
- ATKINSON, William. A View from the Top. Risk Management. Sep 2007; 54, 9; **ABI/INFORM Global** p. 24
- BABBIE, Earl. **The Practice of Social Research**. Hardcover, 2006.
- BADIN, Neiva Terezinha. Integração da cadeia de suprimentos na indústria automobilística. **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, Ouro Preto, MG, outubro, 2003
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17, 99-120, 1991.

BARNEY, Jay. Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-based View. **Journal of Management**, New York, v.27, n.6, p. 643-650, nov-dez. 2001

BEER, Michael; EISNSTAT, Russel A. Contra os Seis Assassinos Silenciosos. **Sloan Management Review**, jan 2000.

BEKEFI, Tamara; EPSTEIN, Marc J. Transforming Social and Environmental Risks into Opportunities. *Strategic Finance*; Mar 2008; 89, 9; **ABI/INFORM Global**. pg. 42

BEKIN, Saul F.. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração Contemporânea - RAE Executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-68, nov 2002 a jan 2003

BERNSTEIN, Peter L.; **Desafio aos Deuses: a Fascinante História do Risco**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERRY, L. Relationship Marketing, in *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Berry, Shostack e Upah. Chicago: **American Marketing Association**, p. 25-28, 1983.

BONONA, T.V.; JOHNSTON, W.J. The Social Psychology of Industrial Buying and selling. **Industrial marketing Management**, 17, p. 213-224, 1978.

BONONA, T.V.; ZALTMAN, G. **Industrial Buying Behavior**, Chicago MI, AMA, 1978.

BORGES, André et al. Desenvolvendo Argumentos Teóricos a partir de Estudos de Caso: O debate recente em torno da pesquisa histórico-comparativa. **Anais do XXIV Simpósio Nacional de História**, 2007.

BOTELHO, Delane; BAPTISTA, Cláudio. Escolha de Canais de Venda em Comércio Eletrônico. **Anais do Encontro de Marketing da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EMA/ENANPAD**. 2006.

BRASILIANO, Antonio C. R. **Análise de Risco Corporativo: Método Brasileiro**. São Paulo: Sicurezza, 2006. 161p.

BRNA, Paul. **Computer Based Learning Unit**. Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br/sbc-ie/revista/nr3/Brna03.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2008.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: ABRP-RS/SC, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CAVALANTI, Vitor, DIAS, Ricardo, BARROS, Reinaldo. **Proposta de Ferramenta de Análise e controle de processos com foco em análise de riscos.** Disponível em: http://www.vitorfc.com.br/Analise_processos_com_foco_em_Riscos.pdf. Acesso em: 10 set. 2008.

CASTOR, Belmiro. V. J.. **Tamanho Não é Documento:** Estratégias para a Pequena e Micro Empresa Brasileira. 1. ed. Curitiba: Ebel Consultoria e Assessoria Empresarial Ltda, 2006

CEZARINO, Luciana; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Revista Fafibe On-line. Bebedouro, SP. n.3, 2007. Disponível em <http://www.fafibe.br/revistaonline/arquivos/lucianacezarino_microepequenasempresas.pdf>. Acesso em 13 fev. 2008.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure.** MIT Press, Cambridge, 1962

CHANG, Yu-Hern, YEH, Chung-Hsing. Evaluating airline competitiveness using multiattribute decision making. Omega – **The International Journal of Management Science**, 29(5), p. 405-415, 2001

CHARTTEJEE, Sayan. **Estratégia à Prova de Falhas:** como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam. Porto Alegre: Bookman, 2006. 248p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas:** Como as mudanças estão mexendo com as empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 319 p.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together.** Oxford, Butterworth-Heinemann, 1991.

CLEMONS, Eric. A Experiência passada aponta o caminho para o futuro. **Valor Econômico:** Gestão da Incerteza. 13, 14, 15 e 16 abr. 2006.

COCURULLO, Antonio. **Gestão de Risco Corporativo.** São Paulo: PriceWaterHouse Coopers, 2004.

COIMBRA, Fábio C. Gestão Estratégica de Riscos: Instrumento de Criação de Valor. **Anais do VII SEMEAD – Seminários em Administração, USP.** São Paulo, 2004

COLOMBO, Renan. **As pequenas e familiares são as mais respeitadas.** Portal RPC. Disponível em: <http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/retratocuritiba/valores/conteudo.phtml?id=871290&ch>. Acesso em 27 mar. 2009.

CORREA, Henrique; CORREA, Carlo. **Administração de Produção e operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

COVIELLO, N.E.; BRODIE, R.; DANAHER, P. JOHNSON, W.J. How firms relate to their markets: An Empirical examination of Contemporary Marketing Practices. **Journal of marketing**, v. 66, p. 33-46, 2002.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

CURITIBA S.A. <http://curitibasa.com.br>. Acesso em 29 out. 2007.

CUSTÓDIO, Juliana Cândido Custódio, DRABEK, Alessandra, DEL CORSO, Jansen Maia, SILVA, Wesley Vieira. Criação de relacionamento superior com o cliente como competência essencial das empresas de pequeno porte: Um estudo em uma pequena empresa do ramo alimentício . **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.3, p.58-71, 2008.

DAFT, Richard L.; BETTENHAUSEN, Kenneth R.; TYLER, Beverle B. Implications of top manager's communication choices for strategic decisions. In: HUBER, George P. & GLICK, William H. (orgs.). **Organizational Change and Redesign**: ideas and insights for improving performance. New York: Oxford University Press, 1995.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.

DAY, George s. Creating a Superior Customer-Relating Capability. **Management Review Spring**, 2003

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37 – 52, Oct. 1994.

DEL CORSO, J.; SILVA, W.; SANDRINI, G. Alianças Estratégicas e Vantagem Competitiva: uma Visão Analítica da Cadeia de Fornecedores. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 17-31, out-dez 2005

DESHPANDÉ, R. ; FARLEY, J. U. ; WEBSTER Jr., F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, vol. 57, p. 23-37, January 1993

DONG, Jing et al. Um passo em Direção ao Desconhecido. **Valor Econômico: Gestão da Incerteza**. 20, 21, 22 e 23 abr. 2006.

DOZ, Yves L. and HAMEL, Gary. **Alliance advantage**: the art of creating value through partnering. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 1998.

DRABEK, Alessandra. A Influência da Participação em Projetos de Lançamentos de Novos Produtos no Desenvolvimento de Competências em uma Organização do Ramo de Tecnologia Automotiva da Região de Curitiba – PR. **Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná**, Curitiba, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Organização do Futuro**. Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Ed. Futura, 1997. 428p

DUSSAUGE, Pierre and GARRETTE, Bernard. **Cooperative strategy**. England: John Wiley & Sons Ltd., 1999.

DWIVEDI, Rajeev; MOMAYA, Kirankumar. Stakeholder Flexibility in E-Business Environment: A Case of an Automobile Company. **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol. 4, No. 3, pp 21-32, 2003

DWYER, R.; SCHURR, P. & OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51: 11-27, April 1987.

EDEN, C. On the nature of cognitive maps. *Journal of Management Studies*, v.29, n.º 3, 1992.

EL-ANSARY, A.; STERN, Louis W.. Power Measurement in the Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**. Vol. IX, p. 47-52. February. 1972.

EMERSON, R.M. Power Dependence Relations. **American Sociological Review**, vol. 27, nº1, Fevereiro, p. 31-41, 1962.

FAULKNER, David. **International Strategic Alliances: Co-operating to Compete**. McGraw-Hill International, UK, 1995.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas**. São Paulo. Editora Gente, 2000

FIOL, C., M., HUFF, A., S. Maps for managers: where are we? where do we go from here? *Journal of Management Studies*, v.29, n. 3, p. 267-286, 1992.

FIOL, C.M.. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 191-211, 1991

FRAZIER, Gary L. On The Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. **Journal of Marketing Research**, Vol. XX, May, p. 158-166, 1983.

FULLER, T.; LEWIS, J. Relationships Mean Everything: A Typology of Small-Business Relationship Strategies in a Reflexive Context. **British Journal of Management**, Vol. 13, p. 317–336, 2002

GALERANI, Jair. Gestão de Operações e Logística – Formação, Estruturação e Implementação de Aliança Estratégica Entre Empresas Cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea - RAE- eletrônica** - vol. 2 · nº 1 · jan-jun/2003

GARBARINO, E.; JOHNSON, M.S.; The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment on Customer Relationships. **Journal of Marketing**, abril, p.70-87, 1999.

GHOSH, Mrinal; JOHN, George. Strategic Fit in Industrial Alliances: An Empirical Test of Governance Value Analysis. **Journal of Marketing Research**, Vol. XLII p. 346–357, agosto, 2005

GIMENEZ, Fernando et al. Estratégia em Pequena Empresas: Uma Aplicação do Modelo Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. V.3, n.2, mai/ago, 1999. p. 53-74

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v.35. n.2. 1995.

GODZMIDT, Rafael; PROFETA, Rogério. Um estudo da relação entre o desempenho e as cinco forças de Porter **Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais – SIMPOI**, 2005 – FGV – EAESP

GOFFEE, Rob; JONE, Gareth. Ligar a antena, sintonizar e descobrir o caminho. **Valor Econômico: Gestão da Incerteza**. 20, 21, 22 e 23 abr. 2006.

GONÇALVES, Carlos Alberto. Marketing de Relacionamento e Tecnologias de Informação: Análise em Instituições Bancárias. **Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Administração – Enanpad**, 1997

GRIFFIN, Jennifer J.; KOERBER, Charles P.. Does industry matter when managing stakeholder relations? School of Business, The George Washington University, Washington, DC. **Academy of Management Best Conference Paper**, 2006

GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in service competition**, Massachusetts, MA: Lexington Books, 1990.

GUMMESSON, E. Relationship Marketing – The Emperor's new Clothes or a Paradigm shift?. **Marketing and research today**, p. 53-60, fevereiro, 1997.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 323 p

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing: rethinking marketing management from 4 Ps to 30 Rs**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. **Journal of International Business Studies**, p. 265-284, Second Quarter 1996.

HAKANSON, H. **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach**, Chichester, John Wiley and sons, 1982.

HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

HAMZA, Kavita. Marketing de Relacionamento e estratégia Competitiva: Um estudo exploratório no mercado empresarial de inseminação artificial. **Dissertação**

(Mestrado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2005.

HARRISON, Jeffrey F. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Ed. Bookman, 2005. 430p.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006

HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A critical reassessment and Model Development. **Psychology and Marketing**, dezembro, p.737-764, 1997.

HERNANDEZ, José. Entendendo Melhor o Processo de Decisão de Compra na Internet: Uma Análise Sobre o Papel da Confiança em Diferentes Situações de Risco. **Anais do Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. 2002.

HERNANDEZ, José; SANTOS, Cláudia. Proposta Para Um Modelo de Mensuração De Confiança Entre Canais De Marketing. Anais de Marketing do **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. 2007.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Tompson Learning, 2003. 93-133p.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A., PIERCE, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice –Hall, 2a. Edição, 2001

HORA, Henrique R.M. Análise de Confiabilidade do Questionário da Metodologia Softmat usando o Coeficiente Alpha de Cronbach. **Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Produção de Sistemas, Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos**, 2006.

IJAILLE, Luciano K.; MARCHETTI, Renato Z. Relacionamento e Lealdade: a perspectiva dos clientes de hipermercados em Curitiba. 2005. **Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná**, Curitiba, 2005

IMONIANA, Joshua Onome; NOHARA, Jouliana Jordan. Cognição da Estrutura de Controle Interno: uma Pesquisa Exploratória. **Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Administração – Enanpad, 2004**

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53 – 70, July 1993.

JOHNSON, Gerry, SCHOLE, Kevan, WITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha 7. ed. Porto Alegre, Bookman, 2007.

KAPFERER, Jean-Nöel. **As marcas, Capital da Empresa: Criar e Desenvolver Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003. 451p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KELLER, Kevin L. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 289p.

KELLY, Eamonn. A difícil arte de administrar mudanças. **Valor Econômico: Gestão da Incerteza**. 13, 14, 15 e 16 abr. 2006.

KERSTEN, Denise. Risk And Rewards. Government Executive. **Academic Research Library**, pg. 32, Oct, 2005

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Vol. 06, N.1, Jan, Fev, Mar e Abr, 2002

KOETZ, Clara I. O Valor para o Consumidor Virtual – Análise da Utilização da *Internet* por meio de *Web sites* de Empresas. **Anais do Encontro Anual de Marketing da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EMA/ENANPAD**. Curitiba, 2004

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Applications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1 – 18, Abril. 1990.

KOHLI, Ajay K; JAWORSKI, Bernard J. e KUMAR, Ajith. Markor: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing**, v. XXX, p. 467 – 477, Nov. 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

KUNSCH, Margarida. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Ed. Summus, 2003. 417p.

LAS CASAS, Alexandre L. (Coord.). **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001. 221 p

LEAL, Fabiano; PINHO, Alexandre F., ALMEIDA, Dagobeto A. Análise de falhas através da aplicação do FMEA e da Teoria Grey. **Revista de Gestão Industrial**, v. 02, n. 01, p. 79-88, jan-mar, 2006

Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. <http://www.leigeral.com.br>. Acesso em 29 out. 2007.

LEVINE, David et al. **Estatística: Teoria e Aplicações - Usando Microsoft Excel Português**, 2005

LEVY, Alberto R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992. 309p.

LEWICKI, R.J.; BUNKER, B. B. **Trust in relationships**. A model of development and decline. In BUNKER, B.B.; RUBIN, J.Z. (eds.), *Conflict, Cooperation, and Justice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 133-173, 1995.

LIMA, Suzana; CASTRO, Antônio; MACHADO, Magali. Metodologia de avaliação de necessidade futura de competências essenciais em organizações de P&D, com base no processo de geração do conhecimento. **Rpot**, vol. 7, n.2, jul-dez, 2007, p.5-29

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada. Porto Alegre, Bookman, 1999 **Management Review**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

MARCHETTI, R.; PRADO, P.H.M. Avaliação da Satisfação do Consumidor utilizando o PLS: Um modelo aplicado ao setor elétrico Brasileiro. **Anais do Encontro Nacional de Administração - Enanpad**, Salvador, 2001.

MARIZ; Luiz Alberto; MEDEIROS, Janann Joslin. Confiança e Relações Contratuais em uma Rede de Inovação. **Anais do Encontro Nacional de Administração – Enanpad**, 2000

MARSHALL, Christopher. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. São Paulo: editora Qualitymark, 2002

MARTINS, Roberto Antonio, COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização. **Revista Gestão e Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-311, dez. 1998

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254 p

MILLS, J.et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAMI JÚNIOR, Keiichi; CONTADOR, José Celso. Mensuração da Competitividade: Indicadores para Empresas Aéreas. **Anais do 3. Encontro de Estudos em Estratégia da Anpad**. São Paulo, 2007.

MINTZBERG, Henry. Strategic making in three modes. **California Management Review**, p. 44-53. 1973

_____. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman. 2001

MOLLER, C.; HALINEN, A. Relationship Marketing theory; Its roots and directions. **Journal of marketing Management**, v. 16, p. 29-54, 2000

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

MORGAN, R.M.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v.58, n.3, p.20-38, julho, 1994.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of marketing orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, Out 1990

NOGUEIRA, Nuno. **A gestão de risco no processo de planejamento estratégico**. Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, v. 93, dez. 2007. Disponível em: http://www.ctoc.pt/downloads/files/1196447705_51a55_gestao.pdf. Acesso em: 24 jun. 2008.

NOGUEIRA, Roberto; MAZON, José Afonso; TERRA, Andréa M. A Gestão de CRM nas Seguradoras. Anais de Marketing do 28. **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. Curitiba, 2004.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2000.

OLIVEIRA, Luiz Carlos KUYVEN, Arlete. Formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo de caso. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, SC, novembro de 2004

PÁDUA, S.I.D; CAZARINI, E.W.; INAMASU, R.Y. **Modelagem Organizacional: Captura dos Requisitos Organizacionais no Desenvolvimento de Sistemas de Informação**. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em 24 out. 2007.

PARRY, S. B. **The quest for competences**. Training, New York, p. 48-54, July 1996.

PAULO, Wanderlei et al. Controles Internos: ma Metodologia de Mensuração dos Níveis de Controle de Riscos. **VI Congresso de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo, 2006.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 393 p.

PEREIRA, Beatriz. Implementação e Mensuração da Estratégia de Orientação para o Mercado. **VIII Seminários em Administração – SEMEAD**, 2005

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resouce-Based View. **Strategic Management Journal**. 1993, p. 179-191

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformations of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, nov. 1987

PIGATTO, Gessuir; SILVA, Andréa Lago; SOUZA, Hildo Filho. Alianças mercadológicas: a busca na coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. II Workshop brasileiro de gestão de sistemas agroalimentares. **Pensa/FEA/USP**, Ribeirão Preto, 1999.

PINHO, J. B. **O Poder das Marcas**. São Paulo: Summus, 1996. 143p.

PORTER, Michael. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985

_____. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980

_____. **Vantagem competitiva**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRAHALAD, C. K. Reexame de Competências. **Revista HSM Management**, nov/dez, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. The core competencies of the corporation. **Harvard Business Review**, 1990, 68: 79-91.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Ed. Campus, 1995. 376 p.

RAFF, D. M. G.; **Risk Management in an Age of Change**. Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, 2000.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. Cultura de Orientação para o Mercado e Serviços ao Cliente. **XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Salvador/BA**, Set 2002.

RITZMAN, Silvia L. Aplicação de ferramentas da Gestão do Conhecimento como meio de Inovação e Melhoria dos Processos de gerenciamento de Riscos em Gestão de Projetos. **Revista Conhecimento Interativo**, v.2, n.2, p. 117-131, jul-dez/2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração – mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, Rodrigo Vilela; CAMPOS, Antônio Carvalho. Desempenho e Competitividade do Setor Siderúrgico Brasileiro na década de 90. **Revista de Economia da UEG**, Anápolis (G), Vol. 4, n. 01, jan-jun 2008.

ROQUETE, Fatima F. CERCEAI, Júnia. Estratégia organizacional e a gestão de RH: a experiência de uma empresa do setor eletroeletrônico da região Metropolitana de belo horizonte. **Anais do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais – ANPAD**, 2000

ROVAI, Ricardo et al. Modelo de avaliação de riscos em gestão estratégica de projetos: estudo de caso em empresa de autopeças. **XXVI Engep – Encontro de Engenharia de Exploração e Produção de Petróleo**, 2006.

RUAS, Roberto et al. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Administração – Enanpad**, 2005.

RUMELT, R. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, 1991

SANTOS, Rubens; PRADO, Paulo. Satisfação, Qualidade No Relacionamento E Lealdade Entre Clientes E Bancos E Varejo. **Anais do Encontro de Marketing da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EMA/ENANPAD**. 2006

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? **The American Economic Review**, v. 75, n. 3, 1985.

SCHMID, Hillel. **Organization-Environment Relationships: Theory for Management Practice in Human Service Organizations**. Administration in Social Work, Vol. 28(1), 2004

SEBRAE. <http://www.sebraepr.com.br>. Acesso em 23 out. 2007.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo: EDU-EDUSP, 1987. v1-3, 2004.

SELNES, F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v.32, n.3, p.305-322, 1998.

SHAPIRO, B. P. What the Hell is 'Market Oriented'? **Harvard Business Review**, p. 119-125, nov-dez 1988

SIDERSHMUKH, D.; SINGH, J; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**. v.66, n.1, p.15-37, janeiro, 2002.

SILVA, Carlos Donizete; NAGANO, Marcelo Seido. O Capital de Relacionamento como Estratégia de Qualidade. XII Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, novembro, 2005

SILVA, José Roberto Gomes. Preparação das Pessoas para a Mudança: Marketing Interno e Desenvolvimento do Foco na Integração em uma Organização de Serviços. **Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Administração – Enanpad**, 2001

SLYWOTZKY, Adrian J. **Do Risco à Oportunidade**: As 7 estratégias para Transformar Ameaças em Fatores de Crescimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 274p.

SLYWOTZKY, Adrian J. Exploring the strategic risk frontier. *Strategy & Leadership*; 2004; 32, 6; **ABI/INFORM Global**. pg. 11

SLYWOTZKY, Adrian J., DRZIK, John. **Countering the Biggest Risk of All**. Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Abr, 2005.

SOUZA, Ricardo Fasti et al. Dependência e Poder ou Exercício de Resistência e Exercício de Poder? Um Ensaio sobre Dependência em Redes Relacionais. **Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Administração – Enanpad**, 2004

SPYER, Juliano. **Conectado**: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2007.

STALK, G.; EVANS, P; SHULMAN, L. E.. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, Mar 1992. p. 57-69

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi 1998. 197 p.

SULL, Donald. Decisões difíceis num mundo incerto. **Valor Econômico**: Gestão da Incerteza. 13, 14, 15 e 16 abr. 2006.

SWAN, J. Using cognitive mapping in management research: decisions about technical Innovation. *British Journal of Management*, v. 8, p. 183-198, 1997.

TACHIZAWA, Elio Takeshy. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios, 5 ed. FGV Editora, 2001

TAKALA, T.; UUSITALO, O. An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis, **European Journal of Marketing**. 30(2), 45–60. 1996

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea, RAC**, v. 7, n. 4, p. 33-54, out-dez. 2003

TARELHO, Fabrício. Marketing de Relacionamento como Estratégia de Obtenção de vantagem Competitiva nas empresas: Um estudo exploratório. **Dissertação (Mestrado)**. Universidade Católica de Santos, 2006

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

TEECE, David et al. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 18:7, 509-533, 1997.

TEIXEIRA, Rafael et al. Fatores Determinantes da Competitividade na Indústria de Telecomunicações e Repercussões para a Estratégia. Base – **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. Vol. 2, n. 1, jan-abr 2005

TOLEDO, Geraldo L., ROCHA, Thelma, NUCCI, Paulo. O Marketing de Relacionamento e a Construção da Fidelidade do Cliente: Um Estudo de Caso em uma Empresa Brasileira de Seguros. 7º **Seminário em Administração FEA-USP**. São Paulo, 2005.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 27, n. 2, p. 120-143, 1999

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p.

VILAS BOAS, Ana Alice; RODRIGUES, Paulo Emílio; LUZ, Vinicius. Motivação como Fator de Sucesso em Projetos Industriais: Um Estudo de Caso na Michelin – Rj. **XI Simpósio da Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – Simpoi**, 2008

WEBSTER, F. E. Executing the new marketing concept. **Marketing Management**. v. 3, p.8-17, 1994

WILLIAMSON, Oliver E. **Transaction-Cost Economics**: The Governance of Contractual Relations. In: BUCKLEY, Peter, MICHIE, Jonathan (eds.). *Firms, Organizations and Contracts*. Oxford: Oxford University, 1996.

WILLIAMSON, Oliver E.. Determinants of Power-Dependence in the Distribution Channel. **Journal of Retailing**, Vol. 51, nº 2, summer, p. 59-74, 1975.

WILLIAMSON, Oliver E.. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. **Journal of Economic Literature**, s.l.:s.n, XIX, p. 1537-1568, December. 1981.

WILLIAMSON, Oliver E.. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, s.l. : s.n., XXII, , p.233-261, October. 1975.

YIN, R. Estudo de caso: **Planejamento e métodos**. Bookman, 2001.

YOSHINO, Y. Michael; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZANCAN, Cláudio; PRADO, Paulo. Uma Análise da Qualidade do Relacionamento (QR) no Canal de Distribuição da maçã brasileira. **Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Administração – Enanpad**, 2005

ZINELDIN, Mosad. The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. **Journal of Consumer Marketing**. 2006, vol. 23; n.7 p. 430-437