

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA
COMPETITIVA EM CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS
DE SANTA MARIA

JOÃO ANTÔNIO GOMES PEREIRA

FLORIANÓPOLIS
2001

João Antônio Gomes Pereira

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA
COMPETITIVA EM CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS
DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Rogério da Silva Nunes, Dr.

Florianópolis, fevereiro de 2001.

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE SANTA MARIA

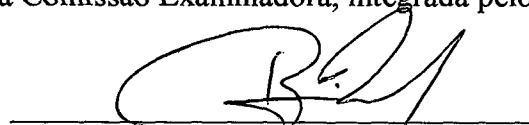
João Antônio Gomes Pereira

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

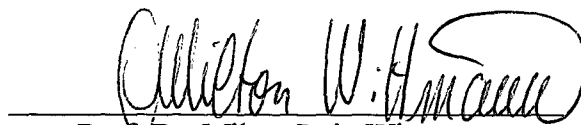


Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

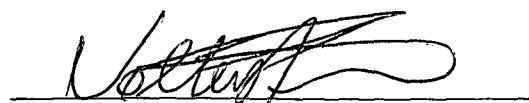
Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:



Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes
Orientador



Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann
Membro



Prof. Dr. Valter Saurin
Membro

***“Que os nossos esforços desafiem as impossibilidades.
Lembrai-vos de que as grandes proezas da história foram
conquistas do que parecia impossível.”***

Charles Chaplin

**Dedico este trabalho ao meu filho Alexander
e a todas as pessoas que me ajudam.**

AGRADECIMENTOS

A realização do presente estudo é resultado da colaboração de várias pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização do mesmo, durante vários anos.

Cada pessoa com quem convivemos teve uma participação, os familiares, no seu apoio diário e constante; os amigos pela convivência e pela ausência; os professores que nos mostraram que um novo mundo é possível e que jamais devemos parar, exemplificando a superação de limites. Sobre tudo gostaria de agradecer mais de perto e com muita emoção:

- A Deus, “inteligência suprema do universo, causa primeira de todas as coisas”;
- A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões de um modo geral e particularmente ao Campus de Santiago;
- A Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas pela abertura do espaço e realização do Mestrado Interinstitucional;
- A Universidade Federal de Santa Catarina e o Centro Sócio-Econômico por disponibilizar seus professores e nos oportunizar a titulação de Mestre em Administração – área de concentração: Políticas e Gestão Institucional;
- Ao CNPQ e CAPES pelo auxílio financeiro na forma de bolsa de estudo;
- A Professora e Ayda Bochi, diretora da URI Campus de Santiago por tudo que ela representa no desenvolvimento de Santiago e região e pela oportunidade concedida;
- Ao Professor Dr Milton Luiz Wittman pela sua receptividade, paciência e amizade;
- Aos professores mestres do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Maria Renato Dias e Jorge Dávila pela colaboração e amizade;
- A direção e funcionários das concessionárias de automóveis de Santa Maria participantes deste trabalho pela disponibilidade, receptividade e atenção;
- Aos professores do Curso de Administração da URI Campus de Santiago pelo apoio;
- Aos meus alunos que souberam demonstrar compreensão durante a realização do curso de mestrado;
- A cada um dos professores do CPGA/UFSC pelos ensinamentos, incentivos e experiências e exemplo de humildade, esforço e dedicação;
- Aos meus colegas de mestrado que permitiram tornar este processo de mudança que passamos mais agradável e estimulante, de um modo muito especial, aos colegas Elvio, Ivan e Marcelo pela solidariedade, conselhos e que possamos construir uma amizade duradoura;
- Aos colegas Ricardo, Carlos e Sidenei pelas caronas e amizade;
- A minha mãe, avó, tia, irmãos, sobrinhas e afiliada por compreenderem a minha falta de atenção nestes dias;
- Agradeço a seu Iran Estivalet e toda sua família pela estima e consideração que sempre teve, concedendo-me tratamento de um filho;
- Sou grato ao meu amigo e irmão Giuliano Estivalet e esposa pela ajuda recebida;
- A Maria de Lourdes e José Budó e Filhos pelo apoio moral;
- A Beatriz dos Santos e toda sua família pela apoio incondicional, pela amizade, força e amparo;
- Aos meus clientes que souberam a importância do mestrado em administração;
- Ao professor Dr. Vitor Schuch Junior pelas dicas na elaboração do projeto e por suas orientações e sua atenção;

e, entre todos os agradecimentos especiais, um agradecimento, intensamente, especial ao meu orientador, Professor Dr. Rogério da Silva Nunes, pela sua amizade, pelo seu discernimento nas orientações, pelos livros emprestados, pela sua segurança e, que Deus o ilumine a conseguir tudo de bom que deseje para si e seus familiares.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. Tema – Problema	02
1.2. Objetivos	03
1.3. Justificativa	04
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	07
2.1. Competitividade	07
2.2. Estratégia Competitiva.....	09
2.3. Cultura Organizacional	13
2.4. Serviços	18
2.5. Outras pesquisas sobre o tema ..	20
3. METODOLOGIA	23
3.1. Métodos Predominantes.....	23
3.2. Perguntas de Pesquisa	24
3.3. Delimitação da Pesquisa	24
3.4. Variáveis e Hipóteses	25
3.5. Plano de Coleta de Dados.....	26
3.6. Definição de Termos	28
4. CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA CONCESSIONÁRIA SIGMA	30
4.1. Análise das questões relativas ao pessoal	32
4.2. Análise da questões relativas a estratégia competitiva.....	32
4.3. Análise das questões relativas a vantagem competitiva	37
4.4. Análise das questões relativas a cultura organizacional	38
4.5. Análise global sobre cultura organizacional e estratégia competitiva.....	40
5. CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA CONCESSIONÁRIA KAPA	42
5.1. Análise das questões relativas ao perfil do pessoal	43
5.2. Análise da questões relativas a estratégia competitiva.....	44
5.3. Análise das questões relativas a vantagem competitiva	48
5.4. Análise das questões relativas a cultura organizacional	50
5.5. Análise global sobre cultura organizacional e estratégia competitiva	52
6. CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA CONCESSIONÁRIA EPSILON	54
6.1. Análise das questões relativas ao pessoal	54
6.2. Análise da questões relativas a estratégia competitiva.....	56
6.3. Análise das questões relativas a vantagem competitiva	61
6.4. Análise das questões relativas a cultura organizacional	62
6.5. Análise global sobre cultura organizacional e estratégia competitiva.....	65
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	66
7.1. Recomendações	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

ANEXOS	78
Anexo 1. Carta convite	79
Anexo 2. Instrumento de coleta de dados	81
Anexo 3. Tabulação resultados Concessionária Sigma	84
Anexo 4. Tabulação resultados Concessionária Kapa	102
Anexo 5. Tabulação resultados Concessionária Epsilon	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Observações realizadas na Concessionária Sigma	31
Quadro 2: Observações realizadas na Concessionária Kapa	43
Quadro 3: Observações realizadas na Concessionária Epsilon	55
Quadro 4: Valores da Concessionária Epsilon.....	55
Quadro 5: Visão Concessionária Epsilon	56

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é verificar qual a relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva na administração de concessionárias de automóveis de Santa Maria. As concessionárias de automóveis inserem-se no grande contexto da indústria automobilística, que tem sido objeto de vários estudos a partir das montadoras de automóveis norte-americanas e européias, principalmente. Os objetivos do presente trabalho giram em torno das concessionárias de automóveis, a fim de buscar informações sobre uma realidade ainda pouco conhecida. O método da pesquisa foi predominantemente qualitativa pelo estudo de multicasos. O entendimento foi de que a pesquisa era descritiva e não-experimental. A população da presente pesquisa é formada por proprietários, gerentes e funcionários de cada organização. Dentro desta população proposta foram estudadas as concessionárias com mais de 10 anos de existência e que tenham registro junto a Fenabrave. Para as concessionárias participantes foram atribuídos nomes fantasia com fins de pesquisa e para não comprometer as informações. Assim, as concessionárias citadas foram denominadas para fins da presente pesquisa de Kapa, Sigma e Epsilon. Os dados foram coletados pela observação não participante, entrevista estruturada e pela utilização de questionário com escala de medidas de opinião e atitudes, aplicado no universo de funcionários nas concessionárias participantes. O tratamento dos dados foi por meio de técnicas descritivas simples com o auxílio do computador. Os resultados obtidos demonstram que as três concessionárias usam as mesmas táticas, que no entendimento dos entrevistados são estratégias. A estratégia que se aproxima do que ocorre nas concessionárias estudadas é a estratégia de enfoque, porque há maior concentração, segundo os entrevistados, no atendimento. As concessionárias de automóveis como muitas outras organizações trabalham internamente com administração de custos, atividades de produção, desenvolvimento de serviços, programas de qualidade, entre outros, ignorando o desenvolvimento das pessoas. Foi constatado que a maioria dos funcionários fica na empresa até 5 anos. Pode-se constatar um discurso ideológico acentuado, com poucas ações objetivas que levem a resultados reais. A criatividade não é estimulada e com isto deixam de haver inovações nas concessionárias e portanto, deixa de existir a construção de um futuro melhor. Isto deve perdurar enquanto as concessionárias permanecerem fechadas, num mundo global.

ABSTRACT

The general aim of this research is to verify the relationship between organizational culture and competitive strategy in the management of car concessionary stores in Santa Maria. Car concessionary stores are inserted in the large context of the automobile industry, which has been object of several studies as from the North-American and European automobile factories, mainly. The objectives of the present work turn around the car concessionary stores, for the purpose of seeking information about a reality which is still little known. The research method was predominantly qualitative through the study of multicases. It was accorded that the research was descriptive and non-experimental. The population of the present research is formed by holders, managers and employees of each organization. From this proposed population, the concessionary stores in study have been in existence for more than 10 years and are registered at Fenabrave. The participant concessionary stores were given fantasy names for research purposes and in order that the information might not be undertaken. Thus, the concessionary stores were named Kapa, Sigma and Epsilon in the present research. The data were collected by non-participant observation, structured interview and by using a questionnaire with measuring scales of opinions and attitudes which was applied to the universe of employees in the participant concessionary stores. The data treatment was by means of simple descriptive techniques with the help of the computer. The results which were obtained show that the three concessionary stores use the same tactics, which, in the judgement of the interviewees, are strategies. The strategy which is closer to what occurs in the concessionary stores in study is the focus strategy, because there is greater concentration in waiting on customers, according to the interviewees. Like many other organizations, the car concessionary stores work internally on administration costs, production activities, service development, quality programs, among others, ignoring people development. It was evidenced that most of the employees stay in the enterprise up to 5 years. It may be found out a pronounced ideological discourse, with few objective actions which drive to actual results. The creativity is not stimulated and thus there are no innovations in the concessionary stores and, consequently, there is no construction of a better future. This is expected to endure while the concessionary stores remain closed in a global world.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças fazem parte do mundo das pessoas e organizações. Neste ambiente, as organizações são chamadas a transformações constantes, a fim de permanecerem no mercado. A cada dia surgem novas variáveis no cenário. Sendo assim, manter-se passivo e só mudar quando os problemas ocorrem é contribuir para o insucesso nos negócios, decisões precipitadas e equivocadas. Ao contrário, antecipar-se aos fatos é fundamental na gestão das organizações, adequando-se a era da informação com revisão de conceitos na busca incessante do ser humano em acertar e progredir. Pois, o conjunto de mudanças do ambiente externo afeta o ambiente interno das organizações.

Da teoria clássica de administração até as mais atuais e modernas formas de interpretar e operar as organizações, muitas idéias foram lançadas. No entanto, cada uma delas em particular, e todas no geral, têm início na produção de bens e ou serviços. As empresas são concebidas e passam a operar para um mercado que seus dirigentes criaram em suas mentes, dentro de locais fechados e com visão restrita. É preciso estudar esta nova realidade, a fim de direcionar as organizações no caminho do sucesso com segurança e maximização de seus recursos. Para tanto, competir com técnica e orientação profissional são algumas entre várias alternativas possíveis.

O mercado competitivo atual está a requerer empresas com nova cultura. Hoje, a competição não se restringe apenas a empresas locais. A competição passa a ser com empresas globalizadas e localizadas em qualquer parte do globo terrestre. Embora existam várias empresas de capital totalmente nacional, o Brasil registrou a marca de 1747 fusões com empresas estrangeiras segundo publicação da Revista Exame, informe econômico de setembro 2000, p.22, em estudo realizado pela KPMG Corporate Finance. O desenvolvimento da metade sul do Estado do Rio Grande do Sul, juntamente com o cenário de globalização analisado, são pontos que destacam o significado deste trabalho de pesquisa.

1.1 Tema e Problema

O dia-a-dia dos dirigentes das organizações é marcado pela tomada de decisões, que podem gerar consequências de variada ordem para as mesmas. No mundo globalizado de hoje, tais decisões deveriam ser, se ainda não são, tomadas com uma visão ampla do ambiente, considerando as características culturais deste. Estas questões ficam mais complexas quando a cultura de quem decide difere da cultura predominante no local onde a organização se encontra. Segundo pesquisa publicada na Revista AméricaEconomia, em artigo de BERRIOS & ABARCA (2000, p.52), um dos erros mais frequentes nas empresas é usar conceitos alheios a cultura local. Na mesma revista, os autores do artigo citam como exemplo de adequação a cultura local a Coca-Cola, a qual é considerada pelos executivos pesquisados como a multinacional mais hábil na administração da cultura local.

Para STONNER e FREEMANN (1995), a cultura, ainda que menos explícita do que as regras e os procedimentos, pode ser uma influência ainda mais poderosa sobre o modo como empregados e administradores abordam problemas, atendem aos consumidores, etc. Neste sentido, salienta-se que o Rio Grande do Sul possui peculiaridades culturais características que determinam as crenças, valores, percepções, atitudes e sentimentos das pessoas. Estas características culturais próprias são levadas para dentro das organizações, orientando procedimentos e decisões. Faz-se imprescindível que devido a qualificação da concorrência, as empresas da metade sul do Estado do Rio Grande do Sul, especialmente Santa Maria, desenvolvam uma cultura que viabilize os empreendimentos ao longo do tempo, com estratégias competitivas em sintonia com necessidades e desejos do mercado.

A metade sul do Rio Grande do Sul, segundo estudos de LUCAS COELHO (1996, p. 8), é caracterizada por colonização Espanhola/Protuguesa; preocupações com segurança, através da construção de quartéis e instalações de unidades militares nas fronteiras; predomínio do latifúndio e tendência a monocultura(herança da sesmaria e da estância); na área educacional estão localizadas três Universidades Públicas Federais das quatro do Rio Grande do Sul(Santa Maria, Pelotas e Rio Grande) e menor número de municípios e emancipações; municípios com maior extensão territorial. No mesmo estudo o autor, caracteriza a metade norte do colonização alemã/italiana; produção através das colônias por colonos oriundos de outros países; predomínio do minifúndio e tendência à diversificação de culturas; possui uma Universidade Pública Federal em Porto Alegre, UFRGS; maior número de municípios e emancipações; municípios com menores extensões territoriais. Desta forma, pode-se dizer que a metade sul constitui-se de uma região considerada economicamente com

baixa produtividade, poder aquisitivo da população e PIB em relação a metade norte. As concessionárias de Santa Maria estão inseridas neste contexto.

O estudo será realizado nas concessionárias de automóveis de Santa Maria, possibilita visualizar a realidade de um município localizado na região central do estado, possuindo uma variedade de concessionárias de automóveis de várias marcas nacionais e importados. Estas concessionárias são em sua maioria empresas tradicionais administradas sem planejamento estratégico formal. Elas também participam de forte concorrência com a grande variedade de revendas de automóveis semi-novos.

De acordo com PORTER (1992), a cultura pode reforçar vigorosamente a vantagem competitiva que uma estratégia genérica busca alcançar, e salienta que isso é possível caso ela seja apropriada. Não existe uma cultura boa ou ruim. A cultura é um meio para alcançar uma vantagem competitiva, e não um fim em si mesma”. Para um executivo de marketing chamado Marion Harper, apud KOTLER (1998, p.110) “dirigir bem um negócio é administrar seu futuro, e dirigir o futuro é administrar a informação”. Assim, espera-se que o presente estudo resulte em informações úteis para um futuro das concessionárias de automóveis.

O presente trabalho, pretende investigar com maior profundidade a relação entre a cultura organizacional e estratégia na administração de concessionárias de automóveis, na busca de competitividade no mercado. Desta forma, o problema do presente estudo girou em torno da seguinte questão: *Qual a relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva na administração de concessionárias de automóveis de Santa Maria?*

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar qual a relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva na administração de concessionárias de automóveis de Santa Maria. Em termos específicos pretendia-se:

- diagnosticar a cultura das concessionárias de automóveis em Santa Maria;
- analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas concessionárias de automóveis de Santa Maria;
- constatar quais forças que dirigem a concorrência entre as concessionárias de automóveis;

- verificar as vantagens competitivas das concessionárias de automóveis de Santa Maria;
- fornecer subsídios para que as concessionárias de Santa Maria desenvolvam planejamento estratégico de acordo com a cultura organizacional própria.

As concessionárias de automóveis inserem-se no grande contexto da indústria automobilística. Ela tem sido objeto de vários estudos a partir das montadoras de automóveis norte-americanas e europeias, principalmente. No entanto os objetivos do presente trabalho, conforme será justificado a seguir, giram em torno das concessionárias de automóveis, a fim de buscar informações sobre uma realidade ainda pouco conhecida.

1.3 Justificativa

A busca da excelência na gestão empresarial deveria ser uma constante. Conforme TACHIZAWA e REZENDE (2000, p.25), “é inegável que vivemos numa época de grandes e significativas transformações e mais do que nunca as organizações deverão ser extremamente adaptativas para poderem sobreviver”. O mundo mudou e nem todas as empresas mudaram o suficiente, para adaptarem-se ao novo ambiente. É preciso compreender que as empresas tem uma finalidade que transcende ao objetivo de lucro a curto prazo, que transcende a apenas gerar dinheiro. Segundo LEVITT (1990, p.21), “o lucro é um requisito, não um propósito da empresa”. De acordo com o autor, “o propósito de uma empresa é criar e manter clientes”.

Apesar do lucro ser necessário para a sobrevivência das empresas, ele é o meio e não o fim. “A maximização do lucro como único objetivo não explica de forma completa os motivos e expectativas dos empreendedores ao decidirem criar e manter empreendimentos e nem os motivos e expectativas dos colaboradores ao participar deles” conforme ARANTES (1998, p.21-24). Mais adiante o mesmo autor diz “ao prover a sociedade com as utilidades de que ela necessita para sua sobrevivência e prosperidade, as empresas são, portanto, mais do que agentes econômicos, são agentes do progresso e da riqueza social”.

Porém, a idéia empírica de “ganhar dinheiro no prazo mais curto possível” está enraizada no pensamento dos dirigentes empresariais da indústria, comércio e serviços. ANSOFF (1991) esclarece com muita propriedade que se a rentabilidade a curto prazo continuasse a ser a principal medida de desempenho, os investimentos em projetos com longos períodos de maturação naturalmente seriam negligenciados. Observa-se empiricamente

que ainda hoje há uma cultura voltada ao curto prazo, planejamento ocasional e rotativo, voltado a solução de problemas emergenciais.

Neste contexto, percebe-se que conceitos como missão, visão e valores tornam-se irrelevantes, ocorrendo aí um erro de análise, uma visão restrita de organização. Segundo LEVITT (1990, p.207), esta visão “define uma indústria, ou produto ou um agrupamento de conhecimentos, de forma tão restrita, que garante sua senilidade precoce”.

Na turbulência ambiental em que vivem as organizações, com aumento da concorrência, baixo poder aquisitivo da população, altos índices de desemprego, altas taxas de juros e inadimplência, as empresas necessitam redimensionar sua cultura e métodos, adotando um sistema de gestão. Especificamente, as concessionárias de automóvel localizadas em Santa Maria estão inseridas num ambiente que possui peculiaridades culturais determinadas que interagem na gestão das empresas sediadas no município. Por sua vez, as fábricas de automóveis são provenientes de outros países com culturas e estratégias diferenciadas. RODRIGUES e DUARTE (1999, p.42) constataam que “a cultura organizacional e/ou nacional passou a adquirir importância quando se atribuiu o sucesso da economia e administração japonesas não só aos aspectos racionais da gerência japonesa, mas, principalmente, a seus aspectos tácitos que dificilmente poderiam ser copiados na íntegra em outros contextos”. Na visão ZACHARY (2000, p. 170) “as corporações multinacionais são estufas híbridas e sua missão é combinar as pessoas e suas necessidades não importando nacionalidades, raça ou etnia” e salienta que as equipes híbridas são o novo ideal corporativo. PORTER (1992) por sua vez acrescenta, em relação ao tema que as diferenças culturais relevantes incluem coisas como normas de comportamento interpessoal, terminologia e filosofia empresarial básica. No seu entendimento estas diferenças podem inibir a comunicação e dificultar a negociação e a manutenção de relações de trabalho.

O presente estudo justifica-se por descobrir a realidade das concessionárias de automóveis de Santa Maria quanto à cultura organizacional (valores e crenças dos empreendedores), estratégias explícitas e/ou implícitas e vantagens competitivas utilizados para maximizar a riqueza e obter desenvolvimento. Salienta-se que segundo dados da FENABRAVE com base nos emplacamentos realizados em 1999, as marcas de automóveis emplacados no Rio Grande do Sul são em ordem: General Motors 29,41%; Volkswagen 28,95%, Fiat 22,80%, Ford 11,68%, Renault 2,23 % e Peugeot 1,31% e outras marcas 3,62%. Santa Maria possui concessionárias de automóveis das marcas mais emplacadas no estado, com um período de existência superior a 5 cinco anos, o que permite o estudo de sua cultura e análise das estratégias adotadas, viabilizando o presente estudo.

Ao longo de grande parte do século XX foi priorizada a produção. ANSOFF (1983, p.32) refere-se a essa época com as seguintes palavras “a atenção gerencial se voltava para dentro, visando a eficiência do mecanismo produtivo”. O autor aborda que a preocupação, na atividade industrial, passou a ser com a elaboração e o aperfeiçoamento do mecanismo de produção em massa que progressivamente reduziu o custo unitário dos produtos. As decisões nas empresas eram tomadas de forma fechada sem considerar o ambiente. Com base em ANSOFF(1991), pode-se salientar, ainda que na década de 1930 a demanda por bens de consumo básico estava atingindo sua saturação e a promoção, a propaganda, o esforço de venda e outras formas de influenciar o consumidor passaram a representar preocupações prioritárias da administração. Uma vez qualificados os produtos, o processo de vendas começou a ser observado como uma das fraquezas das atividades mercantis. A direção das empresas investe na área comercial e promoções de vendas. O tempo tem demonstrado que aumenta cada vez mais as dificuldades das empresas, as quais estão além da instabilidade deste ou daquele ciclo econômico.

Conforme MINTZBERG et al. (2000, p.196) .“a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização”. Portanto, o presente trabalho pretende contribuir no sentido de verificar qual a cultura que orienta as estratégias explícitas e/ou implícitas nas concessionárias de automóveis de Santa Maria, na busca de competitividade no mercado. Tais informações, permitirão traçar novos rumos no caminho do crescimento das organizações estudadas, bem como demonstrar o papel significativo da cultura nas estratégias empresariais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho está fundamentado na literatura de administração existente sobre as relações entre cultura e estratégia numa gestão sistêmica. Isto é, as organizações dentro de uma perspectiva integral, de que forma os diferentes ambientes nos quais uma organização esteja inserida a afetam da mesma forma que esta organização age sobre estes mesmos ambientes. Assim é que as percepções, crenças e valores, sentimentos e decisões das pessoas que fazem parte de uma determinada organização contribuem para formar a cultura da mesma. É esta cultura que influenciará as decisões estratégicas da organização, seu sistema de gestão e por consequência sua competitividade.

A fundamentação teórica aborda inicialmente os principais aspectos relativos a competitividade, estratégia competitiva e vantagem competitiva, fazendo uma análise a respeito de estratégia e competitividade. Para esta abordagem, são utilizados vários autores, privilegiando as obras de Michael Porter quanto aos dois últimos temas. A seguir, apresenta-se um estudo sobre cultura organizacional através da visão de vários autores, iniciando com a visão de Henry Mintzberg sobre estratégia e cultura. Apresenta-se também uma consideração sobre serviços, incluindo conceitos sobre canal de marketing. Na última parte, faz-se referência a outras pesquisas sobre o tema em estudo.

2.1 Competitividade

O termo competitividade é amplamente empregado nas organizações, requerendo uma análise sobre o mesmo. Cada autor enfatiza um determinado aspecto, mostrando conceito singular sobre competitividade. No *Chambers English Dictionary* competitividade tem relação com/ou caracteriza-se por competição e associa o termo a rivalidade. Esta definição não caracteriza a abrangência da rivalidade. BARBOSA (1999, p.23) conclui que “uma

empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais”.

A análise da competitividade implicitamente também supõe o conflito além da rivalidade. SILVA e FONSECA (1999, p.29) dizem que competitividade é definida pela “habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial”. A questão é como as empresas agirão para superar seus concorrentes? A resposta está na capacidade da empresa ser diferente em seu setor. Pequenas melhorias são insignificantes diante da necessidade da empresa em mudar e liderar. O importante é a criação da liderança no setor. E, liderança é dinâmica no sentido de estar constantemente sendo reinventada.

HAMEL e PRAHALAD (1999, 26) expõem o que é preciso para chegar primeiro ao futuro, salientando entre outras coisas, "a compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente". O diferente assusta muitas pessoas e algumas ficam na superfície das mudanças ou de ações que levariam a uma mudança real e efetiva que contribua para a empresa conquistar e manter-se no caminho do futuro. Os autores mencionam que “a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa.”

Muitas empresas ficam presas ao aqui e agora, ao imediatismo e deixam de visualizar o futuro, perspectivas de negócios. HAMEL e PRAHALAD (1999, p. 36), citam que

a competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado. É uma competição pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla arena de oportunidades, seja elas sistemas de informações a domicílio, drogas fabricadas, pela engenharia genética, serviços financeiros, materiais, avançados ou quaisquer outras.

É importante também relacionar as diferentes abordagens de competitividade. Os estudos de BUCKLEY, PASS e PRESCOTT (1988, p. 175) oferecem uma contribuição ao agrupar em três grandes categorias os elementos-chave em torno de competitividade ao propor os 3 Ps: performance (desempenho competitivo); potencial competitivo e processo gerencial. Para os autores, o desempenho competitivo descreve “estágios diferentes no processo competitivo”; o potencial delinea as “entradas dentro da operação em termos de tecnologia, produtividade, acesso a recursos, vantagens comparativas e outros” e o processo

são “itens como políticas governamentais, comprometimento com negócios internacionais e educação e treinamento”.

Os estudos sobre competitividade são os mais variados. Os autores possuem posicionamentos específicos. Nos entanto, há evidência de que o entendimento sobre o tema fica melhor compreendido quando se considera diferentes níveis de análise.

2.2 Estratégia Competitiva

A estratégia é um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas do pensamento ou linhas do pensamento, conforme apresenta MINTZBERG (2000, p. 13): “escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, a do Poder, a Cultural , a do Ambiental e a de Configuração”. É mediante essa ferramenta que as empresas irão planejar, dirigir, guiar as ações futuras, para isso, é preciso que se crie um modelo, um padrão, o qual irá nortear ao longo dos tempos a estratégia da organização. É através da estratégia que irá se posicionar na tomada de decisões, quanto a corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência.

Toda estratégia deve ter um processo eficiente de controle bem apurado, possibilitando a medição dos resultados alcançados. Sendo assim, aqueles que não estejam de acordo com o esperado devem ser revistos e se possível modificados, sob pena de estarmos perdendo a competitividade. Sempre que uma organização for formular uma estratégia competitiva obrigatório se faz que a mesma passe a relacionar a empresa com o seu meio ambiente. Segundo PORTER (1986,p.22), passa primeiramente pela identificação das características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria. O autor relata que são cinco as forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria e determinam a lucratividade da organização: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais fornecedores. Estas então são as forças determinantes em uma concorrência industrial, desta forma verifica-se que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos. O estudo destas forças competitivas facilita a elaboração de uma estratégia competitiva tanto ofensiva como defensiva dentro de um contexto industrial.

A ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado vai depender em muito das barreiras de entradas já existentes. As barreiras de entrada podem ser: economias de escala,

diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudanças, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e ainda pode haver barreiras em decorrência da política governamental. Segundo o autor poderá haver também uma retaliação por parte dos concorrentes, onde deve-se analisar o passado, as empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa bem como seu comprometimento com a indústria como também o crescimento da indústria. Muitas empresas concorrentes também podem entrar com o que PORTER (1986, p. 31) denomina “preço dissuasivo”. Para ele, devem ser estudadas as propriedades das barreiras de entrada, bem como a curva de experiência e economias de escala como barreiras de entrada.

Uma força que deve ser muito bem estudada é a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. No entendimento do autor, esta rivalidade assume forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Ele considera que a rivalidade é consequência da interação de fatores como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudanças, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

Os produtos substitutos, por sua vez, reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Desta forma a tendência de aparecimento de produtos substitutos deve ser analisada. A importância desta análise está na decisão acerca de tentar suplantar estrategicamente um substituto ou de planejar a estratégia, considerando o substituto como uma força-chave inevitável.

O poder de barganha dos compradores é outra força em potencial que deve ser vista quando se deseja estabelecer uma estratégia competitiva bem como o poder de negociação dos fornecedores. Dentro desta visão o governo também é uma força de concorrência na indústria pois como relata PORTER (1986, p. 44) : "Em muitas indústrias, o governo é um comprador ou um fornecedor, e pode influenciar a concorrência na indústria através de políticas adotadas."

Desta forma, e uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria, a empresa pode então identificar seus pontos fortes e fracos em relação a indústria e formular uma estratégia competitiva partindo então primeiramente da análise estrutural da indústria num dado momento. Poderá assim, analisar os diversos fatores que podem ter

impacto na competição industrial, analisando a ponderação dos fatores que podem se alterar de um para outro caso.

PORTER (1986), aborda uma metodologia para a análise da concorrência na formulação da estratégia de determinada empresa. Apresenta o método dividido em quatro componentes de análise. O primeiro trata das metas futuras do concorrente, ou seja, verificar a satisfação do concorrente com a sua atual situação, prever as reações do mesmo a mudanças estratégicas para, entre outros aspectos, posicionar estrategicamente a organização diante das metas da concorrência. A análise das metas dos concorrentes é crucial, porque ela ajuda a empresa a evitar movimentos estratégicos que deflagrarão um estado de guerra devido à ameaça à capacidade dos concorrentes de atingirem suas metas básicas.

O segundo componente proposto aborda as hipóteses do concorrente sobre ele próprio e sobre a indústria e as outras empresas que dela participam. Isto significa identificar o que a concorrência pensa a respeito de si, do ramo em que atua e das demais organizações que operam no mesmo tipo de negócio. O terceiro aspecto proposto pelo autor e que deve ser analisado com relação à concorrência, diz respeito à estratégia corrente que ela adotou para orientar as suas atividades. Por fim, o último componente na análise do concorrente está relacionado com as capacidades de crescimento, de resposta rápida, de poder de permanência e de adaptação à mudança que a concorrência apresenta diante do ambiente em que opera. Reunindo-se os quatro componentes tem-se uma gama de respostas que permite traçar um perfil do concorrente. O perfil evidencia os pontos fortes e fracos, a área de vulnerabilidade, as ações que provocarão uma reação imediata, bem como aquelas em que os concorrentes não poderão reagir prontamente face às suas atuais circunstâncias.

Percebe-se que esta metodologia direcionada à concorrência pode e deve ser transformada para fornecer uma auto-análise. Fazer um exercício como este pode ajudar uma empresa a entender as conclusões que seus concorrentes provavelmente estão tirando dela. Numa análise da concorrência pode-se verificar os concorrentes já existentes no mercado, os concorrentes potenciais que podem ingressar no mercado a qualquer momento e prever prováveis fusões ou aquisições, quer entre concorrentes estabelecidos, quer envolvendo empresas de fora da indústria. A resposta para estas questões faz surgir uma necessidade de coleta de dados, que só terá valor se as informações obtidas forem efetivamente usadas na formulação de *estratégias competitivas*.

Destaca-se o fato de que o referido autor recomenda, em vários momentos, que se evite o confronto direto com os concorrentes preferindo, na medida do possível, encontrar formas de ocupar uma parcela do mercado que ainda está livre. A partir disto, o

questionamento que insiste em aparecer está relacionado ao fato de que a disputa pelo mercado é colocado, por muitos autores, como algo saudável, enriquecedor e desafiador, onde embora haja códigos éticos a seguir, é desta forma que o cliente é valorizado e a organização cresce.

As organizações podem contar com três abordagens estratégicas genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e serem bem sucedidas. Segundo ele, as três estratégias genéricas são liderança no custo total, diferenciação e enfoque. No entendimento do autor,

a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos cliente, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas (PORTER, 1986, p. 50).

A importância do custo baixo principalmente na realidade atual da economia brasileira com baixo poder aquisitivo da população é essencial. Na proposta do autor, o custo baixo é tema central de toda a estratégia.

Já a estratégia de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, denominada de diferenciação, consiste segundo PORTER (1986, p. 51), em criar algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Ele sugere como métodos de diferenciação: projeto ou imagem de marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, outras dimensões. A estratégia por enfoque, é caracterizada por focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A premissa da estratégia de enfoque é que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

O autor alerta para os riscos das estratégias genéricas. Os riscos da empresa que adota a liderança por custo total, significa reinvestimento em equipamento moderno, desfazer-se sem pena dos ativos obsoletos, evitar a proliferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamentos tecnológicos. Na diferenciação a empresa precisa estar alerta para o fato de que sua diferenciação geral sustentará apenas algum diferencial de preço; para as necessidades dos compradores e para as imitações quando o produto amadurece.

PORTER (1992, p. 23) apresenta como a empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica, a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva. De acordo com o autor, “o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a *cadeia de valores*”. O autor utiliza a cadeia de valores para desagregar

uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Para ele uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

A cadeia de valores está inserida dentro do que o autor, denomina de um sistema de valores. Para ele, toda empresa possui uma cadeia de valores formada de nove categorias genéricas de atividades, entendendo-se valor como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Na sequência do texto, esclarece que “o valor é medido pela receita total, reflexo de preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender”. A empresa é rentável quando “o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto”. A meta da estratégia genérica é criar valor para os compradores que exceda o custo e o autor afirma que é o valor e não o custo que devem ser usados na análise da posição competitiva. Na sua proposta, a cadeia de valores exhibe o valor total o qual consiste em margem e atividades de valor.

As atividades da cadeia de valor de PORTER (1992, p. 34) compreendem “atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores”. As atividades são divididas em primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviços) e atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, recursos humanos, tecnologia, aquisição - função de compra de insumos). A margem a que se refere o autor consiste na diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

2.3 Cultura organizacional

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores das pessoas por sua vez conduzem a formação da cultura da organização. Essa é a raiz das decisões estratégicas de uma organização. HALL (1982) cita que uma das condições do ambiente externo de importância vital e mais difícil de medir é a cultura e acrescenta: em seu impacto sobre as organizações, a cultura não é uma constante, nem mesmo num contexto isolado. Porém, o que é cultura? O que entende-se por cultura organizacional? Qual a relação entre cultura de uma organização, suas estratégias e os resultados obtidos em termos de competitividade?

Nos textos de MORGAN (1996) encontra-se que a palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra, sendo que cultura refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis, e rituais quotidianos. No entendimento de Schein apud FLEURY et alii (1996, p.20) “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. MINTZBERG et alii (2000) menciona que a cultura foi descoberta em administração nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas.

MOTTA (1997) cita que a cultura japonesa é tipicamente coletivista, que o desejo do grupo precisa prevalecer sobre as crenças e comportamentos dos membros individuais, enquanto nos Estados Unidos ocorre uma cultura individualista cuja perspectiva é de que cada pessoa deve determinar suas próprias crenças e seus próprios comportamentos. O autor destaca que a base da cultura brasileira é o engenho, é o binômio casa grande e senzala. Ele salienta que, pensado como economia de extração, o Brasil, 500 anos depois, exhibe traços da lógica que a acompanha, na exploração de recursos internos das organizações, inclusive os humanos, na exploração do consumidor, do meio ambiente e no desperdício generalizado. É o mesmo autor que define alguns dos “traços brasileiros” para uma análise organizacional: hierarquia (centralização do poder); personalismo (relações pessoais, proximidade e afeto, paternalismo); malandragem (jeitinho); sensualismo (gosto pelo sensual e exótico) e aventureiro (sonhador, aversão ao trabalho manual e metódico).

Segundo SROUR (1998, p. 175), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. SROUR (1998, p. 168), aborda que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor “assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches”.

SROUR (1998, p. 173) identifica quatro “campos de saber” para análise da cultura nas organizações: saber ideológico (evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas); saber científico (evidências explicativas, demonstráveis, *know-why*); saber artístico (expressões estéticas) e saber técnico (procedimentos, regras operatórias, *know-how*). SROUR

(1998, p. 174) trata sobre cultura organizacional expressando que “ a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”.

Para DAFT (1999, p. 244), “a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial”. Além de expor como surge a cultura, DAFT (1999, p. 244), cita duas funções decisivas da cultura nas organizações, conforme segue:

Integração interna: significa que os componentes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. É uma cultura que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, quais procedimentos são aceitáveis e quais não são, e como são alocados o poder e o status. **Adaptação externa** refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com pessoas externas. A cultura ajuda a direcionar as atividades diárias dos trabalhadores para o atendimento de determinadas metas.

A cultura tem papel importante na organização e a questão que SHERMERHORN et alii (1999, p. 198) ajuda a resolver como descobrir a cultura. Eles mostram três níveis de análise da cultura das organizações: “ cultura observável, valores compartilhados e suposições comuns”. Segundo SHERMERHORN et al. (1999, p. 198), o primeiro nível pode ser analisado pelas histórias, ritos, rituais e símbolos. O segundo nível é analisado pelo que o autor chama de elementos de culturas corporativas fortes:

(1) visão amplamente compartilhada do que a empresa pretende, que geralmente é incorporada nos slogans;(2) mais preocupação com as pessoas do que com as regras, políticas, procedimentos e cumprimento dos deveres dos cargos;(3) reconhecimento aos heróis cujas ações traduzem a filosofia e as preocupações da companhia;(4)crença no ritual e na cerimônia, como ítems importantes para os membros e para formar uma identidade comum;(5)compreensão clara das regras informais e das expectativas, para que os funcionários saibam o que se espera deles e (6) crença de que o que os funcionários e os gerentes fazem é importante, e que também é importante compartilhar informações e idéias (SHERMERHORN et al. ,1999, p. 201).

O terceiro nível de análise está relacionado as suposições comuns, suposições compartilhadas pelos integrantes das gerências, as quais podem ser analisadas conforme SHERMERHORN et al. (1999, p. 201), dentro da filosofia administrativa e mitos organizacionais.

A força da cultura na gestão empresarial é clara. De acordo com MINTZBERG et alii (2000, p. 195), a cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência e cita uma observação de Gerry Johnson (1992, p.30) de que

“as organizações com culturas fortes são caracterizadas por um conjunto de suposições dadas como certas, as quais são “protegidas por um rede de artefatos culturais”, inclusive a maneira pela qual as pessoas se comportam umas com as outras, as histórias que contam e “embutem o presente na história organizacional”, a linguagem que usam e assim por diante”.

É importante citar as premissas da escola cultural de estratégia na visão de MINTZBERG et alii (2000, p. 196). Segundo ele,

(1) a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização; (2) um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal; (3) os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras; (4) a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente) e (5) a cultura, e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

A relação entre cultura e estratégia está evidente na escola cultural. A questão, no entanto, é aprofundar o estudo sobre esta ligação, tendo em vista os valores culturais próprios do Brasil, sua diversidade cultural e influências na gestão estratégica das organizações. Na constatação de UNCTAD, (1995) apud RODRIGUES & DUARTE (1999, p. 43) “a diversidade das operações das grandes empresas e a expansão de suas atividades para outras partes do mundo exigiram maior integração de suas atividades em diferentes locais para que suas estratégias tivessem sucesso”.

HALL (1982, p. 165) esclarece que “conquanto a influência da cultura seja hoje um fato aceito, não está claro se a cultura supera outros fatores na determinação do modo como uma organização é moldada e atua”. Por sua vez, MINTZBERG et alii. (2000, p. 197-199)

sintetizam as ligações entre os conceitos de cultura e estratégia, fazendo alguns esclarecimentos: ela interfere no estilo de tomada de decisões, pode agir como resistência às mudanças estratégicas. Essa resistência precisa ser superada com flexibilidade e inovação. Para os autores, os valores dominantes provêm vantagens competitivas. Um outro aspecto destacado por eles refere-se a questão de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos que podem gerar choque de culturas. Neste pensamento há concordância com HALL (1982), o qual aborda que “as experiências das multinacionais fornecem exemplos da importância das diferenças culturais”.

A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar sobre cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. HALL (1982, p. 38) cita três funções básicas as quais a estrutura organizacional atende:

(1) realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; (2) minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização; (3) determinam posições de poder e fluxo de informações para tomada de decisões.

Para MINTZBERG (1995, p. 17), as organizações são estruturadas para aprender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. Na proposta do autor, as organizações deixam de lado a forma linear de estrutura organizacional, para utilizar um diagrama com cinco partes. Segundo MINTZBERG (1995, p. 20), as cinco partes das organizações seriam:

núcleo operacional – os que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços; **cúpula estratégica** - encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização; **linha intermediária** – gerentes de mais alto nível até supervisores de primeira linha; **tecnoestrutura** – são incumbidos de efetuar certas formas de padronizar na organização e **assessoria de apoio** – numerosas unidades todas elas especializadas, que foram criadas com o fim de dar apoio para a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional.

Os autores citados apresentaram o significado da cultura presente nas organizações. A proposta deste trabalho é justamente verificar a cultura e sua relação com estratégia nas concessionárias de automóveis de Santa Maria, uma vez que as empresas possuem uma cultura local, gaúcha forte e num mundo atual globalizado há necessidade de conviver com orientações de culturas de outros países. Na sequência são feitas algumas considerações sobre

o setor de serviços uma vez que as concessionárias participam do canal de distribuição, atuando, também como prestadoras de serviços em certo sentido.

2.4 - Serviços

O setor de serviços tem crescido. Porém deve-se entender o que significa serviços quando se trata de concessionárias de automóveis. Segundo KOTLER (1998, p. 465), “quando uma montadora de automóveis contrata concessionárias independentes para vender seus veículos, ela não pode dispensá-las no dia seguinte e substituí-las por lojas da própria fábrica”. Entende-se assim que as concessionárias são integrantes do sistema de distribuição do fabricante. Corey apud KOTLER (1998, p. 465), observa quanto a importância do sistema de distribuição que

“normalmente, demora anos para ser construído e não é mudado facilmente. Ele (sistema de distribuição) é tão importante quanto os recursos internos da empresa, como produção, pesquisa, engenharia, vendedores e instalações físicas. Ele representa um compromisso significativo para grande número de empresas independentes, cujo negócio é distribuição e para os mercados específicos a que atendem. Representa, também, um compromisso para um conjunto de políticas que constituem a estrutura básica na qual é desenvolvido um conjunto extensivo de relações a longo prazo.”

A citação do autor evidencia a proximidade que há entre fabricas de automóveis e concessionárias e KOTLER (1998, p. 466), salienta que “a maioria dos fabricantes trabalha com intermediários de marketing para colocar seus produtos no mercado”. Isso requer o entendimento do que vem a ser canais de marketing. STERN e EL-ANSARY(1996) definem canais de marketing como conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo. De acordo com os mesmos autores, os intermediários facilitam o fluxo de bens e serviços. Para KOTLER (1998, p. 467), um canal de marketing “preenche as lacunas de tempo, local e propriedade que separa os bens e serviços das pessoas que os usariam”. Conforme o autor, os membros do canal desempenham várias funções-chave: “informações, promoção, negociação, pedido, financiamento, risco, propriedade física, pagamento e propriedade”.

Sendo um facilitador, ao intermediar entre o fabricante e o consumidor final, a concessionária presta um serviço. No entendimento de BUCKLIN (1972) os canais fornecem cinco tipos de serviços: tamanho do lote (número de unidades que o canal de marketing

permite a um consumidor típico adquirir em uma ocasião de compra); tempo de espera (tempo médio que os consumidores aguardam para receber os bens); conveniência espacial (grau em pelo qual o canal de marketing facilita aos consumidores a compra de produtos); variedade de produtos e retaguarda de serviços (serviços extras fornecidos).

Tendo em vista a abordagem de organizações de serviços, a contribuição de GIANESI E CORRÊA (1994) sobre as características das operações de serviços pode esclarecer o significado de uma estrutura organizacional que proporcione adequado atendimento aos clientes. Os autores apresentam as seguintes características para as operações de serviços: intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Constata-se assim que as operações de serviços apresentam um alto grau de contato com o cliente e o sistema de operações de serviços pode ser dividido, conforme GIANESI E CORRÊA (1994), em *Front Office* ou linha de frente (operações de alto contato com o cliente) e *Back Room* ou retaguarda (operações de baixo contato com o cliente).

Os mesmos autores citados acima no desejo de classificar os processos de serviços fazem referência ao estudo de Silvestro et alii apud GIANESI E CORRÊA (1994), o qual sugere a seguinte classificação: serviços profissionais, quando o cliente busca no fornecedor do serviço uma capacitação que não dispõe; loja de serviços, que caracteriza-se por um volume maior de clientes processados por dia e serviços de massa, quando atende-se o maior número de clientes por unidade de tempo. Os autores observam que uma empresa pode oferecer mais de um tipo de processo, porque existe um contínuo entre os extremos dos serviços profissionais e serviços de massa. A aplicação destes conceitos as oficinas mecânicas reforçam a necessidade das mesmas adequarem-se para competir no mercado mediante um planejamento da produção de seus serviços.

Uma outra proposta de GIANESI e CORRÊA (1994) deve ser considerada quanto aos critérios de avaliação dos serviços. Os critérios são tangíveis (relativo à aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários, dos materiais de comunicação); consistência (conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo); competência (habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço); velocidade de atendimento (tempo que o cliente tem que despende para receber o serviço é geralmente considerado perdido, notadamente quando a presença do cliente é necessária); atendimento/atmosfera (experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço, avalia o nível de prazer que o cliente tem em participar ou estar presente no processo de prestação do serviço); flexibilidade (capacidade de mudar e adaptar

rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos); credibilidade/segurança (formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança); acesso (avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço) e custo (avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço).

2.5 - Outras pesquisas sobre o tema

As organizações podem ser vistas como pequenas sociedades, possuindo uma cultura própria. Estas mesmas organizações ao existirem tomam decisões, definem estratégias para competir. A partir de um levantamento nas dissertações de mestrado de várias universidades, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal da Bahia, Universidade de São Paulo e Universidade Federal do Rio Grande do Sul, constatou-se a existência de algumas dissertações com temática relacionada com o assunto da presente dissertação, porém ainda não foi encontrado trabalho igual ao presente.

Em estudo realizado por ALPERSTEDT (1994) constatou que a informática provocou um efeito modificador na estrutura de decisão da organização estudada. A autora em análise quantitativa dos dados afirma que: observa-se que os indicadores formalização, especialização e centralização foram afetados com a utilização da nova tecnologia. Quanto a estratégia conclui que a análise da centralização permite verificar um certo deslocamento dos tipos de decisões (programadas e não programadas) nos níveis estratégico e operacional da organização estudada, após a introdução da tecnologia.

Outros estudos merecem citação, porque foram baseados em alguns dos referenciais teóricos ou tem proximidade com o tema, demonstrando a importância de aprofundar o presente estudo. MACEDO JUNIOR (1994) utilizou a metodologia de PORTER (1986) das cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria, considerando cada uma das forças em sua dimensão temporal e qualitativa. Ele concluiu que a grande maioria dos produtores não tem uma postura empresarial moderna frente à atividade e que nenhuma fazenda pesquisada ou contatada encontrou-se uma contabilidade de custos que permitisse uma verificação da real situação econômico-financeira da propriedade. Pode-se destacar que relativamente a noções sobre estratégia o autor concluiu sobre a concorrência entre os grupos estratégicos que os cabanheiros parecem ter melhores condições de obter boa rentabilidade uma vez que aproveitam as vantagens competitivas naturais do estado e que a adoção da

estratégia de diferenciação permite compensar a limitação imposta pela dimensão reduzida das propriedades.

ROCHA (1992) com o objetivo de analisar a relação entre o tipo de estratégia empresarial predominante em duas organizações empresariais de grande porte do ramo industrial têxtil, situadas no Estado de Santa Catarina, e a turbulência ambiental decorrente da publicação da medida provisória nº 168 de 15 de março de 1990. Após analisar as posturas das empresas denominadas pelo autor de Alfa e Beta, adotando o modelo de estratégias competitivas de Michael Porter (1986), entre outros autores, concluiu corrobora-se a suposição inicial da presente pesquisa quanto à influência da turbulência ambiental na definição da estratégia empresarial predominante nas organizações focalizadas”. Um estudo feito por HOFFMANN (1997) tem como temática o processo de elaboração de estratégias. O referido autor destaca que, quanto mais turbulento for o mercado de atuação da empresa, tanto maior será a necessidade de sua adaptação a ele. Ele observa para o seguinte fato: o Brasil sofreu uma série de turbulências nesses últimos anos. As empresas que sobreviveram neste período tiveram que desenvolver estratégias que fossem capazes de reverter as adversidades de um ambiente pouco constante.

Uma publicação da Universidade Federal de Santa Catarina que merece destaque é “Planejamento estratégico: um estudo de caso em um banco de desenvolvimento”, realizado por DONATO (1996). Ele faz uma análise da influência da cultura organizacional no processo de planejamento estratégico. A conclusão do autor é que a cultura teve influência marcante no processo: na estrutura que ia animá-lo, na participação, na orientação estratégica traçada e nas reações dos funcionários.

Na Universidade de São Paulo destaca-se o trabalho de mestrado realizado por SOBANSKI (1996) o qual estudou um total de 74 empresas consideradas como “válidas para o estudo” extraídas da edição “Melhores e Maiores” da revista Exame, de agosto de 1994. A conclusão de SOBANSKI (1996) é que a “maior deficiência das empresas para a implementação das estratégias encontra-se nos sistemas de informação e controle, sobretudo pela inadequação da interface destes com outros sistemas e pela incompatibilidade com a cultura da organização.

Com relação a pesquisa feita na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, verificou-se entre as dissertações defendidas entre 1991 e 1998 alguns trabalhos relacionados com o presente estudo. SAUSEN (1991) esclarece que mesmo se tratando de organizações de naturezas diferentes, as conclusões são muito semelhantes, quer seja na identificação da ideologia, da cultura e do clima organizacionais destas organizações, quer seja na

correspondência estabelecida entre esses três elementos nas organizações. BALESTRIN (1998) estudou com a competitividade com o objetivo de verificar como as pequenas e médias empresas do pólo industrial metal-mecânico da região de Caxias do Sul (RS) estão desenvolvendo as atividades de busca de informações do ambiente concorrencial, além de identificar os principais métodos utilizados para essas atividades. BALBINOT (1996) num trabalho sobre a competitividade em indústria de tecnologia madura concluiu que as tecnologias de produção e de Marketing, embora influentes, não são tão importantes quanto as tecnologias organizacional e de distribuição na obtenção de vantagem competitiva.

Na Universidade da Bahia encontrou-se um trabalho de análise do setor coureiro do Estado da Bahia, segundo a metodologia de Porter, realizado por VIANA (1987); um estudo sobre a competitividade como resultado da atuação estatal das estratégias e da inovação - aplicação teórica a indústria de papel celulose de CARNEIRO (1993); estudo de MAGALHÃES (1994) sobre portos e competitividade - a questão portuária na Bahia; MASCARANHAS BISNETO (1995) pesquisou sobre a competitividade do complexo agroindustrial da soja na Bahia; e FRAGA MAIA, (1995) estudou sobre “competitividade das indústrias de confecções de salvador: um enfoque em custos.

A Universidade Federal de Minas Gerais tem estudos sobre cultura e planejamento estratégico, sendo que destaca-se o trabalho de GAETANI (1999) O Papel da Cultura na Implantação do Planejamento Estratégico.

A constatação após a leitura de outras dissertações pode evidenciar a relevância do tema proposto para estudo nas concessionárias de Santa Maria. Em primeiro lugar porque a cultura organizacional conforme verificado por SOBANSKI (1996) e DONATO (1996) há relação entre cultura e estratégia. Em segundo lugar porque, além da cultura organizacional, o ambiente externo também age sobre as organizações conforme trabalho de ROCHA (1992), HOFFMANN (1997), ALPERSTEDT (1994) e MACEDO JUNIOR (1994) mostra a importância das forças competitivas num determinado setor e sua observação na busca de competitividade na pelas organizações.

Portanto, os estudos quanto a estratégia e vantagem competitiva são os mais variados, com relação a cultura organizacional, serviços e canais de distribuição da mesma forma. No entanto, especificamente sobre cultura e estratégia em concessionárias de automóveis foi estudado conforme a metodologia que segue.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão abordados temas referente a metodologia de trabalho utilizada na realização da presente pesquisa e dissertação.

3.1 Métodos Predominantes

De acordo com VERGARA (1997, p. 12) “o método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento e há três grandes métodos: (a) hipotético-dedutivo; (b) fenomenológico e (c) dialético”. Destes três métodos, predominou no presente trabalho o enfoque fenomenológico-hermenêutico, que, segundo a autora, “opõe-se à corrente positivista, para afirmar que algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando; (...) ele busca entender o fenômeno, interpretá-lo, perceber seu significado, tirar-lhe uma radiografia, praticando assim, a hermenêutica. Ainda conforme a autora, “um olhar hermenêutico busca, então, a compreensão de significados, muitos deles ocultos” e “diários, biografias, relatos centrados no cotidiano, estudos de caso, observação, conteúdo de textos para análise são as principais fontes de dados para o pesquisador”.

Um outro método empregado na presente pesquisa foi o método sistêmico que segundo VERGARA (1997, p.15) “procura identificar as relações do todo com as partes e das partes entre si, privilegia processos e seu movimento na direção de uma evolução”. Neste sentido foram analisados aspectos internos de cada concessionária estudando e comparando uma concessionária com outra.

3.2 Perguntas de Pesquisa

As questões da pesquisa realizada são relacionadas a seguir:

- a) Que saberes constituem a cultura organizacional que impregna as práticas das concessionárias de Santa Maria?
- b) Quais as crenças e valores existentes nas concessionárias de automóveis de Santa Maria?
- c) Quais são as estratégias praticadas pelas concessionárias de automóveis de Santa Maria?
- d) Que vantagens competitivas são utilizadas pelas concessionárias de automóveis?
- e) Quais forças ou estratégias competitivas dirigem a concorrência entre as concessionárias de automóveis de Santa Maria?
- f) Qual a cultura organizacional adequada ao sucesso das estratégias competitivas nas concessionárias?

Portanto, o presente estudo pretendeu buscar respostas as questões citadas junto as concessionárias de automóveis de Santa Maria.

3.3 Delimitação da Pesquisa

Sobre a delimitação da pesquisa, OLIVEIRA (1997) informa que um mesmo problema pode ter problemáticas diferentes, e torna muitas vezes necessário ao pesquisador delimitar a sua abrangência para que a pesquisa se centralize num ponto e se aprofunde nele. Dentro desta perspectiva, foi delimitado o presente estudo sobre concessionárias de automóveis de Santa Maria e centrado na análise exclusiva da relação entre cultura organizacional e estratégia. Procurou-se ao longo do trabalho considerar apenas brevemente temas como estrutura, liderança, custos com visão quantitativa.

3.3.1 População e Amostra

A população da presente pesquisa foi formada por proprietários, gerentes e funcionários de cada organização. As concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS) serão escolhidas observando-se os seguintes critérios: marca, serviços oferecidos, nacionalidade, período de existência, número de funcionários.

Dentro desta população proposta foram estudadas as concessionárias com mais de 10 anos de existência e que tenham registro junto a Fenabreve. Através de correspondência remetidas as concessionárias que preenchessem o critério anterior foi feito o convite (Anexo 1). O convite foi feito às concessionárias Superauto, revendedora da marca Ford; Sul Veículos, revendedora da marca Fiat; Uglione S/A, revendedora GM e Pampeiro, revendedora da marca Volkswagen. Outro aspecto que determinou a escolha das referidas concessionárias foi a importância das mesmas em função da produção de automóveis no Brasil. De janeiro a maio de 2000, Volkswagen, Fiat, GM e Ford foram as montadoras de maior produção de automóveis no país, segundo a revista AutoData de julho de 2000, ano 8, número 131.

Dos convidados a participar do estudo responderam positivamente às concessionárias Superauto com mais de 16 anos de atuação no mercado; Sul Veículos com mais de 25 anos de atuação e Uglione com mais de 62 anos de mercado.

Para às concessionárias participantes foram atribuídos nomes fantasia com fins de pesquisa e para não comprometer as informações. Assim, às concessionárias citadas serão denominadas para fins da presente pesquisa de Kapa, Sigma e Epsilon.

Quanto a população pesquisada, foi o universo de funcionários disponíveis dias de realização da presente pesquisa. Na Concessionária Sigma foram 61, na concessionária Kapa 44 funcionários e na Concessionária Epsilon, 74 os entrevistados. Apenas 25,3% dos funcionários das concessionárias, em média, não responderam.

3.3.2 Tipos de pesquisa

A pesquisa foi predominantemente qualitativa pelo estudo de multicasos, sendo que alguns dados foram obtidos por métodos quantitativos. O entendimento era que a pesquisa seria descritiva e não-experimental. Para TRIVIÑOS (1987, p. 136) “sem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc. e trata-se então de estudos de multicasos”. A pesquisa considerou a evolução das concessionárias, a formação de sua cultura e estratégias adotadas.

3.4 Variáveis e hipóteses

Para TRIVIÑOS (1987, p.132), na pesquisa qualitativa, existe pouco empenho por definir operacionalmente as variáveis. Segundo o autor, “elas são apenas descritivas e seu

número pode ser grande, ao contrário do que apresenta o enfoque quantitativo, preocupado com a medida delas e a verificação empírica das hipóteses”.

As variáveis operacionalizadas na análise do presente projeto estavam relacionadas a cultura organizacional, forças competitivas, estratégia competitiva, vantagem competitiva. A cultura organizacional para STONER e FREEMAN (1998), refere-se aos entendimentos importantes compartilhados pelos membros da organização, sendo analisado aspectos formais (visíveis) e informais (encobertos). Neste caso, percepções, atitudes, sentimentos, valores, interações formais e normas do grupo e saberes. Para SROUR (1998), a cultura organizacional constitui um conjunto preciso de representações mentais e um complexo muito definido de saberes.

As forças que dirigem a concorrência relacionam-se a entrantes potenciais, fornecedores, concorrentes, compradores e substitutos segundo PORTER (1986). Segundo o mesmo autor as estratégias competitivas genéricas referem-se a liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Para PORTER (1992), Vantagem Competitiva descreve o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica, a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva. Para o autor, o instrumento utilizado para diagnosticar a vantagem competitiva é a cadeia de valores.

3.5. Plano de coleta de dados

Na coleta de dados teve início uma das fases práticas da pesquisa, sendo segundo VERGARA (1997), juntamente com a análise de dados tão vitais na pesquisa qualitativa, talvez mais que na investigação tradicional. Conforme OLIVEIRA (1999), abordando sobre a coleta de dados, quanto mais planejamento for feito previamente, menos desperdício de tempo haveria no trabalho de campo propriamente dito, facilitando a etapa seguinte.

Desta forma na sequência são apresentados o plano de coleta de dados executado na presente pesquisa, entre outras informações.

3.5.1 Tipos de dados

Para a realização da presente pesquisa foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários serão coletados através de observação não participante e sistematizada,

entrevista estruturada e questionário, respectivamente, conforme o grupo de estudo da população. Os dados secundários referem-se aqueles disponíveis em revistas especializadas do setor de automóveis, relatórios, regulamentos, boletins, legislação, internet entre outros documentos existentes nas organizações e que identifiquem e caracterizem a cultura e orientação estratégica das mesmas.

3.5.2 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

A metodologia empregada na realização do presente projeto de pesquisa buscou informações sobre o assunto proposto através de pesquisa bibliográfica e estudo exploratório descritivo.

Para que os objetivos fossem alcançados, segundo LAKATOS (1992), foram utilizadas a observação direta intensiva e a observação direta extensiva. A primeira pela observação não participante, entrevista estruturada e a segunda pela utilização de questionário e medidas de opinião e atitudes que foi aplicado no universo de funcionários nas concessionárias participantes.

O questionário foi composto de dados de identificação seguido de 39 questões fechadas e 3 questões abertas. Para a resposta das questões foi elaborada uma escala. As questões possuem uma escala que vai de 1 até 5, onde 1 e 5 são situações extremas(Anexo2).

O propósito era que os integrantes da concessionária manifestassem sua posição com relação a variável apresentada, a fim de que seja possível mensurar a intensidade daquela variável na concessionária, entre todos os integrantes da concessionária. Posteriormente foi feita análise da relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva.

3.5.3 Técnica de Análise e Interpretação dos Dados

Os dados da pesquisa qualitativa, segundo TRIVIÑOS (1987, p. 173) serão apoiados por três aspectos fundamentais a) nos resultados alcançados no estudo; b) na fundamentação teórica e c) na experiência pessoal do investigador. Para análise dos questionários foi empregado o tratamento estatístico, através da utilização de programas de computador da UFSM – Núcleo de Pesquisa em Administração.

3.6. Definição de termos

A definição de termos consiste numa relação de termos chave para a presente pesquisa. Segundo OLIVEIRA (1997, p.155) “é importante definir todos os conceitos que possam dar margem a interpretações errôneas e os usos de termos apropriados, de definições corretas, contribui para a melhor compreensão da realidade observada.”

Cultura Organizacional – segundo SROUR (1998), constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes.

Saberes - entende-se aqui saberes conforme SROUR (1998). O autor identifica quatro “campos de saber” para análise da cultura nas organizações: saber ideológico (evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas); saber científico (evidências explicativas, demonstráveis, know-why); saber artístico (expressões estéticas) e saber técnico (procedimentos, regras operatórias, know-how);

Estratégia Competitiva - busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, segundo PORTER (1986). O autor propõe para análise das organizações três estratégias genéricas:

liderança no custo total – refere-se a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico;

de diferenciação – consiste em diferenciar os produtos ou serviços da organização, criando algo que seja único ao âmbito de toda a indústria;

de enfoque - consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico;

Forças competitivas – conjunto de forças que determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes;

Vantagem Competitiva – descreve, segundo PORTER (1992) o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica, a fim de obter e

sustentar uma vantagem competitiva. Para o autor, o instrumento utilizado para diagnosticar a vantagem competitiva é a cadeia de valores.

Competitividade – Para SILVA e FONSECA (1999, p. 23) competitividade é definida pela “habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial”.

Serviços – é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Partes da organização – os funcionários serão organizados dentro das concessionárias conforme MINTZBERG (1995) em:

cúpula estratégica - encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização;

linha intermediária – gerentes de mais alto nível até supervisores de primeira linha.

núcleo operacional – os que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços;

A metodologia empregada na realização da presente pesquisa foi um caminho que possibilitou conseguir os dados necessários para a análise que será realizada.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA CONCESSIONÁRIA SIGMA

A Concessionária Sigma está localizada em Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul, atuando no mercado de Santa Maria e região. É uma empresa considerada familiar. Segundo sua direção, embora possua 5 (cinco) áreas básicas : administrativo-financeiro, vendas de veículos novos, vendas de veículos usados, serviços de oficina e loja de autopeças, está organizada em células. Os produtos e serviços da empresa são: carros novos, carros usados, peças, serviços de oficina e funilaria.

O processo decisório na Concessionária Sigma ocorre por meio de reuniões semanais entre direção e entre direção e coordenadores das células. Uma outra área que existe na empresa, sediada no mesmo prédio é o consórcio. É válido salientar que a empresa no momento da pesquisa não possuía um departamento de recursos humanos ou pessoa encarregada da função. A Concessionária Sigma conta com um quadro de 86 funcionários.

A pesquisa foi realizada em horários agendados com a direção e/ou coordenadores de células. Os instrumentos de coleta de dados, questionário foi aplicado, junto ao ambiente de trabalho, na presença do pesquisador. Isto possibilitou o convívio com a equipe de funcionários e a observação de seus comportamentos, atitudes, rotinas, valores e crenças. Na Concessionária Sigma, foi possível observar diretamente, no contato mantido, entre vários comportamentos e procedimentos, sentimentos e reações, alguns pontos conforme relacionados no (Quadro 1).

Assim, mencionou-se principais informações sobre a Concessionária Sigma que foram consideradas relevantes e que serão analisadas na conclusão do presente capítulo. Na sequência serão analisados os questionários respondidos conforme consta no (Anexo 3).

Quadro 1 – Observações na Concessionária Sigma

OBSERVAÇÕES REGISTRADAS	DESCRIÇÃO
1. Receptividade	A maioria dos funcionários e coordenadores de células demonstraram simpatia e interesse em responder o questionário.
2. Indiferença	Foi observado em alguns dos funcionários indiferença quanto ao trabalho, manifestado por um comportamento de “depois eu respondo”, “não dá para me deixar por último” e ainda “então me dá que respondo duma vez”. Num pequeno grupo, foi possível observar que um dos funcionários pegou o questionário e, ao ir buscar a caneta para responder, não voltou ao local para preencher e nem entregou o questionário.
3. Medo	Foi possível observar muito medo em parte significativa da equipe. O medo foi registrado quanto a perda de emprego. Salienta-se que todos foram informados que o questionário deveria ser respondido sem a assinatura ou nome do funcionário. Este medo foi verificado principalmente no núcleo operacional.
4. Dinamismo	Embora o medo, as pessoas que atuam na empresa são bastante ágeis em resolver os problemas quando ocorrem.
5. Demissões	Um fato observado foi quanto a demissões de funcionários com maior tempo de empresa. Durante a realização dos estudo houve demissão de um dos coordenadores de células, gerando tensão no ambiente de trabalho.
5. Reuniões	Um acontecimento marcante na concessionária são reuniões longas. Isto é, reuniões programadas para uma hora, ultrapassarem o tempo.
6. Falta de Transparência	Em vários momentos da aplicação dos questionários, o discurso do núcleo operacional perante seus colegas é diferente do discurso com os níveis superiores. Isto foi verificado por expressões do tipo “escreve que ninguém vai ficar sabendo”; “eu falo aqui e falo para eles também”; “querem me demitir, que me demitam”.
7. Análise da Situação da Concessionária	Foi possível registrar a declaração de um dos integrantes da empresa de área estratégica: “as concessionárias estão tudo falidas”.

4.1 Análise das questões relativas ao perfil do pessoal

Em termos gerais serão analisadas aqui as questões relativas ao perfil do pessoal que trabalha na Concessionária Sigma, conforme tabelas (Anexo 3). Foram considerados o cargo, tempo de empresa e faixa etária. Esta análise permitirá a identificação geral da concessionária.

A Concessionária Sigma possui 85,2% de pessoas no Núcleo Operacional, 11,5% na linha intermediária e apenas 3,3% na Cúpula Estratégica. Desta equipe, 67% possui até 5 anos de empresa, 15% possui de 11 a 15 anos de empresa e 13% de 6 a 10 anos de empresa. Quanto a faixa etária 51% possuem acima de 30 anos e 47% estão na faixa de 18 a 30 anos.

Pode-se constatar que a Concessionária Sigma possui uma equipe com maioria adultos e experiência de vida. A maioria está no núcleo operacional e existem poucos diretores, gerentes, supervisores. Um aspecto que confirma as observações realizadas é quanto as demissões, pois a maioria dos funcionários possui até 5 anos de empresa. Este fato facilita a concessionária ter uma cultura frágil e com dificuldades de implementação de suas estratégias, conforme citações feitas na fundamentação teórica.

4.2 Análise das questões relativas a estratégia competitiva

A análise das estratégias da concessionária é feita com base nos testes de consistência de PORTER (1986), adaptados para a presente pesquisa. Serão analisados os seguintes itens: consistência interna, ajuste ambiental e de recursos, comunicação e implementação, processo de formação de uma estratégia. Encerra esta parte uma análise sobre quais são as estratégias competitivas da Concessionária Sigma segundo os entrevistados (Anexo3).

4.2.1 Consistência Interna

Na Concessionária Sigma, 85% dos pesquisados concordam que as metas da concessionária são alcançadas pelo trabalho de todos os integrantes da empresa, 10% discordam e 3% são indiferentes. Para 76% dos entrevistados as orientações que são transmitidas no trabalho, estão de acordo com os resultados que a concessionária precisa alcançar, 9% discordam e 15% são indiferentes. Quanto as orientações que circulam no ambiente de trabalho, 41% concordam que as orientações gerais que circulam no trabalho são

as mesmas, independentemente das diferentes funções, 31% discordam e 26% são indiferentes. A soma dos dois últimos percentuais totaliza 57%, isto é, há uma evidência de discordância sobre a questão.

A análise destas três primeiras questões estão relacionadas a consistência interna das metas e políticas da empresa. Pode-se observar que apesar de concordarem que as metas da concessionária são mutuamente alcançáveis, concordarem que as políticas básicas se dirigem as metas, entendem que as políticas operacionais básicas não se reforçam mutuamente. Desta forma constata-se uma inconsistência interna na Concessionária Sigma, porque embora exista conhecimento de que as metas são mutuamente alcançáveis e as políticas básicas se direcionem as metas, as orientações gerais que circulam o trabalho não são as mesmas independente das diferentes funções. Isto é, as políticas operacionais básicas não se reforçam mutuamente havendo inconsistência.

4.2.2 Ajuste Ambiental

Sobre as Estratégias Competitivas da empresa as questões de número 04 a número 07 do instrumento de pesquisa, relacionam-se com o ajuste ambiental da empresa para elaboração de suas estratégias. Com relação aos objetivos transmitidos 64% concordam que os objetivos transmitidos para cada funcionário e as orientações e recursos disponíveis exploram as inovações da indústria automobilística, 19% discordam e 11% são indiferentes. Quanto a formação dos objetivos, 70% dos entrevistados concordam que os objetivos transmitidos e as orientações e recursos disponíveis levam em consideração o que acontece na indústria automobilística até o grau possível com os recursos disponíveis, 12% discordam e 13% são indiferentes. Com relação a questão se os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão adequadas a capacidade da sociedade em aceitar as ações da concessionária 72% concordam e 12 % discordam e 13% são indiferentes. Já quanto aos objetivos estarem de acordo com os interesses mais amplos da sociedade, 74% concordam, 16% são indiferentes e 10% discordam.

Constata-se desta forma que, segundo a opinião dos funcionários, em torno de 70% das estratégias da Concessionária Sigma estão ajustadas ao ambiente e 30% ainda não estão ajustadas ao ambiente. Isto é, na Concessionária Sigma o ambiente é considerado em apenas 70% na elaboração das estratégias da concessionária, significando que nem sempre as

estratégias podem ter sucesso, pois podem deixar de atender 30% das expectativas do mercado.

4.2.3 Ajuste dos Recursos

Os recursos da Concessionária Sigma são analisados nas questões de número 8 e 9. Comparando os objetivos da Concessionária Sigma com outras concessionárias, 67% dos entrevistados concordam que os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os recursos a disposição da concessionária, comparando com outras concessionárias, 28% são indiferentes e 13% discordam. Quanto aos objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas darem a concessionária a capacidade de modificar-se, 92% concordam e apenas 5% são indiferentes e 3% discordam.

A Concessionária Sigma, segundo a opinião dos pesquisados, possui metas e políticas ajustadas aos recursos disponíveis em relação a concorrência. Estas metas e políticas refletem a habilidade da mesma em modificar-se. Portanto, pode-se constatar que a referida concessionária ajusta suas metas e políticas aos recursos à disposição e possui habilidade para modificar-se. Assim, a Concessionária Sigma diante de quaisquer alterações no ambiente externo possui flexibilidade e agilidade para adequar-se a novas situações.

4.2.4 Comunicação e implementação

Quanto a compreensão dos objetivos da Concessionária Sigma pelos seus funcionários, 51% concordam que os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas são bem compreendidas pelos funcionários, 32% discordam e 16% são indiferentes. Sobre haver uma harmonia entre os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas e os valores das pessoas encarregadas de orientar cada funcionário para realizar seu trabalho de modo que tenham um compromisso, 58% concordam, 27% discordam, 15% são indiferentes. Quanto a capacitação da linha intermediária, 77% concordam que há capacidade das pessoas encarregadas em orientar cada funcionário suficiente, para que realmente sejam executados os objetivos da concessionária, 16% discordam e 7% são indiferentes.

A constatação é que existe capacidade gerencial suficiente para permitir uma implementação efetiva, há harmonia entre os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas e os valores das pessoas encarregadas de orientar cada funcionário, para

realizar seu trabalho de modo que tenham um compromisso. No entanto, isto não ocorre porque os funcionários não estão compreendendo o que lhes está sendo comunicado, conforme pode-se concluir dos dados acima. Os gerentes no entendimento dos funcionários sabem orientar, porém há um percentual de pessoas que discordam e são indiferentes as orientações. Esta discordância e indiferença, podem interferir na implementação das estratégias da concessionária comprometendo seu sucesso.

4.2.5 Processo de formação da estratégia

Dos entrevistados, 56% discordam que na concessionária, são apresentados os objetivos para daqui a 5 anos ou mais mesmo que não seja formal, apenas 30% concordam e 11% são indiferentes a questão. Eles também discordam, 39% quanto ao que é apresentado a cada funcionário e que vai ocorrer daqui a 5 anos ou mais faz sentido perante: o que se pensa sobre a concessionária hoje, a posição dela no mercado, os pontos fortes e fracos da concessionária, os concorrentes e as tendências da indústria automobilística e 23% são indiferentes a questão. Apenas 38% concordam.

Dos entrevistados, 59% concordam que a Concessionária Sigma tem conhecimento do que é fundamental para o sucesso competitivo, as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria automobilística quando decidem o que deve acontecer daqui a 5 anos ou mais, 20% discordam e 21% são indiferentes. Com relação ao fato de na concessionária conhecer as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e o que pretendem fazer no futuro, 59% concordam, 25% discordam e 16% são indiferentes a questão. Quanto aos fatores que podem interferir no futuro da Concessionária Sigma, 76% concordam que a concessionária conhece os fatores políticos, sociais, governamentais importantes podem ajudar ou atrapalhar no futuro, 11% discordam e 16% concordam. Para 62% dos entrevistados, há concordância na questão sobre o conhecimento que a Concessionária Sigma tem sobre os fortes e fracos da concorrência, mas 16% discordam e 21% são indiferentes a questão.

Na comparação do que ocorre hoje na Concessionária Sigma com o que foi projetado, considerando o ambiente atual, 41% são indiferentes a questão e 17% discordam. Isto é, 58% são indiferente ou discordam e apenas 42% concordam com a questão. Porém 59% concordam que as escolhas estratégicas da Concessionária Sigma tem relação com as ameaças e oportunidades e 41% são indiferentes ou discordam.

Os objetivos para aqui a 5 anos não são apresentados aos funcionários e o que é apresentado não faz sentido. Os funcionários admitem que a direção da concessionária sabe o que é necessário ao sucesso competitivo, que a direção conhece a concorrência e suas ações futuras, seus pontos fortes e fracos. Na comparação do que foi projetado antes com o que está sendo feito hoje, predomina a indiferença e discordância. Os funcionários entendem que as escolhas estratégicas da concessionária na atualidades estão de acordo com a situação da mesma e as ameaças e oportunidades. Porém pelo que observou-se na identificação da empresa, os funcionários permanecem até 5 anos. Com isto fica claro porque há tanta indiferença com as metas e políticas da concessionária.

Pode-se verificar que na concessionária Sigma não estão claras as estratégias implícitas ou explícitas e que ocorrem o predomínio dos interesses individuais aos corporativos. E, ainda verifica-se que na Concessionária Sigma decisões estratégicas são tomadas com base no que acontece no meio ambiente, possuindo informações sobre os fortes e fracos, limitações e capacidades da concorrência. Porém em muitos momentos há uma indiferença ao que acontece no ambiente ou se quer é considerado.

4.2.6. Estratégias Competitivas

Na questão sobre quais são as estratégias da Concessionária Sigma para competir no mercado, o atendimento foi a estratégia mais citada por 14,2%, em segundo lugar bons produtos e serviços(eficiência nas operações) por 12,5% e empatados no terceiro lugar, preços e treinamento com 8,9%. Houveram 5% que não responderam e 4,4% disseram que é nenhuma, não são repassadas totalmente.

Para PORTER (1986, p. 49) as estratégias são liderança no custo total, diferenciação e enfoque . Ao referir-se ao atendimento como principal estratégia competitiva da empresa, há evidências de que a estratégia da Concessionária Sigma seja de enfoque. Pois, PORTER (1986, p.52) explica que “enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta”. No entanto, o atendimento citado deixa de considerar um alvo determinado e políticas funcionais que levem isso em conta. Uma outra estratégia mais citada é bons produtos e serviços, o que evidencia a existência de uma segunda estratégia na concessionária denominada diferenciação. Diferenciação é definida por PORTER (1986, p. 51) como aquela que consiste em “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único”. Desta forma, a

Concessionária Sigma possui mais de uma estratégia e segundo PORTER (1986, p. 55) uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre”. E, na Concessionária Sigma ainda existe uma terceira estratégia segundo os pesquisados (ANEXO 3).

4.3 Análise das questões referentes a Vantagem Competitiva

As vantagens de uma empresa podem resultar de diversas atividades de valor para a mesma. A análise das vantagens competitivas da Concessionária Sigma será feita com base nas atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviços) e atividades de apoio (infra-estrutura, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). Num primeiro momento está análise das atividades primárias, seguida da análise das atividades de apoio.

4.3.1 Atividades Primárias

Com relação a logística interna, 76% dos entrevistados concordam que na Concessionária Sigma é importante e 11% discordam e 13% são indiferentes. Sobre as operações de serviços ao consumidor, 96% concordam ser de valor para a mesma. Quanto a logística externa, 79% concordam que na empresa são transmitidas orientações quanto as atividades associadas a armazenagem dos veículos para venda, cuidados adequados, serviços de entrega de peças e veículos ao cliente, programação dos produtos para os compradores. Na questão sobre a qualidade dos produtos e serviços, 89% concordam que na Concessionária Sigma se desenvolvem atividades associadas a oferecer produtos e serviços de qualidade superior. Sobre os preços dos produtos 54% concordam que na concessionária se desenvolvem atividades associadas a fixar preços baixos de seus produtos e serviços, 23% discordam e 21% são indiferentes a questão. Dos entrevistados na Concessionária Sigma, 60% concordam que ela possui atividades associadas ao fornecimento de produtos e serviços para intensificar ou manter o valor do produto, 17% discordam e 23% são indiferentes.

Constata-se assim, com relação as atividades primárias que a principal vantagem competitiva da empresa está nas operações de serviço ao consumidor: vendas, consórcio, e oficina. Após destaca-se busca de qualidade superior de produtos e serviços e a logística.

4.3.2 Atividade de Apoio

Quanto a questão a cerca de custos competitivos, a Concessionária Sigma, 82% concordam que na concessionária se desenvolve esforços, para que as compras do que se precisa conduzam a custos globais que tornem a empresa competitiva, 8% discordam e 10% são indiferentes. Com relação a tecnologia, 75% concordam que a concessionária desenvolve esforços para aperfeiçoar seus serviços de oficina e demais processos de trabalho através de investimento em tecnologia, 15% discordam e 10% são indiferentes a questão. Na questão referente ao desenvolvimento das pessoas, 50% discordam que a gerência de recursos humanos desenvolve esforços para determinar as qualificações e motivação dos empregados, administrando o custo de contratação e treinamento, 23% concordam e 15% são indiferentes. Sobre infra-estrutura da concessionária, 86% concordam que a infra estrutura da concessionária está constituída por atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídicas, gerência de qualidade em serviços entre outras de apoio geral a empresa, 4% discordam e 10% são indiferentes a questão.

Das atividades de apoio para vantagem competitiva, a busca de custos competitivos e uma infra-estrutura destacam-se, seguidos pela tecnologia. Portanto, pode-se observar que a vantagem competitiva genérica da Concessionária Sigma estão relacionadas a operações, infra-estrutura e custos competitivos.

4.4 - Análise de questões sobre a Cultura Organizacional

A análise da cultura organizacional é feita, em sua dimensão simbólica, com base em quatro campos de saber. São analisados o saber ideológico (missão, princípios, valores e códigos, liderança.) saber científico (comunicação interna e treinamento) saber artístico (lazer, entretenimento, criatividade, prêmios) e saber técnico (fatos e acontecimentos que se repetem, contribuição pessoal).

Quanto a missão da empresa, 52% dos pesquisados concordam que a empresa possui uma missão definida e de fácil acesso a todos seus empregados, 36% discordam e 10% são indiferentes a questão. Sobre a transmissão dos princípios, valores e códigos aos empregados desde seu ingresso na empresa e periodicamente serem estimulados via treinamento, 39% discordam e 13% são indiferentes a questão. Estes percentuais somados com os 2% de não

resposta formam um total de 52% que ignoram os princípios, valores e códigos da concessionária e 44% dos entrevistados concordaram que conhecem.

Na questão sobre liderança, 59% discordam que na concessionária a autoridade é exercida de forma autoritária, 10% são indiferentes e 30% concordam. Os entrevistados, 67%, concordam que a responsabilidade final pelos resultados da empresa é atribuída a todas as pessoas que nela trabalham. Para 52% dos entrevistados é possível concordar que as realizações na concessionária são explicadas aos empregados com clareza e precisão. Por outro lado, 34% discordam e 13% são indiferentes.

Com relação a lazer e entretenimento, 79% discordam que a concessionária estimule atividades de lazer e entretenimento para seus empregados, 5% concordam e 15% são indiferentes a questão. Quanto a criatividade 49% concorda que na concessionária há estímulo para a manifestações de criatividade, 34% discorda e 15% é indiferente a questão. Somando-se as duas últimas opiniões e mais 2% que não responderam, tem-se um total de 51% de pessoas que discordam e são indiferentes ao estímulo de criatividade na empresa.

Quanto a prêmios, 58% discordam que a concessionária realiza periodicamente concursos internos entre os empregados com entrega de prêmios aos melhores, 31% concordam e 10% são indiferentes. Na questão sobre *Know-How* da Concessionária Sigma, 61% discordam que os funcionários trabalham na concessionária com base em conhecimento adquirido apenas pela experiência sem realizar cursos de qualquer natureza, 25% concordam e 13% são indiferentes a questão.

Na questão sobre os fatos e acontecimentos que se repetem periodicamente na Concessionária Sigma, reuniões diversas foi citado como o mais frequente. Após estão falta de peças, treinamento e falta de comunicação interna e em terceiro lugar a substituição de pessoas antigas e demissões. Quanto a contribuição pessoal para a empresa crescer no mercado, executar minha responsabilidade da melhor forma possível, vender e aperfeiçoamento pessoal foram citados como as três maiores contribuições. Em segundo lugar segue o trabalho e dedicação. Empatados em terceiro lugar entre as contribuições estão a responsabilidade e o coleguismo.

Verifica-se com relação a cultura organizacional que a Concessionária Sigma existe concordância com relação a missão da empresa, comunicação interna, integração e interação interna. O dia-a-dia dos funcionários é marcado por reuniões e há uma preocupação em executar as tarefas da melhor maneira possível. A empresa investe em treinamento e qualificação de pessoal. Os entrevistados entendem que a empresa não possui liderança autoritária. Porém eles desconhecem os princípios, valores e códigos da empresa, bem como,

dizem que falta de atividades de lazer e entretenimento, prêmios de incentivo e estímulo a criatividade. Pode-se concluir que a Concessionária Sigma estimula os saberes ideológicos, científico e técnicos e deixa de estimular os saberes artísticos.

Uma outra análise ainda é possível com relação a cultura organizacional. Segundo SHERMERHORN et al. (1999), a cultura é observável por suas histórias, ritos, rituais e símbolos. Na Concessionária Sigma foram observadas várias histórias, entre elas, histórias sobre as demissões e a tensão existente entre os demais integrantes do núcleo operacional; histórias dos vendedores sobre sucessos e fracassos nas vendas. Entre os ritos observados podem ser citadas as reuniões, um dos fatos mais repetidos na empresa e o treinamento.

Para SHERMERHORN et al. (1999), as empresas tem cultura forte se preenchem os elementos de culturas corporativas fortes. Dos elementos citados pelo autor, três deles a Concessionária Sigma deixa de observar: falta de reconhecimento aos heróis, descrença quanto aos rituais e cerimônias e incompreensão quanto as regras informais. Além dos valores compartilhados, há algumas suposições comuns na Concessionária Sigma. Uma das suposições é verificada quando os funcionários relataram que a sua maior contribuição pessoa é “minha responsabilidade da melhor forma possível”, “trabalho” e “dedicação”.

Há integração interna na Concessionária Sigma e adaptação externa. As pessoas que nela trabalham sabem trabalhar juntos, segundo os funcionários e responsabilidade pelos resultados é de todos. Porém, esta integração é limitada até 5 anos e, assim, a empresa deixa de se fortalecer para crescer.

4.5. Análise global sobre cultura organizacional e estratégia competitiva

Iniciar e manter uma empresa requer a compreensão perfeita de conhecimentos que capacitem o interessado a obter sucesso. Observa-se que na Concessionária Sigma as pessoas tem relativamente, pouco tempo de empresa, a maioria fica na empresa até 5 anos. Esta situação impede a empresa de criar uma cultura consistente que permita competir no mercado.

As estratégias para a empresa competir no mercado não são bem compreendidas pela equipe. As atividades na empresa são desenvolvidas de forma empírica embora, exista uma preocupação através de reuniões qualificar as pessoas. Pode-se constatar que há falhas em áreas essenciais da empresa como motivação geral dos funcionários. A integração e interação que existem é em função dos laços profissionais e obrigações. Predomina a superficialidade e interesses individuais aos interesses corporativos. As intenções e objetivos que existem são

alcançados mediante um clima de constrangimento e ameaça. Há concentração na orientação para a venda em detrimento da real satisfação dos clientes internos e externos. Predomina a preocupação com assuntos internos sobre assuntos relacionados ao aproveitamento de oportunidades de crescimento e melhorias. Internamente, a empresa procura aperfeiçoar-se, porém deixa de construir um futuro de sucesso. Na sequência, estudam-se mais duas concessionárias, a fim de verificar a relação da cultura organizacional e estratégia competitiva destas concessionárias, bem como, proceder a comparação com a Concessionária Sigma .

5 - CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA CONCESSIONÁRIA KAPA

A Concessionária Kapa está localizada em Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul, atuando no mercado há mais de 25 anos. O principal mercado da empresa é Santa Maria, tendo em vista que em cidades distantes 150 km já existem concessionárias concorrentes na mesma marca. Salienta-se que, às informações sobre esta concessionária foram obtidas junto a entrevista com gerentes da empresa, a quem o pesquisador foi encaminhado pelo diretor geral da mesma. Este fato é relatado porque as entrevistas com a direção da empresa limitaram –se a três, embora tenham respondido positivamente a realização do trabalho. Os gerentes que colaboraram no presente estudo, apresentaram maiores informações sobre a presente concessionária.

A Concessionária Kapa também é uma empresa considerada familiar, sendo que os principais cargos e decisões da empresa estão centralizados na própria família. A empresa possui três diretorias: administrativo, financeiro e compras e cinco gerências: administrativo, financeiro, vendas, oficina e peças que são organizados em departamentos. A Concessionária Sigma conta com um quadro de 50 funcionários. Os produtos e serviços da empresa são: carros novos, carros usados, peças, serviços de oficina e funilaria. O consórcio não é próprio.

A pesquisa foi realizada em horários agendados com os gerentes de cada setor. Os instrumentos de coleta de dados foram aplicados junto ao ambiente de trabalho nos departamentos de vendas e escritório da oficina. Nos demais departamentos, foram aplicados junto a sala de reuniões ou de treinamento. Os questionários foram respondidos na presença do pesquisador, somente a diretoria da empresa é que respondeu em separado. Foi possível ter um convívio com a equipe de funcionários e a observação de seus comportamentos, atitudes, rotinas, valores e crenças. Na Concessionária Kapa foi possível observar vários comportamentos e procedimentos, sentimentos e reações da equipe, o que é mostrado no (Quadro 3).

Assim mencionou-se principais informações sobre a Concessionária Sigma considerada relevantes e que serão analisadas na conclusão do presente capítulo. Na sequência serão analisados os questionários respondidos conforme consta no (Anexo 4).

5.1. Análise das questões relativas ao perfil do pessoal

Em termos gerais serão analisadas aqui as questões relativas ao perfil do pessoal que trabalha na Concessionária Kapa. Foram considerados o cargo, tempo de empresa e faixa etária. Esta análise permitirá a identificação geral da concessionária.

Quadro 2 – Observações na Concessionária Kapa

OBSERVAÇÕES REGISTRADAS	DESCRIÇÃO
1. Receptividade	A maioria dos funcionários demonstraram simpatia e interesse em responder o questionário.
2. Família	A presença da família na empresa é marcante. Embora tenha um diretor geral (filho), a presença do pai circulando pela concessionária e participando das decisões é significativa.
3. Medo	Foi possível observar sensação de medo em parte significativa da equipe. O medo foi registrado quanto a perda de emprego. Salienta-se que todos foram informados que o questionário deveria ser respondido sem a assinatura ou nome do funcionário. Este medo foi verificado principalmente no núcleo operacional em alguns casos.
4. Dinamismo	Embora o medo, as pessoas que atuam na empresa são bastante ágeis em resolver os problemas Quando ocorrem.
5. Integração interna no setor	A maioria dos funcionários da empresa tem vários anos de empresa e foi possível constatar um relacionamento amigável entre os mesmos e harmonia.
5. Espontaneidade	Os funcionários desta concessionária mostraram-se mais espontâneos nas respostas, principalmente administrativos, vendas e recepção.
6. Falta de Transparência	Também foi verificado em vários momentos da aplicação dos questionários, o discurso do núcleo operacional perante seus colegas é diferente do discurso com os níveis superiores. Isto foi verificado por expressões do tipo “escreve que ninguém vai ficar sabendo”; “em 80% do que eu respondi fui sincera”.
6. Confiança	Segurança na realização das tarefas e na concessionária

Na concessionária Kapa 80% está no núcleo operacional, 18% na linha intermediária e 2% na cúpula estratégica. O tempo de empresa das pessoas é de até 5 anos em 50% dos casos, 39% estão na empresa de 6 a 10 anos e 9% há mais de 10 anos. Nesta concessionária, em 50% dos casos predominam pessoas na faixa etária superior a 30 anos e 39% possuem menos de 30 anos.

Pode-se constatar que a Concessionária Kapa possui uma equipe com maioria adultos e experiência de vida. A maioria está no núcleo operacional e nesta concessionária, já predominam pessoas com maior tempo de empresa. Isto é, quase a metade da empresa é constituída por pessoas com mais de 10 anos. Este fato contribui para a concessionária ter uma cultura forte e facilita a implementação de suas estratégias, conforme citações feitas na fundamentação teórica.

5.2. Análise das questões relativas a estratégia competitiva

O mesmo referencial usado para analisar as estratégias da concessionária Sigma, com base nos testes de consistência de Porter, adaptados para a presente pesquisa, foram empregados para análise da Concessionária Kapa. Foi realizada análise dos seguintes itens: consistência interna, ajuste ambiental e de recursos, comunicação e implementação, processo de formação de uma estratégia. Encerra esta parte uma análise sobre quais são as estratégias competitivas da Concessionária Kapa segundo os entrevistados.

5.2.1. Consistência Interna

Na concessionária Kapa 47% dos entrevistados discordam que as metas da concessionária são alcançadas pelo trabalho de todos os integrantes da empresa, 7% são indiferentes e 45% concordam. Pode-se dizer que, para 54% dos entrevistados as metas não são alcançadas pelo trabalho de todos os integrantes da empresa. Porém, 61% dos entrevistados concordam que as orientações gerais transmitidas no trabalho estão de acordo com os resultados que a concessionária precisa alcançar, 25% discordam e 14% são indiferentes a tais orientações. Sobre as orientações que circulam no ambiente de trabalho, 48% concordam que as orientações gerais que circulam no trabalho são as mesmas, independente das diferentes funções. No entanto, sobre estas orientações, 41% dos

entrevistados discordam e 11% são indiferentes, isto é, a soma dos que discordam e dos indiferentes a esta última questão totalizam 52%. Verifica-se nesta última questão que as orientações gerais que circulam no trabalho não são as mesmas, independente das diferentes funções.

Portanto, na concessionária Kapa, as metas não são mutuamente alcançáveis e nem às políticas operacionais básicas se reforçam mutuamente. Não obstante, às políticas operacionais básicas se dirijam às metas. Esta análise evidencia inconsistência interna na referida empresa, o que já foi verificado na Concessionária Sigma. Esta inconsistência significa que a concessionária tem ou terá dificuldades para alcançar suas metas.

5.2.2. Ajuste Ambiental

Com relação ao fato de os objetivos que são transmitidos para cada funcionário e as orientações e recursos disponíveis explorarem as inovações da indústria automobilística, 54% concordam, 45% discordam e 20% são indiferentes ao assunto. Ao serem questionados se os objetivos que são transmitidos e as orientações e recursos disponíveis levam em consideração o que acontece na indústria automobilística até o grau possível com os recursos disponíveis, 63% responderam que concordam e 21% discordam e 14% são indiferentes.

Sobre a questão dos objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estarem adequadas a capacidade da sociedade em aceitar as ações da concessionária 45% concordam, 39% discordam e 16% são indiferentes. Ou seja, para 55% dos entrevistados, os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas não estão adequadas a capacidade da sociedade em aceitar as ações da concessionária. O que é confirmado na questão se os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os interesses mais amplos da sociedade, pois apenas 39% concordam, 30% discordam e 30% são indiferentes. Pode-se constatar que 60% pensam que os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas não estão de acordo com os interesses mais amplos da sociedade.

Os dados acima permitem concluir que a Concessionária Kapa, embora explore as oportunidades da indústria automobilística e aborde as ameaças da indústria até o grau possível com os recursos disponíveis, ela possui alguns desajustes em relação ao ambiente. Isto porque, às metas e políticas não refletem a habilidade do meio em absorver as ações da

concessionária e nem respondem aos interesses mais amplos da sociedade. Uma outra análise é possível, verifica-se que na Concessionária Sigma o percentual de ajuste ao ambiente é superior a Concessionária Kapa.

5.2.3. Ajuste dos Recursos

Na questão se os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os recursos a disposição da concessionária, comparando com outras concessionárias, 45% concordam, 41% discordam e 14% são indiferentes. Já com relação ao fato de objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas darem a concessionária a capacidade de modificar-se, 64% concordam, 21% discordam e 11% são indiferentes.

Portanto, verifica-se que na Concessionária Kapa, existe capacidade de modificar-se, porém para 55% dos entrevistados, às metas e políticas não se ajustam aos recursos à disposição da concessionária em relação a concorrência. A Concessionária Sigma ajusta suas metas e políticas aos recursos à disposição.

5.2.4. Comunicação e Implementação

Com relação a compreensão dos objetivos pelos funcionários, 48% concordam que os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas são bem compreendidas pelos funcionários, 43% discordam e 9% são indiferentes. Isto é, 52% discorda ou são indiferentes as metas e políticas da empresa. Sobre o relacionamento entre linha intermediária e núcleo operacional, 53% concordam que há uma harmonia entre os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas e os valores das pessoas encarregadas de orientar cada funcionário para realizar seu trabalho de modo que tenham um compromisso, 34% discordam e 14% são indiferentes. Quanto a existência de capacidade das pessoas encarregadas em orientar cada funcionário suficiente, para que realmente sejam executados os objetivos da concessionária, 54% concordam e 39% discordam.

Pode-se observar pelos dados acima, que há uma congruência suficiente entre às metas e políticas e os valores dos principais implementadores de modo a assegurar um compromisso. Verifica-se, também, que há capacidade da linha intermediária suficiente para permitir uma implementação efetiva. No entanto, às metas e políticas não estão sendo bem

compreendidas pelos principais implementadores. Na Concessionária Sigma também, foi constatado que os funcionários não compreendem o que está sendo lhes comunicado.

5.2.5. Processo de formação da estratégia

Na Concessionária Kapa, 72% dos entrevistados discordam que são apresentados os objetivos para daqui a 5 anos ou mais mesmo que não seja formal, 14% são indiferentes e somente 11% concordam. Os entrevistados em 50% também discordam de que o que é apresentado a cada funcionário e que vai ocorrer daqui a 5 anos ou mais faz sentido perante o que se pensa sobre a concessionária hoje, a posição dela no mercado, os pontos fortes e fracos da concessionária, os concorrentes e as tendências da indústria automobilística. Sobre esta última questão 28% concordam e 18% são indiferentes. Porém 50% concordam que a concessionária tem conhecimento do que é fundamental para o sucesso competitivo, as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria automobilística quando decidem o que deve acontecer daqui a 5 anos ou mais, 25% são indiferentes e 23% discordam.

Sobre as informações da concorrência na Concessionária Kapa, 62% concordam que se conhece as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e o que pretendem fazer no futuro, 16% discordam e 20% são indiferentes. Há 66% de concordância quanto ao conhecimento de quais fatores políticos, sociais, governamentais importantes podem ajudar ou atrapalhar no futuro e discordância de 14%. Neste último caso, 18% são indiferentes.

Com relação aos pontos fortes e fracos da concorrência, 70% concordam que na concessionária se conhece os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes atuais e que podem surgir, 14% discordam e 14% são indiferentes.

Na questão sobre o que se pensou sobre a concessionária há 5 anos atrás e está se fazendo hoje e pode ser comparada à análise do que está ocorrendo no meio ambiente, 43% são indiferentes, 34% concordam e 20% discordam. Já quanto as escolhas do que fazer na concessionária por vários anos (5 anos ou mais) ter relação com a situação da concessionária e as ameaças e oportunidades de fora, 54% concordam e 27% são indiferentes e 16% discordam.

5.2.6. Estratégias Competitivas

Na questão sobre quais são as estratégias da empresa para competir no mercado, o atendimento e as promoções foram as estratégias mais citadas com 12,5%, em segundo lugar com 9,4% das citações o treinamento e empatados no terceiro lugar com 6,2%, preços, test-drive e feira de automóveis. Houveram 14% que não responderam, 7,8% disseram não saber e 6,2% disseram que é nenhuma, não são repassadas totalmente.

È possível analisar a resposta dos entrevistados segundo PORTER (1986, p. 49), o qual cita as estratégias são liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Ao referir-se ao atendimento e promoções como principal estratégia competitiva da empresa, há evidências também na Concessionária Kapa que a estratégia é enfoque e diferenciação juntas. Pois, PORTER (1986, p.52) explica que “enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta” e que diferenciação consiste em “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único”, neste último caso às promoções seriam o diferencial. Considerando desta forma, a Concessionária Kapa possui mais de uma estratégia e segundo PORTER (1986, p. 55) uma empresa que fica no meio-termo “está em uma situação estratégica extremamente pobre”. No entanto, tal como a Concessionária Sigma, não está explícito o alvo determinado e nem políticas funcionais que levem em conta isso. Sendo também oportuno lembrar que É oportuno lembrar que a Concessionária Kapa apresenta, segundo os entrevistados outras duas estratégias, conforme consta no ANEXO 4.

5.3. Análise de questões referentes a Vantagem Competitiva

As vantagens de uma empresa podem resultar de diversas atividades de valor para a mesma. A análise das vantagens competitivas da Concessionária Kapa foi feita com base nas atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviços) e atividades de apoio (infra-estrutura, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). Num primeiro momento está análise das atividades primárias e no segundo momento análise das atividades de apoio.

5.3.1 Atividades Primárias

Com relação a logística interna, 75% concordam que é importante para a concessionária atividades associadas ao manuseio de material, armazenagem, controle de

estoque, programação de frotas, veículos e devolução de peças, acessórios ou automóveis as fábricas, 14% discordam e 9% são indiferentes. Sobre as operações de serviços ao consumidor, 87% concordam que é de valor para a concessionária as atividades associadas as operações de serviços ao consumidor (oficina, vendas, consórcio), 5% discordam e 7% são indiferentes. Quanto a logística, 73% dos entrevistados concordam que são transmitidas orientações quanto as atividades associadas a armazenagem dos veículos para venda, cuidados adequados, serviços de entrega de peças e veículos ao cliente, programação dos produtos para os compradores, 7% discordam e 18% são indiferentes.

Sobre produtos e serviços da Concessionária Kapa, 64% concordam que se desenvolvem atividades associadas a oferecer produtos e serviços de qualidade superior, 14% discordam e 20% são indiferentes. Questionados quanto a formação de preços, 71% concordam que se desenvolvem atividades associadas a fixar preços baixos de seus produtos e serviços, 12% discordam e 16% são indiferentes. Referente a valor agregado dos produtos e serviços, 66% concordam que a concessionária possui atividades associadas ao fornecimento de produtos e serviços para intensificar ou manter o valor do produto, 7% discordam e 25% são indiferentes.

Verifica-se com relação as atividades primárias que as vantagens competitivas que tem percentuais altamente significativos para a Concessionária Kapa são as operações de serviços e as atividades de logística seguidos da preocupação em possuir preços baixos e produtos de qualidade superior. Na Concessionária Sigma, a situação é semelhante com relação aos itens mencionados, ocorrendo uma diferença com relação ao valor agregado. Na Concessionária Kapa há mais preocupação, 66%, em agregar valor que na Concessionária Sigma, 60%.

5.3.2 . Atividades de Apoio

Quanto a questão acerca dos custos competitivos 73% concordam que na concessionária se desenvolvem esforços, para que as compras do que se precisa, conduzam a custos globais que tornem a empresa competitiva, 7% discordam e 18% são indiferentes. Com relação a tecnologia, 70% concordam que a concessionária desenvolve esforços para aperfeiçoar seus serviços de oficina e demais processos de trabalho através de investimento em tecnologia, 20% discordam e 7% são indiferentes. Sobre o desenvolvimento de pessoas, 48% concordam que a gerência de recursos humanos desenvolve esforços para determinar as

qualificações e motivação dos empregados, administrando o custo de contratação e treinamento, 41% discordam e 7% são indiferentes. Nesta última questão que decide são os que não responderam, isto é, houve 5% de não resposta, sobre o desenvolvimento de pessoas. A soma dos que discordam, indiferentes e não resposta, totalizam 53% de pessoas, podendo-se dizer que sobre o desenvolvimento de pessoas na Concessionária Kapa não há uma concordância. Questionados sobre a infra-estrutura da concessionária, 71% concordam que a infra-estrutura da concessionária está constituída por atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídicas, gerência de qualidade em serviços entre outras de apoio geral a empresa, 21% discordam e 7% são indiferentes.

Portanto, com relação as atividades de apoio para vantagem competitiva, na Concessionária Kapa, a busca de custos competitivos e uma infra-estrutura destacam-se, seguidos da tecnologia. A preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos não é destaque. Esta situação da Concessionária Kapa é semelhante a verificada na Concessionária Sigma, em termos relativos. Isto significa que nas concessionárias citadas, por mais que os entrevistados citem o atendimento como principal estratégia, elas ainda estão com o olhar mais para dentro da empresa que para o ambiente, conforme ANSOFF (1990) quando citou que a empresas da época da produção estão voltadas para dentro.

5.4. Análise de questões sobre Cultura Organizacional

A análise da cultura organizacional é feita, em sua dimensão simbólica, com base em quatro campos de saber. São analisados o saber ideológico (missão, princípios, valores e códigos, liderança) saber científico (comunicação interna e treinamento) saber artístico (lazer, entretenimento, criatividade, prêmios) e saber técnico (fatos e acontecimentos que se repetem, contribuição pessoal).

Quanto a missão da Concessionária Kapa , 41% discordam que a empresa possui uma missão definida e de fácil acesso a todos seus empregados, e 36% concordam e 20% são indiferentes. Em questões relacionadas ao treinamento, 57% concordam que os princípios, valores e códigos são transmitidos aos empregados desde seu ingresso na empresa e periodicamente são estimulados via treinamento, 21% discordam disto e 18% são indiferentes. Com relação a liderança na empresa, 48% discordam que ela é exercida de forma autoritária, 27% concordam e 23% são indiferentes. Somando-se os que concordam e indiferentes, chega-se ao percentual de 50% de pessoas, para as quais a liderança é exercida de forma autoritária.

A cerca da responsabilidade pelos resultados da empresa, 61% concordam que a responsabilidade final pelos resultados da Concessionária Kapa é atribuída a todas as pessoas que trabalham na mesma, 19% discordam desta opinião e 18% são indiferentes.

Sobre a comunicação interna na concessionária, 52% concordam que as realizações na concessionária são explicadas aos empregados com clareza e precisão, 27% discordam e 18% são indiferentes.

Sobre lazer e entretenimento na concessionária, 79% discordam que a concessionária estimula atividades de lazer e entretenimento para seus empregados, apenas 7% concordam e 11% são indiferentes. Quanto a criatividade, 57% discordam que na concessionária há estímulo para manifestações de criatividade, 25% concordam e 16% são indiferentes.

Com referência a prêmios, 57% discordam que a concessionária realiza periodicamente concursos internos entre os empregados com entrega de prêmios aos melhores, 34% concordam e 7% são indiferentes. Sobre o *Know-How* da concessionária, 82% discordam que os funcionários trabalham na concessionária com base em conhecimento adquirido apenas pela experiência sem realizar cursos de qualquer natureza.

Na questão sobre os fatos e acontecimentos que se repetem na empresa periodicamente, conflitos interno e oscilação nas vendas foram citados como os mais freqüentes. Após estão reuniões, seguido de falta de peças, muita pressão interna e externa e o retorno de veículo na oficina. Quanto a contribuição pessoal para a empresa crescer no mercado, o aperfeiçoamento no trabalho foi citado como a maior contribuição seguido da disponibilidade funcional e qualidade. Empatados em terceiro lugar entre as maiores contribuições estão o trabalho, atendimento, executar minha responsabilidade da melhor forma possível, seriedade e responsabilidade.

Na Concessionária Kapa, verifica-se quanto a cultura organizacional que há um estímulo aos saberes ideológicos quanto aos valores, princípios e códigos, mediante uma liderança autoritária. A empresa investe em treinamento. Os entrevistados concordam que há uma boa comunicação interna e integração, embora conflitos internos sejam apontados como um dos fatos que mais se repetem. Os saberes científicos e técnicos são estimulados, porém os saberes artísticos são esquecidos ou menos desenvolvidos.

Uma outra análise ainda é possível com relação a cultura organizacional. Segundo SHERMERHORN et al. (1999), a cultura é observável por suas histórias, ritos, rituais e símbolos. Na Concessionária Kapa foram observadas várias histórias, entre elas, histórias sobre a relação familiar na gestão da concessionária; histórias dos vendedores sobre sucessos

e fracassos nas vendas e observou-se as histórias e brincadeiras do pessoal na oficina, com piadas.

Para SHERMERHORN et al. (1999), as empresas tem cultura forte se preenchem os elementos de culturas corporativas fortes. Dos elementos citados pelo autor, a Concessionária Kapa tem mais preocupação com as regras, procedimentos e cumprimento dos deveres dos cargos que preocupação com pessoas, falta de reconhecimento aos heróis, descrença quanto aos rituais e cerimônias e incompreensão quanto as regras informais. Nesta situação, a referida concessionária demonstra não possuir uma cultura organizacional forte. Além dos valores compartilhados, há algumas suposições comuns na Concessionária Kapa. Uma das suposições é verificada quando os funcionários relataram que a sua maior contribuição pessoa é “aperfeiçoamento no trabalho”, isto é, conclui-se que a razão de ser na empresa é o trabalho pelo trabalho e não a satisfação no que se faz, a fim de não perder o emprego. A crença observada é de que, trabalhando de cabeça baixa, vai manter o emprego. Outra observação é que a concentração no trabalho é tanta que a empresa deixa de compartilhar valores e desenvolver a cultura.

Há integração interna na Concessionária Kapa e baixa adaptação externa. As pessoas que nela trabalham sabem trabalhar juntos, segundo os funcionários e responsabilidade pelos resultados também é de todos, conforme já citado na Concessionária Sigma.

5.5. Análise global sobre cultura organizacional e estratégia competitiva

Observa-se em uma análise geral, que a Concessionária Kapa apresenta evidências de uma empresa fechada e reservada, com uma liderança autoritária e pouco aberta a participação. A empresa não possui uma missão definida, havendo desconhecimento quanto aos rumos futuros da empresa e incertezas. Neste cenário, a empresa faz o necessário para manter-se no mercado mesmo desconhecendo-o e o ignorando em suas decisões.

Um aspecto que deve ser salientado com relação a Concessionária Kapa refere-se ao *know-how* de sua equipe, que não é devidamente aproveitado, pois, segundo os funcionários, não há concursos de premiações dos melhores. E a predominância de uma liderança autoritária que inibe e desestimula a criatividade, deixando de haver o desenvolvimento das pessoas. Por sua vez as estratégias são pobres conforme a análise feita anteriormente com base em PORTER (1986). Até aqui parece que os dados analisados levam a interpretar que a declaração registrada na observação feita na Concessionária Sigma de que às concessionárias estão “falidas”, tem evidências de ser possível. Os resultados negativos são

concessionárias estão “falidas”, tem evidências de ser possível. Os resultados negativos são possíveis uma vez que as empresas tenham estratégias pobres e uma cultura organizacional pobre. Na sequência apresenta-se a análise da pesquisa realizada na Concessionária Épsilon, seguido de uma comparação das três empresas.

6 - CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA CONCESSIONÁRIA EPSILON

A Concessionária Épsilon está localizada em Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul, atuando no mercado de Santa Maria. É também uma empresa considerada familiar, porém em suas gerências não há predomínio de familiares diretos. A empresa está estruturada em diretoria administrativa e diretoria comercial. As gerências são de serviços, financeira, administrativo/contábil, vendas e peças com seus respectivos departamentos. Os produtos e serviços da empresa são: carros novos, carros usados, peças, serviços de oficina, funilaria e consórcio. A Concessionária Épsilon conta com um quadro de 115 funcionários.

A pesquisa foi realizada em horários agendados a Relações Públicas da empresa. Os instrumentos de coleta de dados, questionário, foi aplicado, junto ao ambiente de trabalho, na presença do pesquisador especificamente no caso dos funcionários da oficina. Os demais funcionários responderam o questionário na sala de treinamento da empresa, em grupos alternados nos dias agendados com a Relações Públicas. O convívio com a equipe de funcionários e a observação foi mais limitada em função do critério proposto pela empresa. Com relação as observações realizadas pelo pesquisador, estão relacionadas no (Quadro 4). Foi fornecido pela empresa a sua declaração de valores e visão conforme (Quadro 5).

Assim, mencionou-se principais informações sobre a Concessionária Épsilon considerada relevantes e que serão analisadas ao final do presente capítulo. Na sequência serão analisados os questionários respondidos conforme consta no (Anexo 5).

6.1 - Análise das questões relativas ao perfil do pessoal

Em termos gerais serão analisadas aqui as questões relativas ao perfil do pessoal que trabalha na Concessionária Épsilon (Anexo 5). Foram considerados o cargo, tempo de empresa e faixa etária. Esta análise permitirá a identificação geral da concessionária.

OBSERVAÇÕES REGISTRADAS	DESCRIÇÃO
1. Receptividade	Os funcionários responderam os formulários com boa vontade em todos os setores. A empresa já havia feito um trabalho semelhante com consultoria especializada na marca.
2. Indiferença	Houve bem menos indiferença nesta concessionária com relação ao presente estudo.
3. Tranquilidade	Apesar do ambiente movimentado pelas atividades normais da concessionária, foi possível observar tranquilidade pela calma com que os funcionários se tratavam, pelo jeito que dialogavam uns com outros e emitiam suas opiniões.
4. Profissionalismo	Foi possível registrar comportamentos considerados maduros e adultos entre os funcionários com muito profissionalismo e seriedade.
5. Reuniões	Também nesta concessionária continuam ocorrendo reuniões, com um diferencial da Concessionária Sigma, uma reunião que tinha sido marcada para durar uma hora durou 20 minutos.
6. Falta de Transparência	Foi possível perceber em alguns momentos da aplicação dos questionários, o discurso do núcleo operacional perante seus colegas é diferente do discurso com os níveis superiores. Porém nesta concessionária, isso foi demonstrado de uma forma sutil, em função da postura profissional de seus integrantes.
7. Relações Públicas	Na empresa são realizadas várias atividades de relações públicas interna e externa, diferente de outras concessionárias.

Quadro 4: Valores e Visão da Concessionária Épsilon

VALORES
<p style="text-align: center;">Entusiasmo do Cliente Melhoria Continua Integridade Trabalho em equipe Comprometimento Inovação</p>

Quadro 5 – Visão da Concessionária Épsilon

VISÃO
Tornar-se empresa líder regional do setor de comercialização de veículos e serviços correlatos. Nós vamos conquistar o entusiasmo dos nossos clientes através do comprometimento, da integridade, pelo trabalho em equipe, buscando sempre a melhoria contínua e a inovação.

Na Concessionária Épsilon, 81% está no núcleo operacional, 18% na linha intermediária e 1% na cúpula estratégica. O tempo de empresa de 78% das pessoas é de até 5 anos, 12% estão na empresa de 6 a 10 anos, e apenas 6% estão na empresa mais de 20 anos. A faixa etária dos funcionários da concessionária em 51% é superior a 30 anos, 26% possuem de 21 a 25 anos e 18% de 26 a 30 anos.

Pode-se constatar que a Concessionária Épsilon possui uma equipe com maioria adultos e experiência de vida. A maioria está no núcleo operacional e existem um número maior de diretores e gerentes, supervisores em relação as outras concessionárias. A maioria dos funcionários possui até 5 anos de empresa, possuindo a Concessionária Épsilon um número maior de funcionários novos dentro da empresa. Este fato facilita a concessionária ter uma cultura organizacional frágil e com dificuldades de implementação de suas estratégias, o que pode ser amenizado pela suposta maturidade dos mesmos em função da maioria dos funcionários tem idade superior a 30 anos.

6.2 Análise sobre as questões sobre Estratégia Competitiva

Neste item serão apresentadas as análises sobre as das questões relativas a estratégia competitiva na Concessionária Épsilon. O mesmo referencial de análise usado para analisar as estratégias das concessionárias anteriores, serão empregados aqui. Foram analisados os seguintes itens: consistência interna, ajuste ambiental e de recursos, comunicação e

implementação, processo de formação de uma estratégia. Encerra esta parte uma análise sobre quais são as estratégias competitivas da Concessionária Épsilon segundo os entrevistados.

6.2.1. Consistência Interna

Na Concessionária Épsilon 95% dos entrevistados concordam que as metas da concessionária são alcançadas pelo trabalho de todos os integrantes da empresa, 3% são indiferentes e 2% discordam. Sobre as orientações gerais transmitidas no trabalho, 95% dos entrevistados concordam que as orientações gerais transmitidas no trabalho estão de acordo com os resultados que a concessionária precisa alcançar, 2% discordam e 3% são indiferentes a tais orientações. Sobre as orientações que circulam no ambiente de trabalho, 62% concordam que as orientações gerais que circulam no trabalho são as mesmas, independente das diferentes funções. No entanto, sobre estas orientações, 13% dos entrevistados discordam e 22% são indiferentes.

Portanto, na Concessionária Épsilon, às metas são mutuamente alcançáveis, as políticas operacionais básicas se reforçam mutuamente e as políticas operacionais básicas se dirigem às metas. Esta análise evidencia consistência interna na referida empresa, o que não foi verificado nas outras concessionárias em estudo. Salienta-se também que o percentual de consistência pode ser considerado elevado relativamente as demais.

6.2.2. Ajuste Ambiental

Com relação ao fato de os objetivos que são transmitidos para cada funcionário e as orientações e recursos disponíveis explorarem as inovações da indústria automobilística, 87% concordam e 6% discordam e 5% são indiferentes ao assunto. Ao serem questionados se os objetivos que são transmitidos e as orientações e recursos disponíveis levam em consideração o que acontece na indústria automobilística até o grau possível com os recursos disponíveis, 88% responderam que concordam e 4% discordam e 8% são indiferentes.

Sobre a questão dos objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estarem adequadas a capacidade da sociedade em aceitar as ações da concessionária 93% concordam e 7% são indiferentes. O que é confirmado na questão se os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os interesses mais amplos da sociedade, 86% concordam, apenas 3% discordam e 7% são indiferentes.

Os dados acima permitem concluir que a Concessionária Épsilon explora as oportunidades da indústria automobilística e aborda as ameaças da indústria até o grau possível com os recursos disponíveis e também ela possui busca ajustar-se ao ambiente. Isto porque, as metas e políticas refletem a habilidade do meio em absorver as ações da concessionária e respondem aos interesses mais amplos da sociedade.

Na comparação entre as três concessionárias estudadas, verifica-se que na Concessionária Sigma e na Concessionária Épsilon o percentual de ajuste ao ambiente é superior a Concessionária Kapa. Destacando-se entre as duas primeiras a Concessionária Épsilon porque os índices de concordância são mais elevados.

6.2.3. Ajuste dos Recursos

Na questão quanto ao fato se os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os recursos a disposição da concessionária, comparando com outras concessionárias 95% concordam, 3% são indiferentes e 2% discordam. Já com relação ao fato dos objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas darem a concessionária a capacidade de modificar-se, 97% concordam, 7% são indiferentes.

Portanto, verifica-se que na Concessionária Épsilon, às metas e políticas se ajustam aos recursos à disposição da concessionária em relação a concorrência e na mesma existe capacidade de modificar-se.

Comparando as demais concessionárias, pode-se dizer que na Concessionária Sigma e a Concessionária Épsilon ajustam suas metas e políticas aos recursos disposição plenamente. Na Concessionária Kapa existe capacidade de modificar-se, porém as metas e políticas não se ajustam aos recursos à disposição da concessionária em relação a concorrência.

6.2.4. Comunicação e Implementação

Com relação a compreensão dos objetivos pelos funcionários, 91% concordam que os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas são bem compreendidas pelos funcionários, 2% discordam e 7% são indiferentes. Sobre o relacionamento entre linha intermediária e núcleo operacional, 87% concordam que há uma harmonia entre os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas e os valores das pessoas encarregadas de orientar cada funcionário para realizar seu trabalho de modo que tenham um compromisso, 4% discordam e 9% são indiferentes. Quanto a existência de capacidade das pessoas

encarregadas em orientar cada funcionário suficiente, para que realmente sejam executados os objetivos da concessionária, 81% concordam, 12% são indiferentes e 4% discordam.

Pode-se observar pelos dados acima, na Concessionária Épsilon há as metas são bem compreendidas pelos principais implementadores, há uma congruência suficiente entre as metas e as políticas e os valores dos principais implementadores de modo a assegurar um compromisso e há capacidade da linha intermediária suficiente para permitir uma implementação efetiva.

Ao ser feita a comparação desta concessionária com a Concessionária Sigma também, foi constatado que os funcionários não compreendem o que está sendo lhes comunicado ocorrendo o mesmo com a Concessionária Kapa.

6.2.5. Processo de formação da estratégia

Na Concessionária Épsilon, 35% dos entrevistados discordam que são apresentados os objetivos para daqui a 5 anos ou mais mesmo que não seja formal, 31% são indiferentes e 34% concordam. Salienta-se, com relação a questão anterior, que a soma dos que discordam e indiferentes que concessionária possua os objetivos para daqui a 5 anos totaliza 66%. Os entrevistados em 63% concordam que o que é apresentado a cada funcionário e que vai ocorrer daqui a 5 anos ou mais faz sentido perante: o que se pensa sobre a concessionária hoje, a posição dela no mercado, os pontos fortes e fracos da concessionária, os concorrentes e as tendências da indústria automobilística. Sobre esta última questão 12% discordam e 24% são indiferentes. Quanto a integração com o macroambiente 80% concordam que a concessionária tem conhecimento do que é fundamental para o sucesso competitivo, as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria automobilística quando decidem o que deve acontecer daqui a 5 anos ou mais, 12% são indiferentes e 8% discordam.

Sobre as informações da concorrência na Concessionária Épsilon, 73% concordam que se conhece as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e o que pretendem fazer no futuro, 8% discordam e 18% são indiferentes. Quanto as ameaças e oportunidades, há 71% de concordância quanto ao conhecimento de quais fatores políticos, sociais, governamentais importantes podem ajudar ou atrapalhar no futuro e discordância de 5%. Neste último caso, 12% são indiferentes.

Com relação aos pontos fortes e fracos da concorrência, 84% concordam que na concessionária se conhece os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes atuais e que podem surgir, 4% discordam e 9% são indiferentes.

Na questão sobre o que se pensou sobre a concessionária há 5 anos atrás e está se fazendo hoje e pode ser comparada à análise do que está ocorrendo no meio ambiente, 58% concordam, 30% são indiferentes e 9% discordam. Já quanto as escolhas do que fazer na concessionária por vários anos (5 anos ou mais) ter relação com a situação da concessionária e as ameaças e oportunidades de fora, 68% concordam e 24% são indiferentes e 4% discordam.

6.2.6. Estratégias Competitivas

Na questão sobre quais são as estratégias da empresa para competir no mercado, o atendimento foi a estratégia mais citada com 21%, em segundo lugar Satisfazer o cliente para fidelizar e treinamento e empatados no terceiro lugar, preços e ser líder e a melhor. Houveram 14% que não responderam, apenas 1% disseram que é nenhuma, não são repassadas totalmente.

Comparando-se as estratégias competitivas citadas pela Concessionária Épsilon, com as demais pode-se concluir que o atendimento é destaque em todas elas em primeiro lugar. No segundo lugar em duas das concessionárias está o treinamento e preços é a estratégia comum no terceiro lugar entre todas elas.

Conforme já foi citado anteriormente, para PORTER (1986, p. 49) as estratégias são liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Ao referir-se ao atendimento em primeiro lugar e satisfação do cliente em segundo lugar e no terceiro lugar foi citado fidelizar o cliente, como principais estratégias competitivas da concessionária, há evidências como nas demais, que a estratégia da Concessionária Épsilon, seja predominantemente de enfoque. Isto porque, conforme PORTER (1986, p.52) “enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta”. Por consequência, a Concessionária Épsilon possui tendência a concentração em apenas uma estratégia, o que poderia ser considerado, segundo PORTER (1986, p. 55) que a empresa, diferente das concessionárias anteriormente estudadas, não está em uma situação estratégica extremamente pobre”. Ao contrário, Concessionária Épsilon está em melhores condições quanto a estratégias competitivas. No entanto, estas condições são limitadas ao desconhecimento por parte dos entrevistados quanto às metas da empresa, inexistência de um alvo determinado e políticas funcionais que o levem em conta.

6.3. Análise das questões sobre Vantagem Competitiva

As vantagens de uma empresa podem resultar de diversas atividades de valor para a mesma. A análise das vantagens competitivas da Concessionária Épsilon será feita com base nas atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviços) e atividades de apoio (infra-estrutura, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). Num primeiro momento consta a análise das atividades primárias e logo em seguida a análise das atividades de apoio.

6.3.1 Atividades Primárias

Com relação a logística interna, 96% concordam que é importante para a concessionária atividades associadas ao manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução de peças, acessórios ou automóveis as fábricas e 3% são indiferentes. Sobre as operações de serviços ao consumidor, 94% concordam que é de valor para a concessionária as atividades associadas as operações de serviços ao consumidor (oficina, vendas, consórcio) e 4% são indiferentes. Quanto a logística, 87% dos entrevistados concordam que são transmitidas orientações quanto as atividades associadas a armazenagem dos veículos para venda, cuidados adequados, serviços de entrega de peças e veículos ao cliente, programação dos produtos para os compradores, 5% discordam e 5% são indiferentes.

Sobre produtos e serviços da Concessionária Épsilon, 92% concordam que se desenvolvem atividades associadas a oferecer produtos e serviços de qualidade superior, 2% discordam e 4% são indiferentes. Questionados quanto a formação de preços, 62% concordam que se desenvolvem atividades associadas a fixar preços baixos de seus produtos e serviços, 8% discordam e 28% são indiferentes. Referente a valor agregado dos produtos e serviços, 77% concordam que a concessionária possui atividades associadas ao fornecimento de produtos e serviços para intensificar ou manter o valor do produto, 1% discordam e 18% são indiferentes.

Verifica-se com relação as atividades primárias que as vantagens competitivas que tem percentuais altamente significativos para a Concessionária Épsilon são relacionadas a logística interna, operações de serviços e produtos e serviços de qualidade superior, seguidos de logística, valor agregado e preços. Esta situação é diferente do que ocorre na Concessionária Kapa e na Concessionária Sigma quanto a ordem de importância das

vantagens competitivas. As duas últimas possuem semelhanças quanto as vantagens competitivas.

6.3.2 . Atividades de Apoio

Quanto a questão acerca dos custos competitivos 92% concordam que na concessionária se desenvolvem esforços, para que as compras do que se precisa, conduzam a custos globais que tornem a empresa competitiva, 1% discorda e 6% são indiferentes.

Com relação a tecnologia, 94% concordam que a concessionária desenvolve esforços para aperfeiçoar seus serviços de oficina e demais processos de trabalho através de investimento em tecnologia, 4% discordam e 1% são indiferentes. Sobre o desenvolvimento de pessoas, 75% concordam que a gerência de recursos humanos desenvolve esforços para determinar as qualificações e motivação dos empregados, administrando o custo de contratação e treinamento, 8% discordam e 16% são indiferentes. Questionados sobre a infraestrutura da concessionária, 96% concordam que a infra-estrutura da concessionária está constituída por atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídicas, gerência de qualidade em serviços entre outras de apoio geral a empresa, 1% discordam e 5% são indiferentes.

Portanto, com relação as atividades de apoio como vantagem competitiva Concessionária Épsilon pode-se dizer que a infra-estrutura e tecnologia destacam-se seguido a preocupação com o custo e desenvolvimento de pessoal. O que chama a atenção é que a principal diferença desta concessionária para com a Concessionária Kapa e Concessionária Sigma está na preocupação da Concessionária Épsilon em desenvolver seus recursos humanos.

6.4. Análise das questões referente a Cultura Organizacional

A análise da cultura organizacional é feita, em sua dimensão simbólica, com base em quatro campos de saber. São analisados o saber ideológico (missão, princípios, valores e códigos, liderança) saber científico (comunicação interna e treinamento) saber artístico (lazer, entretenimento, criatividade, prêmios) e saber técnico (fatos e acontecimentos que se repetem, contribuição pessoal).

Quanto a missão da empresa, 94% concordam que a empresa possui uma missão definida e de fácil acesso a todos seus empregados, e 4% discordam e 1% são indiferentes. Em questões relacionadas ao treinamento, 89% concordam que os princípios, valores e códigos são transmitidos aos empregados desde seu ingresso na empresa e periodicamente são estimulados via treinamento, 5% discordam disto e 5% são indiferentes. Com relação a liderança na Concessionária Épsilon, 58% discordam que ela é exercida de forma autoritária, 25% concordam e 14% são indiferentes.

A cerca da responsabilidade pelos resultados da empresa, 87% concordam que a responsabilidade final pelos resultados da Concessionária Épsilon é atribuída a todas as pessoas que trabalham na mesma, 9% discordam desta opinião e 3% são indiferentes.

Sobre a comunicação interna na concessionária, 79% concordam que as realizações na concessionária são explicadas aos empregados com clareza e precisão, 10% discordam e 9% são indiferentes.

Sobre lazer e entretenimento na concessionária, 61% concordam que a concessionária estimula atividades de lazer e entretenimento para seus empregados, apenas 22% discordam e 16% são indiferentes. Quanto a criatividade, 64% concordam que na concessionária há estímulo para manifestações de criatividade, 15% discordam e 20% são indiferentes.

Com referência a prêmios, 39% concordam que a concessionária realiza periodicamente concursos internos entre os empregados com entrega de prêmios aos melhores, 33% discordam e 26% são indiferentes. Pode-se dizer que para 59% dos entrevistados a Concessionária Épsilon não realiza periodicamente concursos internos entre os empregados com entrega de prêmios aos melhores. Sobre o *Know-How* da concessionária, 65% discordam que os funcionários trabalham na concessionária com base em conhecimento adquirido apenas pela experiência sem realizar cursos de qualquer natureza, 28% concordam e 5% são indiferentes.

Na questão sobre os fatos e acontecimentos que se repetem na empresa periodicamente, reuniões foi citado como o mais freqüente, seguido de confraternização de natal e empatado no terceiro lugar está elogios na parte de ser viço e atendimento, reclamação da cobertura e integração. Quanto a contribuição pessoal para a empresa crescer no mercado, o trabalho foi citado como a maior contribuição seguido de o atendimento e em terceiro lugar entre as maiores contribuições está a busca de satisfação do cliente.

Uma outra análise ainda é possível com relação a cultura organizacional. Segundo SHERMERHORN et alii. (1999), a cultura é observável por suas histórias, ritos, rituais e símbolos. Na Concessionária Épsilon foram observadas várias histórias, entre elas, histórias

sobre a sobre o tempo de empresa, quando um funcionário relatou de sua satisfação em trabalhar na empresa e que já havia se aposentado e continuava trabalhando na concessionária; histórias dos vendedores sobre sucessos e fracassos nas vendas, especialmente na área de consórcio. As pessoas da concessionária trabalham em departamentos fechados fisicamente. Entre os ritos da empresa podem ser citadas as reuniões semanais de departamento, as apresentações e recepção das pessoas são ritualizadas, mediante a apresentação pela secretária, com o posterior encaminhamento ao departamento e ainda, a exercícios físicos no departamento de serviços.

Para SHERMERHORN et alii. (1999), as empresas tem cultura forte se preenchem os elementos de culturas corporativas fortes. Dos elementos citados pelo autor, a Concessionária Epsilon tem uma visão compartilhada embora não seja tão amplamente conforme pode-se observar na resposta dos entrevistados, tem preocupação com as pessoas, um pouco maior em relação as concessionárias anteriores e também possui como as anteriores preocupação com regras, políticas, procedimentos e cumprimento dos deveres dos cargos. Estes últimos, conforme observado, em número superior as outras concessionárias. Há na empresa reconhecimento eventual aos heróis, acontecem rituais e cerimônias por ocasião do final de ano, há compreensão da regras informais, embora não seja clara a todos e reconhecem a importância de compartilhar informações e idéias. Nesta situação, a referida concessionária demonstra possuir uma cultura organizacional mais forte em relação as anteriores. Além dos valores compartilhados, há algumas suposições comuns na Concessionária Epsilon. As suposições comuns relacionam-se com a filosofia administrativa e os mitos. A filosofia administrativa é declarada pelos valores e visão da empresa, conforme Quadro 5. Outra das suposições que se tornam mitos pode ser verificada quando os funcionários relataram que a sua maior contribuição pessoal é “o trabalho”, isto é, conclui-se nesta concessionária diferente das anteriores a visão do trabalho é de seriedade e equilíbrio com a implantação dos exercícios físicos diariamente e as reuniões. Há integração interna na Concessionária Epsilon e adaptação externa. As pessoas que nela trabalham sabem trabalhar juntos, segundo os funcionários e a responsabilidade pelos resultados também é de todos, conforme já citado nas concessionárias anteriores.

Na Concessionária Epsilon pode-se constatar que são estimulados todos os saberes em maior ou menor grau, diferenciando-se assim das demais concessionárias estudadas. Um ponto comum as três concessionárias estudadas é com relação a prêmios, pois nenhuma delas realiza periodicamente concursos internos entre os empregados com entrega de prêmios aos melhores. Quando isto acontece é eventualmente e não periodicamente.

6.5. Análise global sobre cultura organizacional e estratégia competitiva

A Concessionária Epsilon diferencia-se das demais porque de todas as categorias analisadas, registrou os percentuais de concordância mais elevados. Destaca-se na empresa uma equipe de pessoas adultas e experientes. A equipe está altamente integrada e qualificada para implementar as estratégias da empresa, centrada basicamente no atendimento, segundo os funcionários. As vantagens competitivas são marcadas pela infra-estrutura e tecnologia, o que significa dizer que há preocupação da empresa com o ambiente interno.

Algumas peculiaridades da Concessionária Epsilon merecem atenção especial, como, por exemplo, o fato de que a maioria conhece a missão da empresa, porém desconhecem seus objetivos, conforme os funcionários responderam. Outra curiosidade, é a equipe nova, isto é, indicativo de que a concessionária está se renovando, sem discriminar as pessoas que tem mais experiência.

Em comparação com as demais concessionárias estudadas, há evidências que a Concessionária Kapa está num extremo, fechada e reservada, orientada para o produto e venda. A Concessionária Epsilon está no outro extremo aberta, orientada para o mercado. Entre elas, a Concessionária Sigma. Outros aspectos serão considerados ou retomados na conclusão do presente trabalho sobre a cultura organizacional e estratégia competitivas das concessionárias estudadas

7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A consideração da cultura como elemento que interfere em algum grau nas estratégias competitivas das organizações pode ser considerada como crescente. O presente trabalho procurou levantar junto as concessionárias de automóveis de Santa Maria-RS algumas das dimensões desta relação. Para MINTZBERG e QUINN (2001), a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada. Os autores destacam a existência de relação entre estratégia e cultura nas organizações, bem como, a estrutura e o comportamento, o que foi possível constatar também na realização da desta pesquisa.

Em primeiro lugar é possível analisar as forças que dirigem a concorrência junto as concessionárias de automóveis em Santa Maria: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. De um total de 19 concessionárias registradas na FENABRAVE em 2000, 3 delas são concessionárias de automóveis com mais de 10 anos de atuação no mercado. Constata-se que novas concessionárias entraram e buscam sua parcela de mercado, exigindo que as empresas existentes desenvolvam barreiras de entrada. Os automóveis chegam nas concessionárias mediante acordos pré-existente de concessão e metas de vendas dos fabricantes. O fornecedor da concessionária é a própria marca que ela revende.

Entre as barreiras de entrada utilizada pelas concessionárias estudadas pode-se citar o *know-how*, diferenciação em serviços e investimento em canais de distribuição. Neste último caso, todas elas estão em local de grande fluxo de veículos e com espaço para estacionamento.

Uma outra força a ser considerada é a rivalidade entre os concorrentes existentes. As concessionárias já recebem os veículos diretamente de fábrica, neste caso, os diferenciais estão relacionados mais ao valor agregado e na área de serviços, marketing e vendas. Todas as três concessionárias usam as mesmas táticas, que no entendimento dos entrevistados são estratégias. Segundo os entrevistados responderam, o atendimento é a estratégia, embora com intensidade diferente. A Concessionária Sigma destaca o atendimento relacionado com a eficiência nas operações de serviço e a Concessionária Kapa relaciona mais a promoções de

vendas. A publicidade é utilizada por todas as concessionárias estudadas, porém em intensidade diferenciadas.

Uma terceira força competitiva a ser analisada refere-se a pressão dos produtos substitutos. As fábricas de automóveis estão constantemente lançando novos modelos e versões de produtos. Isto é, são modelos que buscam oferecer preços melhores e produtos com o melhor desempenho possível. Outra oportunidade de substituição que pode ser mencionada é a possibilidade de surgimento de outras concessionárias, o que não foi constatado durante o período de realização do estudo. Ressalta-se sobre estes aspectos que as informações passadas na presente aqui são provenientes de observações do pesquisador.

A estratégia citada, anteriormente, que mais se destaca, é o atendimento. O atendimento está relacionado a uma outra força competitiva a ser analisada: o poder de negociação dos compradores. Na aquisição de uma automóvel há o poder de negociação dos compradores, o que é desconsiderado pelas concessionárias de automóveis. As concessionárias estudadas são orientadas em sua maioria para vendas, sendo os consumidores atraídos por promoções de vendas, facilidades de pagamento e consórcio. Apenas uma das concessionárias não possui consórcio próprio.

Duas das concessionárias estudadas manifestaram que estão ajustadas ao ambiente e possuem condições de se adaptar as modificações no mercado com agilidade e uma delas está mais distante do ambiente. Isto faz com que uma das principais forças competitivas, no caso das concessionárias, a rivalidade, não esteja recebendo a devida atenção ou não está sendo devidamente explorada. As concessionárias estudadas estão centradas em atividades internas de controles de custos, a fim de obter lucratividade pelo aumento de vendas.

Para enfrentar as forças competitivas mencionadas, PORTER (1986), propõe três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. É possível concluir que destas três estratégias genéricas, as três concessionárias estudadas adotam estratégias pobres. Segundo PORTER (1986, p. 55) uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre". Apesar da Concessionária Epsilon demonstrar que tem apenas uma estratégia, isto não está muito claro, porque, estas condições são limitadas ao desconhecimento por parte dos entrevistados quanto às metas da empresa. Num determinado momento, parece que a estratégia predominante é a diferenciação, criando serviços que agregam valor a imagem de marca. Para PORTER (1986), a diferenciação requer no geral, entre outros, os seguintes recursos e habilidades: habilidade de marketing, tino criativo, reputação da empresa e longa tradição. Segundo o autor, a estratégia genérica de diferenciação é preciso alguns requisitos organizacionais comuns como desenvolvimento do

produto e marketing, avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas, ambiente ameno para atrair mão-de-obra qualificada ou pessoas criativas. Verificou-se que as concessionárias estudadas preenchem, parcialmente, tais requisitos em graus diferentes conforme as características de cada uma. No entanto, de todos os requisitos citados a criatividade é estimulada parcialmente em apenas uma delas, a Concessionária Epsilon. Um outro requisito refere-se aos incentivos, pois nenhuma delas realiza sistema de concursos internos periodicamente e sim ocasionalmente. Por sua vez, conforme PORTER (1986, p.52) o “enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta”. Ou seja, embora já tenha sido citado anteriormente que, há uma tendência de concentração na estratégia de enfoque, conclui-se em última análise que no atendimento praticado não está explícito um alvo determinado e às políticas funcionais que levem isso em conta. Desta forma, há necessidade na gestão das concessionárias de uma definição, , quanto suas estratégias competitivas, para posterior implementação.

Em torno das estratégia competitivas das concessionárias estudadas pode-se dizer que elas não são consistentes. Na Concessionária Sigma às políticas operacionais básicas não se reforçam mutuamente e na Concessionária Kapa as metas não são mutuamente alcançáveis, enquanto a Concessionária Epsilon apresenta, pode-se dizer, um maior índice de consistência. Segundo MINTZBERG e QUINN (2001), entre os princípios gerais da avaliação da estratégia está a consistência, isto é, a estratégia não deve apresentar metas de políticas mutuamente inconsistentes. Os autores ainda esclarecem “ inconsistência flagrante em uma estratégia parece improvável até que se perceba que muitas estratégias não foram formuladas explicitamente, mas evoluíram ao longo do tempo de maneira *ad hoc*”. Estas situações são identificadas nas concessionárias estudadas uma vez que, embora admitam que há capacidade dos integrantes da linha intermediária, encarregados de esclarecer o que precisa ser feito, nem todo os integrantes do núcleo operacional compreendem os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas. Sobre o que os mesmos autores já citados advertem: o custo da inconsistência pode ser terrível e sempre produz confusão. Uma outra constatação diz respeito a inexistência clara de objetivos de longo prazo, pois em maior ou menor grau, os entrevistados discordam que nas concessionárias, são apresentados os objetivos para daqui a 5 anos ou mais mesmo que não seja formal.

Para implementar uma estratégia genérica, PORTER (1992), propõe obter e manter uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva, para ele, é identificada pela cadeia de valores. A cadeia de valores apresenta o valor total e consiste em margem diferença entre o valor total e atividades de valor) e atividades de valor esta dividida em atividades primárias e

de apoio. No presente estudo são consideradas apenas as atividades de valor de cada concessionária. Foram encontradas como principal vantagem competitiva as atividades primárias de operações, marketing e vendas em duas das concessionárias e logística interna e externa em uma delas. As atividades de apoio predominante em duas delas Custos Competitivos e infra estrutura e em apenas uma delas ênfase na infra-estrutura e tecnologia. Foi constatado que o desenvolvimento de recursos humanos, isto é, a gerência de recursos humanos desenvolve esforços para determinar as qualificações e motivação dos empregados, administrando o custo de contratação e treinamento acontece parcialmente em de apenas uma delas. Isto porque em nenhuma delas são realizados periodicamente concursos internos entre os empregados com entrega de prêmios aos melhores, conforme já exposto.

Segundo PORTER (1992), a cultura é um meio para alcançar uma vantagem competitiva, e não um meio em si mesmo. Para ele, a cultura pode reforçar vigorosamente a vantagem competitiva que uma estratégia genérica busca alcançar, caso ela seja apropriada. Pode-se constatar nas concessionárias estudadas que a rotatividade de pessoal é alta em função do tempo de empresa verificado. Em todas elas as pessoas em sua maioria ficam até 5 anos na empresa, isto é, um período relativamente curto para execução de estratégias de longo prazo. O próprio treinamento fica comprometido e a cultura da empresa enfraquece. Foi constatado que a Concessionária Kapa possui equipe mais antiga, isto é, com maior tempo de empresa e a Concessionária Epsilon possui equipe mais nova, isto é, maior percentual de pessoas com até 5 anos de empresa. Para SROUR (1998) a cultura organizacional é construída ao longo do tempo e serve de chave par distinguir diferentes coletividades. Conforme o mesmo autor, uma dada cultura organizacional só será conhecida se soubermos reconhecer a ideologia hegemônica na organização observada”. Esta manifestações possibilitam concluir que a cultura organizacional é uma construção de experiências vividas pelos indivíduos que atuam nas concessionárias e compartilhadas pelos mesmos no decorrer de vários anos de empresa, sendo improdutivo para rotatividade constante. Outros autores ainda podem ser citados sobre este tema.

No entendimento de MINTZBERG e QUINN (2001, p. 176), o desenvolvimento de uma ideologia ocorre em três estágios. O primeiro destes estágios ocorre “quando um grupo de indivíduos se junta em torno de um líder e, através de um sentido de missão, fundam uma organização vigorosa ou revigoram uma já existente”. O segundo estágio é consequência do primeiro e “desenvolve-se com o tempo através de estabelecimento de tradições”; os comportamentos se reforçam ao longo do tempo e as ações tornam-se impregnadas de valor”. O terceiro estágio com o reforço da ideologia existente por “novos membros que entram para

a organização e se identificam com seus sistemas e crenças. Neste último caso, a identificação pode, entre outras possibilidades ser calculada. Isto é, os indivíduos aceitam as crenças não porque se identificam naturalmente com elas, mas porque é lhes é conveniente. O que foi possível constatar nas concessionárias estudadas, é que, em sua maioria, os indivíduos que nelas atuam possuem identificação calculada, fragilizando a consolidação da cultura organizacional. Esta situação é existente em função da concentração dos dirigentes nas áreas de controle de custos, infra-estrutura e melhoria das operações de serviços. Estes fatos já foram verificados por MINTZBERG e QUINN (2001), e manifestado pelos mesmos ao citarem que a cúpula estratégica tem seu enfoque nas finanças e na tecnologia, encobrendo muitas vezes a necessidade de desenvolver o recurso mais escasso de todos – gerentes eficazes. A recomendação encontrada em vários autores é para valorizar o desenvolvimento de talentos humanos em organizações de aprendizagem.

Foi constatado que nas concessionárias estudadas há um saber ideológico manifestado pelas respostas prontas principalmente nas questões abertas. A maior contribuição dos integrantes das empresas é “executar o trabalho da melhor forma possível”, “trabalho”. Como se apenas a execução das tarefas fossem o mais importante na vida da empresa, as tarefas são a razão de existir da empresa. Observa-se assim que a concentração está nas tarefas, como um ritual a ser praticado todo dia e dentro de normas já determinadas, dogmáticas. Neste campo ainda deve ser salientado que os entrevistados conhecem pouco mais da metade dos princípios, valores e códigos da empresa em duas das concessionárias e numa delas é são desconhecido pela maioria.

Seguindo o modelo proposto por SROUR (1998), as concessionárias também possuem um saber científico, mediante conhecimentos sobre a realidade natural, social e psicológica. Estes conhecimentos são adquiridos pelos indivíduos mediante treinamentos nos quais são explicadas razões de fazer isso ou aquilo na empresa, procedimentos corretos. Isto ocorre, a fim de que programas de qualidade total em andamento nas concessionárias por necessidade dos fabricantes, possam ser operacionalizados evocando, assim o saber técnico.

O saber técnico refere-se a “saber fazer as coisas” e aplica conhecimentos científicos para realizar suas atividades. Foi constatado que em todas as concessionárias os funcionários participam de algum tipo de treinamento e não trabalham exclusivamente com o conhecimento empírico. Este fato é mais evidente com nos departamentos de oficina mecânica, pois os mecânicos muitas vezes com primeiro grau incompleto e um deles semi-analfabeto, mesmo assim fez questão de responder a entrevista. Finalmente, um quarto campo de estudo está relacionado ao saber artístico englobando não somente às belas artes,

mas também outras manifestações culturais de caráter lúdico como lazeres, esportes e entretenimento. Neste sentido apenas uma das concessionárias estimula lazer, entretenimento e criatividade. As atividades de lazer e entretenimento é que contribuem para a integração interna e qualidade do relacionamento entre os indivíduos.

Segundo DAFT (1999), as culturas atendem a duas funções decisivas nas organizações: (1) integrar os membros de modo que saibam que é subordinado a quem, e (2) ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo. Nas concessionárias estudadas foi verificado que ocorre a integração interna, porém nem todas elas tem condições de se adaptar rapidamente ao ambiente externo. O sistema de gestão ainda é centralizador e numa delas predomina a liderança autocrática para a maioria dos entrevistados. Segundo WHITE e LIPPITT (1960) neste tipo de liderança o líder centraliza a autoridade e as decisões e os subordinados não tem nenhuma liberdade de escolha, sendo o líder autocrático dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Salienta-se que, com esta liderança a criatividade é inibida. O líder está mais para chefe. A contribuição de SROUR (1998), esclarece que a força do líder repousa na sua capacidade de convencer seguidores e de catalisar anseios – resulta de sua influência. Segundo SCHEIN (1985) a liderança está interligada com a formação da cultura e para o autor esta atividade é função singular e essencial da liderança. Já para MINTZBERG e QUINN (2001) os líderes nas organizações de aprendizado, são responsáveis pela formação de organizações, nos quais as pessoas expandem suas capacidades continuamente para moldar seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado. O aprendizado é deve ser uma constante e não apenas reuniões periódicas enfadonhas de acusações e poucos resultados. O investimento no desenvolvimento dos recursos humanos deve ser uma constante e marcado por programas elaborados com objetivos específicos, valorizando as pessoas como ativo vital na organização.

Portanto, a relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva torna-se cada vez mais evidente com o presente estudo. Porém às concessionárias de automóveis como muitas outras organizações realizam administração de custos, atividades de produção, desenvolvimento de serviços, programas de qualidade, programas de incremento de vendas, entre outras práticas, com a finalidade de ganhos imediatos os quais nem sempre ocorrem. Este fato torna-se evidente quando um dos diretores de concessionárias declara que “todas estão falidas”. As práticas citadas estão dissociadas de um planejamento estratégico com estratégias competitivas definidas e que possibilitem um entendimento adequado pelas pessoas que vão participar de sua implementação. Isto de forma a demonstrar uma valorização efetiva das pessoas, a fim de ser construída uma cultura organizacional forte e

consistente. São as pessoas que vão implementar as estratégias e, sem o comprometimento delas, às organizações deixam de existir e ter sentido. As concessionárias de automóveis de Santa Maria estão mergulhadas em si mesmas e querem ser líder de mercado e a melhor. O detalhe é que são iguais em muitos aspectos conforme apresentado neste trabalho. O discurso ideológico é um, enquanto que as ações e procedimentos são outros. E, nesta competição, é importante que as concessionárias venham a inovar e construir um futuro melhor e adequado a nova realidade de mercado, aberto e global. HAMEL e PRAHALAD (1999) mencionam que criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa. Entendendo competitividade como a habilidade da organização em superar os limites impostos pela concorrência, segundo SILVA e FONSECA (1999), pode-se dizer que às concessionárias de automóveis de Santa Maria tem um grande desafio pela frente, superar a si mesmas, para superar a concorrência. Isto é, modernizar-se e, para concorrer deixando de fazer a mesma coisa, desenvolvendo suas capacidades e talentos em suas diferentes áreas tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Espera-se que este trabalho venha somar no sentido de mostrar a importância que a cultura organizacional e estratégias competitivas possuem no sucesso ou fracasso das organizações.

7.1 Recomendações

As conclusões deste estudo não esgotam o tema abordado sobre cultura organizacional e estratégia competitiva. Buscou-se através das conclusões responder as questões de pesquisas propostas para este trabalho. Sendo assim, outros estudos poderão ser realizados, a fim de complementar o que aqui já foi pesquisado, bem como, o presente trabalho poderá servir de embasamento para outras pesquisas envolvendo estratégia competitiva e cultura organizacional.

O presente trabalho foi realizado em uma das regiões do estado do Rio Grande do Sul, considerada a metade sul. Um outro trabalho poderia ser feito em concessionárias da metade norte do estado.

Nesta pesquisa, não foi analisada a consequência das estratégias utilizadas nos resultados econômicos da concessionária. Num estudo mais aprofundado poderia ser estudado a repercussão das estratégias no mercado.

Com relação a cultura especificamente, a região estudada é marcada por pouco desenvolvimento industrial e predomina o pecuarista e o agricultor com uma cultura mais

fechada e intimista. Em uma cultura mais urbana como são os funcionários, como são seus diretores? Estas e outras questões poderão ser respondidas num outro trabalho.

As estratégias competitivas são liderança em custo, enfoque e diferenciação. Porter aborda com ênfase uma visão quantitativa de negócios, um outro estudo poderá tratar sobre os lucros das empresas em função da estratégia competitiva adotada.

A relação entre estrutura organizacional e cultura na região também poderá constituir um outro estudo.

É importante salientar que a região sul está ao lado de um dos países do Mercosul e a competitividade neste contexto e quais estratégias podem ser empregadas é um outro estudo

Quanto a cultura organizacional existem vários autores e o tema é inesgotável pelo levantamento realizado, no entanto pouco é feito. Pode-se pesquisar sobre os modelos de liderança nas empresas, a questão da ética nas organizações que é um tema crescente.

A necessidade de inovação para competir chama a atenção para a criatividade e as relações autoritárias de poder.

A cultura organizacional das montadoras de automóveis até que ponto conseguem ser assimiladas em sua plenitude pelas concessionárias para uma implementação é um estudo a ser feito.

Relacionou-se aqui algumas recomendações neste vasto campo da administração, espera-se que alguma contribuição possa ser de utilidade, a fim de que o conhecimento seja crescente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERSTEDT, Cristiane. **O planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso na Macedo, Koerich S. A. Florianópolis, 1994. 129 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.**

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial: São Paulo: Atlas, 1991.**

ARANTES, Nélio. **Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998;**

BALESTRIN, Alsones **Inteligência Competitiva no monitoramento do Ambiente Concorrencial das Pequenas e Médias Indústrias do Pólo Metal-Mecânico da Região de Caxias do Sul – RS. Porto Alegre, 1998 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul;**

BALBINOT, Zandra . **Competitividade em Indústria de Tecnologia Madura: O Caso da Brahma Continental Porto Alegre, 1996 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul;**

BARBOSA, Francisco Vidal. **Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga et alii. Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo, Atlas, 1999. Cap. 1 p.21-40;**

BERRIOS, Rodrigo e ABARCA, Felipe. **Para arrebentar a bolha: a elite empresarial latina ainda vive enclausurada em seu próprio mundo; exemplos de cuidado com o consumidor são raridade. Santiago, Chile. AméricaEconomia, n.193, out./ 2000, p. 48-52**

BUCKLEI, P. J., PASS, C.L., e PRESCOTT, K. **Measures of international competitiveness: A critical survey. Journoul of Marketing Management, v.4, nº2, p:175-200, 1988;**

BUCKLIN, Louis P. **Competition and evolution in the distributive trades. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.**

CARNEIRO, Roberto Antonio Fortuna. **A competitividade como resultado da atuação estatal das estratégias e da inovação - Aplicação Teórica a Indústria de Papel Celulose". Salvador, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia;**

DAFT, Richard L **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999;

DONATO, José Varela. **Planejamento estratégico e cultura organizacional**: um estudo de caso em um banco de desenvolvimento. Florianópolis, 1996, 218p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina;

FRAGA MAIA, Maria das Graças Sodré. **Competitividade das Indústrias de Confecções de Salvador**: um Enfoque em Custos. Salvador, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996;

GAETANI, Júlia Andrade Ramalho. **O papel da cultura na implantação do planejamento Estratégico**. Belo Horizonte, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal De Minas Gerais;

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994;

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall Do Brasil, 1982;

HAMEL, G. e PRAHALAD, G. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias para obter o Controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro, Campus, 1995;

Home Page da FENABRAVE: economico@fenabreve.com.br

HOFFMANN, Valmir Emil. **O processo de elaboração de estratégias na Irmãos Fischer S. A. Indústria e Comércio**. Florianópolis, 1997. 193 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

JOHNSON, Gerry. **Managing strategic chance** – strategy, culture and action. long range planning. 25, 1, 1992, p.28 –36;

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia de Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1990;

LIPPITT, Ronald e WHITE, Ralph K. **Autocracy and democracy**: na experimental inquiry. Nova York, Harper & Row, 1960;

LUCAS COELHO, João Érico. Contrastes e paradigmas do processo de desenvolvimento: o Rio Grande dividido. Santiago, Brasil. **Caderno de Estudos NADRI**, n. 2, out/1996, p.8;

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ed. São Paulo: Atlas,1998;

MACEDO JÚNIOR, Jurandir Sell. **Análise industrial utilizando o modelo de Porter: Bovinocultura de corte em Santa Catarina**. Florianópolis, 1994. 98p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MAGALHÃES, Oswaldo Campos. **Portos e Competitividade - A questão portuária na Bahia**". Salvador, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia;

MASCARENHAS BISNETO, José Pereira. **"O Sol está Candente? A Competitividade do Complexo Agroindustrial da Soja na Bahia"**. Salvador, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994;

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ et al. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000;

_____ e QUINN, James Brian **O processo da Estratégia** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001;

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

MOTTA, Fernando C Prestes et alii **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997;

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, tgi, tcc, Monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997;

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

ROCHA, Rudimar Antunes da. **Estratégia empresarial e turbulência ambiental**: um estudo em duas organizações têxteis no Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 992. 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina;

RODRIGUES, Suzana Braga e DUARTE, Roberto Gonzalez. Diversidade cultural no Ambiente dos negócios internacionais. In: IEIRA, Marcelo Milano Falcão et alii. **Administração contemporânea: perspectiva estratégicas**. São Paulo, Atlas, 1999. Cap.1, p.40-58;

SCHEIN, Edegar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985;

SCHERMERHORN, Jr. Jonh R et alii. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999;

SILVA, Clovis L. Machado da. e FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão et alii. **Administração contemporânea: perspectiva estratégicas**. São Paulo, Atlas, 1999. Cap.1, p.27-39;

SOBANSKI, André Rubini. **Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos**, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo;

SOUZA, Edela L. Pereira de. **Clima e cultura organizacional: como se manifestam e Como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher (Porto Alegre): PPGA-URGS, 1978;

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

STERN, Louis W., EL-ANSARY, Adel I. **Marketing channels_5.ed**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996;

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995;

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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987;

VERGARA, Sylvia Constant **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997;

VIANA, Donaldo Mariano de Medeiros. **Análise crítica do setor coureiro do Estado da Bahia segundo a metodologia de Porter**. Salvador, 1987. 72 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia;

ZACHARY, Pascal G. Mestiçagem global. São Paulo. **Exame**, 6 set. 2000, p.166-171;

ANEXOS

ANEXO 1
Carta convite para participar da pesquisa

Santa Maria, 03 de junho de 2000.

Ao
Ilmo. Sr.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

MD Diretor Administrativo da
____ Concessionária de Automóveis
_____ em Santa Maria

Prezado Senhor:

Pelo presente tomamos conhecido de Vossa Senhoria a realização do projeto de dissertação de Mestrado intitulado "Cultura organizacional e estratégia competitiva em concessionárias de automóveis de Santa Maria". O referido projeto é de responsabilidade do mestrando João Antonio Gomes Pereira e orientado pelo professor Rogério da Silva Nunes, Dr. para obtenção do título de mestre junto a Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração. Para dar prosseguimento ao trabalho de pesquisa conforme o projeto aprovado, convidamos a _____ concessionária de automóveis _____ em Santa Maria a participar do mesmo.

O trabalho tem interesse científico e obedece a critérios metodológicos que poderão ser obtidos por Vossa Senhoria junto ao mestrando, conforme aprovados pela banca examinadora. O trabalho possui relevância teórica e prática podendo contribuir com informações e conhecimentos úteis na gestão das concessionárias.

Na certeza de um parecer positivo desta empresa, aguardamos resposta positiva para breve.

Sendo o que se apresenta para o momento, receba nossos votos de estima e consideração.

Atenciosamente,

João Antônio Gomes Pereira.

ANEXO 2
Instrumento de coleta de dados

Pesquisa sobre relação entre estratégia competitiva e cultura organizacional

QUESTIONÁRIO

Nome da Concessionária: _____ Data: _____
Cargo na Empresa: _____ Setor: _____
Tempo de empresa: _____ Idade: _____

Para cada questão abaixo, existe uma escala que vai de 1 até 5, onde 1 e 5 são situações extremas. O propósito é que cada integrante da concessionária manifeste sua posição com relação a variável apresentada, a fim de que seja possível *mensurar a intensidade* daquela variável na concessionária, comparando-se com a posição dos integrantes da cúpula estratégica e linha intermediária. Posteriormente será feita análise da relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva.

Solicita-se que seja assinalado nos quadros abaixo, conforme a seguinte escala:

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO PLENAMENTE

	1	2	3	4	5
1. As metas da concessionária são alcançadas pelo trabalho de todos os integrantes da empresa.					
2. As orientações gerais transmitidas no trabalho estão de acordo com os resultados que a concessionária precisa alcançar					
3. As orientações gerais que circulam no trabalho são as mesmas, independente das diferentes funções					
4. O objetivos que são transmitidos para cada funcionário e as orientações e recursos disponíveis exploram as inovações da indústria automobilística					
5. O objetivos que são transmitidos e as orientações e recursos disponíveis levam em consideração o que acontece na indústria automobilística até o grau possível com os recursos disponíveis					
6. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão adequadas a capacidade da sociedade em aceitar as ações da concessionária?					
7. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os interesses mais amplos da sociedade?					
8. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os recursos a disposição da concessionária, comparando com outras concessionárias.					
9. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas dão a concessionária a capacidade de modificar-se					
10. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas são bem compreendidas pelos funcionários					
11. Há uma harmonia entre os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas e os valores das pessoas encarregadas de orientar cada funcionário para realizar seu trabalho de modo que tenham um compromisso					
12. Há capacidade das pessoas encarregadas em orientar cada funcionário suficiente, para que realmente sejam executados os objetivos da concessionária					
13. Na concessionária, são apresentados os objetivos para daqui a 5 anos ou mais mesmo que não seja formal					
14. O que é apresentado a cada funcionário e que vai ocorrer daqui a 5 anos ou mais faz sentido perante: o que se pensa sobre a concessionária hoje, a posição dela no mercado, os pontos fortes e fracos da concessionária, os concorrentes e as tendências da indústria automobilística					
15. A concessionária tem conhecimento do que é fundamental para o sucesso competitivo, as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria automobilística quando decidem o que deve acontecer daqui a 5 anos ou mais					

16. Na concessionária se conhece as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e o que pretendem fazer no futuro					
17. Na concessionária se conhece que fatores políticos, sociais, governamentais importantes podem ajudar ou atrapalhar no futuro					
18. Na concessionária se conhece os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes atuais e que podem surgir					
19. O que se pensou sobre a concessionária há 5 anos atrás e está se fazendo hoje e pode ser comparada à análise do que está ocorrendo no meio ambiente.					
20. As escolhas do que fazer na concessionária por vários anos (5 anos ou mais) tem relação com a situação da concessionária e as ameaças e oportunidades de fora					
21. É importante para a concessionária atividades associadas ao manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução de peças, acessórios ou automóveis as fábricas.					
22. É de valor para a concessionária as atividades associadas as operações de serviços ao consumidor (oficina, vendas, consórcio)					
23. São transmitidas orientações quanto as atividades associadas a armazenagem dos veículos para venda, cuidados adequados, serviços de entrega de peças e veículos ao cliente, programação dos produtos para os compradores					
24. Na concessionária se desenvolvem atividades associadas a oferecer produtos e serviços de qualidade superior					
25. Na concessionária se desenvolvem atividades associadas a fixar preços baixo de seus produtos e serviços					
26. A concessionária possui atividades associadas ao fornecimento de produtos e serviços para intensificar ou manter o valor do produto					
27. Na concessionária se desenvolve esforços para que as compras do que se precisa conduzam a custos globais que tornem a empresa competitiva					
28. A concessionária desenvolve esforços para aperfeiçoar seus serviços de oficina e demais processos de trabalho através de investimento em tecnologia (inclui pesquisas)					
29. A gerência de recursos humanos desenvolve esforços para determinar as qualificações e motivação dos empregados, administrando o custo de contratação e treinamento					
30. A infra estrutura da concessionária está constituída por atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídicas, gerência de qualidade em serviços entre outras de apoio geral a empresa					
31. A empresa possui uma missão definida e de fácil acesso a todos seus empregados					
32. Os princípios, valores e códigos são transmitidos aos empregados desde seu ingresso na empresa e periodicamente são estimulados via treinamento					
33. A autoridade na empresa é exercida de forma autoritária					
34. A responsabilidade final pelos resultados da empresa é atribuída a todas as pessoas que trabalham na concessionária					
35. As realizações na concessionária são explicadas aos empregados com clareza e precisão					
36. A concessionária estimula atividades de lazer e entretenimento para seus empregados					
37. Na concessionária há estímulo para a manifestações de criatividade					
38. A concessionária realiza periodicamente concursos internos entre os empregados com entrega de prêmios aos melhores					
39. Os funcionários trabalham na concessionária com base em conhecimento adquirido apenas pela experiência sem realizar cursos de qualquer natureza					
40. Existem fatos e acontecimentos que se repetem na empresa periodicamente? Cite os mais frequentes.					
41. Qual sua maior contribuição para a empresa crescer no mercado?					
42. Quais são as estratégias da empresa para competir no mercado?					

ANEXO 3
Tabelas dos Resultados Concessionária Sigma

CONCESSIONÁRIA SIGMA

IDENTTIFICAÇÃO GERAL DA CONCESSIONÁRIA

1. Cargo na Empresa

CARGO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Cúpula Estratégica	02	03,3
Linha Intermediária	07	11,5
Núcleo Operacional	52	85,2
TOTAL	61	100

2. Tempo de Empresa

TEMPO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Até 5 anos	41	67
De 6 a 10 anos	08	13
De 11 a 15 anos	09	15
De 16 a 20 anos	02	03
De 21 a 25 anos	00	00
De 26 a 30 anos	00	00
31 anos ou mais.	00	00
TOTAL	61	100

3. Faixa Etária

IDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
De 18 a 20 anos	07	11
De 21 a 25 anos	15	25
De 26 a 30 anos	07	11
De 31 a 35 anos	11	18
36 anos ou mais	20	33
TOTAL	61	100

ESTRATÉGIA

1. As metas da concessionária são alcançadas pelo trabalho de todos os integrantes da empresa .

METAS GERAIS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	1	02
Discordo totalmente	0	00
Discordo	6	10
Indiferente	2	03
Concordo	35	57
Concordo Plenamente	17	28
TOTAL	61	100

- 2.As orientações gerais transmitidas no trabalho estão de acordo com os resultados que a concessionária precisa alcançar.

ORIENTAÇÕES TRANSMITIDAS NO TRABALHO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	01	02
Discordo	04	07
Indiferente	09	15
Concordo	40	66
Concordo Plenamente	06	10
TOTAL	61	100

- 3.As orientações gerais que circulam no trabalho são as mesmas, independente das diferentes funções.

ORIENTAÇÕES QUE CIRCULAM NO TRABALHO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	02	03
Discordo	17	28
Indiferente	16	26
Concordo	21	34
Concordo Plenamente	04	07
TOTAL	61	100

4.Os objetivos que são transmitidos para cada funcionário e as orientações e recursos disponíveis exploram as inovações da indústria automobilística.

OBJETIVOS TRANSMITIDOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	02	03
Discordo	17	28
Indiferente	16	26
Concordo	21	34
Concordo Plenamente	04	07
TOTAL	61	100

5.O objetivos que são transmitidos e as orientações e recursos disponíveis levam em consideração o que acontece na indústria automobilística até o grau possível com os recursos disponíveis.

FORMAÇÃO DOS OBJETIVOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	03	03
Discordo totalmente	01	02
Discordo	06	10
Indiferente	08	13
Concordo	35	56
Concordo Plenamente	08	16
TOTAL	61	100

6.Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão adequadas a capacidade da sociedade em aceitar as ações da concessionária.

ADEQUAÇÃO DOS OBJETIVOS A SOCIEDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	01	02
Discordo	06	10
Indiferente	08	13
Concordo	34	56
Concordo Plenamente	10	16
TOTAL	61	100

7. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os interesses mais amplos da sociedade?

ADEQUAÇÃO DOS OBJETIVOS AOS INTERESSES DA SOCIEDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	06	10
Indiferente	10	16
Concordo	41	67
Concordo Plenamente	04	07
TOTAL	61	100

8. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os recursos a disposição da concessionária, comparando com outras concessionárias.

OBJETIVOS COMPARADOS COM OUTRAS CONCESSIONÁRIAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	08	13
Indiferente	12	20
Concordo	28	46
Concordo Plenamente	13	21
TOTAL	61	100

9. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas dão a concessionária a capacidade de modificar-se.

FLEXIBILIDADE DOS OBJETIVOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	02	03
Indiferente	03	05
Concordo	42	69
Concordo Plenamente	14	23
TOTAL	61	100

10. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas são bem compreendidas pelos funcionários.

COMPREENSÃO DOS OBJETIVOS PELOS FUNCIONÁRIOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	01	02
Discordo	18	30
Indiferente	10	16
Concordo	23	38
Concordo Plenamente	08	13
TOTAL	61	100

11. Há uma harmonia entre os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas e os valores das pessoas encarregadas de orientar cada funcionário para realizar seu trabalho de modo que tenham um compromisso.

RELACIONAMENTO ENTRE LINHA INTERMEDIÁRIA E NÚCLEO OPERACIONAL	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	01	02
Discordo	18	30
Indiferente	10	16
Concordo	23	38
Concordo Plenamente	08	13
TOTAL	61	100

12. Há capacidade das pessoas encarregadas em orientar cada funcionário suficiente, para que realmente sejam executados os objetivos da concessionária.

CAPACITAÇÃO DA LINHA INTERMEDIÁRIA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	10	16
Indiferente	04	07
Concordo	33	54
Concordo Plenamente	14	23
TOTAL	61	100

13. Na concessionária, são apresentados os objetivos para daqui a 5 anos ou mais mesmo que não seja formal.

EXISTÊNCIA DE OBJETIVOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	14	23
Discordo	20	33
Indiferente	07	11
Concordo	15	25
Concordo Plenamente	03	05
TOTAL	61	100

14. O que é apresentado a cada funcionário e que vai ocorrer daqui a 5 anos ou mais faz sentido perante: o que se pensa sobre a concessionária hoje, a posição dela no mercado, os pontos fortes e fracos da concessionária, os concorrentes e as tendências da indústria automobilística.

INTEGRAÇÃO MICROAMBIENTAL	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	05	08
Discordo	19	31
Indiferente	14	23
Concordo	17	28
Concordo Plenamente	06	10
TOTAL	61	100

15. A concessionária tem conhecimento do que é fundamental para o sucesso competitivo, as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria automobilística quando decidem o que deve acontecer daqui a 5 anos ou mais.

INTEGRAÇÃO MACROAMBIENTAL	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	01	02
Discordo	11	18
Indiferente	13	21
Concordo	27	44
Concordo Plenamente	09	15
TOTAL	61	100

16. Na concessionária se conhece as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e o que pretendem fazer no futuro.

INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	04	07
Discordo	11	18
Indiferente	10	16
Concordo	28	46
Concordo Plenamente	08	13
TOTAL	61	100

17. Na concessionária se conhece que fatores políticos, sociais, governamentais importantes podem ajudar ou atrapalhar no futuro.

INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	02	03
Discordo	05	08
Indiferente	08	13
Concordo	40	66
Concordo Plenamente	06	10
TOTAL	61	100

18. Na concessionária se conhece os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes atuais e que podem surgir.

FORTES E FRACOS DA CONCORRÊNCIA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	02	03
Discordo	08	13
Indiferente	13	21
Concordo	30	49
Concordo Plenamente	08	13
TOTAL	61	100

19. O que se pensou sobre a concessionária há 5 anos atrás e está se fazendo hoje e pode ser comparada à análise do que está ocorrendo no meio ambiente.

EXPECTATIVAS ANTERIORES	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	01	02
Discordo	09	15
Indiferente	25	41
Concordo	24	39
Concordo Plenamente	02	03
TOTAL	61	100

20. As escolhas do que fazer na concessionária por vários anos (5 anos ou mais) tem relação com a situação da concessionária e as ameaças e oportunidades de fora.

ESCOLHAS ESTRATÉGICAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	03	05
Discordo	08	13
Indiferente	14	23
Concordo	31	51
Concordo Plenamente	05	08
TOTAL	61	100

21. É importante para a concessionária atividades associadas ao manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução de peças, acessórios ou automóveis às fábricas.

RELAÇÃO COM A FÁBRICA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	07	11
Indiferente	08	13
Concordo	24	39
Concordo Plenamente	22	36
TOTAL	61	100

22.É de valor para a concessionária as atividades associadas as operações de serviços ao consumidor (oficina, vendas, consórcio).

VALOR DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	01	02
Indiferente	01	02
Concordo	29	48
Concordo Plenamente	30	49
TOTAL	61	100

23. São transmitidas orientações quanto as atividades associadas a armazenagem dos veículos para venda, cuidados adequados, serviços de entrega de peças e veículos ao cliente, programação dos produtos para os compradores.

LOGÍSTICA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	09	15
Indiferente	04	07
Concordo	31	51
Concordo Plenamente	17	28
TOTAL	61	100

24.Na concessionária se desenvolvem atividades associadas a oferecer produtos e serviços de qualidade superior .

PADRÃO DE QUALIDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	00	00
Discordo	02	03
Indiferente	04	07
Concordo	31	51
Concordo Plenamente	23	38
TOTAL	61	100

25. Na concessionária se desenvolvem atividades associadas a fixar preços baixo de seus produtos e serviços.

FORMAÇÃO DE PREÇOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	01	02
Discordo	13	21
Indiferente	13	21
Concordo	24	39
Concordo Plenamente	09	15
TOTAL	61	100

26. A concessionária possui atividades associadas ao fornecimento de produtos e serviços para intensificar ou manter o valor do produto.

VALOR AGREGADO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	01	02
Discordo	09	15
Indiferente	14	23
Concordo	26	43
Concordo Plenamente	11	18
TOTAL	61	100

27. Na concessionária se desenvolve esforços para que as compras do que se precisa conduzam a custos globais que tornem a empresa competitiva .

CUSTOS COMPETITIVOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	05	08
Indiferente	06	10
Concordo	34	56
Concordo Plenamente	16	26
TOTAL	61	100

28.A concessionária desenvolve esforços para aperfeiçoar seus serviços de oficina e demais processos de trabalho através de investimento em tecnologia (inclui pesquisas).

DESENVOLVIMENTO TECNOLOGICO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	01	02
Discordo	08	13
Indiferente	06	10
Concordo	27	44
Concordo Plenamente	19	31
TOTAL	61	100

29.A gerência de recursos humanos desenvolve esforços para determinar as qualificações e motivação dos empregados, administrando o custo de contratação e treinamento.

DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	10	16
Discordo	21	34
Indiferente	09	15
Concordo	15	25
Concordo Plenamente	05	08
TOTAL	61	100

30.A infra estrutura da concessionária está constituída por atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídicas, gerência de qualidade em serviços entre outras de apoio geral a empresa.

INFRA ESTRUTURA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	01	02
Discordo	01	02
Indiferente	06	10
Concordo	43	70
Concordo Plenamente	10	16
TOTAL	61	100

31. A empresa possui uma missão definida e de fácil acesso a todos seus empregados.

MISSÃO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	05	08
Discordo	17	28
Indiferente	06	10
Concordo	23	38
Concordo Plenamente	09	15
TOTAL	61	100

32. Os princípios, valores e códigos são transmitidos aos empregados desde seu ingresso na empresa e periodicamente são estimulados via treinamento.

TREINAMENTO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	05	08
Discordo	19	31
Indiferente	08	13
Concordo	19	31
Concordo Plenamente	08	13
TOTAL	61	100

33. A autoridade na empresa é exercida de forma autoritária

LIDERANÇA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	2
Discordo totalmente	15	25
Discordo	21	34
Indiferente	06	10
Concordo	12	20
Concordo Plenamente	06	10
TOTAL	61	100

34.A responsabilidade final pelos resultados da empresa é atribuída a todas as pessoas que trabalham na concessionária.

RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	03	05
Discordo	07	11
Indiferente	10	16
Concordo	27	44
Concordo Plenamente	14	23
TOTAL	61	100

35.As realizações na concessionária são explicadas aos empregados com clareza e precisão.

COMUNICAÇÃO INTERNA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	02	03
Discordo	19	31
Indiferente	08	13
Concordo	25	41
Concordo Plenamente	07	11
TOTAL	61	100

36.A concessionária estimula atividades de lazer e entretenimento para seus empregados.

LAZER E ENTRETENIMENTO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	19	31
Discordo	29	48
Indiferente	09	15
Concordo	03	05
Concordo Plenamente	00	00
TOTAL	61	100

37.Na concessionária há estímulo para a manifestações de criatividade.

CRIATIVIDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA
		%
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	05	08
Discordo	16	26
Indiferente	09	15
Concordo	23	38
Concordo Plenamente	07	11
TOTAL	61	100

38.A concessionária realiza periodicamente concursos internos entre os empregados com entrega de prêmios aos melhores.

PRÊMIOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA
		%
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	17	28
Discordo	18	30
Indiferente	06	10
Concordo	14	23
Concordo Plenamente	05	08
TOTAL	61	100

39.Os funcionários trabalham na concessionária com base em conhecimento adquirido apenas pela experiência sem realizar cursos de qualquer natureza.

KNOW HOW	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA
		%
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	14	23
Discordo	23	38
Indiferente	08	13
Concordo	09	15
Concordo Plenamente	05	08
TOTAL	61	100

40.Existem fatos e acontecimentos que se repetem na empresa periodicamente? Cite os mais frequentes.

FATOS QUE MAIS SE REPETEM	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
1. Não Resposta	25	35,2
2. Existem mas não citou	04	05,6
3. Falta de Peças	03	04,2
4. Reuniões diversas	12	17,0
5. Cobranças maior de uns setores que outros	01	01,4
6. Mudanças	01	01,4
7. Cadastro de Clientes	01	01,4
8. Comentários entre equipe	01	01,4
9. Contradições	01	01,4
10. Competição interna saudável	01	01,4
11. Contratação de funcionários não qualificados	01	01,4
12. Treinamentos	03	04,2
13. Retorno de clientes para concluir serviço	01	01,4
14. Dificuldade de tirar nota com cartão	01	01,4
15. Falta de Comprometimento	01	01,4
16. Falta de Comunicação Interna	03	04,2
17. Falta de mecanismos que facilitem o trabalho	01	01,4
18. Falta de Organização	01	01,4
19. Muito Atrito entre funcionários	01	01,4
20. Perda de venda por causa do preço da concorrência	01	01,4
21. Substituição de pessoas antigas e demissões	02	03,0
22. Pressão dos Diretores	01	01,4
23. Qualidade Total e Comprometimento	01	01,4
24. Promoções	01	01,4
25. Trabalho, muito trabalho	01	01,4
26. Falta de Conhecimento da direção dos setores	01	01,4
TOTAL	71	100

41. Qual sua maior contribuição para a empresa crescer no mercado?

CONTRIBUIÇÃO PESSOAL	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
1. Trabalho	06	07,3
2. Vender	10	12,2
3. Atenção	01	01,2
4. Atendimento	01	01,2
5. Aperfeiçoamento do Trabalho	08	10,0
6. Busca da Eficiência	02	02,4
7. Coleguismo	04	05,0
8. Compromisso com o que faz	03	03,7
9. Dando máximo de minha capacidade	01	01,2
10. Dar mais incentivo ao empregador	01	01,2
11. Dedicção	05	06,1
12. Determinação	01	01,2
13. Disponibilidade funcional	02	02,4
14. Satisfação do Cliente	03	03,7
15. Alerta aos movimentos do mercado	02	02,4
16. Atualização sobre produto e condições ao cliente	02	02,4
17. Executar minha responsabilidade da melhor forma possível	14	17,0
18. Faço o que gosto	01	01,2
19. Lucro satisfatório para a empresa	01	01,2
20. Fazer da empresa minha casa	01	01,2
21. Honestidade	01	01,2
22. Levando a empresa ao topo do ranking	01	01,2
23. Na minha função não há o que fazer	01	01,2
24. Conhecimento	01	01,2
25. Cumprir metas	01	01,2
26. Redução de Despesas	01	01,2
27. Seriedade	02	02,4
28. Correção no Trabalho	01	01,2
29. Responsabilidade	04	05,0
TOTAL	82	100

42. Quais são as estratégias da empresa para competir no mercado?

ESTRATÉGIAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
1. Não Resposta	06,	05,3
2. Nenhuma, não são repassadas totalmente	05,	04,4
3. Trabalhar	03,	02,7
4. Atendimento	16	14,2
5. Preços	10,	08,9
6. Promoções	03	02,7
7. Qualidade	05	04,4
8. Treinamento	09,	08,0
9. Acompanhar as oscilações do mercado	02	01,8
10. Valor aos serviços prestados	01,	00,9
11. Agressividade no consórcio	01	00,9
12. Propaganda	03	02,7
13. Marketing	04,	03,6
14. Baixar custos internos	02	01,8
15. Cobertura geográfica com representantes	01	00,9
16. Bons produtos e serviços (eficiência nas operações)	14	12,5
17. Comprometimento dos funcionários	02	01,8
18. Crediário com juros mais baixos	02	01,8
19. Diferenciação	02	01,8
20. Informatizar	01	00,9
21. Lançamentos no mercado	01	00,9
22. Maior volume de negócios	01	00,9
23. Na prática poucas, teoricamente muitas	02	01,8
24. Peças	01	00,9
25. Pesquisa	01	00,9
26. Pós Venda	02	01,8
27. Preocupação Social e Integração Social	02	01,8
28. Pressão aos empregados e imposição	01	00,9
29. Reconhecimento da equipe de vendas	01	00,9
30. Mudar a cabeça de certas pessoas quanto aos seus objetivos dentro da empresa	01	00,9
31. Satisfazer o Cliente	01	00,9
32. Ser a melhor	03	02,7
33. Vendas	03	02,7
TOTAL	112	100

ANEXO 4
Tabelas dos Resultados Concessionária Kapa

CONCESSIONÁRIA KAPA

IDENTIFICAÇÃO GERAL DAS PESSOAS DA CONCESSIONÁRIA

1. Cargo na Empresa

CARGO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Cúpula Estratégica	01	02
Linha Intermediária	08	18
Núcleo Operacional	35	80
TOTAL	44	100

4. Tempo de Empresa

TEMPO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Até 5 anos	22	50
De 6 a 10 anos	17	39
De 11 a 15 anos	02	05
De 16 a 20 anos	01	02
De 21 a 25 anos	00	00
De 26 a 30 anos	01	02
31 anos ou mais	00	00
TOTAL	44	100

5. Faixa Etária

IDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
De 18 a 20 anos	02	05
De 21 a 25 anos	08	18
De 26 a 30 anos	07	16
De 31 a 35 anos	09	20
36 anos ou mais	17	39
TOTAL	44	100

ESTRATÉGIA

1. As metas da concessionária são alcançadas pelo trabalho de todos os integrantes da empresa .

METAS GERAIS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	01	02
Discordo	20	45
Indiferente	03	07
Concordo	16	36
Concordo Plenamente	04	09
TOTAL	44	100

- 2.As orientações gerais transmitidas no trabalho estão de acordo com os resultados que a concessionária precisa alcançar.

ORIENTAÇÕES TRANSMITIDAS NO TRABALHO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	03	07
Discordo	08	18
Indiferente	06	14
Concordo	23	52
Concordo Plenamente	04	09
TOTAL	44	100

- 3.As orientações gerais que circulam no trabalho são as mesmas, independente das diferentes funções.

ORIENTAÇÕES QUE CIRCULAM NO TRABALHO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	04	09
Discordo	14	32
Indiferente	05	11
Concordo	17	39
Concordo Plenamente	04	09
TOTAL	44	100

4. Os objetivos que são transmitidos para cada funcionário e as orientações e recursos disponíveis exploram as inovações da indústria automobilística.

OBJETIVOS TRANSMITIDOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	03	07
Discordo	08	18
Indiferente	09	20
Concordo	20	45
Concordo Plenamente	04	09
TOTAL	44	100

5. Os objetivos que são transmitidos e as orientações e recursos disponíveis levam em consideração o que acontece na indústria automobilística até o grau possível com os recursos disponíveis.

FORMAÇÃO DOS OBJETIVOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	02	05
Discordo	07	16
Indiferente	06	14
Concordo	23	52
Concordo Plenamente	05	11
TOTAL	44	100

6. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão adequadas a capacidade da sociedade em aceitar as ações da concessionária.

ADEQUAÇÃO DOS OBJETIVOS A SOCIEDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	03	07
Discordo	14	32
Indiferente	07	16
Concordo	19	43
Concordo Plenamente	01	02
TOTAL	44	100

7. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os interesses mais amplos da sociedade?

ADEQUAÇÃO DOS OBJETIVOS AOS INTERESSES DA SOCIEDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	02	05
Discordo	11	25
Indiferente	13	30
Concordo	15	34
Concordo Plenamente	02	05
TOTAL	44	100

8. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os recursos a disposição da concessionária, comparando com outras concessionárias.

OBJETIVOS COMPARADOS COM OUTRAS CONCESSIONÁRIAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	03	07
Discordo	15	34
Indiferente	06	14
Concordo	19	43
Concordo Plenamente	01	02
TOTAL	44	100

9. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas dão a concessionária a capacidade de modificar-se.

FLEXIBILIDADE DOS OBJETIVOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	03	07
Discordo	07	16
Indiferente	05	11
Concordo	25	57
Concordo Plenamente	03	07
TOTAL	44	100

10. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas são bem compreendidas pelos funcionários.

COMPREENSAO DOS OBJETIVOS PELOS FUNCIONARIOS	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Discordo totalmente	04	09
Discordo	15	34
Indiferente	04	09
Concordo	19	43
Concordo Plenamente	02	05
TOTAL	44	100

11. Há uma harmonia entre os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas e os valores das pessoas encarregadas de orientar cada funcionário para realizar seu trabalho de modo que tenham um compromisso.

RELACIONAMENTO ENTRE LINHA INTERMEDIARIA E NÚCLEO OPERACIONAL	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Discordo totalmente	05	11
Discordo	10	23
Indiferente	06	14
Concordo	21	48
Concordo Plenamente	02	05
TOTAL	44	100

12. Há capacidade das pessoas encarregadas em orientar cada funcionário suficiente, para que realmente sejam executados os objetivos da concessionária.

CAPACITAÇÃO DA LINHA INTERMEDIÁRIA	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Discordo totalmente	03	07
Discordo	14	32
Indiferente	03	07
Concordo	20	45
Concordo Plenamente	04	09
TOTAL	44	100

13. Na concessionária, são apresentados os objetivos para daqui a 5 anos ou mais mesmo que não seja formal.

EXISTÊNCIA DE OBJETIVOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	09	20
Discordo	23	52
Indiferente	06	14
Concordo	04	09
Concordo Plenamente	01	02
TOTAL	44	100

14. O que é apresentado a cada funcionário e que vai ocorrer daqui a 5 anos ou mais faz sentido perante: o que se pensa sobre a concessionária hoje, a posição dela no mercado, os pontos fortes e fracos da concessionária, os concorrentes e as tendências da indústria automobilística.

INTEGRAÇÃO MICROAMBIENTAL	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	05
Discordo totalmente	05	11
Discordo	17	39
Indiferente	08	18
Concordo	10	23
Concordo Plenamente	02	05
TOTAL	44	100

15. A concessionária tem conhecimento do que é fundamental para o sucesso competitivo, as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria automobilística quando decidem o que deve acontecer daqui a 5 anos ou mais.

INTEGRAÇÃO MACROAMBIENTAL	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	04	09
Discordo	06	14
Indiferente	11	25
Concordo	16	36
Concordo Plenamente	06	14
TOTAL	44	100

16. Na concessionária se conhece as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e o que pretendem fazer no futuro.

INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	01	02
Discordo	06	14
Indiferente	09	20
Concordo	25	57
Concordo Plenamente	02	05
TOTAL	44	100

17. Na concessionária se conhece que fatores políticos, sociais, governamentais importantes podem ajudar ou atrapalhar no futuro.

INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	00	00
Discordo	06	14
Indiferente	08	18
Concordo	27	61
Concordo Plenamente	02	05
TOTAL	44	100

18. Na concessionária se conhece os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes atuais e que podem surgir.

FORTES E FRACOS DA CONCORRÊNCIA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	02	05
Discordo	04	09
Indiferente	06	14
Concordo	30	68
Concordo Plenamente	01	02
TOTAL	44	100

19. O que se pensou sobre a concessionária há 5 anos atrás e está se fazendo hoje e pode ser comparada à análise do que está ocorrendo no meio ambiente.

EXPECTATIVAS ANTERIORES	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	04	09
Discordo	05	11
Indiferente	19	43
Concordo	12	27
Concordo Plenamente	03	07
TOTAL	44	100

20. As escolhas do que fazer na concessionária por vários anos (5 anos ou mais) tem relação com a situação da concessionária e as ameaças e oportunidades de fora.

ESCOLHAS ESTRATÉGICAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	01	02
Discordo	06	14
Indiferente	12	27
Concordo	20	45
Concordo Plenamente	04	09
TOTAL	44	100

21. É importante para a concessionária atividades associadas ao manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução de peças, acessórios ou automóveis as fábricas.

RELAÇÃO COM A FABRICA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	00	00
Discordo	06	14
Indiferente	04	09
Concordo	23	52
Concordo Plenamente	10	23
TOTAL	44	100

22.É de valor para a concessionária as atividades associadas as operações de serviços ao consumidor (oficina, vendas, consórcio).

VALOR DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	00	00
Discordo	02	05
Indiferente	03	07
Concordo	21	48
Concordo Plenamente	17	39
TOTAL	44	100

23. São transmitidas orientações quanto as atividades associadas a armazenagem dos veículos para venda, cuidados adequados, serviços de entrega de peças e veículos ao cliente, programação dos produtos para os compradores.

LOGÍSTICA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA%
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	00	00
Discordo	03	07
Indiferente	08	18
Concordo	22	50
Concordo Plenamente	10	23
TOTAL	44	100

24.Na concessionária se desenvolvem atividades associadas a oferecer produtos e serviços de qualidade superior .

PADRÃO DE QUALIDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	02	05
Discordo	04	09
Indiferente	09	20
Concordo	22	50
Concordo Plenamente	06	14
TOTAL	44	100

25. Na concessionária se desenvolvem atividades associadas a fixar preços baixo de seus produtos e serviços.

FORMAÇÃO DE PREÇOS	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	02	05
Discordo	03	07
Indiferente	07	16
Concordo	25	57
Concordo Plenamente	06	14
TOTAL	44	100

26. A concessionária possui atividades associadas ao fornecimento de produtos e serviços para intensificar ou manter o valor do produto.

VALOR AGREGADO	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	00	00
Discordo	03	07
Indiferente	11	25
Concordo	25	57
Concordo Plenamente	04	09
TOTAL	44	100

27. Na concessionária se desenvolve esforços para que as compras do que se precisa conduzam a custos globais que tornem a empresa competitiva .

CUSTOS COMPETITIVOS	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	01	02
Discordo	02	05
Indiferente	08	18
Concordo	25	57
Concordo Plenamente	07	16
TOTAL	44	100

28.A concessionária desenvolve esforços para aperfeiçoar seus serviços de oficina e demais processos de trabalho através de investimento em tecnologia (inclui pesquisas).

DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	01	02
Discordo	08	18
Indiferente	03	07
Concordo	27	61
Concordo Plenamente	04	09
TOTAL	44	100

29.A gerência de recursos humanos desenvolve esforços para determinar as qualificações e motivação dos empregados, administrando o custo de contratação e treinamento.

DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	05
Discordo totalmente	06	14
Discordo	12	27
Indiferente	03	07
Concordo	18	41
Concordo Plenamente	03	07
TOTAL	44	100

30.A infra estrutura da concessionária está constituída por atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídicas, gerência de qualidade em serviços entre outras de apoio geral a empresa.

INFRA ESTRUTURA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	03	07
Discordo	06	14
Indiferente	03	07
Concordo	25	57
Concordo Plenamente	06	14
TOTAL	44	100

31. A empresa possui uma missão definida e de fácil acesso a todos seus empregados.

MISSÃO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	04	09
Discordo	14	32
Indiferente	09	20
Concordo	11	25
Concordo Plenamente	05	11
TOTAL	44	100

32. Os princípios, valores e códigos são transmitidos aos empregados desde seu ingresso na empresa e periodicamente são estimulados via treinamento.

TREINAMENTO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	05
Discordo totalmente	03	07
Discordo	06	14
Indiferente	08	18
Concordo	19	43
Concordo Plenamente	06	14
TOTAL	44	100

33. A autoridade na empresa é exercida de forma autoritária

LIDERANÇA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	07	16
Discordo	14	32
Indiferente	10	23
Concordo	08	18
Concordo Plenamente	04	09
TOTAL	44	100

34. A responsabilidade final pelos resultados da empresa é atribuída a todas as pessoas que trabalham na concessionária.

RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	02	05
Discordo	06	14
Indiferente	08	18
Concordo	22	50
Concordo Plenamente	05	11
TOTAL	44	100

35. As realizações na concessionária são explicadas aos empregados com clareza e precisão.

COMUNICAÇÃO INTERNA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	04	09
Discordo	08	18
Indiferente	08	18
Concordo	20	45
Concordo Plenamente	03	07
TOTAL	44	100

36. A concessionária estimula atividades de lazer e entretenimento para seus empregados.

LAZER E ENTRETENIMENTO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	12	27
Discordo	23	52
Indiferente	05	11
Concordo	02	05
Concordo Plenamente	01	02
TOTAL	44	100

37. Na concessionária há estímulo para as manifestações de criatividade.

CRIATIVIDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	07	16
Discordo	18	41
Indiferente	07	16
Concordo	08	18
Concordo Plenamente	03	07
TOTAL	44	100

38. A concessionária realiza periodicamente concursos internos entre os empregados com entrega de prêmios aos melhores.

PRÊMIOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	10	23
Discordo	15	34
Indiferente	03	07
Concordo	14	32
Concordo Plenamente	01	02
TOTAL	44	100

39. Os funcionários trabalham na concessionária com base em conhecimento adquirido apenas pela experiência sem realizar cursos de qualquer natureza.

KNOW HOW	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	02
Discordo totalmente	12	27
Discordo	24	55
Indiferente	02	05
Concordo	04	09
Concordo Plenamente	01	02
TOTAL	44	100

40. Existem fatos e acontecimentos que se repetem na empresa periodicamente? Cite os mais frequentes.

FATOS QUE MAIS SE REPETEM	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
1. Não Resposta	17	34,8
2. Não sei	02	04,1
3. Conflitos internos	04	08,3
4. Demora da fábrica em atender pedidos de peças	01	02,0
5. Reuniões	03	06,2
6. Falta de decisão	01	02,0
7. Falta de estímulo por parte da empresa	01	02,0
8. Falta de material	01	02,0
9. Falta de peças	02	04,1
10. Insatisfação salarial	01	02,0
11. Mau uso de equipamentos	01	02,0
12. Má Vontade	01	02,0
13. Muita pressão interna e externa	02	04,1
14. Muito chefe	01	02,0
15. Organização	01	02,0
16. Oscilação nas vendas	04	08,3
17. Problemas com notas	01	02,0
18. Retorno de veículo na oficina	02	04,1
19. Redizio de pessoas nos setores	01	02,0
20. Vários	01	02,0
21. Que eu saiba nenhum	01	02,0
TOTAL	49	100

41. Qual sua maior contribuição para a empresa crescer no mercado?

CONTRIBUIÇÃO PESSOAL	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
1. Não Resposta	06	10,4
2. Trabalho	03	05,1
3. Vender	02	03,4
4. Atendimento	03	05,1
5. Aperfeiçoamento do Trabalho	05	08,7
6. Coleguismo	02	03,4
7. Compromisso com o que faz	01	01,8
8. Dedicção	04	06,9
9. Disponibilidade funcional	01	01,8
10. Alerta aos movimentos do mercado e concorrência	02	03,4
11. Executar minha responsabilidade da melhor forma possível	03	05,1
12. Conhecimento	02	03,4
13. Seriedade	03	05,1
14. Correção no Trabalho	01	01,8
15. Responsabilidade	03	05,1
16. Ajudar na estrutura financeira	01	01,8
17. Apoio ao avanço tecnológico	02	03,4
18. Qualidade dos meus serviços prestados	01	01,8
19. Aumentar o volume de venda e participação no mercado	02	03,4
20. Qualidade	04	06,9
21. Estimular os funcionários	02	03,4
22. Profissionalismo	01	01,8
23. Agilidade nas operações	01	01,8
24. Trazer novidades da concorrência	01	01,8
25. Empenho para o crescimento da empresa	02	03,4
TOTAL	58	100

42. Quais são as estratégias da empresa para competir no mercado?

ESTRATÉGIAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
1. Não Resposta	09	14,0
2. Não Sei	05	07,8
3. Nenhuma, não são repassadas totalmente	04	06,2
4. Atendimento	08	12,5
5. Preços	04	06,2
6. Promoções	08	12,5
7. Qualidade	02	03,1
8. Treinamento	06	09,4
9. Baixar custos interno	02	03,1
10. Bons Produtos e serviços (eficiência nas operações)	01	01,6
11. Teste Drive	04	06,2
12. Feirão	04	06,2
13. Vendas	01	01,6
14. Criatividade	01	01,6
15. Motivação de Vendedores	01	01,6
16. Telemarketing	01	01,6
17. Mala Direta	01	01,6
18. Redução de Margem de Lucro	01	01,6
19. São transmitidos todos os meses por reuniões	01	01,6
TOTAL	64	100

ANEXO 5
Tabelas dos Resultados Concessionária Epsilon

CONCESSIONÁRIA EPISOLON

IDENTIFICAÇÃO GERAL DAS PESSOAS DA CONCESSIONÁRIA

1. Cargo na Empresa

CARGO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Cúpula Estratégica	1	1
Linha Intermediária	13	18
Núcleo Operacional	60	81
TOTAL	74	100

2. Tempo de Empresa

TEMPO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Até 5 anos	58	78
De 6 a 10 anos	09	12
De 11 a 15 anos	03	04
De 16 a 20 anos	00	00
De 21 a 25 anos	02	03
De 26 a 30 anos	02	03
31 anos ou mais	00	00
TOTAL	74	100

3. Faixa Etária

IDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
De 18 a 20 anos	03	04
De 21 a 25 anos	19	26
De 26 a 30 anos	13	18
De 31 a 35 anos	17	23
36 anos ou mais	21	28
TOTAL	74	100

ESTRATÉGIA

1. As metas da concessionária são alcançadas pelo trabalho de todos os integrantes da empresa .

METAS GERAIS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	1	1
Discordo	1	1
Indiferente	2	3
Concordo	33	45
Concordo Plenamente	37	50
TOTAL	74	100

- 2.As orientações gerais transmitidas no trabalho estão de acordo com os resultados que a concessionária precisa alcançar.

ORIENTAÇÕES TRANSMITIDAS NO TRABALHO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	01	01
Discordo	01	01
Indiferente	02	03
Concordo	47	64
Concordo Plenamente	23	31
TOTAL	74	100

- 3.As orientações gerais que circulam no trabalho são as mesmas, independente das diferentes funções.

ORIENTAÇÕES QUE CIRCULAM NO TRABALHO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	01	01
Discordo	09	12
Indiferente	16	22
Concordo	27	36
Concordo Plenamente	19	26
TOTAL	74	100

4.Os objetivos que são transmitidos para cada funcionário e as orientações e recursos disponíveis exploram as inovações da indústria automobilística.

OBJETIVOS TRANSMITIDOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	01	01
Discordo	04	05
Indiferente	04	05
Concordo	41	55
Concordo Plenamente	24	32
TOTAL	74	100

5.O objetivos que são transmitidos e as orientações e recursos disponíveis levam em consideração o que acontece na indústria automobilística até o grau possível com os recursos disponíveis.

FORMAÇÃO DOS OBJETIVOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	03	04
Indiferente	06	08
Concordo	49	66
Concordo Plenamente	16	22
TOTAL	74	100

6.Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão adequadas a capacidade da sociedade em aceitar as ações da concessionária.

ADEQUAÇÃO DOS OBJETIVOS A SOCIEDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	00	00
Indiferente	05	07
Concordo	45	61
Concordo Plenamente	24	32
TOTAL	74	100

7.Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os interesses mais amplos da sociedade?

ADEQUAÇÃO DOS OBJETIVOS AOS INTERESSES DA SOCIEDADE	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Não Resposta	03	04
Discordo totalmente	00	00
Discordo	02	03
Indiferente	05	07
Concordo	44	59
Concordo Plenamente	20	27
TOTAL	74	100

8.Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas estão de acordo com os recursos a disposição da concessionária, comparando com outras concessionárias.

OBJETIVOS COMPARADOS COM OUTRAS CONCESSIONÁRIAS	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Discordo totalmente	01	01
Discordo	01	01
Indiferente	02	03
Concordo	37	50
Concordo Plenamente	33	45
TOTAL	74	100

9.Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas dão a concessionária a capacidade de modificar-se.

FLEXIBILIDADE DOS OBJETIVOS	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	00	00
Indiferente	02	03
Concordo	37	50
Concordo Plenamente	35	47
TOTAL	74	100

10. Os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas são bem compreendidas pelos funcionários.

COMPREENSAO DOS OBJETIVOS PELOS FUNCIONARIOS	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Discordo totalmente	01	01
Discordo	01	01
Indiferente	05	07
Concordo	38	51
Concordo Plenamente	29	39
TOTAL	74	100

11. Há uma harmonia entre os objetivos da concessionária e as maneiras de fazer as coisas e os valores das pessoas encarregadas de orientar cada funcionário para realizar seu trabalho de modo que tenham um compromisso.

RELACIONAMENTO ENTRE LINHA INTERMEDIARIA E NUCLEO OPERACIONAL	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Discordo totalmente	00	00
Discordo	03	04
Indiferente	07	12
Concordo	45	58
Concordo Plenamente	19	23
TOTAL	74	100

12. Há capacidade das pessoas encarregadas em orientar cada funcionário suficiente, para que realmente sejam executados os objetivos da concessionária.

CAPACITACAO DA LINHA INTERMEDIARIA	ABSOLUTO	FREQUENCIA %
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	00	00
Discordo	03	04
Indiferente	09	12
Concordo	43	58
Concordo Plenamente	17	23
TOTAL	74	100

13. Na concessionária, são apresentados os objetivos para daqui a 5 anos ou mais mesmo que não seja formal.

EXISTÊNCIA DE OBJETIVOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	05	07
Discordo	21	28
Indiferente	23	31
Concordo	23	31
Concordo Plenamente	02	03
TOTAL	74	100

14. O que é apresentado a cada funcionário e que vai ocorrer daqui a 5 anos ou mais faz sentido perante: o que se pensa sobre a concessionária hoje, a posição dela no mercado, os pontos fortes e fracos da concessionária, os concorrentes e as tendências da indústria automobilística.

INTEGRAÇÃO MICROAMBIENTAL	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	03	04
Discordo	06	08
Indiferente	18	24
Concordo	40	54
Concordo Plenamente	07	09
TOTAL	74	100

15. A concessionária tem conhecimento do que é fundamental para o sucesso competitivo, as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria automobilística quando decidem o que deve acontecer daqui a 5 anos ou mais.

INTEGRAÇÃO MACROAMBIENTAL	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Discordo totalmente	04	05
Discordo	02	03
Indiferente	09	12
Concordo	45	61
Concordo Plenamente	14	19
TOTAL	74	100

16. Na concessionária se conhece as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e o que pretendem fazer no futuro.

INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	00	00
Discordo	06	08
Indiferente	13	18
Concordo	42	57
Concordo Plenamente	12	16
TOTAL	74	100

17. Na concessionária se conhece que fatores políticos, sociais, governamentais importantes podem ajudar ou atrapalhar no futuro.

INFORMAÇÕES DA CONCORRÊNCIA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	00	00
Discordo	04	05
Indiferente	09	12
Concordo	49	66
Concordo Plenamente	11	15
TOTAL	74	100

18. Na concessionária se conhece os pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes atuais e que podem surgir.

FORTES E FRACOS DA CONCORRÊNCIA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	00	00
Discordo	03	04
Indiferente	07	09
Concordo	43	58
Concordo Plenamente	19	26
TOTAL	74	100

19. O que se pensou sobre a concessionária há 5 anos atrás e está se fazendo hoje e pode ser comparada à análise do que está ocorrendo no meio ambiente.

EXPECTATIVAS ANTERIORES	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	01	01
Discordo	06	08
Indiferente	22	30
Concordo	31	42
Concordo Plenamente	12	16
TOTAL	74	100

20. As escolhas do que fazer na concessionária por vários anos (5 anos ou mais) tem relação com a situação da concessionária e as ameaças e oportunidades de fora.

ESCOLHAS ESTRATÉGICAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	03	04
Discordo totalmente	00	00
Discordo	03	04
Indiferente	18	24
Concordo	42	57
Concordo Plenamente	08	11
TOTAL	74	100

21. É importante para a concessionária atividades associadas ao manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução de peças, acessórios ou automóveis as fábricas.

RELAÇÃO COM A FÁBRICA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	00	00
Discordo	00	00
Indiferente	02	03
Concordo	35	47
Concordo Plenamente	36	49
TOTAL	74	100

22.É de valor para a concessionária as atividades associadas as operações de serviços ao consumidor (oficina, vendas, consórcio).

VALOR DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	00	00
Discordo	00	00
Indiferente	03	04
Concordo	26	35
Concordo Plenamente	44	59
TOTAL	74	100

23. São transmitidas orientações quanto as atividades associadas a armazenagem dos veículos para venda, cuidados adequados, serviços de entrega de peças e veículos ao cliente, programação dos produtos para os compradores.

LOGÍSTICA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	00	00
Discordo	04	05
Indiferente	04	05
Concordo	33	45
Concordo Plenamente	31	42
TOTAL	74	100

24.Na concessionária se desenvolvem atividades associadas a oferecer produtos e serviços de qualidade superior .

PADRÃO DE QUALIDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	01	01
Discordo	01	01
Indiferente	03	04
Concordo	31	42
Concordo Plenamente	37	50
TOTAL	74	100

25. Na concessionária se desenvolvem atividades associadas a fixar preços baixo de seus produtos e serviços.

FORMAÇÃO DE PREÇOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	01	01
Discordo	05	07
Indiferente	21	28
Concordo	38	51
Concordo Plenamente	08	11
TOTAL	74	100

26. A concessionária possui atividades associadas ao fornecimento de produtos e serviços para intensificar ou manter o valor do produto.

VALOR AGREGADO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	03	04
Discordo totalmente	00	00
Discordo	01	01
Indiferente	13	18
Concordo	40	54
Concordo Plenamente	17	23
TOTAL	74	100

27. Na concessionária se desenvolve esforços para que as compras do que se precisa conduzam a custos globais que tornem a empresa competitiva.

CUSTOS COMPETITIVOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	01	01
Discordo	00	00
Indiferente	04	05
Concordo	42	57
Concordo Plenamente	26	35
TOTAL	74	100

28.A concessionária desenvolve esforços para aperfeiçoar seus serviços de oficina e demais processos de trabalho através de investimento em tecnologia (inclui pesquisas).

DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	00	00
Discordo	02	03
Indiferente	01	01
Concordo	35	47
Concordo Plenamente	35	47
TOTAL	74	100

29.A gerência de recursos humanos desenvolve esforços para determinar as qualificações e motivação dos empregados, administrando o custo de contratação e treinamento.

DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	00	00
Discordo	06	08
Indiferente	12	16
Concordo	39	53
Concordo Plenamente	16	22
TOTAL	74	100

30.A infra estrutura da concessionária está constituída por atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídicas, gerência de qualidade em serviços entre outras de apoio geral a empresa.

INFRA ESTRUTURA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	00	00
Discordo	01	01
Indiferente	04	05
Concordo	41	55
Concordo Plenamente	26	35
TOTAL	74	100

31. A empresa possui uma missão definida e de fácil acesso a todos seus empregados.

MISSÃO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	01	01
Discordo	02	03
Indiferente	01	01
Concordo	33	45
Concordo Plenamente	36	49
TOTAL	74	100

32. Os princípios, valores e códigos são transmitidos aos empregados desde seu ingresso na empresa e periodicamente são estimulados via treinamento.

TREINAMENTO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	01	01
Discordo	03	04
Indiferente	04	05
Concordo	40	54
Concordo Plenamente	25	34
TOTAL	74	100

33. A autoridade na empresa é exercida de forma autoritária

LIDERANÇA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	02	03
Discordo totalmente	22	30
Discordo	21	28
Indiferente	10	14
Concordo	15	20
Concordo Plenamente	04	05
TOTAL	74	100

34.A responsabilidade final pelos resultados da empresa é atribuída a todas as pessoas que trabalham na concessionária.

RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	01	01
Discordo	06	08
Indiferente	02	03
Concordo	39	53
Concordo Plenamente	25	34
TOTAL	74	100

35.As realizações na concessionária são explicadas aos empregados com clareza e precisão.

COMUNICAÇÃO INTERNA	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	02	03
Discordo	05	07
Indiferente	07	09
Concordo	44	59
Concordo Plenamente	15	20
TOTAL	74	100

36.A concessionária estimula atividades de lazer e entretenimento para seus empregados.

LAZER E ENTRETENIMENTO	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	05	07
Discordo	11	15
Indiferente	12	16
Concordo	30	41
Concordo Plenamente	15	20
TOTAL	74	100

37. Na concessionária há estímulo para a manifestações de criatividade.

CRIATIVIDADE	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	01	01
Discordo	10	14
Indiferente	15	20
Concordo	36	49
Concordo Plenamente	11	15
TOTAL	74	100

38. A concessionária realiza periodicamente concursos internos entre os empregados com entrega de prêmios aos melhores.

PRÊMIOS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	08	11
Discordo	17	23
Indiferente	19	26
Concordo	21	28
Concordo Plenamente	08	11
TOTAL	74	100

39. Os funcionários trabalham na concessionária com base em conhecimento adquirido apenas pela experiência sem realizar cursos de qualquer natureza.

KNOW HOW	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não Resposta	01	01
Discordo totalmente	20	27
Discordo	28	38
Indiferente	04	05
Concordo	17	23
Concordo Plenamente	04	05
TOTAL	74	100

40. Existem fatos e acontecimentos que se repetem na empresa periodicamente? Cite os mais frequentes.

FATOS QUE MAIS SE REPETEM	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
Não sabe	02	02,4
Existem. Mas não devo falar	02	02,4
Não Responderam	28	33,8
Reuniões	12	14,6
Acumulos de serviços com prazo certo	01	01,2
Falta de orientações no manuseio de ferramentas especiais	01	01,2
Assembléia de Consórcio com sucesso	01	01,2
Falta de paciência dos clientes	02	02,4
Churrasco de confraternização	01	01,2
Clientes mau humorados	01	01,2
Comemoração pelos objetivos atingidos no mês	02	02,4
Confraternização Natalina	05	06,0
Demora para fornecimento de peças aos clientes que usam os serviços do Show Room	01	01,2
Desconfiança a respeito de alguns funcionários	01	01,2
Doações a entidades carentes	01	01,2
Elogios na parte de serviços e atendimento	03	03,6
Sou o último a saber na hora da entrega	01	01,2
Falar fatos fora da presença da pessoa	01	01,2
Falar sobre os resultados da empresa	01	01,2
Falta de coleguismo	02	02,4
Fatos positivos	01	01,2
Ferramentas muito estragadas	01	01,2
Plantões de vendas aos finais de semana	01	01,2
Reclamação da Cobertura	02	02,4
Prêmio TEC	03	03,6
Treinamento	01	01,2
Integração	03	03,6
Satisfação do Cliente	02	02,4
TOTAL	83	100

41. Qual sua maior contribuição para a empresa crescer no mercado?

CONTRIBUIÇÃO PESSOAL	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
1. Trabalho	13	15,1
2. Vender	02	02,3
3. Atenção	01	01,2
4. Atendimento	10	11,6
5. Aperfeiçoamento do Trabalho	03	03,5
6. Compromisso com o que faz	03	03,5
7. Dando máximo de minha capacidade	02	02,3
8. Dedicção	02	02,3
9. Disponibilidade funcional	03	03,5
10. Satisfação do Cliente	05	05,8
11. Alerta aos movimentos do mercado	01	01,2
12. Executar minha responsabilidade da melhor forma possível	05	05,8
13. Lucro satisfatório para a empresa	02	02,3
14. Honestidade	02	02,3
15. Levando a empresa ao topo do ranking	02	02,3
16. Conhecimento	01	01,2
17. Redução de Despesas	02	02,3
18. Seriedade	03	03,5
19. Correção no Trabalho	03	03,5
20. Responsabilidade	01	01,2
21. Acreditar no produto e na empresa	01	01,2
22. Falar sempre bem da empresa	01	01,2
23. Cumprir metas	02	02,3
24. Auto motivação	01	01,2
25. Busca de custo/benefício em software	01	01,2
26. Entusiasmo	01	01,2
27. Inovações	01	01,2
28. Envolvimento	01	01,2
29. Gostar do meu trabalho	01	01,2
30. Gosto da marca que vendo	01	01,2
31. Rapidez e qualidade nos serviços	01	01,2
32. Cumprir prazos	01	01,2
33. Planejamento e decisões estratégicas	02	02,3
34. Qualidade no serviço e no atendimento	03	03,5
35. Treinamento	01	01,2
36. Visão	01	01,2
TOTAL	86	100

42. Quais são as estratégias da empresa para competir no mercado?

ESTRATÉGIAS	ABSOLUTO	FREQUÊNCIA %
1. Não Resposta	14	14,3
2. Nenhuma, não são repassadas totalmente	01	01,0
3. Atendimento	21	21,6
4. Preços	06	06,1
5. Promoções	03	03,1
6. Qualidade	07	07,1
7. Treinamento	04	04,1
8. Acompanhar as oscilações do mercado	04	04,1
9. Agressividade no consórcio	02	02,0
10. Propaganda	01	01,0
11. Marketing	02	02,0
12. Bons produtos e serviços (eficiência nas operações)	04	04,1
13. Credíário com juros mais baixos	02	02,0
14. Diferenciação	01	01,0
15. Preocupação Social e Integração Social	02	02,0
16. Satisfazer o Cliente para fidelizar	08	08,3
17. Total Entusiasmo ao Cliente	04	04,1
18. Conquistar clientes de outras concessionárias	01	01,0
19. Criatividade	01	01,0
20. Eventos Culturais	02	02,0
21. Seriedade e Visão de Futuro	01	01,0
22. Motivação	01	01,0
23. Muitas oportunidades para os funcionários dar o melhor de si para a empresa	01	01,0
24. Ser líder e a melhor	05	05,1
TOTAL	98	100