

5 Apresentação dos resultados

Nesta parte do trabalho pretende-se descrever e analisar os dados capturados em cada entrevista buscando identificar como os depoimentos se relacionam com o problema, com as premissas e com os conceitos, apresentados anteriormente. Nesta etapa do trabalho as empresas serão referenciadas como sendo empresas A, B, C, D e E quando alguma referência ou menção não for válida para todo o mercado ou quando for necessário que as informações e discussões não se misturem entre as organizações, permitindo que possamos verificar se os comentários e percepções são espalhados em todo o campo pesquisado ou são características específicas de uma ou mais organização.

5.1. Descrição da coleta de dados e classificação dos entrevistados

Nesta primeira etapa da pesquisa, foram feitas apenas identificações das pessoas entrevistadas e de qual organização elas faziam parte. Assim sendo, os entrevistados totalizaram dezesseis pessoas sendo elas distribuídas em cinco empresas fornecedoras de tecnologias para o mercado de telecomunicações do Brasil, sendo que duas tem mais de cinquenta anos de Brasil, duas têm mais de dez anos e uma tem pouco mais de cinco anos. Os entrevistados tinham de dois a dezenove anos na empresa atual, perfazendo uma média geral de seis anos, sendo que todos com mais de dez anos no mercado de telecomunicações. Foram entrevistadas seis pessoas da área de operações, quatro pessoas da área de vendas, dos quais todos atendem tanto produto como serviço, e seis especificamente da área de operações de serviços. Dentre os entrevistados um é coordenador, dez são gerentes, quatro são diretores e um é nível de Vice-Presidência responsável por toda a Operação do Brasil. Por fim, apenas como apoio às análises seguintes da pesquisa a divisão dos entrevistados entre as empresas-alvo da pesquisa foram dois para a empresa A, quatro para a empresa B e E e três para as empresas C e D.

5.1.1. Entrevistados: envolvimento com o problema

Nesta etapa foram feitas perguntas sobre os percentuais de participação das empresas no mercado de telecomunicações, tanto para produto quanto para serviço. Foram selecionados faixas de percentuais fixas, das quais a faixa um foi 0 a 25%, a faixa dois de 26 a 50%, a faixa três de 51 a 75% e a faixa quatro de 76% a 100%, para que todos pudessem demonstrar seu envolvimento com os dados e realidade do mercado sem terem que ser precisos demais, apenas com o intuito de verificar qual a profundidade de compreensão da realidade de suas organizações no que se refere às divisões de participações atualmente no mercado pesquisado.

A primeira pergunta foi sobre a participação aproximada da empresa do entrevistado no mercado brasileiro de telecomunicações. Para a empresa A que teve dois entrevistados, um disse que sua empresa estaria na faixa quatro e o outro disse que estaria na faixa três. Para a empresa B, onde foram entrevistadas quatro pessoas, uma indicou a faixa dois, outra a faixa três e as outras duas a faixa quatro. Para a empresa C, um escolheu a faixa três e dois a faixa quatro. Para a empresa D, dois ficaram com a faixa dois e um ficou com a faixa três. Por último para a empresa E, todos selecionaram a faixa dois.

Considerando-se que os entrevistados das duas maiores participantes do mercado, fortemente focadas ainda em vendas de produto, indicaram participação de mais de 50%, o que não é possível por simples questões numéricas e devido ao fato de que este mercado é bem distribuído em pelo menos cinco empresas como mostrado nos dados de mercado do portal TELECO, pode-se concluir que há uma tendência destes entrevistados supervalorizarem a participação de suas empresas no mercado.

A segunda pergunta foi sobre a participação da empresa do entrevistado no mercado de serviços B2B brasileiro. Para a empresa A, os dois disseram que sua empresa estaria na faixa um. Para a empresa B, dois a colocaram na faixa três, um colocou na faixa quatro e um não quis arriscar um palpite. Para a empresa C, um escolheu a faixa três e dois a faixa um. Para a empresa D, dois ficaram com a faixa três e um ficou com a faixa dois. Por último para a empresa E, um selecionou a faixa três, dois a faixa dois e um a faixa um.

Aparentemente houve uma tendência dos entrevistados das empresas A e C de reduzirem as participações de suas empresas, o que está totalmente alinhado com a força que as duas têm tanto em posicionamento de produtos, o que aparentemente faz sentido se não se levar em conta que a grande maioria dos serviços, como apontado unanimemente por todos os entrevistados, ainda é associado ao equipamento o que nos leva a crer a distribuição da participação em serviços no mercado brasileiro ainda é muito similar, percentualmente, as participações em produtos neste mesmo mercado. Assim sendo, pode-se dizer que há uma tendência dos entrevistados das empresas mais focadas em produtos, de subestimarem a capacidade de sua empresa de gerar oportunidades ou receita em serviços, enquanto que os entrevistados das empresas que não tem esta vantagem competitiva do lado do produto não apresentaram a mesma tendência.

Quanto à terceira e à quarta perguntas, elas compunham um par relativo entre a participação porcentual de serviços na receita total da empresa atualmente e a cinco anos, respectivamente. Esta relação foi criada com a intenção de tentar encontrar evidências da percepção do entrevistado quanto à existência do problema, já que uma evolução neste percentual poderia ser um indicativo da evolução do posicionamento de serviços no mercado pesquisado.

Na terceira pergunta para a empresa A, os dois disseram que sua empresa estaria na faixa um. Para a empresa B, dois a indicaram a faixa três e dois a faixa dois. Para a empresa C, um escolheu a faixa três e dois a faixa um. Para a empresa D, dois ficaram com a faixa dois e um ficou com a faixa quatro. Por último para a empresa E, um selecionou a faixa dois, um a faixa três e dois a faixa quatro.

Já a quarta pergunta, para a empresa A, os dois disseram que sua empresa estaria na faixa um. Para a empresa B, três a colocaram na faixa dois e um não quis arriscar um palpite. Para a empresa C, os três escolheram a faixa um. Para a empresa D, dois ficaram com a faixa um e um ficou com a faixa três. Por último para a empresa E, um selecionou a faixa três, os outros três a faixa um.

Esta questão enfatiza bastante a percepção dos entrevistados quanto à existência do problema, pois houve uma predominância de que a participação de serviços na receita total das empresas aumentou nos últimos cinco anos, embora para alguns não tenha sido mostrado nas respostas devido à faixa ter uma banda relativamente larga de 25%, mas mesmo assim fica muito evidente que houve uma tendência de redução nas faixas da terceira para a quarta resposta.

Perguntas \ Empresas	1	2	3	4
A	5	1	1	1
A	4	1	1	1
B	2	?	2	?
B	4	3	2	2
B	3	3	3	2
B	4	4	3	2
C	3	1	1	1
C	4	3	3	1
C	4	1	1	1
D	2	2	2	1
D	3	3	2	1
D	2	3	4	3
E	2	3	4	1
E	2	2	4	3
E	2	2	3	1
E	2	1	2	1

Tabela 15 - Resumos das Respostas às Perguntas de 1 a 4

5.2. Existência do problema segundo depoimentos

Após esta classificação da participação no mercado, inicia-se uma análise dos dados das entrevistas que estão correlacionados com os conceitos discutidos anteriormente sobre a compreensão e a existência do problema, para tentar compreender como o apoio teórico de Vargo & Lusch (2004) sobre uma tendência de mudança da lógica de Marketing utilizado neste trabalho foi discutido nas entrevistas com os representantes do segmento pesquisado e quais as evidências de correlação com este tema foram identificadas.

Na aplicação da entrevista foram criadas duas perguntas principais relacionadas à identificação e avaliação da percepção dos entrevistados quanto à existência e a caracterização do problema. A primeira pergunta foi mais abrangente na tentativa de não induzir uma resposta favorável às premissas assumidas, mas sim com o intuito de abrir uma reflexão quanto à existência ou não do problema utilizando a seguinte abordagem: “Como você avalia o mercado de serviços da sua organização em relação ao mercado de produtos?”. No decorrer

das entrevistas, foram sendo identificadas necessidades de esclarecimento por parte do pesquisador, que passou a adicionar comentários para auxílio na compreensão da pergunta do tipo: “fique a vontade, fale o que quiser sem compromisso com dados ou informações formais, sua percepção pessoal é o mais importante aqui”.

No âmbito geral dos entrevistados e espalhados por todos os depoimentos, existem várias evidências de uma unanimidade entre os entrevistados sobre a existência clara de um tema comum quanto à necessidade de atendimento de um segmento cada vez mais forte de serviços B2B a serem ofertados para as operadoras de telecomunicações no Brasil, tais como:

“...mercado com potencial absurdo (de serviços)...”;

“...a gente percebe que cada vez mais que as empresas estão vendo que o hardware é commodity e o diferencial está na forma que você integra essa commodity...”;

“...a “empresa C” já percebeu que existe a oportunidade (de oferta de serviços)...”;

“...hoje a organização esta se voltando muito mais para serviços...”;

“...a área de serviços hoje tem foco, como todas as empresas mesmo, não é diferente na “empresa D”...”;

“...tá tendo um aumento de receita vinda de serviço...”;

“...ramo (serviços de telecom) onde mais vai crescer onde você mais deveria ganhar dinheiro...”;

“...no mercado, acho que tanto as operadoras estão buscando um novo posicionamento e procurando focar mais no serviço do que no equipamento do que na infra-estrutura... ..é uma mudança na cadeia de valores...”;

“...de forma geral as atividades de serviços estão crescendo e daqui a pouco estará maior que a parte de produto...”.

Também é unânime que todas as empresas estão buscando um novo posicionamento para ofertas de serviços, mas o que não é consenso entre os entrevistados é o motivo da aparição do problema. Alguns defendem que o cliente está gerando esta demanda porque teve que fazer uma redução enorme dos custos de operação e ficou sem experiência para operar, manter e otimizar a sua própria rede:

“...os clientes compravam as caixas, porque o planejamento e a engenharia eram feitos por eles mesmos... ...os fornecedores eram tiradores de pedido... ...há muito tempo a inteligência estava na operadora a nível inclusive das operadoras especificarem o produto e a evolução dele, as fornecedoras só fabricavam... ...com a evolução as operadores começaram otimizar seus custos, utilizando primeiro a mesa de compras e em segundo, em menor escala, elas começaram a terceirizar as atividades de valor agregado como engenharia de "design"...”.

Por outro lado existem os que acham que este movimento é das operadoras para recuperar perda de receitas e margens, que apareceram com a redução do valor dos produtos, fortalecida pela entrada de novos concorrentes chineses no mercado:

“...com esta queda de faturamento e margens as empresas tentam encontrar alternativas e naturalmente apelando para os serviços... ...é uma ação oportunista para aumentar a receita...”;

“...O produto ainda é uma grande fonte. O serviço é uma fonte que tá crescendo de forma acentuada em função das necessidades das empresas se manterem...”;

“...ultimamente a gestão de serviços tá sendo mais valorizada... ...o esforço pra crescimento está grande...”;

“...de forma geral as atividades de serviços estão crescendo e daqui a pouco estará maior que a parte de produto... ...principalmente porque tem uma vontade (as fornecedoras) de se tornarem mais competitivas...”.

Além disso, ficou claro que este processo de mudança do mercado ainda está em pleno movimento e está longe de terminar:

“...Cada vez ela dá mais valor pra isso. Ela quer ver produto junto com serviço”;

“...principalmente pela empresa ser líder do mercado que é um mercado muito maduro pra ela. Isso alavanca possibilidade enorme de serviço”;

“...A empresa quer ser de serviço, mas é de produto.”;

“...esta empresa tem muito pra crescer e pra melhorar, a estrutura de serviços ainda é muito embrionária. Está no ponto onde começou a identificar as necessidades de serviço, buscando desvincular serviço de produto...”;

“...a parte de serviço tá crescendo, mas muito seguindo o produto...”;

“...o cliente tem a necessidade, mas o cliente não sente que ele tem que pagar por isso”;

“...tem que ter uma empresa de serviços separados... ...criar uma empresa mesmo de “low cost”...”.

Após uma captura das opiniões sobre a existência do problema na primeira questão, que pretendia ser isenta e não influenciar sobre o tema, foi colocada outra questão mais direta já com uma premissa da existência do problema, para que o entrevistado pudesse defender a sua resposta anterior e confirmar sua posição já apresentada. Assim sendo, foi colocada a seguinte questão: “Você acredita que o mercado vem valorizando mais a gestão de serviços, ou tem valorizado mais a gestão de produtos? Ou vice-versa? Ou há um equilíbrio nos dois tipos de gestão?”. Com isso, os entrevistados confirmaram de forma mais contundente a existência do problema já indicando que o mercado realmente vem se modificando e valorizando mais, de forma gradual, as demandas de serviços antes não exploradas e que há um aumento do interesse geral tanto dos fornecedores como das operadoras para este segmento de mercado de serviços. Porém, fica claro também que esta nova demanda e oportunidades para posicionamento de ofertas de serviços ainda não é tão grande como as de produtos que continuam “guiando” e sendo referência para as principais oportunidades de serviços:

“...Depende muito do cliente, se o cliente classifica como OPEX, ele prefere gastar em produto levando o serviço sem ônus...”;

“...O produto ainda é uma grande fonte. O serviço é uma fonte que tá crescendo de forma acentuada em função das necessidades das empresas se manterem.”;

“...para um fabricante de equipamento, vender serviço sem ter venda de produto não é fácil...”;

“...Dificuldade absurda de desvencilhar produto de serviços...”;

“...A empresa quer ser de serviço, mas é de produto...”;

“...o produto ainda é muito mais valorizado... ...a médio e longo prazo os serviços podem começar a crescer mais...”;

“...a proporção de serviço nas ofertas tá crescendo, mas não no ritmo esperado, que era de 20%... ...mas vai haver ápices de produtos sazonalmente (devido renovação de tecnologia) como o LTE que tá vindo por aí...”;

“...o cliente só vê produto, mas a contratação de pessoas (nas fornecedoras) já está voltada para o perfil de serviços...”;

“...continua tendo a preocupação com produto sempre vai ter, novos produtos, novas tecnologias, mas serviço é uma área que tá realmente tomando conta...”;

“... (serviços) ainda é muito pouco hoje, na prática o cara quer homologar o produto (pessoas mais antigas do mercado, que nem pensam em serviço)...”;

“...mas eles ainda continuam valorizando o que sempre fizeram, que é compra de equipamentos e placas...”;

“eu acho que produto ainda tá um pouco na frente... ...nossos clientes ainda têm uma visão de curto prazo, focado no produto, sem pensar lá na frente...”.

Fica claro também, que já aparecem oportunidades para posicionamento do serviço como uma solução fim-a-fim, mas ainda não é vista pelo mercado como uma oferta de grande valor e que embora seja isso que o cliente quer, ele ainda se posiciona de forma a reconhecer e pagar efetivamente principalmente por produtos, como mostrado anteriormente:

“...Hoje em dia tá tendo muito cliente que solicita oferta como parceiro na sua comercialização, por ex. contratação por porta, turn-key, revenue sharing. Isso vem exigindo mais venda direta sem canais...”;

“... serviços “advanced” ele (o cliente) prefere contratar direto do fabricante do que do parceiro...”;

“...a cada ano vem aumentando este tipo de negócio de serviços...”;

“... não só tende, como é uma realidade, o diferencial é o serviço...”;

“...o mercado tem valorizado mais a questão de serviços...”;

“...as empresas (fornecedoras) vêem que tem demanda mas ninguém (operadoras) quer pagar...”;

“...serviços cada vez mais... ...hoje a caixa não é mais o foco, o foco é a solução em si e a solução vem do serviço...”;

“...o mercado está muito mais aberto a novos serviços que produtos... produto tá meio estabilizado, digamos assim...”;

“...acho que tá um pouco meio a meio... ...ainda é difícil você abandonar o seu portfólio de produtos né? ...e você partir só para serviços...”.

5.3. Existência do problema segundo configuração estrutural

A partir destas questões de identificação do problema que serviram também para o alinhamento de conceitos na percepção da existência e avaliação do problema, a pesquisa continuou na parte de investigação organizacional sobre o posicionamento das empresas analisadas em relação a sua estrutura, para apoiar mais adiante a análise das entrevistas com base na aplicação da tipologia de Mintzberg. Assim sendo, iniciou-se uma série de perguntas que serviram para identificar a percepção dos entrevistados quanto ao posicionamento de mercado de cada organização e a evolução do mesmo nos últimos anos.

Com as respostas à primeira pergunta desta etapa, “Como você caracterizaria a sua organização hoje? Como uma fornecedora de produtos ou de serviços ou mista?”, ficou claro que todas as empresas já apresentam, embora em níveis diferenciados, ajustes de estratégia e estrutura em função desta transformação do mercado. Percebe-se que a maior parte dos entrevistados classifica sua empresa como mista, isto é, como fornecedora de produtos e serviços ao mesmo tempo, embora muitos ainda coloquem como principal estratégia geradora de receita a oferta de produtos:

“...Mista, muito mais de produto, mas é mista...”;

“...Eu diria que é mista, tendendo para serviços... ...a gente não vende somente o equipamento a gente vende uma solução... ... sim é uma empresa bem voltado para serviços... ... não vendo mais uma quantidade de rádio por exemplo, chegou lá entregou e acabou, a gente tem que ir lá, ver como está a rede do cliente, instalar o rádio, integrar o rádio, confirmar que ele está em operação comercial...”;

“...eu considero mista porque ela vai tratar os dois, mas a proporção de produto ainda muito grande... ...podemos dizer 70/30...”;

“...ela é mista e dentro deste modelo misto ela acaba se perdendo dentro desta nova configuração de que o mercado tá precisando de uma área de serviços mais profissionais e especializados...”;

“...hoje é mista, internamente ela era misturada mesmo... ...mas a tendência é uma separação total forte...”;

“...mista e indo cada vez mais para serviço...”;

“...ela desenhou um solução para ser uma empresa mista, porém hoje eu vejo a empresa mais pautada como vendedora de produto... ...em toda concorrência a gente acaba sendo considerado uma vendedora de produto... ...hoje a receita só é grande de serviços por causa dos projetos de O&M...”;

“...mista, caminhando um pouco na direção de serviços mas com uma inércia grande ainda no produto”.

Embora algumas respostas iniciassem com uma classificação **pura**, nenhuma indicou uma classificação totalmente voltada para produto ou para serviços quando analisada a entrevista como um todo, onde apareceram complementos que mostravam que as empresas já tinham um posicionamento misto com claras adaptações nas estruturas para atender ambos os segmentos:

“...Produto... ...há uma iniciativa muito forte para começar mesmo como fornecedor (de serviços)... devido à compra de outras empresas que já tinham tradição de serviços... exemplo oferta de integração...”;

“Eu acho que ela é basicamente ainda de produto. Empresa que tá ganhando o mercado ainda... ...tá entrando na parte de redes agora... ...na telefonia a gente tá mais consolidado e onde a gente tá começando a implementar a parte de serviços...”; *“Produto puro... ...hoje tem o technical sales já voltado pra isso (serviço)... ...o pessoal de delivery poderia tocar estes serviços tranquilamente...”.*

Dando sequência na investigação quanto à evolução do posicionamento e ao foco de cada empresa durante os últimos anos, a segunda pergunta indagou aos entrevistados se: Houve uma mudança no foco da sua organização nos últimos cinco anos?

Nesta etapa as respostas também tiveram indícios de uma predominância no sentido de que todas as empresas vinham se adaptando para atendimento de serviços nos últimos anos:

“...Houve. Há cinco anos o foco era muito menor que hoje...”;

“...Houve. Hoje você vê a empresa muito mais interessada e propensa a discutir projetos de turn-key... de consultoria... ...gostaria de se colocar, não como a empresa que faz a implementação física etc e tal... mas mais como uma consultora... por exemplo analisando o mercado como está, por exemplo quem são as concorrentes daquela operadora e se colocar como uma consultora...”;

“...Houve uma mudança sim, já migrando mais pra serviço realmente... ...uma parte de serviço que agregue muito mais valor ao cliente... do que só o produto e aqueles serviços básicos que a gente tem...”;

“...sim, não concluída...”;

“...Tá começando a ter... ...a margem de serviço é maior que a de produto. Então é por isso que tão tentando focar mais na parte de serviços...”;

“...houve... A criação da área de serviços...o foco maior é produto ainda... ...mas traz atrelado ao produto, os serviços... ...a área de serviço atual não tem um portfólio de serviços... ...se a empresa não tem um portfólio de serviços, ela não tem como crescer, neste sentido...”;

“...o foco mesmo de como atender melhor o mercado está acontecendo hoje com esta separação de serviços e produto... ...Essa é claramente a mudança de foco... ...hoje o presidente é um cara originalmente de serviço... ...perdemos muito tempo com a integração (de uma fusão recente)...”;

“...sim, há cinco anos este ramo de serviços era mais marginalizada...”;

“...houve, mas mais forte de dois anos pra cá...”;

“...houve, a gente está se estruturando tanto na área de vendas como na área de delivery...”.

Particularmente um entrevistado disse não haver mudanças nos últimos cinco anos, pois a transformação foi anterior a isso: *“...não já faz algum tempo que a empresa tem falado e agido pra isso...”.*

Por outro lado, outro entrevistado indicou que não houve mudança real de foco e sim apenas de discurso:

“...é um discurso para se alinhar com um discurso vigente numa primeira etapa, e segundo para atender a moda, que hoje em dia é a responsabilidade social e ecológica e terceiro fazer a venda ao mercado acionário, pra mostrar que a gente tá tendo interesse, um foco virtual na realidade, pois é só no discurso, mas não mudou em absoluto. Na mudança de foco é quando você muda a sua estrutura, os seus processos, aloca seu tempo de maneira diferente e define sua prioridade de maneira diferente... ...se só se muda o discurso não há mudança de foco... ...na verdade este discurso é pro mercado externo e isso é confundido como sendo interno...”.

Continuando na direção da investigação entre o posicionamento e a estrutura de cada empresa a pergunta: “Você acredita que seja necessária uma adaptação da estrutura das organizações para abordar o mercado de serviço B2B? De que forma?”, teve um caráter de fazer com que os entrevistados refletissem sobre as questões já colocadas sobre o problema e sobre o posicionamento da empresa no mercado de forma a tentar capturar a percepção deles de como a empresa deveria agir em relação a sua estrutura para abordar peculiaridades desta transformação do mercado. Recomendações de mudanças estruturais foram feitas mesmo pelos entrevistados que disseram que a empresa já vinha se posicionando para serviços. A grande maioria das sugestões de adaptação se voltou para recomendações

simplesmente de trocas de pessoas, formação de competências e criação de uma **mentalidade** ou **nova cultura** voltada para serviços:

“...Tem que mudar a estrutura sim. Antes de pensar estrutura, pensar no perfil de gente que você precisa para trabalhar venda de serviço, pré-venda de serviço, entrega de serviço. O mundo é muito diferente. Então estrutura sim, processo, gente, perfil, isso tudo tem que mudar”;

“...Tem que ter uma adaptação, porque historicamente a gente sempre foi produto e o serviço entrou meio agregado, como sendo uma parte da solução do produto... ...a necessidade (do cliente) é serviço... ...qualquer operadora, o que ela vende é serviço, ela não vende produto... ...às vezes o aparelho entra até com desconto... ...vai ter que ter uma estrutura pensante em trabalhar com subfornecedores para que consiga montar esta estrutura para atender o cliente.”;

“...substituição de nomes não resolve a questão... ...a questão tá relacionada à mudança de foco, de comportamento e de competência... ...áreas de competence center mapeadas de acordo com algumas práticas de mercado... ...no sentido de valorizar e intensificar treinamentos e preparação para conjuntamente endereçar estas práticas de mercado na área de serviços... ...é difícil ter uma pessoa ou uma organização que consiga olhar o fim-a-fim... você precisa intensificar a competência em determinados domínios... ...a soma destas competências destes domínios é que dá a visão de solução fim-a-fim... ”;

“...Sim. Primeiro aproveitar o que você tem de melhor, que é os seus funcionários, os funcionários mais capacitados... Reestrutura um nova área, pegando funcionários que sejam capazes de vislumbrar este tipo de serviço e que sejam capazes de executar também este tipo de serviço com maestria... ”;

“...não é que eu acredite, a estrutura para atender produto é diferente para atender serviço... ...o mercado tem três setores, primário (agricultura), secundário (indústria) e terciário (serviços) e estruturalmente as empresa destes setores são diferentes não há discussão... ...algumas diferenças são básicas, primeiro ponto onde está o conhecimento, se tem que ter desenvolvimento e se tem senso de fabricação... segundo se o conhecimento está no mercado de consumo... ...sempre pra vender bastante, você precisa ter uma venda por escala e pra isso precisa de serialização... em serviços isso é o treinamento, processos e uma formalização dos serviços com a menor variação possível... ”;

“acho que sim... ...melhorar a parte de comunicação... ...segunda melhorar a formação dos profissionais, eu não acho que as pessoas são incapazes de trabalhar com serviços, mas não tem isso no sangue... ...serviço é muito mais dinâmico e não pode ter uma estrutura tão hierárquica e muito amarrada e precisa tomar decisão rápida... ...por isso controlar por metas, sem controle de horário por exemplo... ...devido aos picos e vales sazonais... ”;

“...sim totalmente necessário, a parte de custo é totalmente separado, vendas, delivery, suporte, mas pra ser bem sucedido em serviço tem que trabalhar de forma transversal... ...o acompanhamento tem que ser muito mais regular (próximo ao cliente e contínuo)... ”.

Um depoimento em especial levantou um item que não foi mencionado por nenhum outro, que foi o comentário sobre a necessidade de se ter ferramentas específicas para gerenciamento de pessoas de delivery de serviços:

“...o mercado tem que ter uma grande adaptação... ...o número de pessoas aumenta muito... ...ou seja eu tenho que trabalhar na minha estrutura, eu tenho que ter capacidade pra absorver este número de pessoas... ...outra coisa importante, é que você tem que ter ferramentas específicas pra isso, isso estruturalmente não é barato... ...você tem que ter ferramentas de controle totalmente diferente de ferramentas de produto, porque serviço é uma coisa contínua diária... ...hoje a empresa sofreu grandes modificações e investiu muito para acompanhar as atividades no dia-a-dia...”

Por outro lado, alguns depoimentos pregaram, basicamente, duas estratégias principais, a de separação total das estruturas de serviços e produtos:

“...sim, sem dúvida... ...a gente atuava com pouco profissionalismo na parte de serviço, com esta mudança (separação de empresas de produtos e serviços) vamos melhor nessa linha...”;

“sim... ...muitos processos se sobrepõem, estão muito entrelaçados... ...tudo que serviço dependia (antes de uma separação entre as empresas de serviços e produtos) muito de produto, então pra fazer o serviço crescer tem que acabar com esta dependência... ...a área de serviço tá tendo liberdade de criar processos próprios, estamos podendo adaptar para o processo local... pra dar flexibilidade tem que separar...”;

“...Eu acho que tem que mudar porque o foco de quem vende produto é produto... ...puxar pessoas de outras áreas, dar essa função de foco em serviço... ...e criar uma estrutura que ande junto com a estrutura de produto meio que paralela... ...no mesmo formato, mas paralela... ...falta conhecimento prático (de serviços) de quem vende produto... ... quem eu vejo que vislumbrar mais isso aí (oportunidades de serviços) é quem tá mais no dia-a-dia na parte de implantação (front)...”;

“...primeiro se organizar internamente para este tipo de atividade criando contas de serviços e segundo criando portfólio de serviços. Com isso a gente começa a ofertar... ...mantendo estrutura regionalizada que atende vários clientes, maximizando a utilização do recurso.”,

E a de união da pré-vendas para oferta de uma solução mais genérica contendo os dois lados, podendo ter a divisão de operação separada ou não:

“...Total, tem que ter uma mudança de estrutura... hoje você tem uma divisão como se fosse duas empresas lá dentro, um de produto e outra de serviços... e isso não pode existir. Para você ir para o mercado e apresentar uma solução tem que ser uma coisa integrada... na hora de oferta você tem que ter um único porta voz muito bom... você não pode ter bola dividida... Quando o cara chega lá à estrutura tem que tá apoiando, uma estrutura como um todo. Se dividir nunca vai dar certo... a maior dificuldade hoje é isso... é trabalhar como se fossem dois mundos independentes, não dá certo... necessita unificação das duas estruturas...”;

“...Totalmente, a estrutura funcional não serve para prestar serviços, tem que ser projetizada... ...temos uma estrutura matricial fraca, que uma mistura de estrutura funcional com a projetizada... ...o gerente de linha tem um autonomia muito maior que o gerente de projeto... ...quanto mais projetizada, melhor a empresa consegue prestar o serviço...”;

“...toda a estrutura hoje tá voltada pra delivery de produto... ...tem que investir no pessoal de venda de serviços, treinar mostrar as oportunidades... ... porque na hora que eles vão no diretor comercial ele abre a porta (dá serviços sem cobrar)... ...tem que mudar a ideologia do pessoal lá...”;

“...sim, eu acho que deveria mudar a maneira de tratar o serviços... ...se o diretor comercial que vende fosse responsável em entregar um serviços bom no final, com certeza a briga entre produto e serviço seria muito mais igualitária... ...a parte de serviço seria mais valorizada se o responsável pela venda fosse responsável até o fim... ...o diretor de vendas deveria ser responsável fim-a-fim...”;

Quanto à união ou não das estruturas, embora tenha sido abordado por vários entrevistados na questão anterior, foi colocada uma pergunta específica, “Você acredita que uma única estrutura pode atender eficientemente os dois segmentos de mercado, produtos e serviços, ao mesmo tempo?”, para esclarecer se qual a tendência do mercado quanto a esta estratégia de abordagem do problema estrutural. Houve indícios da necessidade de separação de estratégia por tipo de serviços, isto é, os serviços associados à entrega e instalação dos equipamentos que são vistos como serviços “commodities” de baixo valor agregado e totalmente dependente da venda de equipamento deveria ter um tratamento mais próximo de produto sem separação:

“Para alguns tipos de serviços sim. Serviços que estão muito intrinsecamente ligados a equipamentos, eu acho que sim. Mas qualquer coisa que você queira subir na sofisticação ou na cadeira de valores de serviço, não, tem que ser empresas separadas. Tem que ser uma unidade de negócios separada, com poder pra tomar decisão, pra fazer preço, pra apoiar estratégia. Acho que precisa trabalhar junto com a estratégia de produto, mas com independência”;

De forma geral a separação predominante proposta é realmente entre a estrutura de serviços e produtos, seja por questão de dinâmica do dia-a-dia, ou por capacitação das áreas ou por processos:

“...não... ...a parte de serviços tem que ter outra estrutura... ...a área de produto tem que ter um capacidade “física” sendo que a área de serviços vai ter que gerar uma capacidade lógica...”;

“Não... ...as estruturas têm que ser separadas mas tem que ter sinergia... ...como os serviços são ofertados associados a serviços tem haver esta sinergia... ...hoje na estrutura de serviço não existe esta independência... ...pra ter foco em ambas as partes a empresa tem que ter estruturas divididas...”;

“...não, por um lado se falar de recurso, você consegue gerenciar com mais facilidade, mas você acaba tendo um problema na parte gerencial... Uns querem uma coisa outra querem outra... ...assim que separa você foca naquilo que você quer... Eu acredito que separadamente é a melhor estrutura...”;

“...eficientemente acho não, mas não da maneira que o mercado precisa, é possível mas não com eficiência...”;

“...é difícil... eu acho que a empresa acaba dividindo e acaba criando outra empresa... ...porque a dinâmica é totalmente diferente...”;

“não acho que não... Tem que algumas variações, uma tomada de decisão é diferente quando você tá vendendo um produto que tudo é seu... ...E quando c vai trabalhar com integração por exemplo de terceiros... ...se tiver uma divisão clara ai tudo bem... ...mas tem áreas ou situações que a forma de pensar é diferente... ...até mesmo de quem tá fazendo a venda... ...a estrutura de vendas ser única tudo bem, mas tem que ter perfil apropriado... é difícil ter um com banda larga...”.

A estratégia de união das estruturas foi predominante e apela para o fato da oferta ter que ser focado a atender o cliente com uma única solução que englobe tanto produtos, próprio ou de terceiros como serviços de baixo ou alto valor agregado, não fazendo distinção entre os elementos que compõe a solução final ou fim-a-fim:

“...Sim, acho que inclusive tem que ser uma única estrutura... ...o ponto de venda tem que ser uma única estrutura... ...é lógico que por traz ai você abre e tem vários estruturas... funciona muito mais você ter uma única equipe no “front end”... ...pro cliente ver que esse cara tem uma solução completa... ...a tecnologia está evoluindo muito rápido e os serviços que estão sendo lançados estão evoluindo muito rápido... ...os competidores estão mudando... as operadoras hoje enfrentam outro tipo de competidor, tipo um google da vida ou coisa assim... então eles precisam que os venders possam ajudar a trabalhar na oferta que eles vão fazer pro cliente deles... ...tem que ensinar o cliente a mexer na caixa, não operar a caixa, mas ensinar a vender, como usar a caixa, qual o tipo de serviço ele vai lançar aqui... se não orientá-los, eles compram errado... ...a concorrência deles mudou... ...os serviços deles estão interagindo muito mais... ...a operadora se vender só tubo ele morre...”;

“...Sim, porque da mesma forma que você tem para apresentar um serviço de melhoria de qualidade... ...ou se você tem que entregar um produto, não tem problema da mesma forma você vai ter um projeto que vai ser fabricado, embalá-lo e entregue...”;

“...Sim... ...hoje tem o technical sales já voltado pra isso (serviço)... ...o pessoal de delivery poderia tocar estes serviços tranquilamente...;”

“...eu acho que sim e acho que tem que defender de maneira igual... ...infelizmente o cara valoriza mais produto, por vários motivos...”.

Houve depoimentos, menos contundentes e mais prudentes, colocando a separação entre as áreas como uma questão de evolução ou uma etapa intermediária necessária a transição de estratégias e posicionamento, pois propõe que a separação seja necessária agora no começo quando serviços ainda têm que se fortalecer e quebrar paradigmas, podendo em um futuro com mais experiência e amadurecimento do segmento atuar como uma única estrutura:

“Nesse momento não. Pode ser que no futuro a gente chegue lá... ...até pela questão histórica a empresa é tida e reconhecida como empresa de fornecimento de tecnologia de infra de telecom... ...você reposicionar a empresa nesta condição de grande integradora, você precisa desde o momento da venda ter a competência preparada pra identificar a oportunidade no cliente, buscar a solução junto com o cliente e isso é basicamente serviço, diferente da venda de equipamento que o cliente tá preparado pra solicitar aquilo que ele quer...”;

“Acho que tem ser separado pelo menos até que haja um amadurecimento maior, talvez no futuro dependendo da sinergia das duas áreas possa se fundir numa só...”.

Finalizando esta etapa, foi posicionada uma questão pragmática para evidenciar e ratificar os depoimentos até então, perguntando: “Na sua empresa existe uma divisão de serviços? Há quantos anos?” para que houvesse uma constatação dos fatos atuais e movimento estruturais dos últimos anos. Quase todos os entrevistados, com uma única exceção, indicaram haver uma divisão de serviços. A única exceção foi contundente nesta pergunta, mas demonstrou haver divisões dentro de áreas específicas para atender serviço separadamente. Um fato interessante que merece ser reapresentado, por ter se evidenciado novamente nesta pergunta, é a questão dos serviços de menor valor agregado ou totalmente associado a produto ser tratado por uma estrutura separada ou terceirizada, pois embora não seja um movimento de todas as empresas, é resultado de uma busca de estruturas de menor custo para poder aumentar sua competitividade. O objetivo é ter um custo fixo, fator quase impossível em estruturas multinacionais de grande porte, além dos custos variáveis já serem menores por questão de perfil e especialização dos funcionários deste modelo.

Outro fato interessante, constatado nas respostas desta questão, foi o tempo de duração em que vem havendo estas adaptações. Embora este movimento de transformação do mercado tenha se iniciado no final dos anos noventa e início dos anos dois mil, a grande maioria das empresas, dez anos depois, ainda não tem um formato de estrutura totalmente alinhado com as novas estratégias de posicionamento de mercado. A predominância é de que as estruturas ainda não estão totalmente adaptadas e nem estão próximas de terem uma definição final de como ficarão ou devem ficar. Há uma evidente sensação de que todas as organizações estão se movendo reativamente na questão estrutural e não de forma planejada, já que apresenta publicamente no mínimo um discurso, como disse um dos entrevistados, das mesmas se posicionando como empresas integradoras e de serviços também.

5.4. Análise entrevistas segundo modelo conceitual de tipologia da configuração estrutural de Mintzberg

Nesta etapa da pesquisa foi aplicada a tipologia do Mintzberg para identificar como as empresas estão estruturalmente formadas hoje para atender serviços e também para tentar interpretar se os entrevistados concordam com as formas de suas empresas em relação a cada parâmetro da estrutura.

Assim sendo, na sequência serão analisados os depoimentos segundo as questões abordadas no roteiro de entrevistas do anexo, tais como: Tomadas de Decisão, Orientação das Atividades do dia a dia dos Profissionais, Divisões de Trabalho e Responsabilidade, Correlação Horizontal Entre as Áreas, Relações Interpessoais, Sistemas de Recompensas e Punições e Sistema de Comunicações da Organização.

5.4.1. Tomada de decisão

Quanto à situação atual das empresas, exceto pela empresa A, houve uma pequena maioria indicando que as empresas trabalham hoje de forma geral com a decisão concentrada na cúpula com delegação a especialistas.

Quanto à situação desejada pelos entrevistados para atuar na área de serviços, não houve uma predominância de comportamento nas escolhas das opções existentes, mas houve uma característica de divisão entre dois grupos bem claros: primeiro aqueles que concordavam com que a empresa deve ter a tomada de decisão na cúpula, mas com delegação a especialistas, e segundo outro grupo que acha que deveria se mover à tomada de decisão para a gerência média.

Embora tenha havido esta divergência nas respostas pré definidas na tipologia, ficou bem claro nas entrevistas que o que a grande maioria acreditava é que, em serviços, a tomada de decisão deve estar o mais próximo possível do cliente, isto é, nas pessoas que conhecem e vivem diariamente o ambiente do cliente. Os comentários mais claros sobre a situação desejada neste parâmetro foram:

“...Desse jeito (na gerência intermediária), só que mais localizada. Isso já é definido por gerentes... mas numa esfera global e não regionalizada e muito menos localizada no país... mas com cabeças na realidade americano, por exemplo, ou de inglês, o cara não vive a realidade da América latina ou da África ou da Ásia. Eles sabem botar a mão na massa, do dia a dia, mas eles não conhecem a peculiaridade dos países...”;

“... esta não é uma empresa com foco na hierarquia não... diferente das empresas européias... o presidente chega e discute com um cara o negócio, ele quer saber a opinião dele... ...(sobre a situação desejada:) eu acho que essa mesma, é muito boa...”;

“...Hoje estamos numa transformação para trazer boa parte, ou quase totalidade, das decisões para a região e o país... ...significa na organização mundial um descentralização...”;

“...Há conversas a nível de presidência e dessa conversa para o técnico sales, que vislumbra qual a melhor tipo de implementação nas operadoras e a partir daí se passa para a área técnica, que só entra após a venda... ...(sobre a situação desejada:) quando se fecha um contrato, tem que sentar junto com o time técnico porque tem muitos entraves que eles não conhecem. Cúpula com consulta a linha de gerência intermediária...”;

“...(sobre a situação desejada:) na gerência média, mas oportunidade se identifica em campo...”

“...na cúpula mas com delegações e a tendência é chegar na gerência...”

“...(sobre a situação desejada:) totalmente descentralizado... ...todo conhecimento e tomada de decisão o próximo possível do cliente...”

Perguntas Empresas	1	
	Situação Atual	Situação Desejada
A	3	3
A	3	3
B	2	2
B	2	2
B	2	2
B	2	2
C	2	2
C	1	1
C	2	3
D	2	3
D	2	3
D	2	3
E	1	2
E	2	4
E	3	3
E	2	2

Tabela 16 - Resumo das respostas do parâmetro da tomada de decisão

5.4.2.

Orientação das atividades do dia a dia dos profissionais

Quanto à orientação das atividades do dia a dia dos profissionais, houve uma maioria que acredita que sua empresa tem uma predominância de supervisão direta, com uma unanimidade para a empresa C. Para as demais opções não houve nenhuma predominância direta, nem de forma geral nem dentro de uma empresa específica. Este fato aparentemente está relacionado com um fato bastante indicado pelos pesquisados, o de que este parâmetro varia de acordo com o tipo de gestor. Isto pode indicar uma predominância, não do parâmetro, mas de uma certa liberdade ou autonomia de gestão nas empresas A, B, D e E.

Quanto à situação desejada dos entrevistados há uma predominância de opiniões para a coordenação por metas, que só havia aparecido três vezes na situação atual da empresa, o que pode indicar um desejo de maior autonomia e de tomada de decisão nas coordenações de serviços. Além disso, para reforçar esta possibilidade a supervisão direta foi de seis, na situação atual, para apenas duas, na desejada, indicando que há uma predominância da opinião que a coordenação direta não é uma boa opção na gestão de serviços.

Outro fator interessante de ser observado é que a autocorrelação e ajustes mútuos apareceram predominantemente como opções complementares ou de apoio a outras opções de coordenação como, por exemplo: coordenação por metas, mas que usa a coordenação mútua para conseguir articular como chegar ao resultado ou coordenação por perfis, mas que também precisa dos ajustes mútuos para articular perfis similares e complementares para atingir as metas.

Abaixo seguem alguns comentários anotados que condizem com estas observações:

“é um misto destas duas (resultados e autocoordenação)... um misto que acontece com base em resultado... eu qual é minha responsabilidade e eu sei que resultado eu preciso entregar no final da semana, do mês, do quarter, do ano e, pra isso, é minha responsabilidade encher o saco dos outros. Meu chefe só vai me cobrar dos resultados... eu posso pedir ajuda, ele vai me ajudar... às vezes não do jeito que eu gostaria, mas ele vai me ajudar, normalmente ele ajuda... ele me dá o resultado... e eu preciso fazer as pessoas trabalharem do jeito que eu preciso para chegar ao resultado... ...(quanto à situação desejada:) acho que é essa mesma... gente num nível legal e dá objetivo eu acho que a estrutura aprende com ela mesma... dar resultado, sem se preocupar com horário o lugar que ela senta, você dá liberdade pra pessoas trabalharem do jeito que elas preferem...”;

“...Você tem seus objetivos que são traçados pela empresa... ...a empresa é muito “drivada” por números, resultados... você tem que trazer o resultado, como você vai trazer é problema seu... ela te dá todas as condições e você escolhe os recursos que você vai usar... ...(sobre a situação desejada:) apesar de ser uma forma estressante de trabalhar... você tem que ser assim... tem que ser “drivado” por resultados... se não botar uma cenoura pro cara correr atrás ele fica parado.”;

“...a questão da meta também é muito cobrada... ...(sobre a situação desejada:) creio que a forma por metas... ...e tem que estar junto à coordenação...”;

“...(sobre a situação desejada:) como é do dia-a-dia, quanto mais padronização/processos que permitam que o supervisor e o próprio engenheiro consigam tocar sem interferência de uma e outro é melhor...”;

“...hoje é tudo supervisionado.... ...(sobre a situação desejada:) acho que o melhor é resultado, ter metas... ...supervisionar o dia-a-dia dele você acaba não explorando o que ele tem de melhor... ...se você só dá metas ele se sente mais confortável para expor as idéias de melhoria para atingir as metas... ...se você supervisionar no dia-a-dia a execução vai ser padrão, sem muita criatividade...”;

“...lá a gente usa muito meta. ...(sobre a situação desejada:) eu gosto por meta...”;

“...perfis, a gente costuma pegar as pessoas e encaixar nas atividades... ...(sobre a situação desejada:) eu gosto do perfil, mas eu gostaria de dar mais liberdade tendendo para o último...”;

“...existe um pouco as relações de ajustes mútuos... ...a empresa tem uns padrões, mas você tem uma autonomia.... ...(sobre a situação desejada:) igual...”;

“...depende muito do gestor, alguns têm muita supervisão direta, mas tem muito ajuste mútuo também... ...(sobre a situação desejada:) acho que tem que ser focado em resultados, mas tem que ter ajustes mútuos também...”;

“...hoje é aqui, ajuste mútuo... ...(sobre a situação desejada:) processos mas com liberdade de ajustes mútuos...”.

Perguntas Empresas	2	
	Situação Atual	Situação Desejada
A	3 e 5	3 e 5
A	3	3
B	2	3
B	1	1
B	1 e 2	2
B	4	4
C	1	1
C	1	3
C	1	4
D	3	3
D	4	4 e 5
D	5	5
E	2	3
E	4	2
E	1 e 5	3
E	5	2 e 5

Tabela 17 - Resumo das respostas do parâmetro coordenação de atividades do dia-a-dia

5.4.3. Divisões de trabalho e responsabilidades

Quanto as divisões de trabalho e responsabilidade, houve uma predominância bastante acentuada da divisão de responsabilidade por especialização tanto na situação atual das empresas quanto na situação desejada. Isso pode indicar uma preferência das empresas em contratar profissionais prontos no mercado e não recém-formados que sejam treinados ou sigam processos padronizados. Porém, por outro lado, houve uma tendência de aumento de necessidade de processos e de treinamento na situação desejada, de forma geral. Estas duas opções haviam sido indicadas cada uma por cinco entrevistados na situação atual, mas passarão para oito na recomendação da situação desejada.

Neste sentido há uma possibilidade de que as empresas tendam a aproveitar os profissionais da melhor forma possível de acordo com seus perfis e especialidades já formados, mas na idealização dos entrevistados para estrutura de serviços deveria haver um maior investimento em treinamento para formação de perfis e competências e terá que haver mais preocupação na formação e formalização de processos. Os comentários capturados e apresentados abaixo mostram estas características:

“por especialidade... ...(sobre a situação desejada:) acho que o ideal seria uma mistura dessa (especialidade) com essa (modelos de perfis)... a cultura e os processos da empresas podem ajudar a moldar a experiência que você tem e não ao contrário...”;

“...por especialidade... ...ela procura colocar as pessoas que já tem o perfil... já fez isso muito (formar o profissional), mas por exemplo esse cara é pra atender este segmento? Então vamos trazer uma cara que já tem esse conhecimento... ...eu não vou pegar um cara e formar, eu escolho um que já tem esse conhecimento... (sobre a situação desejada:) por especialidade se você quer um resultado rápido sim... mas é preciso ver se o cara vai se enquadrar no perfil do time... ai é melhor pegar um cara que não tenha tanto conhecimento e formar... uma combinação dos dois (especialista e forma profissionais)...”;

“...por especialidade... ...o menos utilizado é esta que você coloca uma pessoa e dá treinamento pra ela... ...normalmente a pessoa já é contratada para determinada função... ...existe a parte processual sim... ...você tem know-how, mas estes são os processos que você tem que seguir... (sobre a situação desejada:) essa é a melhor forma também...”;

“...especialização, mas que sejam aplicados os treinamentos e desenvolvimento para posição desejada nossa pra cada uma dessas competências. Tem bastante processos também que são revistos, para que se atinja maior eficiência... ... tende-se a ter um padrão, um procedimento, mas quanto mais você segue na direção de serviços, mais você precisa dessa maneira consultiva de se fazer as coisas, que vai se construindo à medida que vai se fazendo... ... (sobre a situação desejada:) a mesma...”

“...acho que é pela especialização de trabalho... ...temos procedimentos também... ...(sobre a situação desejada:) especialização, procedimentos e perfis...”

“...ela não tem muito processo, mas não tem nada de treinamento... ...mas ela te determina o que fazer... ...ela te direciona... ...(sobre a situação desejada:) primeiro especialidade depois procedimento e direcionamento da empresa...”

“...processo baseado em especialização anterior... ... (sobre a situação desejada:) de preferência especialização prévia mas se puder por formação por treinamentos...”

“especialização... ... (sobre a situação desejada:) especialização, mas com treinamento para criar competências...”

“não tem processo e procedimento a ser seguido, nem tem uma formatação de perfis, excetuando a área de fabricação... ... (sobre a situação desejada:) entre o dois e três, para uniformizar o bem que você fornece para o cliente...”

“acho que tá mais em especialização com um pouco de processo... ... (sobre a situação desejada:) acho que treinamento é importante, mas com apoio de processo...”

Perguntas Empresas	3	
	Situação Atual	Situação Desejada
A	1	1 e 3
A	1 e 3	1 e 3
B	1	1
B	1 e 3	1
B	1, 3 e 2	1, 3 e 2
B	1	1
C	1 e 2	1, 2 e 3
C	1 e 3	1
C	1	1 e 2
D	1	1 e 3
D	1	1 e 3
D	2	2 e 1
E	2	2
E	3	2 e 3
E	1 e 2	3 e 2
E	1	1 e 2

Tabela 18 - Resumo das respostas do parâmetro de divisão de trabalhos e responsabilidades

5.4.4. Divisão de unidades de negócio

Esta questão foi cancelada após as primeiras entrevistas visto que este parâmetro é dividido em duas opções apenas e uma delas, a divisão por capacidade de gestão ficou muito caracterizada como não aplicada para serviços.

5.4.5. Correlação horizontal entre as áreas

Quanto à correlação Horizontal entre as áreas, não foi encontrada uma predominância clara de forma geral, porém houve uma coerência muito grande entre os entrevistados da mesma empresa para a situação atual, mas para a situação desejada não houve esta coerência dentro da mesma empresa a distribuição foi bastante aleatória.

“...Quem é dono da meta tem o poder de decidir como vai ser feito o negócio... apesar de ter cotas separadas, um ganho pelo outro também... mas um gerente da área de produto ter algum tipo de hierarquia com a área de serviços, isso não existe... ...(sobre a situação desejada:) o ideal seria a gente ter as duas coisas... o dono da meta é cara que vai decidir como é que vai ser feito, só que se a empresa facilitar criando um tipo de processo que aquele outro cara que influencia naquilo que você tem que fazer poder responder pra você mesmo que “dotted line” acho que seria bom...”

“...Padrões de resultados e metas... para juntar as áreas, define uma meta e pega um percentual da cota que é do outro e põe no seu resultado, aí você faz o cara ser um co-responsável... sou responsável por uma cota de produto, mas ganho por venda de serviço... há pouco estrutura matricial... ...(sobre a situação desejada:) eu acho está também, mas desde que sejam metas equilibradas para ambos os lados...”

“...totalmente estrutura matricial... ...(sobre a situação desejada:) também essa... a estrutura por projetos é responsável por integrar estas áreas inclusive... ela que tem que garantir que as áreas se conversem para atingir o objetivo do projeto...”

“...predominância era a primeira. Agora com as novas estrutura e com a nova regional, partiu-se mais para uma matriz. Lideranças cruzadas entre operações e liderança de competence centers... ...(sobre a situação desejada:)... é essa mesma...”

“...embora haja uma estrutura bem matricial, mas tem sempre um ferramenta de controle e planejamento... ...(sobre a situação desejada:) igual...”

Perguntas Empresas	5	
	Situação Atual	Situação Desejada
A	1	1 e 2
A	1	1
B	2	2
B	2	2
B	1 e 2	2
B	1	2
C	1	2
C	1	1
C	1	1
D	2	2
D	2	1
D	2 e 1	2 e 1
E	2	1
E	1	2
E	2	2
E	2	1

Tabela 19 - Resumo das respostas do parâmetro de correlação horizontal entre as áreas

5.4.6. Relações interpessoais

Neste parâmetro houve uma predominância bastante evidente de que as relações interpessoais e informais são vistas de forma geral como benéficas pelas organizações do setor atualmente, no pior dos casos apenas três entrevistados indicaram que suas empresas pelo menos toleram esta estrutura informal.

Quanto à situação desejada, a predominância foi ainda mais forte, pois a grande maioria indicou que deveria haver investimento na criação e fortalecimento da relações interpessoais pois isso facilitava a cooperação entre as áreas e conseqüentemente o sucesso nas atividade em grupo.

“...incentiva... ... never loose alone (sobre uma expressão muito usada internamente na empresa)... se você ta competindo numa coisa, é muito comum entrar em comunidades e perguntar sobre as experiências similares em grupos mundiais... a “empresa A” faz com que todo mundo converse com todo mundo e interaja... ...(sobre a situação desejada:) eu acho que tem que ser isso mesmo.”;

“...incentiva... ...nós temos toda a estrutura de linha que vai fornecer estrutura para este projeto. e até mesmo por regiões geográficas... ... por exemplo, grupo de trabalho do RJ... ...(sobre a situação desejada:) eu também acho que é essa... a sinergia é maior...;

“...o financeiro não tolera... ...vendas adora as relações... Como operações é muito maior que todo o resto, eu diria que a predominância é mais a tolerância satisfatória destas relações informais... ...(sobre a situação desejada:) a gente tenderia na direção de promover, mas não no último nível... ...pra não ser criada uma anarquia...”;

“...mal ou bem as áreas todas se falam... ...(sobre a situação desejada:) se não tiver confiança... ...tem que envolver a todos nos processos.Sempre tem um que sabe mais que outro...”;

“...não faz nenhum incentivo... ...mas não faz nenhuma objeção... ...já foi tentando aumentar as interações, mas foi ignorado... ...(sobre a situação desejada:) investir pra ter um grupo forte para melhorar as idéias...”;

“...por conta da fusão existem muitas subculturas... ...não existe uma preocupação em combater isso... ...a empresa não tem um política concreta pra isso deixar de acontecer... Acho que é a penúltima... ...(sobre a situação desejada:) eu acho que a empresa deve avaliar e enquanto isso não for negativo eu acho que ela deve fomentar... (manteve a mesma opção)”;

“...hoje é com confiança mas sem investimento, penúltimo... ...(sobre a situação desejada:) acho que deve ser o último. Team building aumenta muito a produção... Isso é muito bom...”;

“...são toleradas... ...(sobre a situação desejada:) deveria ter mais confiança e facilitar as relações...”;

“...não incentiva mas não é contra... ...(sobre a situação desejada:) acho que incentivar é importante...”

Perguntas Empresas	6	
	Situação Atual	Situação Desejada
A	5	5
A	5	5
B	5	5
B	5	5
B	3	4
B	4	5
C	4	4
C	4	5
C	5	5
D	4	4
D	4	5
D	4	5
E	3	4
E	3	4
E	4	5
E	5	5

Tabela 20 - Resumo das respostas do parâmetro de relações interpessoais

5.4.7. Sistemas de recompensas e punições

De forma geral houve uma predominância da resposta onde há bastante recompensas, entre elas algumas sociais, e raras punições. Isto pode indicar que este segmento do mercado tem um padrão de comportamento já que aparentemente as empresas seguem um sistema muito parecido quanto à aplicação de recompensas e punições.

Já na situação desejada, houve uma predominância ainda maior para a última resposta, que indica uma situação onde a punição é muito rara e a recompensa é bastante praticada inclusive com premiações sociais. Vale ressaltar que houve muitos comentários quanto à necessidade de punições, porém sempre acompanhado da consideração que o que importava realmente era a justiça e não a quantidade, tanto da punição como da premiação.

Alguns comentários importantes seguem abaixo:

“...muita premiação, mas também tem punição... se a pessoa insiste no erro, dá feedback mais feedback, aí demite... (sobre a situação desejada:) acho que esse é o ideal...”

“...acho que é mais a última... ela pune como toda empresa normal tem que punir... a punição é rara, mas acontece... a recompensa social é amplamente divulgada. Toda vez que se ganha um projeto, inclusive globalmente... premia... bota o nome de todo mundo... é bem frequente... vendeu mais ganha mais... (sobre a situação desejada:) pra mim é isso mesmo...”

“Tem a ser essa aí (penúltima) (sobre a situação desejada:) quando acontece uma coisa errada, você precisa ter algum tipo de punição pra aquilo não voltar a acontecer... .. a questão da recompensa ela é importantíssima, ela não deve ser só financeira, ela deve ser social, com reconhecimento público... ..o problema é que quando acontece a recompensa financeira ela é homogenia, não é por merecimento... (sobre a situação desejada:) ...concordo com isso (penúltima opção), acho a melhor forma sim...”

“...punição é muito raro, quando acontece acaba sendo a derradeira, demissão... ..existe recompensa através de bônus... ..existe um programa de premiação para resultados específicos financeiros... (sobre a situação desejada:) que as sociais aumentem...”

“...acho que seria o segundo. (sobre a situação desejada:) raras punições eu não diria, mas punições que fossem justas... às vezes uma não é pela incapacidade do cara, foi pela má orientação que ele teve...”

“...maioria da vezes financeiro, algumas sociais... Tem pouco punição... ..por indisciplinas não tem muito, porque não tem um RH forte... ..mas é muito rigorosa, por violação de propriedade... ..não existe desktop na empresa, por ser impessoal... (sobre a situação desejada:) o último, punição só serve de exemplo não evita novos erros...”

“...poucas punições e premiações mais salariais que sociais... ...tem que ter um balanço entre a premiações e a punições... De certa forma dá uma mensagem positiva desde que a punição seja correta... (sobre a situação desejada:) penúltima...”

“...hoje é o penúltimo. (sobre a situação desejada:) quando era “empresa C” (antes da fusão) não tinha punição mesmo, era liberdade total eu gostava muito... ...obviamente vai ter gente que não vai se encaixar...”

“...em termos de recompensa é o dois, mas em termos de punição é o três.... (sobre a situação desejada:) acho que o último é o melhor. O problema da punição não é a quantidade é se ela é justa...”

Perguntas Empresas	7	
	Situação Atual	Situação Desejada
A	3	3
A	4	4
B	3	3
B	3	3
B	3	4
B	2	3
C	2	3
C	3	4
C	3	3
D	3	3
D	3	4
D	4	4
E	3	4
E	1	3
E	2	4
E	3	4

Tabela 21 - Resumo das respostas do parâmetro de Premiações e Punições

5.4.8. Sistema de comunicações da organização

Aparentemente os sistemas de comunicações também seguem um padrão parecido entre as empresas, segundo os entrevistados. Houve uma predominância quanto a haver um sistemas razoável de comunicação com fluxos de informação nos dois sentidos na vertical e também no horizontal, muito embora o entrevistados da empresa C tenha sido os que indicaram maior problema no sistema de comunicação.

Quanto à situação desejada houve uma predominância bem mais evidente na importância do sistema de comunicação completo que permita fluxos de informação em todos os sentidos da forma mais eficiente possível, exceto por alguns poucos comentários de que nem toda informação deva ser distribuída para todos. Basicamente os principais comentários foram:

“...acho que ta aqui ainda (procura facilitar)... muita informação, com vídeos, pessoas falando... (sobre a situação desejada:) é a última...”

“...é a última... é tudo relacionamento... ta tudo na NET... a comunicação ta tudo ali... se vai comprar uma passagem, você entrar na NET e compra... não existe esse negócio de não ter comunicação e se não tiver isso a “empresa A” quebra... comunicação aberta, relacionamento pergunta e vamos em frente. (sobre a situação desejada:) eu acho o melhor...”

“...penúltima opção ...programa dialogue... ...a empresa ouve o que o funcionário tem a dizer... de cima pra baixo e baixo pra cima, entre as áreas também na horizontal... (sobre a situação desejada:)...a última com certeza é a melhor. ..”

“...acho que é o três, não é o quatro não... ...ele é descendente e ascendente... ...num nível razoável ela é tratada... ...e ela é lateral também... (sobre a situação desejada:) quarto nível...”

“...precário... (sobre a situação desejada:) acho que tem sempre que facilitar o fluxo... ...mas acho que tem coisas que às vezes acho que não devem ser liberadas...”

“...depois da junção a comunicação acontece em todas as direções, mas não necessariamente ela é efetiva... às vezes é quase um teatro... ...não existe um bloqueio para a comunicação, existe uma comunicação muito aberta... (sobre a situação desejada:) eu gosta é de abertura desde que de resultados que tenha ações...”

“...entre a segunda e terceira. (sobre a situação desejada:) a última penúltima, ter a empresa dependendo demais do sistema de comunicação não é bom...”

“...comunicação boa em todos os sentidos, mas ainda não é muito eficiente... (sobre a situação desejada:) o mais eficiente possível...”

Perguntas Empresas	8	
	Situação Atual	Situação Desejada
A	3	4
A	4	4
B	4	4
B	3	4
B	3	4
B	2	4
C	1	3
C	3	4
C	1	4
D	3	4
D	3	4
D	entre 2 e 3	3
E	3	4
E	entre 1 e 2	3
E	3	4
E	2	4

Tabela 22 - Resumo das respostas do parâmetro de sistema de comunicações