

REFERÊNCIAS

Área Temática: Inovação Organizacional

Título: "Definição dos Processos de acordo com o modelo estratégico de Jack Tesmer".

Nome do autor: Manuel Teles Fernandes

Entidade: GESTÃO TOTAL

TÍTULO

"Definição dos Processos de acordo com o modelo estratégico de Jack Tesmer".

RESUMO

A maioria dos produtos e dos serviços existentes no mercado precisam de ser desenhados conforme as necessidades e os requisitos dos clientes ou consumidores, pelo que qualquer empresa, para ter sucesso, necessita de ser concebida e desenhada na sua estrutura organizacional conforme as necessidades do ambiente de mercado em que compete. Jack Tesmer no seu livro "Your Perfect Business Match" (2002) identificou quatro diferentes, mas interactivos, ambientes de mercado: reino; campo de batalha; selva e fronteira. Cada ambiente tem a sua própria dinâmica, estruturas organizativas e regras específicas, requisitos, actores e estilos de competição próprios.

De acordo com esta classificação dos mercados, deve-se determinar os processos conforme a actividade, produtos/serviços que a empresa fornece, ambiente de mercado em que está inserida, estrutura organizacional, cultura e estilo de gestão que a mesma possui, adequando assim os processos às realidades do mercado e da organização.

Através da análise e interpretação da ISO 9001:2000 podemos estabelecer sete grandes processos, que podem ser identificados/especificados para a maioria das organizações, de uma forma genérica. São eles: processo de compromisso com o cliente; processo de criação do produto; processo de gestão dos recursos e meios; processo de realização do produto; processo de melhoria contínua; processo de compromisso com o sistema SGQ; e processo de avaliação da satisfação do cliente.

A especificação de cada processo depende de onde está posicionado o cliente, sendo este o foco da organização, de acordo com o espírito da norma ISO 9001. Utilizando o modelo Jack Tesmer para identificar claramente onde se situa o cliente, com base no posicionamento dos produtos e ou serviços no mercado, cada processo deve ser especificado de forma a alinhar a organização, através dos processos de trabalho, com o ambiente de mercado do cliente. Isto é, os processos são desenhados tendo como principal objectivo a satisfação do cliente final, independentemente do tipo e da dimensão desses mesmos processos.

Se a organização conseguir definir os seus processos de forma a garantir a satisfação plena das necessidades e requisitos dos clientes, teremos a certeza que essa mesma organização terá uma vantagem competitiva forte sobre os seus demais concorrentes, bem como será bem percebida e preferida pelos clientes e consumidores.

Este texto pretende alertar os leitores para a necessidade de alinhar os processos com as necessidades e requisitos dos clientes, de acordo com um modelo coerente e simples de compreender e utilizar, de forma a que a estrutura organizacional da empresa esteja adequada ao mercado ou mercados em que opera.

DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS DE ACORDO COM O MODELO ESTRATÉGICO DE JACK TESMER

Manuel Teles Fernandes¹

RESUMO

Como a maioria dos produtos/serviços precisam de ser desenhados conforme os requisitos dos clientes, uma empresa, para ter sucesso, necessita de ser estruturada conforme as necessidades do ambiente de mercado em que compete. Jack Tesmer [1] identificou quatro diferentes ambientes de mercado: reino; campo de batalha; selva e fronteira. Os processos devem ser definidos conforme os produtos/serviços que a empresa fornece, ambiente de mercado em que está inserida, sua estrutura, cultura e estilo de gestão, adequando-os à realidade do mercado e da organização. Da interpretação da ISO-9001 identificamos sete processos que devem ser especificados para a maioria das organizações: compromisso com o cliente; criação do produto; gestão dos recursos e meios; realização do produto; melhoria contínua; compromisso com o sistema SGQ; avaliação da satisfação do cliente.

INTRODUÇÃO

Da mesma forma que a maioria dos produtos e serviços precisam de ser desenhados de acordo com os requisitos e desejos dos clientes, uma empresa, para ser bem sucedida, necessita de ser desenhada estruturalmente de acordo com as necessidades do ambiente de mercado em que compete ou pretende vir a competir.

Para melhor entender o que acontece no mercado, Jack Tesmer identificou quatro diferentes, mas interactivos, ambientes de mercado: o reino, o campo de batalha, a selva e a fronteira. Cada ambiente tem a sua própria dinâmica, que cria uma estrutura organizativa específica com as suas próprias regras, requisitos, actores e estilo de competição.

As organizações operam, assim, num ou mais dos quatro ambientes de mercado possíveis, de acordo com o posicionamento dos seus produtos ou serviços.

Contudo, as organizações diferem grandemente umas das outras, pelo que Jack Tesmer considera que nas últimas duas décadas surgiram alguns tipos de organizações bem claros e definidos. Cada diferente tipo de organização está particularmente bem ajustado a um dos quatro tipos de ambiente de mercado. Identificando os quatro tipos organizacionais que alinham com os

quatro ambientes de mercado, podemos compreender a complexidade do mercado actual.

Os quatro tipos organizacionais são: pioneiras, caçadoras, guerreiras e soberanas. Cada arquétipo organizacional deve ser desenhado e gerido de acordo com as necessidades e requisitos específicos do tipo de ambiente de mercado que serve. Quando uma organização tem a estrutura organizacional apropriada para o seu ambiente de mercado, é criada uma sinergia que suporta profundamente e dá força à organização, aos seus gestores, e à sua força laboral. As prioridades mudam, as pessoas tornam-se mais comprometidas e envolvidas com a organização, e tudo faz mais sentido dentro da mesma.

Qualquer estratégia organizacional eficaz deve começar por identificar o ambiente de mercado em que opera. Quando este está identificado, a liderança tem de tomar uma decisão chave: transformar a organização para que ela possa competir eficazmente naquele ambiente, ou fazer um, igualmente difícil, movimento de transição para um outro ambiente de mercado, para o qual a sua estrutura organizacional está vocacionada.

O CONCEITO BASE DE JACK TESMER

Arquétipos do mercado

¹ Gestão Total – Rua do Parque, 50-E, 2135-211 Samora Correia, e-mail: mtf@gestaototal.com

Reino

Os Mercados Reino têm pouca ou nenhuma competição. As empresas que operam com sucesso num reino por algum tempo, dominam e regulamentam a sua parte do mercado. Podem-se dar ao luxo de produzir o que acreditam que tem valor, primeiro para eles e depois para os clientes.

Tipicamente, estas empresas podem vencer novos concorrentes porque têm margens grandes que lhes providenciam suficientes recursos para dominar o mercado. Os consumidores têm uma clara necessidade para os seus produtos e serviços. De facto, a procura ultrapassa frequentemente a oferta. Os consumidores (tal como qualquer um na cadeia de valor) estão mais preocupados com ordens atrasadas do que com a qualidade.

Os produtos e as tecnologias tendem a ser simples e fáceis de compreender, e as condições de mercado tendem a permanecer estáveis e previsíveis. As patentes são geralmente usadas para prevenir incursões de outras empresas no mercado.

Exemplos: Produção de moedas; fornecimento de água canalizada.

Campo de Batalha

O ambiente de Campo de Batalha é muito competitivo, mas não muito complexo ou mutável. Os produtos e serviços fornecidos neste ambiente de mercado são familiares e bem compreendidos pelos consumidores, ex. cola, sapatos de desporto, fotocopiadoras e viagens aéreas. Um pequeno grupo de grandes empresas tende a dominar o mercado e a competir vigorosamente entre elas, alcançando o seu lucro através do volume de negócio realizado.

As empresas neste ambiente de mercado concentram os seus esforços na eficiência, na redução de custos e desperdícios, e em encontrar pequenos mas engenhosos modos de diferenciar o que vendem. Os consumidores esperam um aumento estável da qualidade, e o foco das empresas está em fazer com que os seus produtos e serviços cheguem ao maior número possível de consumidores, tão depressa e a baixo custo quanto possível. As empresas neste ambiente de mercado preocupam-se sempre com

o número de pontos de distribuição que têm: aumentando estes, aumentam as vendas.

Exemplos: Indústria cimenteira; aviação civil; indústria cervejeira.

Selva

Os mercados Selva combinam duas das mais difíceis situações de marketing. Por um lado, as margens estão sobre considerável pressão e, por outro, existe uma enorme dificuldade de posicionamento, monitorização e controlo dos produtos e serviços.

A maioria das empresas neste ambiente de mercado tem produtos que saíram recentemente da Fronteira e estão agora a ser avaliados pelo mercado. O que era anteriormente protegido por patente, talvez esteja agora em competição com um produto igual, que ultrapassa a patente através do uso de novas tecnologias. Em última análise, os vencedores sobrevivem e os vencidos desaparecem.

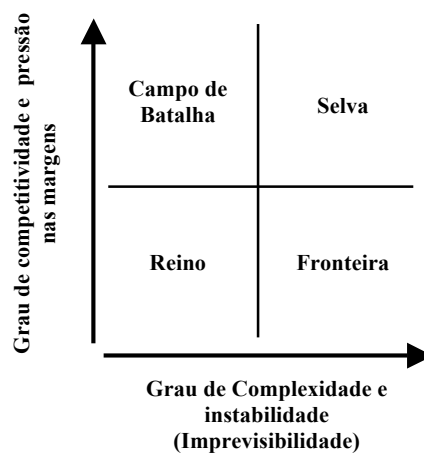
Os produtos e os serviços num mercado Selva devem ter alta qualidade por um baixo preço, apesar de serem complexos e difíceis de produzir e de distribuir.

Exemplos: Fabrico de calçado; instalação de gás; publicidade.

Fronteira

A maioria dos produtos e serviços neste ambiente de mercado são novos. Uma quantidade significativa destes, criam os seus próprios nichos de mercado e, nalguns casos, uma nova indústria. As margens tendem a ser significantes, mas os mercados são frequentemente difíceis de entrar e de servir. As duas primeiras dificuldades são: introduzir novos produtos ou serviços em canais de distribuição existentes (e, algumas vezes, criar novos canais) e gerir os custos e a complexidade técnica do desenvolvimento dos produtos.

De forma a sobreviver ao processo de entrada no mercado, as empresas necessitam de desenvolver significantes recursos, normalmente através de margens elevadas. Porque os produtos e serviços são novos, a informação acerca dos mesmos não está facilmente acessível. Isto força a empresa a investir forte, essencialmente na publicidade.



O mesmo princípio aplica-se aos negócios e aos mercados. *Existe a necessidade de haver um alinhamento entre a dinâmica de uma organização e o ambiente de mercado em que opera.* Na verdade, este alinhamento é crucial para a sobrevivência da empresa.

Exemplos: Desenvolvimento de softwares específicos; criação de fibras ópticas.

Os arquétipos organizacionais

Soberanas

De forma a dar resposta ao ambiente de mercado “reino”, as empresas “soberanas” necessitam de se concentrar em satisfazer a procura do mercado. É necessário o mínimo de informação externa do consumidor, excepto no que diz respeito aos objectivos da distribuição. É requerida muito pouca informação dos concorrentes, excepto quando existe tentativas sérias de penetração no mercado.

Estas empresas devem ser organizadas de acordo com funções, de forma a satisfazer a procura, tão eficientemente e a custo efectivo, quanto possível. Em todos os níveis hierárquicos acima da gestão de linha, é esperado que as pessoas ajam mais ou menos independentemente, enquanto as equipas talvez possam ser usadas para actividades mais específicas com o desenvolvimento de novos produtos. Normalmente, existe pouca partilha de custos ou de responsabilidades e pouco desenvolvimento transversal, visto tal ser desnecessário (e, tipicamente, difícil e caro). Qualquer inter-dependência, que exista, é iniciada e suportada pela mais alta gestão. Contudo, em tais organizações, é difícil e dispendioso conseguir muita inter-dependência transversal entre linhas funcionais.

Organizações “soberanas” são relativamente simples de gerir, e muito daquilo com que elas inter-agem é certo ou previsível – o que faz com que a maioria dos gestores prefira trabalhar nelas.

Guerreiras

Para responder eficazmente a um ambiente de mercado “campo de batalha”, as empresas “guerreiras” necessitam de se concentrar,

primeiro, em aumentar a procura para os seus produtos ou serviços e, segundo, expandir e melhorar a sua distribuição. Como as margens tendem, continuamente, a diminuir, as empresas “guerreiras” necessitam de estar sempre vigilantes para identificar a abertura de novos mercados e para fazer novas incursões. Em parte, isto significa estar aberto a ideias vindas de fora da organização, acerca de como expandir o mercado. Frequentemente, significa copiar ideias e estratégias dos concorrentes.

As pessoas numa organização “guerreira” podem e devem operar, normalmente, de modo independente. Há, contudo, uma excepção significativa: os projectos comerciais são, regra geral, enormes, com uma grande necessidade de coordenação sobre uma vasta área geográfica. Só se consegue ser bem sucedido através de uma gestão muito forte, que consegue congrega as pessoas todas para atingirem objectivos comuns. Tais acções concertadas requerem uma grande capacidade de planeamento e de organização.

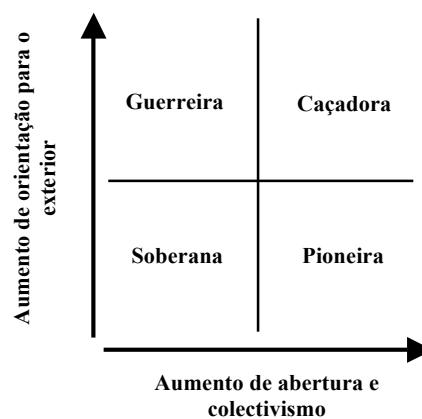
Caçadoras

Para dar resposta a um ambiente de mercado “selva”, as empresas “caçadoras” precisam de ser bem sucedidas em acções, tão contraditórias como aparentemente impossíveis, como satisfazer completamente as expectativas dos consumidores enquanto tem de reduzir constantemente as suas margens. Estar alerta aos movimentos dos concorrentes e ter a habilidade para se lhe opor é absolutamente crucial.

Empresas “caçadoras” normalmente necessitam de uma estrutura organizacional que foque a atenção de toda a gente da empresa no mercado. Esta estrutura deve também ser capaz de se adaptar internamente com muita rapidez. Na prática, isto, normalmente, requer uma cultura de alta inter-dependência e o mesmo tipo de partilha de informação e de esforço que se encontra em organizações start-up.

Existe a necessidade de, simultaneamente, enfatizar a constante melhoria da qualidade e a redução de custos internos.

Estas organizações devem ter mecanismos internos para monitorizar cuidadosa e correctamente, e em tempo útil, os movimentos do mercado. Esta informação deve ser



disponibilizada rapidamente através de toda a organização.

Pioneiras

As organizações “pioneiras” devem concentrar-se em desenvolver novos produtos e encontrar formas de fazer com que eles sejam aceites pelo mercado de uma forma significativa. Esta é uma tarefa altamente imprevisível e complexa, especialmente quando envolve o desalojar um produto concorrente. O processo necessita de ser conduzido por alguma função interna, normalmente a de investigação e desenvolvimento, e todo o sistema e cultura necessita de ser estruturado à volta daquela função.

As pessoas que trabalham para organizações “pioneiras” necessitam de ser altamente independentes, ainda que esta independência nem sempre necessite de ser instituída na estrutura da organização (ex. pode ser em função das operações do dia-a-dia). As empresas “pioneiras” necessitam de estar muito abertas às informações sobre o produto e o mercado, independentemente de onde elas venham.

A cultura de uma organização “pioneira” deve compreender grupos interdependentes que operam facilmente juntos, e que sejam capazes de se reajustar a eles próprios de acordo com as mudanças do mercado. Isto deve acontecer a todos os níveis da organização. Quaisquer barreiras entre funções ou grupos devem ser abolidas, visto impedirem a informação de circular e a reacção da empresa à mesma.

Porque existe muito poucas probabilidades da gestão fazer planeamento num ambiente de mercado “fronteira”, a norma é a gestão da contingência. Necessitamos de confiar na capacidade de todos em interpretar as situações, para o bem ou para o mal. Isto significa que necessitamos de admitir pessoas de confiança, e que a confiança seja continuamente enaltecida e compensada.

Sistemas e Comportamentos

O padrão organizacional em cada um dos arquétipos é maioritariamente determinado por dois factores: a sua estrutura organizacional natural e apropriada, e a natureza das relações profissionais entre os líderes e o

Campo de batalha	Selva
	Sistemas horizontais
Sistemas verticais	
Reino	Fronteira

restante pessoal da organização.

Em organizações com sistemas verticais – maioritariamente Soberanas, e algumas guerreiras e pioneiras – a ênfase da organização está na eficiência e em responder à elevada procura do mercado. Estes sistemas tendem a focar-se na própria organização – em entregas, prazos, lucros, etc. – em vez de nos requisitos dos consumidores. Tais organizações operam melhor quando têm canais de distribuição bem definidos e produtos que são simples de distribuir e de perceber. As suas estruturas verticais servem para manter a ordem e para direccionar os esforços dos empregados para o desenvolvimento de objectivos internos e do lucro.

Em contraste, as organizações que usam sistemas horizontais – principalmente as caçadoras, e também algumas pioneiras e guerreiras – tentam criar ordem e eficácia para benefício do consumidor. Gestores que representam grupos de consumidores têm, normalmente, mais autoridade do que gestores de funções. A eficácia nestes sistemas é medida em termos da satisfação dos clientes bem como na agudeza dos concorrentes (ex. redução de custos).

Porque os mercados “selva” são tão competitivos, as organizações “caçadoras”, normalmente, necessitam de estruturas horizontais que estejam perto do consumidor. O planeamento é feito em função de cada situação particular. Frequentemente, a organização necessita de ser capaz de satisfazer o consumidor sem necessidade de percorrer a cadeia hierárquica, para cima ou para baixo. O foco está na rapidez, em manter recursos escassos e exercer o menor esforço possível de forma a conseguir atingir objectivos muito difíceis.

As organizações “pioneiras” também funcionam, tipicamente, usando uma combinação de estrutura horizontal e vertical. Elas permitem que os produtos e mercados evoluam, e com isso esperam menos ordem e mais liberdade e redundância. Cientistas e engenheiros em laboratórios também esperam isto da gestão. Como resultado, estas empresas talvez empreguem uma gestão vertical que é responsável por atribuir recursos e criar um ambiente que suporte a inovação. Ainda assim, dentro dos próprios grupos de desenvolvimento, existe alguma forma de gestão horizontal. Tipicamente, esta consiste em gestão de equipas, com líderes que suportam as actividades, tanto da equipa como dos elementos individuais da mesma.

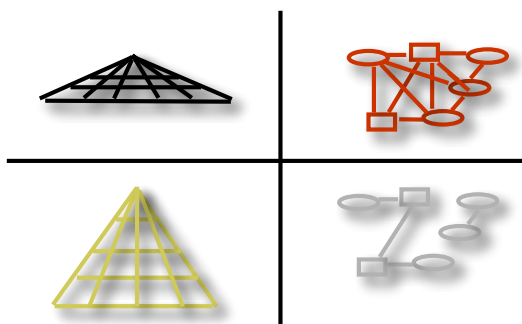
O tipo de comportamento profissional para suportar a actividade organizacional e concretizar a missão principal da empresa varia de arquétipo para arquétipo. Se a missão principal de uma organização é o fabrico e distribuição de um produto comum (*commodity*) (ex. *discos de computadores ou sumo de fruta*), rapidamente e a baixo custo, então a ordem e controlo interno é essencial. As relações em tal organização são (ou devem ser) baseadas no cumprimento e adesão ao plano geral de gestão da empresa.

Isto não quer dizer que não exista espaço para o individualismo nestas organizações, mas sim que o balanço pende claramente para o lado dos planos e regras centrais e dos comportamentos repetidos em vastos territórios.

Guerreira Comportamentos restritos Ordem e controlo	Caçadora
Soberana	Independência Inovação e liberdade Pioneira

Em contraste, mercados “fronteira” exigem inovação e descoberta. Isto não tende a acontecer em organizações com planeamento centralizado. Assim, os comportamentos mais necessários em organizações “pioneiras” (e em algumas soberanas e caçadoras) são os que se caracterizam pela falta de procedimentos estandardizados e pela vontade em procurar e explorar oportunidades.

O organograma de uma organização deve reflectir assim o tipo de estrutura que melhor se adapta ao mercado. A utilização de um organograma do tipo matricial ou em árvore deve estar de acordo com o arquétipo organizacional e não com gostos ou preferências.



A estrutura de uma organização é crucial para a determinação das cadeias de responsabilidades e autoridades e de comunicação e informação dentro da organização. A sua complexidade ou simplicidade dependem da sua estruturação e podem tornar qualquer uma das cadeias num

sistema, respectivamente, compacto e fechado, ou fluído e eficiente.

A PROBLEMÁTICA

A ABORDAGEM POR PROCESSOS

A norma ISO 9001:2000 aconselha as empresas a conceberem e desenharem o seu sistema de gestão da qualidade utilizando uma abordagem por processos, de forma a que a compreensão do mesmo seja facilitada a todos os que nele se envolvem.

A abordagem por processos permite uma rápida compreensão dos inputs e outputs e dos meios utilizados para converter os primeiros nos segundos. Esta forma pragmática de demonstrar o que uma organização faz e como organiza as suas actividades, facilita a determinação do que é necessário (inputs) para se obter um determinado objectivo (outputs), e a forma como vamos fazer com que tal aconteça (meios/processos).

Os processos de uma organização devem ser determinados de acordo com a sua área de actividade, produtos ou serviços que fornece, ambiente de mercado em que os mesmos estão inseridos, estrutura organizacional, cultura e estilos de gestão internos da organização, de maneira a que os mesmos sejam facilmente geridos e estejam adequados à realidade do mercado e da organização.

A gestão dos processos deve passar pela sua identificação, especificação e controlo, tendo em conta os recursos humanos adequados, as actividades e métodos de trabalho requeridos, as matérias primas ou artigos necessários, os meios e equipamentos apropriados, o ambiente físico e social certos e a capacidade e meios de avaliação e medição adequados.

Na identificação e especificação dos processos devem estar sempre presentes os objectivos para os quais os processos são criados. Se não se conseguir atingir um output que seja desejável, não se deve considerar o processo como necessário ou suficiente. O foco na identificação e especificação de qualquer processo deve estar no output.

Da interpretação da norma ISO 9001:2000 podemos inferir que existem sete grandes processos que devem ser identificados e especificados para a maioria das organizações. São eles:

1. Processo de compromisso com o cliente – inclui toda a relação comercial existente entre a organização e o cliente, como a identificação de

todos os requisitos determinados, ou não, por este, relativamente ao produto, bem como a sua completa satisfação e a identificação dos meios e formas de comunicar com o cliente necessários.

2. Processo de criação do produto – inclui todas as actividades relacionadas com a concepção e desenvolvimento de produtos, incluindo o seu planeamento, revisão, verificação e validação.

3. Processo da gestão dos recursos e meios – inclui todas as actividades relacionadas com a provisão de recursos necessários para a realização do produto, de acordo com as necessidades do cliente e, conseqüentemente, com as especificações do mesmo, como competências, infra-estruturas e ambiente de trabalho necessários.

4. Processo de realização do produto – inclui todas as actividades que estão directamente relacionadas com a produção do produto e fornecimento de serviços, incluindo a compra de produtos ou de serviços de terceiros, a identificação e preservação dos mesmos e o controlo dos equipamentos de monitorização e medição. Nos casos em que a actividade de compras assume uma importância determinante na actividade estratégica da organização, esta actividade pode ser considerada como um processo independente.

5. Processo da melhoria contínua - inclui as actividades de monitorização e medição dos processos e do produto, análise dos dados, auditorias internas e acções correctivas e preventivas. Pode ainda, excepcionalmente, incluir a actividade da avaliação da satisfação do cliente, mas esta, devido à sua importância na maioria dos mercados, deve ser considerada como um processo independente. Esta situação de excepção verifica-se, potencialmente, quando existe apenas um ou poucos clientes, que são parte integrante de uma rede comum, e em que a relação cliente --fornecedor não é afectada directamente pelo mercado.

6. Processo de compromisso com o sistema SGQ – este processo inclui a responsabilidade e compromisso da gestão para com os clientes, internos e externos e para com o próprio sistema de gestão da qualidade, incluindo objectivos, responsabilidades e autoridades e a revisão do próprio sistema.

7. Processo de avaliação da satisfação do cliente – as actividades relacionadas com a determinação da satisfação do cliente, em quase todos os mercados, deve, só por si, ser um processo autónomo, devido à importância que o cliente deve ter na estratégia da empresa.

A abordagem na especificação de cada um destes processos depende de onde se situa o cliente, devendo este ser o foco da organização, de acordo com o espírito da norma. Assim, e utilizando o modelo de Jack Tesmer, temos que cada processo deve ser especificado de forma a alinhar a organização, através do mesmo processo, com o ponto em que o cliente, identificado pelo mercado, se encontra.

A especificação dos processos deve assim ser feita de acordo com o posicionamento do mercado.

RESULTADO

DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS

Processo de compromisso com o cliente

O processo de compromisso com o cliente é extremamente crítico para as organizações, cujo mercado se situa no extremo superior direito da matriz (selva). Os clientes não têm uma visão clara dos seus próprios requisitos, mas, porque a oferta é superior à procura, demasiado diversificada e confusa para quem tem de decidir, o cliente exige qualidade a baixo preço, sendo este o termo de comparação mais utilizado para a tomada de decisão, quando existem várias alternativas. A organização deve, assim, focar-se na

Campo de Batalha	Selva Crítico (requisitos do cliente)
Acessório (planeamento interno)	Reino Fronteira

identificação de todos os requisitos do cliente e na forma como comunica com o mesmo. Tem, ainda, de fazer com que o cliente compreenda as diferenças existentes entre as várias soluções propostas pelos diferentes possíveis fornecedores, retirando ao preço a importância primordial para a decisão. Nesta comunicação com o cliente, a organização deve utilizar as informações sobre os produtos concorrentes e como os seus fabricantes ou distribuidores estão no mercado, de forma a desenvolver acções de auto-defesa e assim melhor poder combater a concorrência. Este tem de ser um processo flexível e com suficiente grau de liberdade para os intervenientes, de forma a possibilitar uma grande aproximação aos clientes. Uma empresa de produção de calçado ou de confecção de vestuário deve ter um procedimento deste género, que lhe permita criar uma relação de proximidade com os clientes e consumidores e com isso manter os existentes e atrair novos.

As organizações cujo mercado se situa no extremo inferior esquerdo da matriz (reino) devem desenvolver o seu processo de compromisso com o cliente para melhor planear as suas actividades de produção e de distribuição, de forma a aumentar a qualidade dos produtos e serviços prestados, e com isso assegurar que a satisfação, e consequente fidelização dos clientes, seja tal que desmotive a entrada de novos concorrentes. O processo deve, assim, focar-se na melhoria da relação com os clientes e na satisfação dos seus requisitos, através de um planeamento geral e eficaz das funções e actividades, independentemente da necessidade de utilização de recursos. Este tipo de actuação aplica-se a empresas de serviços públicos ou similares.

Processo de criação do produto

O processo de criação do produto é fundamental para as organizações que se situam no canto inferior direito da matriz (fronteira), pois é a criação de novos produtos que é a razão da sua existência. O processo de criação do produto é estratégico para estas organizações e, como tal, deve estar definido de forma a permitir que

exista suficiente liberdade de acção que permita fazer com que a inovação e criação seja uma actividade corrente nas mesmas. O processo tem de ser suficientemente flexível e aberto para não cortar a iniciativa de criar e inovar aqueles que trabalham na organização. Qualquer barreira ao livre processo de criação e inovação será contraproducente e retirará à organização a capacidade de se manter dentro desta área da matriz. A organização deve cuidar de providenciar suficientes recursos para que a inovação seja decorrente da actividade normal. As empresas de desenvolvimento de software devem optar por um processo de criação do produto deste tipo.

As organizações que se situam no canto superior esquerdo (campo de batalha) terão de definir o seu processo de criação do produto assente no conhecimento e experiência existentes, para que este processo seja de melhoria ou substituição dos produtos existentes, mas sempre na perspectiva de satisfazer requisitos dos clientes que estão bem determinados e são demasiadamente bem conhecidos destes. Como tal, devem ser regulados e controlados, de maneira a não perder o foco naquele que é o

Campo de Batalha Complementar (regulação)	Selva
Reino	Fundamental (liberdade de acção) Fronteira

mercado da organização e não entrar com novos produtos noutros mercados para os quais a organização não está vocacionada. O exemplo é o de uma empresa que concebe e desenvolve contadores de electricidade, criando novas alternativas e soluções tecnológicas, mas sempre dentro do mesmo produto, com o mesmo fim e para satisfazer as mesmas necessidades. A criação de novos produtos funciona como uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes e como forma de proporcionar soluções mais baratas aos seus clientes.

Processo da gestão dos recursos e meios

Para as organizações no lado superior direito da matriz (selva), os recursos são geralmente escassos. A pressão sobre as margens é enorme, os clientes exigem qualidade a baixo preço, o que provoca a redução dos recursos até um mínimo indispensável e, por vezes, mesmo crítico. O processo de gestão dos recursos tem de objectivar a sua regulamentação de maneira a que se consiga satisfazer os requisitos do cliente da forma mais eficiente possível. A formação dos recursos humanos na aproximação com os clientes é fundamental. Esta focalização no cliente tem de ser de todos os elementos da organização. A cadeia de competências, responsabilidades e autoridades tem de ser o mais flexível possível. O trabalho de equipa é fundamental e a

Campo de Batalha	Selva Escassos (regulados)
Abundantes (distribuídos) Reino	Fronteira

capacidade da mesma tomar decisões é crucial para o sucesso da organização. Grandes partes das funções são transversais à organização e à sua estrutura, especialmente as relacionadas com o cliente. O sucesso na conquista de novos clientes reside na capacidade de decidir no ponto de contacto com o mesmo. Empresas neste tipo de mercado têm de ter pessoas que, quando em inter-acção com o cliente, tomem as decisões certas para este e para a organização. Geralmente, caracterizam-se por possuírem forças de venda e de apoio ao cliente muito agressivas no contacto com o mesmo, mantendo uma proximidade muito grande com este e detendo a capacidade de decidir o que fazer ou dar ao cliente, sem ter de percorrer a cadeia hierárquica da organização para tomar decisões.

No canto inferior esquerdo (reino), as organizações têm geralmente vastos recursos, em que as competências são grandes para

satisfazer todas as actividades da organização. Contudo, a abundância não significa que a distribuição destes recursos seja a mais correcta. Por isso, a preocupação da organização deve estar centrada no correcto modo da sua distribuição. Porque uma estrutura deste tipo de organização é tipicamente vertical, as funções tendem a ser estruturadas de uma forma também vertical. Assim, muitas vezes encontram-se competências repetidas em diferentes cadeias funcionais, o que leva a uma existência supérflua das mesmas, podendo ser evitadas. Grandes organizações, essencialmente nos serviços públicos, caracterizam-se por esta abundância e redundância de recursos, sem que as mesmas contribuam para a eficácia dos seus processos.

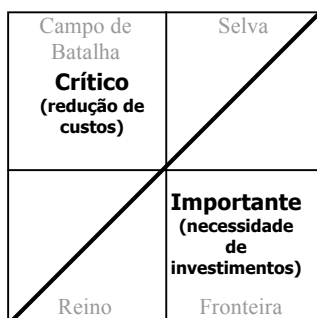
Processo de realização do produto

O processo de realização do produto para as organizações no canto superior esquerdo (campo de batalha) é crítico, uma vez que é na sua habilidade de produzir progressivamente a menor custo que reside a sua capacidade de sobreviver. Os clientes pressionam os preços cada vez mais, a eficiência é crucial para manter a redução dos custos de produção e, para tal, as organizações precisam de criar e desenvolver processos produtivos cada vez melhores.

A eficiência provem da capacidade que a organização tem para fazer com que:

- 1- os seus recursos humanos sejam mais competentes;
- 2- os materiais e produtos usados sejam mais baratos e de melhor qualidade;
- 3- os seus processos sejam mais eficazes e eficientes;
- 4- os equipamentos sejam mais fiáveis e duráveis;
- 5- o meio ambiente, material e social, seja mais adequado à melhoria;
- 6- a capacidade de medir e tomar decisões seja mais rápida e eficaz.

As organizações neste tipo de mercado lutam acima de tudo pela melhoria contínua dos seus processos e meios, de maneira a poderem produzir o seu produto a preço mais competitivo. A distribuição entra nestes casos como um sub-processo muito importante, pois o sucesso de conquistar quota de mercado depende da capacidade de colocar o produto perto do consumidor. A actividade genérica de compras pode ser crucial para empresas a operar nesta área do mercado. Para muitas delas, a sua capacidade de gerar lucro está na capacidade de



comprar bem. Como tal, deve-se dar especial atenção a este processo, de forma a garantir que todas as variáveis externas à organização são controladas e que os fornecedores são fiáveis e competentes. Empresas fabricantes e ou distribuidoras de "commodities" estão nesta situação, como por exemplo panificações, cervejeiras, produtoras de refrigerantes, fabricantes de electrodomésticos, etc.

Para organizações no outro extremo (fronteira), o processo produtivo é importante porque é determinante para a identificação das necessidades de investimento necessário para produzir o produto com mais eficácia. Nesta situação, os processos produtivos estão em constante mutação, seguindo a linha de desenvolvimento natural do produto e, conseqüentemente, sempre a necessitar de investimento em termos de qualidade e capacidade produtiva. O que é importante é produzir eficazmente o produto, de forma a que o mesmo seja aceite sem restrições pelo consumidor. O produto deve, assim, satisfazer as necessidades básicas para o qual foi criado, deixando-se a melhoria dos processos para fases posteriores, quando a pressão sobre as margens começar a crescer. Empresas de desenvolvimento de novos softwares estão inseridas neste tipo de organizações.

Processo da melhoria contínua

O processo da melhoria contínua para organizações no canto superior esquerdo (campo de batalha) é extremamente crítico, na medida em que a sua capacidade de reter e conquistar novos clientes está directamente relacionada com o aumento de eficiência interna que a organização é capaz de gerar. Só medindo, avaliando, reagindo ao mercado, corrigindo processos e prevenindo efeitos, a organização consegue aumentar a sua eficiência. A melhoria contínua é fundamental para não deixar a organização cair em letargia e, conseqüentemente, tornar-se amorfa a tudo o que a rodeia, especialmente os consumidores. É por isso que as empresas que se encontram nesta área do mercado se esforçam com programas de melhoria contínua, de participação de todos os seus recursos humanos para a mesma, de reengenharia dos seus processos, de *benchmarking* com os seus concorrentes ou outras organizações de sucesso na mesma área do mercado, de análise do valor dos seus produtos e processos, e de prevenção e correcção aos KPI's (key performance indicators).

As organizações no canto inferior direito (fronteira) estão mais preocupadas com a eficácia dos seus processos. A melhoria contínua serve-lhes acima de tudo para tornar os seus processos mais eficazes, permitindo-lhes produzir os seus produtos de uma forma mais regular e fiável, reduzindo assim defeitos nos mesmos e, conseqüentemente, torná-los mais fiáveis perante o consumidor. É o caso das empresas que desenvolvem equipamentos de novas tecnologias, que necessitam de tornar os mesmos fiáveis para que os consumidores percamos qualquer receio na sua utilização ou experimentação.

Campo de Batalha Crítico (aumento da eficiência)	Selva
Reino	Fronteira Importante (aumento da eficácia)

Processo de compromisso com o sistema SGQ

As organizações no canto superior esquerdo têm de assumir o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) como algo fundamental para o correcto funcionamento das mesmas. E esta assumpção tem de ser primeiramente feita pela gestão de topo e depois pela restante estrutura da organização. A definição dos objectivos pela gestão e a absorção dos mesmos pela restante organização é fundamental para que toda a máquina organizativa

congregue esforços para a sua persecução. A responsabilidade e a autoridade dentro da organização têm de estar completamente definidas, não permitindo equívocos nos momentos cruciais em que se deve tomar qualquer decisão. Exige-se de uma organização nesta área do mercado que opere em plena conformidade com os melhores processos, definidos pela organização ou absorvidos de terceiros. Este processo deve ter especificações apertadas, de forma a não deixar ao acaso qualquer coisa que possa causar indefinição e perplexidade nos elementos da organização.

No outro extremo da matriz (fronteira), as organizações necessitam de ter um processo de compromisso para com o SGQ mais orientador dos comportamentos esperados por parte dos elementos das mesmas. Este tipo de organização

necessita de criar limites, sem que estes alguma vez possam cortar a capacidade criativa e de inovação dos seus elementos, mas que os ajude a focalizarem-se nos objectivos da organização. Esta orientação servirá para criar sinergias dentro de toda a organização e reduzir desperdícios existentes e tão próprios destas organizações.

Processo de avaliação da satisfação do cliente

O processo de avaliação da satisfação do cliente é fundamental para organizações que estejam situadas no canto superior direito da matriz (Selva). Só uma constante monitorização da satisfação do cliente permite à organização avaliar com rigor a eficácia dos seus processos, bem como da sua estratégia. A voz do cliente deve ser tida como o reflexo daquilo que a organização está a fazer de bem e ou de mal, e a partir desse ponto, poder fazer as correcções necessárias de maneira a não ser preterida pelos clientes em benefício dos concorrentes. O cliente necessita de sentir que a sua opinião é valorada pelo fornecedor e que este se esforça para lhe dar tudo o que ele necessita. O cliente está sempre a criar novas necessidades, muitas das vezes em função do seu conhecimento, de uma panóplia de diferentes ofertas que existem no mercado, e não de um levantamento efectivo das suas próprias necessidades. O tratamento adequado da opinião do cliente é fundamental para que esse efeito emocional de satisfação se concretize. Este processo torna-se ainda mais importante para empresas que prestem serviços directamente aos clientes, e em que a base da confiança é primordial para a manutenção da relação cliente/fornecedor.

As organizações no canto oposto (reino) têm menos necessidade de medir a satisfação do cliente, o que não as isenta de o fazerem. Devem sim, utilizar a voz do cliente para melhorar os seus processos de relacionamento com o mesmo e para melhorar o produto fornecido, tornando assim o cliente alheio a outros produtos ou fornecedores que possam entrar em concorrência no mercado. O processo de satisfação do cliente pode, nestes casos, ser parte do processo de melhoria contínua.

CONCLUSÃO (ESTILO 28CNQ SECÇÃO)

Devemos ter em consideração que pelo facto de alinharmos os processos de acordo com a localização do cliente no modelo de Jack Tesmer, estamos, provavelmente, a fazer mudanças na organização em causa. Estas mudanças podem ser ligeiras, isto é, de melhoria, ou podem ser

Batalha	Fundamental (novos requisitos)
Acessório (melhoria)	Fronteira

abrangentes, o que implica uma mudança de cultura ou, ainda, podem ser profundas, o que força a uma reviravolta na própria organização e na sua estrutura.

Os processos devem, assim, ser identificados e especificados de acordo com uma estratégia geral da organização, que determine qual o mercado em que a empresa vai situar os seus produtos e, conseqüentemente, alinhar a sua estrutura organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- [1] TESMER, JACK A., *Your Perfect Business Match*, Career Press, Franklin Lakes, NJ, 2002.

NOTA BIOGRÁFICA RESUMIDA DO AUTOR

1 - DADOS PESSOAIS

Manuel Teles Fernandes

Nascido em Coruche, a 5 de Janeiro de 1957

2 - HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

2.1 “Bachelor in Architecture and Planning”, pela University of Melbourne (Australia).

2.2 “Business Studies Diploma” (Bachelor Degree in Management) pela European University, (Lisboa).

2.3 MBA em Gestão Internacional, pela European University, (Lisboa).

3 - FORMAÇÃO PROFISSIONAL

3.1 Curso de Formador e Animador em Gestão pelo Valor, com certificação profissional em GV– APAV – Associação Portuguesa para a Análise do Valor, 1999/2000.

3.2 Curso “Assessores da Qualidade – Prémio de Excelência SPQ”, pelo IPQ, 2001.

4 - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

4.1 Director Geral e consultor/formador em estratégia, gestão pelo valor, marketing/vendas, qualidade, etc, na Gestão Total e Inovação Empresarial, GTIE Consultores Lda, 1994-actual

4.2 Docente da Disciplina de TQM na European University (Lisboa), curso BBA, 2001-2003

4.3 Project Director e Consultor em Gestão da Qualidade e da Produtividade, na IMPAC- Integrated Control Systems Inc., Florida - U.S.A. (1993-1994)

5 - ACTIVIDADE TÉCNICO-CIENTÍFICA

5.1 Secretário da CT 152 – Gestão de Recursos Humanos

5.2 Membro da CT 149 – Gestão pelo Valor