



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ISABELA CAIXETA DE OLIVEIRA CORTES

**INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL EM PROCESSOS DE PREVISÃO DE
DEMANDA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS**

UBERLÂNDIA

2019

ISABELA CAIXETA DE OLIVEIRA CORTES

**INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL EM PROCESSOS DE PREVISÃO DE
DEMANDA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia – UFU como sendo um requisito parcial para que se possa obter o título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta.

UBERLÂNDIA

2019

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais pelo apoio financeiro por meio do Projeto PPM-00074-17.

À minha família.

Meus amigos.

Meu professor e orientador Marcio Pimenta.

À Universidade Federal de Uberlândia.

À empresa participante dessa pesquisa e a cada funcionário.

Sumário

AGRADECIMENTOS.....	1
1. INTRODUÇÃO.....	3
1.2 Objetivos Específicos	3
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1 Integração.....	4
2.2 Criação de valor	5
2.3 Integração interfuncional.....	6
2. METODOLOGIA	9
3.1. Estrutura da Pesquisa	9
3.2. Coleta de dados.....	10
3.3. Análise de dados	10
4 RESULTADOS	11
4.1 Ações gerencias para integrar.....	12
4.2 Ações informais para integrar	13
4.3 Criação de valor para o cliente	14
4.4 Processo de gestão de Demanda.....	15
5 CONCLUSÃO.....	18
REFERÊNCIAS.....	19
APÊNDICE 1	1

1. INTRODUÇÃO

Grönroos (2009), fala que, o marketing não possui mais o controle do processo do gerenciamento de clientes, e para recuperar esse gerenciamento, o autor cria uma abordagem baseada em gerenciamento de promessas. Nessa abordagem, o marketing é responsável por atender promessas feitas pela empresa, gerando valor para o cliente. Segundo o autor, o marketing deixou de se preocupar com todo o processo, e cuida excessivamente de itens estruturais, que também são importantes, mas devem ser analisados em uma perspectiva de processo.

Segundo Grönroos (2009), para que toda essa criação de valor para o cliente aconteça, é necessário que haja a integração interfuncional, ou seja, que o marketing seja integrado com as diversas partes da empresa, uma vez que, isso traria mais prestígio para a área de marketing, assim como para a análise final dos acionistas da organização. Isto é, a produtividade da empresa, aumentaria em função da integração interfuncional.

Integrar é a base para gerar valor para o cliente. Segundo Kindstrom, Kawalkowski e Nordin (2012), é importante distinguir as estratégias de visualização mais apropriadas, utilizando os estágios do ciclo de vida do produto, ou seja, quais ofertas atribuem maior valor para o consumidor. As empresas devem utilizar de várias destas estratégias para maximizar o seu sucesso.

Para Bai et al., (2017), na era da competição global, a integração interfuncional é essencial para criação de valor para o cliente. Esta é uma variável intermediária para análise de desempenho da equipe de desenvolvimento de novos produtos.

1.1 Objetivo

O objetivo deste trabalho é caracterizar de que maneira a integração interfuncional pode contribuir para geração de valor em processos de previsão de demanda.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar perspectivas teóricas relacionadas ao estudo de integração interfuncional e planejamento de demanda.
- Entender como funciona a interação das áreas internas da empresa no desenvolvimento de um produto e na distribuição deste.

- Entender como a integração das partes internas de uma empresa influenciam na demanda final do produto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse trabalho é estruturado e abordado em fundamentação teórica à partir de assuntos e temas pertinentes ao foco da pesquisa, aos quais, os principais são Integração, Criação de Valor para o Cliente e Integração Interfuncional. Todos esses temas, tem como propósito, demonstrar o quanto a Integração Interfuncional é importante no Processo Previsão de Demanda.

2.1 Integração

Montenegro e Casali (2008), escreveram seu trabalho à partir do conceito de organizing de Weick (1973), ressaltando a importância da comunicação neste processo. Organizing, segundo Weick (1973, apud Montenegro e Casali, 2008), é a forma como os indivíduos se organizam para chegar a um objetivo em comum. Para Montenegro e Casali (2008), Weick (1973, apud Montenegro e Casali, 2008), não usava seus estudos para definir exatamente o que é organização, pois acreditava que estas, estão em constante mudanças e poderão se diferenciar em algum momento futuro.

A análise das organizações não se baseia em observações de ambientes estáticos ou fechados; está ligada a continuidade e ao movimento. Dessa forma, percebe-se que o escritor, tem preferência pelo verbo organizing (que está no gerúndio), e não pelo substantivo organization. Weick (1995, apud Montenegro e Casali, 2008), também fala sobre o conceito de sensemaking, ao qual, é um fenômeno da construção de sentidos nas organizações. Uma das teorias organizacionais que auxiliam na compreensão dos processos de mudança.

As concepções de organizing e sensemaking definidas por Weick (1973, apud Montenegro e Casali, 2008), permitem analisar aspectos organizações pouco objetadas (como as regras, ciclos de comportamento e padrões de comunicação), que são importantes para a compreensão dos processos de mudança da empresa, assim como para seu funcionamento.

Para Montenegro e Casali (2008), a comunicação, enquanto no âmbito de uma organização, é um processo fundamental para o organizzing. A comunicação é um processo natural e inconsciente, e por isso não questionado. Para Weick (1973, apud Montenegro e Casali, 2008), a importância de fatores como a comunicação, que muitas vezes passam despercebidos nos processos de análise das organizações, devem ser tratados com maior importância quando se busca entender as organizações.

2.2 Criação de valor

Criação de valor para o consumidor é o fator primordial para a integração interfuncional. No artigo apresentado por Kindstrom, Kawalkowski e Nordin (2012), o objetivo é explorar estratégias que visualizem o valor das ofertas baseadas em serviços em um contexto B2B, distinguindo quais as estratégias de visualização são mais apropriadas, utilizando os estágios do ciclo de vida, ou seja, quais ofertas tem maior valor para o consumidor.

Kindstrom, Kawalkowski e Nordin (2012), primeiramente concluíram que, empresas que se deslocam para desenvolver e comercializar ofertas que são baseadas em serviços, não podem apenas extrapolar as estratégias de visualização tradicionais que usam para ofertas baseadas em produtos. Os gerentes precisam proteger novas estratégias de visualização, assim como, acumular valor pelo cliente das ofertas oferecidas pelo serviço.

Em segundo lugar, Kindstrom, Kawalkowski e Nordin (2012), perceberam que são necessárias várias estratégias de visualização, e que estas mudam de foco ao longo do ciclo de vida. As empresas devem utilizar de várias estratégias para maximizar o seu sucesso.

Em terceiro lugar, para Kindstrom, Kawalkowski e Nordin (2016), a visualização está se tornando um elemento chave, para a conquista tanto de novos clientes, como também dos já existentes. É um recurso que os gerentes devem prestar atenção e desenvolver para obter e competir com sucesso. Apesar das ofertas das empresas mudarem suas características inerentes, uma vez que, mais e mais serviços estão incluídos, elas ainda usam seu produto principal como elemento chave para sua alavancada.

Para Grönroos (2009), o Market se tornou mais tático e não possui mais o controle do processo de gerenciamento de clientes. Para recuperar esse gerenciamento, o autor,

desenvolve uma abordagem em marketing baseada em gerenciamento de promessas. O marketing é visto como um processo que habilita e realiza as promessas feitas pela empresa, e tem como objetivo, a criação de valor para o cliente.

Como proposto por Grönroos (2009), a estratégia de gerenciamento de promessas de marketing, trouxe várias vantagens para a pesquisa de marketing. Primeiro que, a noção de valor em uso é engrenada no marketing, além de colocá-lo no centro do apoio a valorização dos clientes. A realização de valores é uma tarefa fundamental para comercialização, mas além disso, identifica a oportunidade para a empresa não apenas servir como facilitador de valor, fornecendo produtos prontos, mas também para criar diretamente a criação de valor entre seus clientes.

Segundo Grönroos (2009), usualmente, o marketing tem se preocupado excessivamente com itens estruturais, e não teve tanta cautela em relação ao processo, uma vez que, se este foi feito, foi de uma forma implícita. Claro que elementos estruturais são importantes e devem ser levados em consideração, como o preço e marketing de comunicação, mas eles devem ser analisados em uma perspectiva de processo. Dessa forma, considerar o marketing como gerenciamento de processos é basear na própria natureza do marketing como um processo. Isso ajuda a mudar o interesse da estrutura para o processo.

Para Grönroos (2009), o envolvimento direto com os processos de uso do cliente consegue prolongar o impacto do marketing. Entre os vários serviços que o cliente pode desfrutar de uma empresa, esta pode reagir para as expectativas dos clientes, e de acordo com o feedback do consumidor, ajustar as expectativas, proporcionando assim, maior e melhor suporte à criação de valores dos clientes. Isso impacta, futuramente, no comportamento de compra do consumidor, uma vez que esse pode até se fidelizar a empresa.

2.3 Integração interfuncional

Integração interfuncional é um assunto discutido a bastante tempo. Um dos pioneiros a falar sobre o assunto foi Kahn (1996). Com base nas suas conclusões de estudo, colaboração é o fator mais importante para o sucesso no desenvolvimento e gerenciamento do produto. O gerente deve buscar implementar programas que encorajem os departamentos a alcançar um objetivo coletivo, havendo uma compreensão mútua, trabalho informal juntos e compartilhamento de ideias e recursos.

De acordo com Kahn (1996), tanto na literatura, quanto na prática nota-se que a colaboração está correlacionada com o estabelecimento de equipes entre departamentos. Porém, esse autor também deixa claro que, a integração e formações de grupo, não são a solução para todos os problemas. Uma das razões para isso, é que normalmente a integração é temporária, assim como o respectivo projeto.

Kahn (1996), continua afirmando que, a implementação de programas de time, quando a integração interfuncional é insuficiente ou não existe, pode isolar os times. Ou seja, integração interfuncional é mais importante do que a integração apenas do time. Dessa forma, integração interfuncional deve ser reconhecida como predisposição de atividades de integração e pós-comercialização de equipe multifuncional. Integração, deve incluir iniciativas voltadas para a colaboração interfuncional, não apenas colaboração de um time isolado, juntamente com um certo nível de interação interfuncional, não apenas interação de um time.

Focando especialmente na interação, os resultados empíricos da pesquisa de Kahn (1996), mostram que a maioria das atividades de interação não promovem sucesso no processo de desenvolvimento ou gerenciamento do produto. Por outro lado, certos elementos parecem correlacionar positivamente com o desempenho, como reuniões e troca de relatórios. Isso não quer dizer que os gerentes devem aumentar essas práticas, mas sim, usar a interação para estabelecer contato e familiarizar os departamentos, deixando a colaboração dirigir o processo de interação.

Kahn (1996), ainda acrescentou em seu estudo uma avaliação comparativa de integração. Escalas de integração e colaboração entre os departamentos individuais da empresa, em que, o administrador pode fazer uma avaliação comparativa da integração interfuncional ao longo da empresa e também compará-las com outras empresas. Após uma avaliação sobre o nível de integração e colaboração na empresa, dependendo da filosofia predominante na mesma, procura-se solucionar o problema.

No caso, de uma filosofia predominante de interação, o gerente deve reduzir o número de reuniões e reduzir a quantidade de papelada entre os departamentos. Por outro lado, também será necessário implantar rede de interações, incluindo linha de comunicação e interfaces eletrônicas. Para melhorar a colaboração, uma solução seria simples atividades informais entre departamentos, como almoços coletivos. Há também, o caso de soluções mais severas, como reformando a estrutura de recompensas da companhia, extensas

sessões de planejamento estratégico, treinamento interfuncional e colocação. Essas práticas também aumentam a interação entre os departamentos.

Uma situação onde colaboração interfuncional sobrepõe a interação, pode existir quando há pouca documentação das atividades interfuncional de modo que pessoal e gerência não tenham conhecimento das atividades; cria-se confusão em cima das prioridades do gerente, muitos recursos são gastos em treinamentos interfuncionais, com o mínimo de retorno no investimento.

Ao invés de diminuir a colaboração, como forma de equilíbrio, Kahn (1996), afirma que a interação deve ser encorajada para balancear os dois processos. Utilizando práticas como, agendar reuniões regularmente e mais documentações das atividades podem ser descritas em notas e relatórios.

Segundo Pimenta, Silva e Tate (2016), no processo de integração interfuncional, existem cinco elementos de integração, os quais são: pontos de contato, fatores de integração, nível de integração/informalidade e impactos da integração.

Pontos de contato, é mesmo que, atividades, em que, as funções internas se relacionam no cumprimento dos processos empresariais. Fatores de integração, corresponde a, ferramentas gerenciais, ou colaborações interpessoais, de acordo com a cultura da empresa ou a disposição interpessoal, que encoraja a existência de integração interfuncional. Esses são os fatores que, verdadeiramente, geram e mantêm a integração.

Pimenta, Silva e Tate (2016), outro fator como, nível de integração, é equivalente a intensidade do envolvimento de uma função com a outra, a partir, da frequência e da capacidade de cumprimento das ações que precisam de integração. O nível de integração possui várias formas de serem analisadas, como: pela quantidade de fatores de integração utilizados, frequência de contato, percepção dos agentes em relação a facilidade de manusear ações e decisões em conjunto com funções alheias.

Pimenta, Silva e Tate (2016), afirmam que, para detectar se a integração é formal ou informal, é necessário observar de que forma essa integração é praticada pelo gerente, ou de que forma se apresenta dentro do ambiente organizacional. Os impactos da integração interfuncional, podem ser considerados as origens da cooperação entre funções internas de uma organização.

A investigação desses elementos de integração nas organizações, pode trazer a identificação e a análise de deficiências nas empresas, como: o desinteresse de pessoas da função de marketing por assuntos de outras áreas, ou ainda, falta de alinhamento dos serviços logísticos com as demandas do mercado consumidor. Por meio da causa e efeitos dessa análise, é mais fácil planejar e reproduzir uma estratégia para melhorar tais déficits.

3. METODOLOGIA

3.1. Estrutura da Pesquisa

Como o objetivo deste trabalho é analisar a integração interfuncional em processos de planejamento de demanda, em que, mostra como a integração gera valor para o cliente, optou-se por realizar um estudo de cunho qualitativo. Segundo Yin (2001), o estudo de caso, contribui para o conhecimento sobre fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, dessa forma, para melhor compreensão do estudo, esta será a estratégia de pesquisa.

Segundo Yin (2001), no estudo de caso é questionado como e o “porquê” determinados fatos acontecem, através de um método qualitativo. Esses fatos, são considerados como acontecimentos contemporâneos, e que se passam em um contexto do cotidiano das pessoas. Essa estratégia, geralmente é usada quando, a pesquisa busca lidar com questões nestas condições, de vida real e em contextos contemporâneos. Na prática, este método, ocorre a partir da observação direta dos acontecimentos cotidianos e da série sistemática de entrevistas.

Para Yin (2001), no estudo de caso, o pesquisador não desempenha nenhum tipo de controle sobre os fatos estudados, o que o torna mais relevante para fins de análise. Dessa forma, além dos outros fatos expostos, esta estratégia de pesquisa, se mostrou acessível e optou-se por executá-la à partir de um estudo de caso único e exploratório, tendo apenas uma unidade de análise, uma vez que, o objetivo é, compreendê-la utilizando o embasamento teórico anteriormente citado.

O caso foi concretizado em uma empresa provedora de internet, situada em uma cidade no interior do estado da Bahia. Empresa que atua há mais de 20 anos na cidade, e além de prover Internet para seus clientes, também disponibiliza de serviços com eletrônicos e

manutenção de equipamentos. Esta empresa, foi escolhida, com objetivo, de analisar suas áreas de integração, visto que, este contexto remete aos propósitos desta pesquisa.

3.2. Coleta de dados

Para determinar a amostra desta pesquisa decidiu-se adotar a amostragem por conveniência, uma vez que esta, consiste em, selecionar os elementos mais viáveis para o pesquisador, sendo este, um tipo de amostragem mais flexível e mais aplicado em estudos exploratórios e qualitativos.

A amostra se constitui por colaboradores atuantes em diferentes áreas da empresa estudada, assim como, clientes que já adquiriram e consumiram algum de seus produtos. Estes, foram submetidos a entrevistas, a qual, segundo Gil (2008), é um método de coleta de dados, em que, o entrevistador, se apresenta e questiona o entrevistado, com a finalidade de obter informações pertinentes e relevantes para a pesquisa. É um método que se aprofunda bastante acerca do comportamento social, tornando interessante para este estudo.

Levando em conta os propósitos da pesquisa, optou-se por realizar entrevistas individuais e semiestruturadas, em que, cada entrevistado foi ouvido individualmente e questionado com apoio do tópico-guia apresentado no Apêndice I, o qual, foi executado, a fim de facilitar o entendimento entre entrevistador e entrevistado, em que, o entrevistado possui total liberdade para falar livremente sobre os assuntos elencados, além de, dar ao entrevistador a oportunidade de retomar questões já discutidos, caso haja alguns desvios ou afirmações incompletas. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas, de acordo com a técnica de análise de conteúdo, mediante autorização prévia dos entrevistados. Além de entrevistas, também foi utilizado o método de observação não participante e documentos, aos qual, observou-se, redes sociais, sites e o próprio ambiente da empresa (GIL, 2008).

3.3. Análise de dados

Para Bardin (1977), a análise dos dados consiste em um método de análise das comunicações, a partir da descrição sistemática de seus respectivos conteúdos. Este método é constituído por três etapas, as quais são: pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados. A primeira parte, é aquela em que se escolhe o método de comunicação que será usado e submetido a análise de conteúdo, uma vez que, este, será

definido de acordo com os propósitos da pesquisa. Ainda nesta etapa, é necessário que o material coletado seja preparado e organizado para este fim. Isto facilita toda a análise.

Nesta pesquisa utilizou-se de entrevistas, em que, foram gravadas e em seguida, transcritas. A exploração do material, é composta em duas partes: codificação e categorização dos dados obtidos. A codificação é a transformação dos dados coletados em fragmentos, facilitando a compreensão analista. A categorização é a classificação desses fragmentos em categorias, que possuem características em comum. O tratamento dos resultados, é baseado em proposição de inferências e de interpretações, a partir dos fins e dos dados já analisados. Dessa forma, através dessas etapas, os dados coletados por entrevistas, e em seguida transcritos, foram sistematizados e analisados, para possibilitar o tratamento dos resultados (BARDIN, 1977).

4 RESULTADOS

Através de entrevistas realizadas com funcionários da empresa provedora de internet, originou-se, um valioso material, referentes as opiniões dos próprios funcionários, sobre, como é gerado valor para o cliente, como é realizado o processo de previsão de demanda e como funciona o processo de integração dentro da empresa. A tabela abaixo apresenta tais processos e como estes são gerados, à partir da visão de cada colaborador dentro da empresa.

Tabela 1 – fatores, aos quais, fazem parte da integração formal e informal, geram valor para o cliente e participam do processo de gestão de demanda, segundo os funcionários da empresa.

Rótulos de Linha	Contar de Código
Ações gerenciais para integrar	10
Reuniões	10
Ações informais para integrar	12
Confraternizações	8
Viagens	3
Grupos de WhatsApp	1
Criação de valor para o cliente	16
Bom atendimento	7
Serviço de qualidade	7
Marketing	2
Processo de gestão de Demanda	15
Não existente	4
Pesquisa com o cliente	4
Análise de processos anteriores	3
Sistema Operacional	2
Metas e Objetivos	2
Total Geral	53

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 2 – cargo e quanto tempo, cada entrevistado, trabalha na empresa.

	ENT1	ENT2	ENT3	ENT4	ENT5	ENT6	ENT7	ENT8	ENT9	ENT10
CARGO	Departamento pessoal	Suporte e Marketing	Help desk	Auxiliar administrativo	Comercial	Help desk	Sócio	Sócio	Caixa	Gerente financeiro
TEMPO	3 anos	2 anos e 3 meses	5 anos	3 anos	1 ano e 9 meses	2 anos e 3 meses	Mais de 10 anos	24 anos	2 anos	24 anos

4.1 Ações formais para integrar

A categoria “Ações gerenciais para integrar”, é formada apenas por um código: reuniões. De acordo com os funcionários entrevistados, existem reuniões periódicas envolvendo todas as áreas da empresa, bem como, reuniões individuais com cada setor, caso seja identificado algum problema neste, em que, esteja prejudicando todas as outras áreas. Observar tal integração formal nas citações dos entrevistados 7, 8 e 10:

A gente faz reuniões periódicas com os setores e também com o grupo completo para discutir planos, melhorias, entre outros aspectos (Entrevistado 7).

Um ponto também muito importante, é o monitoramento do que foi planejado, então essas ações, de reuniões individuais, e reuniões gerais, pra que nós possamos passar o real cenário de como estamos indo é de suma importância (Entrevistado 8).

Às vezes reuniões gerais, às vezes reuniões setoriais, entendeu? Se a gente consegue enxergar alguma falha de algum determinado setor, e aquela falha daquele setor tá atingindo outros setores, a gente reúne aquele setor, que tá falhando naquele ponto, e mostra e vê o que tá acontecendo entendeu? (Entrevistado 10).

4.2 Ações informais para integrar

Além das ações gerenciais para integrar, existe também a categoria de ações informais, à qual, possui mais códigos do que a categoria anterior, estes são: confraternizações, viagens e grupos de WhatsApp. Apesar de não serem muito frequentes, as confraternizações, tanto de final de ano, como de aniversário, vem se tornando bastante comuns dentro da empresa, uma vez que esta, tem buscado melhorar a regularidade de tais comemorações, de acordo com os entrevistados 2, 5 e 8:

A gente fez no final do ano uma confraternização, que foi bem em cima da hora, mas quem foi gostou. Aniversário a gente faz todo mês, dentro da empresa (Entrevistado 2).

Do tempo que eu tô aqui, a gente passou a ter mais confraternizações que o ano passado, mas os meus patrões, eles tão em trabalho, pra humanizar, cada vez mais, como eles mesmo falam, tornar a empresa humana, e colocar um mais próximo do outro (Entrevistado 5).

Tem ações de aniversário mensais, confraternizações, isso também tem, dentro do contexto das ações de integração. Bom, confesso que essas ações de integração informal, elas não acontecem da forma que nós desejamos, no entanto, isso ocorre sim (Entrevistado 8).

Viagens foi um fator de suma importância para integração, porém, com o crescimento da empresa, o número de funcionários também aumentou e tal ação informal acabou sendo extinguiu. Esse fator de integração foi relatado pelos entrevistados 7, 8 e 10:

No passado a gente fazia mais confraternização de aniversário, inclusive viagem de fim de ano com a empresa, porém, no momento, a gente tá um pouco falho nesse quesito (Entrevistado 7).

Então nós temos um histórico, de anos anteriores, em que nós tínhamos aproximação com a empresa, de um porte menor, hoje o porte é maior. Então nós conseguíamos integrar, um maior número de pessoas, e conseguíamos fazer ações diferenciais. Um exemplo, viagens interestaduais com a equipe (Entrevistado 8).

Nós já tivemos aqui um tempo atrás, viagens, com os colaboradores, a gente alugava ônibus, alugava casas em praia, e juntava todos os colaboradores (Entrevistado 10).

Por último, foi citado apenas um fator de integração informal por grupos do aplicativo de mensagens WhatsApp. Este, ajuda a manter a comunicação entre todos os setores, bem como, a comunicação individual de cada setor, além de cuidar de eventos e confraternizações que serão realizados durante o ano na empresa. Tal integração pode ser observada pelo relato do entrevistado 10:

A empresa tem não só um, como vários grupos de Whatsapp, por exemplo, que, mantém uma conversa exclusiva entre os setores, e também um grupo que inclui todo o grupo da empresa, e também só pra cuidar de eventos, como confraternizações, ou então, comemoração de aniversário, e até o incentivo ao esporte com os colaboradores da empresa (Entrevistado 7).

4.3 Criação de valor para o cliente

A categoria de criação de valor para o cliente, ajuda a entender, como os funcionários enxergam o que realmente gera valor para o cliente dentro da empresa, o que faz com que o cliente escolha a empresa em questão, em relação a um concorrente. Segundo os colaboradores, o que gera valor, foi dividido em três códigos, os quais são: serviço de qualidade, bom atendimento e o marketing.

O produto que a empresa oferece já tem o seu próprio valor, por ser uma provedora de internet, serviço indispensável para os dias atuais. Mas apesar do produto ser valioso por si só, a empresa busca levar aos seus clientes um serviço de qualidade, que atenda a todas as suas necessidades, com preço justo e acessível a todos. Isso é observado nas citações dos entrevistados 4, 6, 7 e 8:

A questão do atendimento, a questão do serviço, com uma tecnologia muito viável, estável, e tá sempre chamando atenção do cliente de como um valor que é composto nos planos, o valor sempre agrega a satisfação dele (Entrevistado 4).

O diferencial que a gente mostra ao cliente, como nosso produto é valioso, você sabe que todo mundo depende de uma internet de boa qualidade né? Então a gente tem um diferencial em relação ao serviço, em relação ao suporte também, entendeu? Aqui na cidade, a gente presta serviço como ninguém (Entrevistado 6).

Pela empresa ser um provedor de internet, acredito que o próprio produto que ela vende, que é o acesso a internet, é o melhor e o principal meio de criar valor pro cliente, por que através de um bom serviço, um bom produto vendido, os próprios clientes conseguem perceber a importância desse produto e claro, sendo importante, é necessário que seja de qualidade (Entrevistado 7).

Nós temos uma missão de prestar um bom serviço, de atender com qualidade o cliente, colocando sempre na frente os princípios e os valores (Entrevistado 8).

Bom atendimento é outro fator que para os funcionários diferencia a empresa em relação a outras, e gera valor para o cliente. Segundo os entrevistados 2, 3, 5 e 7 a empresa está sempre disponível para atender com qualidade e precisão as necessidades de seus compradores:

O nosso diferencial do mercado, o valor que a empresa traz, é a questão de sempre ter pessoas disponíveis pra atender quando necessário, ter um suporte, que querendo ou não é o nosso diferencial aqui na cidade (Entrevistado 2).

Nosso diferencial está muito relacionado também a forma que a gente trata o cliente, então a gente tenta saber o máximo possível da necessidade do cliente e resolver, caso tenha precisão, de algum problema, a gente resolver o mais rápido possível da melhor forma possível (Entrevistado 3).

A gente tenta fazer o máximo pra ter um bom atendimento, a gente não diferencia nenhum cliente, todos são iguais. Então a gente faz com que o cliente se sinta a vontade, se sinta bem com a gente (Entrevistado 5).

Atender ele com qualidade, com diferencial, atendendo de forma rápida, atendendo e resolvendo o problema como ele surgiu, melhorando a estrutura rede, trazendo novos serviços, encurtando o tempo da instalação, então tudo isso cria um diferencial, dentro de um mercado onde os fornecedores tem um insumo que seria o link de distribuição pro cliente, que vem de um mesmo local (Entrevistado 7).

Por último, a criação de valor na empresa é gerada através do marketing. Um fator que, apesar de pouco usufruído pela empresa, está começando a ser fortemente introduzido através das mídias sociais. À partir de relatos dos entrevistados 2 e 7, nota-se como o marketing tem se tornado importante para a empresa:

O marketing, o que a gente tem tentado...a gente tá começando a tentar trazer pros clientes (Entrevistado 2).

O marketing da empresa por exemplo. Se todos os setores estão unidos, e todos os setores sabem as peculiaridades e as metas e as atividades de cada setor, empresa pode fazer uma propaganda mais racional e mais real, pra poder atrair cada vez mais cliente (Entrevistado 7).

4.4 Processo de gestão de Demanda

A última categoria, processo de previsão de demanda, é composta por cinco códigos: não definido, pesquisa com o cliente, análise de processos anteriores, sistema operacional e metas e previsões. Não existente, mostra que alguns funcionários não possuem

conhecimento do processo de previsão de demanda que existe dentro da empresa, além de, observar-se que outros, mesmo sabendo que ele existe, não sabem defini-lo, nem explicá-lo. Alguns deles não sabiam nem mesmo o significado de processo de gestão de demanda. Dessa forma, nota-se isso, nas citações dos entrevistados 1 e 9:

Bom, hoje na minha visão, hoje não tem, assim, um processo de previsão de demanda (Entrevistado 1).

Assim, a gente começou agora um projeto virtual que é nas redes sociais que envolve o cliente, mas de previsão a gente não tem (Entrevistado 9).

O código pesquisa com o cliente também é muito importante. É necessário saber a necessidade do cliente e o que ele busca, para ajudar a prever o processo de previsão de demanda, além de que, através da pesquisa com os clientes, eles também podem apontar falhas no serviço, que podem ser melhoradas. Os entrevistados 3, 6 e 10 relatam isso:

A gente procura saber primeiramente do cliente o que ele precisa, a gente tem que entender primeiramente do que o cliente precisa se ele nos passar tudo aquilo que ele tenha necessidade, a gente oferece pra ele o melhor serviço que vá suprir a sua necessidade (Entrevistado 3).

Tem os setores que têm mais relação com o cliente, o setor de vendas e também um pouco do suporte que a gente faz pesquisa para saber como o cliente está, se está gostando do serviço, do produto, faz a pesquisa com todos os clientes para saber se estão satisfeitos sobre isso (Entrevistado 6).

A partir do momento que eu integro esses setores eu estou dando a oportunidade, inclusive, deles apontarem as nossas qualidades e nossas falhas para que a gente possa estar melhorando ou continuando, caso tenha a qualidade (Entrevistado 10).

Análise de processos anteriores é um importante código que ajuda na gestão dos processos de previsão de demanda, isso pode ser observado através dos entrevistados 2 e 8:

A gente tenta analisar os processos, né, pra ver como é que o cliente vai receber isso, pra gente tá conseguindo nossas metas (Entrevistado 2).

As previsões são justamente baseadas nos históricos das realizações que nós fazemos mensalmente, isso, alinhado as metas que nós definimos pra futuro (Entrevistado 8).

Sistemas operacionais, é outro código citado pelos funcionários, ao qual, nos dias atuais é impossível viver sem, já que, nessa ferramenta fica registrado e salvo todas as informações da empresa. Os entrevistados 8 e 10 mostram isso:

Hoje não tem como fugir de sistemas né. Nós temos um ERP, ERP que controla todas as nossas atividades, desde o processo de atendimento, ao processo de efetivação, aos registros de atendimento. O que o cliente reclama, as instalações que nós fazemos, as mensalidades que nós recebemos, então tudo isso é

integrado. Nosso sistema, tem todo esse processo, inclusive desenhando como e cada setor vai entrar na cadeia de atividade (Entrevistado 8).

Nesse sistema, a gente coloca todas as informações, desde a visita do cliente a empresa, então assim...primeira parte, como eu já havia falado, é a questão do comercial. Então quando o cliente chega na nossa loja, ele é atendido, e a gente buscar saber qual a necessidade dele, o que ele precisa. E isso tudo é registrado, tanto a questão da prospecção, quanto a questão da finalização. Isso tudo lançado em sistema, isso tudo registrado no sistema. Que a qualquer momento que a gente precisar, a gente vai ter as informações do cliente lá (Entrevistado 10).

Por último, dois funcionários relataram que metas e objetivos são fatores que os auxiliam no processo de previsão de demanda. Isso pode ser observado abaixo, pelos entrevistados 7 e 8:

A partir de metas que são atribuídas a setores importantes dentro da empresa, um setor importante que eu posso citar, o setor técnico por exemplo, que tem como meta um número X de instalações, a partir dessa meta, a gente pode criar previsões (Entrevistado 7).

A partir do momento que existe essa integração baseada na definição de metas e objetivos, e o envolvimento das pessoas, a gente vê que realmente, a gente consegue um resultado melhor (Entrevistado 8).

À partir dos resultados da tabela, percebe-se que dentro da empresa não há muitos tipos de integração formal, tendo apenas reuniões. Contudo, existem vários tipos de integração informal, como confraternizações e grupos de WhatsApp. Todas essas formas de integração ajudam a empresa a criar valor para o cliente, além de auxiliar no processo de previsão de demanda.

Segundo os funcionários, o valor para os clientes é gerado a partir de um bom atendimento, um serviço de qualidade e através do marketing. Esses itens fazem com que a empresa seja diferenciada e atenda com precisão e qualidade as necessidades do cliente. A integração também ajuda nos processos de previsão de demanda, uma vez que, uma equipe bem integrada, tem maiores chances de atender com eficiência e exatidão as previsões dos clientes.

A empresa realiza a gestão dos processos de previsão de demanda com base na pesquisa com os clientes, análise de processos anteriores, metas e objetivos, além de utilizarem sistemas operacionais. A empresa busca enxergar as necessidades dos clientes, e também deixa que eles tragam seus feedbacks para saber o que a empresa precisa melhorar, dessa forma, eles podem medir exatamente o que os compradores procuram e o que os deixam insatisfeitos, ou seja, auxilia a prever a demanda.

A empresa também utiliza a análise de processos anteriores, juntamente com sistemas operacionais para melhorar a previsão de demanda. Através de sistemas operacionais, é possível analisar processos anteriores, ao qual, se baseia nas exigências e reclamações

anteriores dos clientes, para que a empresa tenha um direcionamento do que fazer e do quanto oferecer ao seu cliente, a partir de agora.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou os funcionários de uma empresa provedora de Internet, aos quais, se depararam com perguntas sobre como funcionava o processo de geração de valor para o cliente e sobre a gestão da previsão de demanda, na visão dos mesmos. Muitos funcionários não sabiam o que era gestão da previsão de demanda, dessa forma, não constatarem como isto ocorria dentro da empresa. Quanto maior o cargo, mais conhecimento os funcionários demonstravam possuir.

Segundo Pimenta, Silva e Tate (2016), existem cinco elementos, aos quais, ajudam na integração interfuncional, um deles é os pontos de contato, que são ferramentas gerenciais ou colaborações interpessoais, utilizadas para encorajar a existência de integração interfuncional. Segundo os funcionários, na empresa em questão, existem integrações formais e informais, como reuniões e confraternizações de aniversário e fim de ano. Ou seja, é utilizado, tanto de ferramentas gerenciais, quanto de ferramentas informais para motivarem e integrarem os funcionários.

A integração, além de facilitar o processo de geração de valor para o cliente, também ajuda na gestão da previsão de demanda, através de pesquisas com os clientes, análises de processos anteriores, sistemas operacionais e, metas e objetivos definidos pela empresa. Uma vez que, integração entre os funcionários permite que todas as áreas tenham conhecimento de todo o processo, e se alinhem para buscarem um objetivo em comum, que é atender exatamente o que o cliente procura.

Apesar da empresa já ser bastante tradicional na cidade, e possuir notabilidade, um maior investimento em marketing é imprescindível, principalmente em regiões vizinhas. O marketing em redes sociais está aos poucos sendo implantado, mas a empresa deve manter um contato maior com o seu público, disponibilizando pequenos prêmios e promoções para que essa rede cresça e os clientes se sintam mais atraídos. A presença da empresa na Internet deve ser mais ativa, além de ser necessário posts mais cativantes e atraentes, para chamar a atenção público.

Para Kahn (1996), o gerente deve buscar implementar programas que encorajem os departamentos a alcançar um objetivo em comum, de forma com que haja, uma compreensão mútua, trabalho informal e compartilhamento de ideias e recursos. Na empresa estudada em questão, os donos (são os que comandam as áreas gerenciais) buscam cada vez mais implementar atividades informais, e segundo os funcionários, durante as reuniões formais, todos podem expor suas ideias, dúvidas e críticas. Os donos tentam sempre mostrar para os funcionários, o seu bem maior, que seria o cliente, para que dessa forma, eles trabalhem juntos, e consigam atender exatamente o que o consumidor procura.

Seguindo os cinco elementos de integração citados por Pimenta, Silva e Tate (2012), percebe-se que a empresa é integrada, uma vez que, possui pontos de contato, fatores de integração, há também níveis de integração e informalidade. Mas apesar de toda essa integração, alguns funcionários são pouco situados sobre o processo de gestão de demanda, por isso, inteirá-los sobre esse processo é essencial, uma vez que este, é muito importante para a empresa, já que mostra o que realmente o consumidor deseja. A partir do momento que os funcionários estiverem inteirados desse processo, será mais fácil direcionar o atendimento ao que o cliente realmente busca, gerando mais valor e dando mais credibilidade a empresa. Segundo Pimenta, Silva e Tate (2016), investigar os elementos de integração nas organizações, traz a identificação e análise de possíveis problemas, aos quais, o quanto antes identificados, menos riscos e problemas a empresa estará sujeita.

Como limitações do estudo, pode-se citar pesquisa em uma só empresa. Pesquisas futuras podem explorar mais formas de como gerar valor para o cliente, além de exporem mais sobre o processo de previsão de demanda e como a integração interfuncional é importante dentro das empresas.

REFERÊNCIAS

BAI, Wenxiao et al. Organizational structure, cross-functional integration and performance of new product development team. **Procedia engineering**, v. 174, p. 621-629, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, Christian. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 351-359, 2009.

KAHN, Kenneth B. Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. **Journal of product innovation management**, v. 13, n. 2, p. 137-151, 1996.

KINDSTRÖM, Daniel; KOWALKOWSKI, Christian; NORDIN, Fredrik. Visualizing the value of service-based offerings: empirical findings from the manufacturing industry. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 7, p. 538-546, 2012.

MONTENEGRO, L. M., CASALI, A. M. O Modelo de Organizing de Karl Weick e sua Ênfase na Comunicação. Belo Horizonte: V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. 18 a 20 de junho de 2008.

PIMENTA, Marcio Lopes; DA SILVA, Andrea Lago; TATE, Wendy L. Characteristics of cross-functional integration processes: evidence from Brazilian organizations. **The International Journal of Logistics Management**, v. 27, n. 2, p. 570-594, 2016. WEICK, K. E. **A Psicologia social da Organização**. São Paulo: Edgar Blucher: EDUSP. 1973. 120 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1

Questionário

INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL EM PROCESSOR DE PREVISÃO DE DEMANDA

- Cargo que ocupa:
- Quanto tempo trabalha na empresa:

- 1. Como a empresa cria valor para o seu cliente?
- 2. Como funciona o processo de previsão de demanda?
- 3. Quais áreas internas, estão ou deveriam estar envolvidas nesse processo?
- 4. Existem ações gerenciais/formais para integrar as áreas mencionadas acima? Fale mais sobre elas.
- 5. Existem ações informais/ espontâneas para integrar as áreas mencionadas acima? Fale mais sobre elas.
- 6. Como a integração entre essas áreas ajuda a melhorar a previsão de demanda?
- 7. Como a integração dessas áreas ajuda a gerar valor para o seu cliente?