
**CRIAÇÃO DE RELACIONAMENTO SUPERIOR
COM O CLIENTE COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL
DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE:
UM ESTUDO EM UMA PEQUENA EMPRESA
DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Jansen Maia Del Corso

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC – PR)
Doutor pela Universidade Católica do Paraná (PUC – PR)
E-mail: del.corso@pucpr.br – Brasil

Wesley Vieira da Silva

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC – PR)
Doutor pela Universidade Católica do Paraná (PUC – PR)
E-mail: wesley.vieira@pucpr.br – Brasil

Juliana Cândido Custódio

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC – PR)
Mestranda pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC – PR)
E-mail: jcustodio@curitibasa.com.br – Brasil

Alessandra Drabek

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC – PR)
Mestranda pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC – PR)
E-mail: aledrabek@yahoo.com.br – Brasil

Resumo: Este artigo aborda a questão de como a capacidade de criar relacionamento superior com o cliente pode tornar-se uma competência essencial da empresa. Foi utilizado como metodologia um estudo de caso em uma pequena empresa do ramo alimentício de nome fantasia *Hot Dog Yracema*, situada em Curitiba. Observaram-se aspectos de recursos, capacidades e competências, e como esses recursos internos podem ser vinculados à estratégia da empresa. Com base no estudo, foi constatado que a habilidade de gerar relacionamento superior entre a empresa e o cliente mostrou que pode se tornar uma fonte de alavancagem competitiva sustentável para o futuro do negócio.

Abstract: This article addresses the question of how the ability to build superior relationships with customers can become a key competence of the company. Methodology was used as a case study in a small company in the food industry in the name *Hot Dog costume Yracema*, located in Curitiba. There were aspects of resources, capabilities and skills, and how these internal resources can be linked to the company's strategy. Based on the study, it was found that the ability to generate superior relationship between the company and the customer showed that it can become a source of sustainable competitive leverage for the future of business.

Palavras-chave: Relacionamento superior; Modelagem organizacional; Arquitetura estratégica.

Abstract: *This article covers the question of how the ability to create higher relationship with the customer could become an essential skill of the company. The methodology has used a case study in a small company in the food industry whose name fantasy is Hot Dog Yracema, located in Curitiba, noting aspects of Resources,*

capabilities and competencies and how these factors can be tied to the company's strategy. Based on the study was found that the ability to generate higher relationship between the company and the customer showed that may to be a factor of sustainable competitive leverage for the future.

Key-words: *Higher relationship; Organizational modeling; Architecture strategic.*

1. INTRODUÇÃO

Na busca pela sustentabilidade, as pequenas empresas utilizam o relacionamento com seus clientes não apenas como base para respostas no processo de adequação de produtos ou serviços, ou como método auxiliar para formação da imagem da marca. Os relacionamentos, muitas vezes, são utilizados como a principal ferramenta para a condição de se manter no mercado, ou seja, um relacionamento superior com o cliente torna-se uma vantagem competitiva nesse meio.

As pequenas empresas são carentes de estudos ou análises que façam referência a aplicações práticas para o desenvolvimento de suas atividades. Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar como a capacidade de gerar relacionamento superior com o cliente pode tornar-se foco da arquitetura estratégica para a prosperação do negócio. Deste modo, torna-se necessário enfatizar como é realizada a modelagem organizacional nas pequenas empresas competitivas por meio da adequação da interface com o cliente.

Segundo HARRISON (2005), a capacidade de manter relacionamentos superiores com o cliente faz a grande diferença nas empresas. Por isso, há necessidade de serem estudadas como as formas de relacionamento podem se tornar estratégias eficazes para prosperação de pequenos negócios e alavancar a vantagem competitiva.

O trabalho está estruturado em duas partes. A primeira parte abrange a base teórico-empírica do estudo, apresentando a definição das pequenas empresas e conceituação da arquitetura estratégica, dos relacionamentos superiores com os clientes como competência essencial da pequena empresa e da modelagem organizacional. A segunda parte traz como metodologia da pesquisa um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício, cujo nome é *Hot Dog Yracema*.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Definição da pequena empresa

As pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia brasileira: representam 98% das empresas formais de indústria, comércio e serviço e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB)¹. Apenas em Curitiba são ao todo 115.646 pequenas empresas. Só na área de alimentação são mais de 11.095 pequenas empresas².

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

Conforme o faturamento, para ser considerada microempresa, a receita do negócio não deve ultrapassar o valor bruto anual de R\$ 240 mil. Já a empresa de pequeno porte atinge, em seu ano-calendário, a receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões³.

Para o critério baseado no número de funcionários, a microempresa deve ter no máximo 9 funcionários para atividades de comércio e serviços, e no máximo 19 funcionários para indústrias. E a empresa de pequeno porte possui de 10 a 49 funcionários nas atividades de comércio e serviços, e de 20 a 99, na indústria⁴.

Para este estudo, será considerada uma empresa de pequeno a que tem maior representatividade e competitividade no mercado, no entanto apresenta grande necessidade de aprofundamento em pesquisas para o desenvolvimento de novas estratégias.

Este fato implica diretamente no imperativo das pequenas empresas como um todo em estabelecer qual é a sua visão para seu negócio no futuro, a fim de identificar as oportunidades que o mercado pode proporcionar. A orientação para o mercado por parte das pequenas empresas é fundamental, porque, para DAY (2001), com o acelerado crescimento do setor e com a intensificação da concorrência, esta visão torna-se uma necessidade estratégica.

2.2 Arquitetura estratégica na pequena empresa

HAMEL e PRAHALAD (1995) afirmam que todo empresário possui um modelo mental de seu negócio baseado nas tendências, nas premissas, e nas pressuposições sobre a estrutura de seu ramo de atividade, clientes, concorrentes e valores envolvidos. O ambiente é o responsável por esse pensamento. Porém, quando há rápidas mudanças no ambiente, as crenças podem se transformar em uma ameaça à sobrevivência de qualquer empresa. Portanto, a visão do pequeno empresário na criação de estratégias para o seu negócio deve ser como um jogo de xadrez: as decisões que toma, para chegar ao futuro primeiro, devem

¹ Dados apontados pelo SEBRAE.

² Informações Socioeconômicas da Curitiba S.A. de 2004.

³ Conforme a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas – Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

⁴ Critério de classificação SEBRAE.

ter o objetivo de dar xeque-mate no concorrente. Ou seja, deve-se criar uma vantagem competitiva baseada em uma competência essencial da empresa.

A obtenção da competitividade estratégica exige o “desenvolvimento e a utilização de uma mentalidade administrativa diferente”, relata HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003, p. 100). Um fator crítico para a elaboração dessa mentalidade é ter a visão da empresa como uma gama de recursos, capacidades e competências essenciais heterogêneas a qual pode ser utilizada para criar um diferencial no mercado. A competitividade estratégica é fundamentada na eficiência operacional do ambiente externo da empresa, concomitantemente a sua capacidade ímpar de se distinguir perante a concorrência. Diante disso, o contexto para a elaboração das estratégias que sustentem a competitividade da empresa, para HAMEL e PRAHALAD (1995), deve ser com o foco no amanhã e não no hoje. Esse foco ampliado possibilita estruturar o setor, atender as principais preferências do cliente e participar nas oportunidades futuras, contrapondo-se à ilusão de apenas aumentar sua participação de mercado.

Contudo, para administrar corretamente esse foco, a pequena empresa precisa identificar as competências necessárias para desenvolver e adequar as melhores opções de ~~interface com os clientes. Para tanto, o~~ instrumento ideal é a arquitetura estratégica que define “o que precisamos fazer certo agora para interceptar o futuro” (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p.127). Trata-se basicamente de descobrir e mapear um caminho para o emprego de novas funcionalidades ou benefícios. Consiste na questão de analisar quais serão as novas competências imprescindíveis para a criação de benefícios ao cliente e verificação de como a interface da empresa com os clientes terá de ser adaptada a fim de permitir o acesso a esses benefícios de forma mais eficaz. A esse respeito, HAMEL e PRAHALAD (1995) dizem que desenvolver a capacidade de previsão do futuro é essencial para moldar o progresso do setor e permitir que a empresa domine seu próprio caminho e chegue ao destino desejado.

A criação de uma nova arquitetura estratégica, para KUNSH (2003), visa criar mecanismos que integrem forças humanas, materiais e financeiras, na busca de soluções e vantagens competitivas. Para projetar esta arquitetura, as organizações precisam considerar como elementos fundamentais o estudo e a análise ambiental e seu relacionamento recíproco com a estratégia. Apenas ao analisar o ambiente interno será possível determinar aquilo que pode ser feito. A combinação adequada do que a empresa deveria fazer e do que ela pode fazer permitirá o desenvolvimento da intenção estratégica, a busca da missão estratégica e a formulação de estratégias. Assim como no jogo de xadrez, apesar de sua importância no jogo, o Rei é modesto em termos de recursos: ele não pode mover-se mais do que uma casa de cada vez, em qualquer direção. Esta também é a situação do pequeno empresário diante de seus poucos recursos.

2.3 Relacionamento superior com o cliente como competência essencial da empresa

Na visão de KOTLER (2000), a estratégia das empresas de alto desempenho deve ser focada em definir quem são seus públicos interessados e quais são suas necessidades, gerenciando processos centrais, como atração e, principalmente, retenção de clientes. Deste modo, HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003) relatam que a vantagem competitiva da empresa reside em criar e adaptar recursos, capacidades e competências essenciais da empresa para atender a esses públicos específicos da organização.

Os autores afirmam que os recursos são entradas no processo de produção da empresa que geram vantagens competitivas diferentes em cada segmento. As capacidades são representadas por habilidades que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma condição final desejada. Já as competências essenciais tornam-se imprescindíveis para garantir a continuidade do empreendimento. As competências essenciais podem ser traduzidas como recursos e capacidades que servem como fonte para vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes. São as atividades que a empresa executa particularmente bem e acrescenta valor a seus bens e serviços por um longo período. Elas emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades.

No entanto, a perspectiva da competência essencial não é analisada de forma natural na maioria das pequenas empresas. Na busca por vantagem competitiva, sem saber ao certo o foco exato, muitas pequenas organizações confundem quais capacidades podem ser suas com-

petências essenciais. HAMEL E PRAHALAD (1995) asseguram que, para ser considerada uma competência específica da organização, uma habilidade precisa ser percebida pelo cliente como um valor adicional, deve ser singular, ou seja, possuir diferenciação entre o concorrente, além de ter capacidade de expansão, pois constituirá a base para a entrada em novos mercados.

O principal quesito de uma competência essencial a ser discutido é a sua singularidade. Não faz sentido definir uma capacidade como competência essencial se ela for onipresente ou se puder ser facilmente copiada. Recursos intangíveis são os mais difíceis de serem imitados. Inclui a boa relação com públicos internos e externos, cultura de alto desempenho e uma marca corporativa bem conhecida, afirma HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003). Nesse sentido, uma das razões pelas quais alguns recursos e aptidões são difíceis de serem imitados pelos concorrentes reside no fato da grande dificuldade em determinar a fonte de criação dessa aptidão, argumenta HARRISON (2005). Embora um novo produto possa ser imitado, o processo usado para contratar, desenvolver, reter e construir lealdade e valores compartilhados com a equipe de trabalho é difícil de se observar e ainda mais difícil de se imitar. Conseqüentemente, os recursos e as aptidões intangíveis podem ser a base para gerar vantagem competitiva.

LEVY (1992) defende que cada conjunto de significados tangíveis ou intangíveis é adquirido pelo cliente por meio de uma estrutura ideal de atributos: são as características esperadas. Deste modo, as empresas devem estar focadas no cliente e no atendimento de suas expectativas e necessidades, conforme CHIAVENATO (2000). Entretanto, a empresa não deve se manter com esse foco restrito, já que o cliente deve ser encantado constantemente. O desafio é servi-los, ultrapassando a barreira de suas expectativas e requisitos esperados.

Em uma organização, independente de seu porte, há o empenho de todas as forças e funções para criar um posicionamento bem definido que enfatize um valor superior para o cliente, coloca DAY (2001). Opondo-se à visão de CHIAVENATO, DAY (2001) afirma que o objetivo não deve ser apenas reconhecer a necessidade do cliente e propor algo para satisfazê-lo. Há a necessidade, principalmente das empresas, converterem essa satisfação em relacionamentos e lealdade.

Nesse contexto, inserem-se os relacionamentos superiores entre a empresa e seus clientes. DRUCKER (1997, p. 86) relata que as empresas devem propor uma nova relação com o mercado que ultrapasse a competitividade, pois “elas precisam ser resolutas de forma a atingir as pessoas com quem estão em contato e alcançar níveis de desempenho acima do normal”.

As relações com os públicos de interesses externos podem ser descritas como um recurso organizacional, conforme HARRISON (2005). Diante disso, DAY (2001) expõe que a motivação em focar estratégias sensíveis aos clientes provém do fato de que mercados de massa maduros apresentam poucas opções de diferenciais competitivos, impulsionando os clientes a se tornarem mais susceptíveis a preço e menos fiéis. Deste modo, a formação de um elo intenso com cliente, por meio de um relacionamento superior, com a peculiaridade de personalização no atendimento e o melhor tratamento possível, agregam valor na percepção do cliente.

Para MCKENNA (1992, p.105), “a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua e de difícil manutenção”. Todavia, em um ambiente com inúmeras opções, os relacionamentos interpessoais tornam-se a única forma de se manter a fidelidade do cliente.

As interações personalizadas, para DAY (2001), que se baseiam no reconhecimento de que cada relacionamento, são únicas, somadas à demonstração de integridade da empresa e aos constantes reforços do vínculo com cada cliente consistem em fatores que possibilitam gerar vantagem no relacionamento.

O fato é que as relações superiores com os públicos podem gerar vantagem competitiva, mas de forma sustentável, na visão de HARRISON (2005). A esse respeito, BARNEY (1991) articula que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva está na implantação de um valor não oferecido simultaneamente pelos concorrentes e que os concorrentes serão incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

Logo, a ligação conceitual entre a teoria dos públicos da empresa e a visão baseada nos recursos tem implicações importantes. Ao explorar suas competências essenciais e atender aos elevados padrões da concorrência, a pequena empresa pode gerar valor para os seus clientes. Nos casos de *commodities* ou produtos com baixa capacidade de diferenciação, as formas estreitas de relacionamento com clientes e a remodelação da empresa para atingir o objetivo de adequar a interface com o cliente são os pontos que se tornam essenciais para a vantagem competitiva e, conseqüentemente, a sustentabilidade da pequena empresa no mercado.

2.4. Modelagem organizacional com foco na adequação da interface com o cliente

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

Nesse contexto, a modelagem organizacional facilita o entendimento do ambiente empresarial, além de ser uma atividade valiosa pela engenharia de requisitos, descreve ALENCAR (1999). O modelo organizacional é uma representação estrutural de atividades,

processos, informações, recursos, comportamentos, objetivos e restrições das empresas. Esse modelo auxilia a compreensão das interações entre as organizações e as pessoas.

Conseqüentemente, para tornar efetiva a capacidade de relacionamento superior com o cliente, a reengenharia de fluxos de trabalho e o desenvolvimento de equipes multifuncionais responsáveis por cada processo tornam-se fundamentais. KOTLER (2000) afirma que as empresas de sucesso são aquelas que alcançam a excelência na capacidade de gerir processos centrais de negócios por intermédio de equipes multifuncionais que enfatizam um conjunto de habilidades notadamente diferentes do que as das empresas não tão bem sucedidas.

A estrutura em rede para pequenas organizações pode ser adaptada neste contexto. Esta estrutura prioriza o relacionamento superior com o cliente, pois fornece grande descentralização e a coordenação de atividades conforme grupos de clientes. HARRISON (2005) alega que a estrutura em nível empresarial fundamentada no conceito de formação de redes é organizada com base em grupos de clientes e regiões demográficas, possibilitando que unidades diferentes, ou seja, atividades diferentes, concentrem-se em necessidades específicas de mercado, o que facilita a geração de satisfação dos clientes. Em contrapartida, o autor coloca que essa forma extrema de descentralização, e, ao mesmo tempo, de integração de diversas atividades, pode gerar diferenças de atendimento.

A esse respeito, KOTLER (2000) defende que a organização de uma empresa, de acordo com a sua estrutura, as suas políticas e a sua cultura, pode tornar-se disfuncional em um ambiente de negócios. Enquanto a estrutura e a política podem ser alteradas, a cultura é quase impossível de ser mudada. A cultura corporativa é a experiência, as histórias, as convicções e as normas compartilhadas que caracterizam a empresa. Às vezes, a cultura corporativa desenvolve-se organicamente e é transmitida aos funcionários da empresa pela personalidade e pelos hábitos do pequeno empresário.

NADLER, SHAW e GERSTEIN (1993) afirmam que há dois parâmetros da arquitetura estratégica: arquitetura/estratégia, ou seja, como a arquitetura permitirá a realização da estratégia, e arquitetura/cultura, ou seja, como a arquitetura se harmonizará com os indivíduos que trabalham na organização.

A esse respeito, os autores relatam que existem três desafios na implantação de uma arquitetura estratégica. O primeiro desafio refere-se à adequação estratégica, ou seja, é a tomada de decisões que devem ser eficientes e adequadas ao ambiente real das organizações, às limitações e oportunidades. O segundo, trata-se de como é a integração da adequação estratégica e organização. E, por fim, o terceiro desafio é concernente à adequação da organização interna para receber a estratégia.

Por isso, a arquitetura estratégica tem pouco valor se não for amplamente debatida e compreendida por todos os funcionários. Os funcionários, peças essenciais desse jogo, irão conduzir a estrutura da empresa ao estágio desejado. Para HAMEL e PRAHALAD (1995), na ausência de desafios nitidamente definidos aos funcionários, eles ficam impotentes para contribuir com a competitividade.

Esta consciência é fundamental, pois uma oportunidade de alinhamento da estratégia com o comportamento e a atitude dos funcionários proporciona a capacidade e o compromisso para com a organização, possibilitando resultados reais para a empresa, pois, como no jogo de Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.3, p.59-71, 2008.

xadrez, todas as peças são de extrema importância, pois elas movimentam boa parte do jogo. Assim, qualquer movimento errado pode afetar toda a empresa.

As parcerias também devem ser ressaltadas na adequação da organização para receber as estratégias. Para HARRISON (2005), as empresas devem considerar as parcerias com outras empresas como uma estratégia importante, pois são a base para a combinação de recursos necessários, de conhecimento ou poder, em benefício de cada participante. “As relações interorganizacionais bem-sucedidas podem ser uma fonte importante de vantagem competitiva” (Id, 2005, p. 71).

3. METODOLOGIA

Com base no estudo de caso de uma pequena empresa do ramo alimentício, será abordada a forma como foi remodelada a sua estrutura organizacional a fim de torna-se hoje uma pequena empresa competitiva. Este estudo decorreu de uma análise com o foco na capacidade da pequena empresa gerar um relacionamento superior com o cliente. Esse posicionamento possibilitou alavancar os negócios e preparar-se para as novas tendências do segmento.

3.1. Estudo de caso

A empresa de pequeno porte do ramo alimentício, de nome fantasia *Hot Dog Yracema*, e razão social com o mesmo nome do proprietário, Cristiano Batista de Jesus, está no ramo desde 1983. O objeto principal do negócio é servir lanches, principalmente cachorros-quentes, proporcionando o melhor atendimento ao cliente.

No início da atividade, 24 anos atrás, a família atuava em um simples carrinho de cachorro quente em ruas movimentadas de Curitiba. No decorrer dos anos, foram três pontos distintos: Avenida Brasília, Avenida Marechal Floriano Peixoto e Praça Nossa Senhora do Carmo. Nesse período, a quantidade de pessoas que trabalhavam no negócio eram três, os quais faziam parte da família, sendo a mãe e os dois filhos. Eram vendidos, em média, quinhentos cachorros-quentes por dia, em períodos com bom movimento.

Conforme a tabela 1, com o passar dos anos, a estrutura do negócio foi alterada para um ponto comercial que apenas mudou o lado da rua, na Praça Nossa Senhora do Carmo no bairro de nome Boqueirão. Hoje são, ao todo, trinta funcionários, a variedade de lanches servidos foi aumentada, sem perder o foco principal nos cachorros-quentes, e são servidos uma média de 1500 a 2000 lanches, em dias com movimento normal. Nos meses de outubro, novembro e dezembro, nos quais o movimento aumenta, são servidos em média 3000 lanches por dia.

Tabela 1: dados comparativos da evolução da empresa *Hot Dog Yracema*

	Início das atividades	Período atual
Estrutura	Carrinho de cachorro quente	Lanchonete
Núm. De Funcionários	3	30
Média de cachorros-quentes	500	2000

/ dia		
-------	--	--

Fonte: Tabela com dados comparativos da evolução do.

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

A respeito do que os responsáveis pela empresa esperam do futuro na sua atividade, é cada vez mais melhorar os serviços. Segundo eles, a prioridade da empresa é o cliente que estão servindo. Esse futuro, na concepção deles, não se trata de um longo prazo, ou seja cinco ou dez anos. Trata-se de um futuro bem próximo, como no final deste ano.

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

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

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

Entretanto, a competência primordial para manter o sucesso do negócio no futuro para o *Hot Dog Yracema* é a capacidade de manter um relacionamento superior com os clientes, por meio de um atendimento personalizado e que priorize satisfazer as necessidades dos clientes. Esse atendimento, que agrega valor para a empresa, é observado no atendimento padrão feito pelos colaboradores, comprometidos com a agilidade dos serviços, com a gentileza e, principalmente, na capacidade em fazer com que os clientes saiam sempre satisfeitos. Esse padrão no relacionamento empresa-cliente é observado em todo momento pelos colaboradores, independente da função.

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

Agora se faz necessário uma discussão para analisar como a capacidade de gerar relacionamento superior com o cliente, utilizada pela empresa *Hot Dog Yracema*, tornou-se o foco da arquitetura estratégica para a prosperação do negócio.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

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

Parafraseando HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), um fator crítico para a preparação dessa mentalidade é a visão da gerência de uma variedade de recursos, capacidades e competências essenciais que podem e devem ser exploradas. A empresa utiliza todos os recursos possíveis para melhorar o negócio. Desde a facilitação nos canais de atendimento, o bom relacionamento com o cliente, à questão do padrão do atendimento, entrega dos produtos de maneira singular e agilidade dos serviços.

Conforme HAMEL e PRAHALAD (1995) uma habilidade deve ser percebida pelo cliente como um valor adicional, sendo singular e possuindo capacidade de expansão. Diante dessa afirmação do autor, pode-se verificar que o relacionamento superior e a interface com o cliente, que dispõe de inúmeras formas de contato no *Hot Dog Yracema*, são percebidos como competências essenciais para a prosperação do negócio. São influenciadas desde a direção até a contratação dos funcionários e podem ser referenciadas como parte da história da empresa.

Não que os outros recursos diferenciais citados não sejam importantes. Porém, o fator crítico do sucesso e o que gera uma vantagem competitiva, porque é difícil de ser imitada, é a história da empresa e sua trajetória, que a fez enfatizar a necessidade dos relacionamentos superiores como seu diferencial competitivo.

A esse respeito, NADLER, GERSTEIN e SHAW (1993) relatam que a história da organização compreende os principais fatos acontecidos na organização e reflete diretamente no seu desenvolvimento. Assim, a história do *Hot Dog Yracema* e o seu aprendizado durante o tempo fizeram com que essa diferenciação no atendimento fosse um fator singular diante de qualquer outro concorrente e que se tornasse impossível de ser imitada.

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

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

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

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

5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

O estudo possibilitou a análise de uma pequena empresa competitiva diante de sua capacidade de gerar um relacionamento superior com o cliente. Essa habilidade foi observada em diversos momentos, como citado na discussão deste artigo. O padrão singular de atendimento, a presteza, a preocupação com os fornecedores, a distribuição e flexibilidade da equipe nas diversas atividades, além de seu comprometimento, deixam evidentes que o relacionamento superior é uma competência essencial da empresa.

Foi percebido, também, que a habilidade de gerar relacionamento superior entre a empresa e o cliente mostrou que pode se tornar um fator de alavancagem competitiva sustentável para o futuro. Uma vez que esta capacidade está embasada em uma cultura internalizada por todos os colaboradores, assim como na própria história da empresa e em seu aprendizado, torna-se um recurso difícil de ser copiado, singular e que pode ser expandido para futuras ampliações da empresa.

A empresa que mantém um relacionamento superior com o cliente pode utilizar esse procedimento como fundamental para a fidelização dos clientes. Entretanto, uma limitação do objetivo do estudo é identificar como esse processo é percebido pelo cliente, tanto do lado Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.3, p.59-71, 2008.

cognitivo, afetivo e na tendência à ação (recompra). Esta pode ser uma abordagem para estudos futuros.

6. BIBLIOGRAFIA

ALENCAR, F. M. R. **Mapeando a Modelagem Organizacional em especificações precisas**. 1999. p. 304 Tese (Doutorado) - Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1999. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br>. Acesso em 24 out. 2007.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Jornal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 319 p.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.

DRUCKER, Peter F. **Organização do Futuro**. Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Ed. Futura, 1997. 428p

HARRISON, Jeffrey F. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Ed. Bookman, 2005. 430p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Tompson Learning, 2003. 93-133p.

KUNSCH, Margarida. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Ed. Summus, 2003. 417p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

LEVY, Alberto R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992. 309 p.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 1992. Ed. Campus. 254p.

NADLER, David; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional**: A chave para a mudança empresarial. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993. 265 p.

PÁDUA, S. I. D.; CAZARINI, E.W.; INAMASU, R.Y. **Modelagem Organizacional**: Captura dos Requisitos Organizacionais no Desenvolvimento de Sistemas de Informação. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em 24 out. 2007.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Ed. Campus, 1995. 376 p.

Consultas a meios eletrônicos:

SEBRAE. <http://www.sebraepr.com.br>. Acesso em 23 out. 2007.

CURITIBA S.A. <http://curitibasa.com.br>. Acesso em 29 out. 2007.

Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. <http://www.leigeral.com.br>. Acesso em 29 out. 2007.