

CULTURA E COMPETITIVIDADE: A INFLUÊNCIA CULTURAL NA COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ELDOURADO MOTORS E DESPACHANTE DA CIDADE DE LAGOA DOURADA/MG.

Naiara Thais Meireles¹

RESUMO

Uma das principais características do atual ambiente organizacional é a necessidade das empresas em se manterem competitivas no mercado. Alguns fatores podem ter influencia sobre esse aspecto, como a cultura. Desta forma, o objetivo geral da pesquisa é analisar a influência cultural na competitividade da empresa El dourado Despachante da cidade de Lagoa Dourada. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que trouxe relevância aos temas: competitividade e cultura; e uma pesquisa qualitativa através da aplicação de questionário a 25 clientes da empresa estudada. Assim, foi possível concluir que existem influencias culturais na hora de escolher uma prestadora de serviços. Os fatores culturais que influenciam são aqueles baseados em valores ou costumes locais, como honestidade, qualidade e afinidade.

Palavras-chaves: competitividade, cultura, mercado.

¹ Graduanda em Administração – Instituto de Ensino Superior “Presidente Trancredo de Almeida Neves” – IPTAN. naiaraameireles@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Com o grande aumento da competitividade entre as empresas e, diante do mercado agressivo em que vivem, as mudanças estão impulsionando as organizações a buscar cada vez mais transformações e adaptações a fim de sobreviverem. O dia-a-dia dos gestores das organizações é marcado pela tomada de decisões, que podem gerar conseqüências diversas conforme o contexto de cada uma. Tais decisões deveriam partir de uma visão ampla do ambiente considerando, por exemplo, as características culturais.

Assim, cultura é a soma de valores como: conhecimento, arte, crenças, lei, moral, costumes e todos os hábitos em que o ser humano convive não somente em família, mas em uma sociedade. Sempre que uma nova organização surge no mercado onde já se encontram concorrentes antigos, a influência da cultura se torna importante. Quebrar um novo paradigma diante dos conceitos internos das pessoas e de suas percepções é trazer um novo modelo, novas mudanças, novos mercados e isso dificultarão novas entradas de organizações.

Desta forma, este artigo traz o seguinte problema de pesquisa: Como os aspectos culturais de uma cidade podem influenciar a competitividade de uma empresa?

Devido à experiência prática da autora da pesquisa, observa-se que, há uma concorrência acirrada entre as duas únicas empresas de despachante da cidade e que tal concorrência, por vezes se apóia em aspectos culturais tradicionais, como a escolha do serviço em função da proximidade familiar ou do forte vínculo de amizade em detrimento da qualidade e eficiência do serviço prestado. Esta pesquisa se faz importante por trazer conhecimentos e crescimento econômico à empresa. Embora haja vasta literatura e diversas referências sobre o tema, é de grande relevância que ainda há muito a se desenvolver em termos de conhecimento se comparado a realidade local, bem como demonstrar o papel significativo da cultura nas estratégias empresariais.

Diante deste contexto, a pesquisa buscou analisar como se dá o processo de competitividade da empresa prestadora de serviços de despachante do município de Lagoa Dourada/MG, visando compreender os aspectos culturais que impactam nas suas práticas diárias e processo decisório. De forma mais específica, destina-se

conceituar vantagem competitiva e mercado, definir os modelos; conceituar cultura, apresentar seus tipos; definir a importância da cultura no comportamento das pessoas e organizações.

O estudo desse artigo foi desenvolvido por duas etapas: a primeira tratou da pesquisa bibliográfica em artigos, livros, plataformas acadêmicas para adquirir conhecimentos e informações que trouxeram conceitos relevantes ao tema: cultura e competitividade; na segunda optou-se pela pesquisa exploratória, por se tratar de um tema pouco explorado, do tipo estudo de caso com a realização de um questionário para os clientes da empresa pesquisada. O estudo sustentado é qualitativo por trazer sua subjetividade e particularidade, com a participação maior da pesquisadora.

1 MERCADO E VANTAGEM COMPETITIVA

Nas organizações modernas a competitividade deixa de estar ligada apenas a produção e passa ser vista como forma de sobrevivência. O desafio enfrentado pela organização consiste em criar um ambiente em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas. Para Porter (1985) a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa é capaz de criar para seus consumidores excedendo o custo para a criação desse valor. A vantagem competitiva pode ser entendida como uma necessidade de desenvolvimento de características para sobrepor-se aos concorrentes.

Entende-se que as organizações utilizam de seus recursos, conhecimentos e habilidades para criação de um valor, ou seja, os clientes pagam pela qualidade de um produto/serviço conforme suas expectativas. Porter (1999) diz que: “uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos”. Portanto, vantagem competitiva é quando a empresa possui algo a mais que atenda a necessidade dos consumidores permitindo se diferenciar dos concorrentes.

O cliente é mais que essencial quando se trata de vantagem competitiva, pois ele é o responsável pela escolha de qual produto/serviço adquirir. Chiavenato e Sapiro (2004) destacam que as organizações devem reconhecer que a preferência do cliente é mais uma questão de prioridades do que uma simples forma de escolha.

O concorrente não é somente o fabricante ou prestador de serviços de algo similar, pois todo cliente pode optar em ler um bom livro e não sair para comer. Nesse caso, livros e restaurantes se tornam concorrentes. Dessa forma, a concorrência vai muito além da competição entre concorrentes do mesmo setor ou atividade, mais em todo aquele ambiente no qual esta inserida.

Assim, com a evolução do mercado e com o avanço tecnológico os clientes se tornam mais informados, exigentes e mais difíceis de conquistar e para não perdê-los para concorrências, as organizações competitivas precisam estar flexíveis, integrando as informações e tecnologias que contribuirão para o desenvolvimento organizacional. Em seu estudo estratégico Sun Tzu (2013, p. 66) afirma que “se tu conheceres o inimigo e conheceres a ti mesmo, então sem dúvida vencerás; se tu conheceres o céu e conheceres a terra, então tua vitória será total”. Ainda assim é importante entender a força que os clientes e os concorrentes possuem e para isso serão abordadas no próximo subtítulo, as cinco forças de Porter.

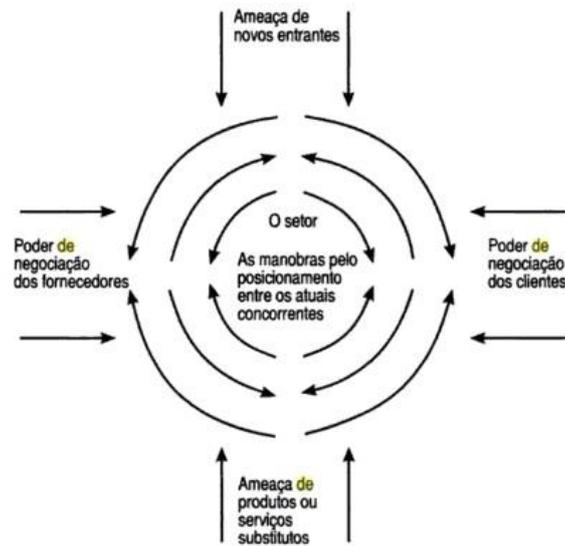
1.1 O modelo das cinco forças de Porter

O mercado de atuação das empresas é competitivo. Uma forma delas se relacionarem é através de estratégias. Porter (1999) cita cinco fatores para isso:

- 1- Ameaça de novos entrantes.
- 2- A ameaça de produtos ou serviços substitutos.
- 3- Poder de negociação dos clientes.
- 4- O poder de negociação dos fornecedores.
- 5- A rivalidade entre os concorrentes atuais.

A figura 1 a seguir apresenta essas forças:

FIGURA 1 - Forças que governam a competição num setor



Fonte: Porter (1999, p. 28).

Essas forças em conjunto, indicam como a concorrência é intensa dentro da organização e até mesmo a sua rentabilidade. Elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa. O estudo de Porter foi realizado em indústrias, mas segundo o autor “essa visão da competição também se aplica a setores que atuam com serviços”. (PORTER, 1999, p. 29).

Com um olhar mais estratégico Bicho e Baptista (2006) dizem que a caracterização de uma organização se dá pelos fatores de competitividade que determinam sua estrutura, sua evolução e relações que estabelecem entre eles. Portanto, é importante que cada uma dessas forças seja analisada em detalhes, para que uma empresa possa desenvolver estratégias competitivas eficazes.

1.2 Ameaça de entrada

A organização deverá reagir com a ameaça de entradas de novos concorrentes. Para Porter (1999), os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. Pode-se dizer que a entrada de novas empresas que não atuam no setor vem com a vontade de conquistar o mercado. Bicho e Baptista (2006) dizem que os efeitos de novas entradas serão imediatos e como conseqüência a procura pelos concorrentes irão diminuir, aumentando assim a rivalidade. Assim, essas

novas entradas irão utilizar de seus recursos para se diferenciar dos seus concorrentes.

Com relação aos preços, são puxados para baixo e os custos inflacionados, o nível de ameaça se dá em função das barreiras de entrada. São seis principais barreiras de entrada que os novos concorrentes enfrentarão: economia de escala, diferenciação de produto, exigência de capital, desvantagens de custo, acesso a canais de distribuição e política governamental. (PORTER, 1999). Além dos preços é interessante estudar os produtos ou serviços substitutos.

1.3 Produtos ou serviços substitutos

Os produtos substitutos são aqueles oferecidos pela concorrência, com características diferentes, porém atendem as necessidades dos clientes. Bicho e Baptista (2006) dizem que a rentabilidade da indústria está diretamente ligada à pressão de produtos substitutos. Assim, essa pressão afeta o desempenho da organização e faz com que atrapalhe a evolução da mesma. Porter (1999) afirma que os produtos substitutos podem ser: (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade. Pelo lado estrategista esse produto exige uma maior atenção.

O autor ainda completa, a ameaça de produtos substitutos pode ser entendida como produtos de outras indústrias que satisfazem à mesma necessidade ou desempenham a mesma função que os produtos da indústria. Entende-se que esses produtos são perigosos, principalmente quando são produzidos por empresas que possuem vantagens relacionadas aos custos.

1.4 Poder de negociação dos clientes

Os clientes são exigentes com o preço quando a qualidade do produto/serviço é igual. Para Porter (1999, p. 37) “os consumidores tendem a ser mais sensíveis ao preço se estiverem adquirindo produtos não diferenciados, caros em relação às respectivas rendas do tipo em que a qualidade não é tão importante”.

Assim, devido à alta concorrência existente nos mercados atuais os clientes irão escolher de acordo com suas necessidades e expectativas.

Os compradores têm um poder de negociação absurdo. Eles competem com a indústria forçando a diminuição dos preços, a busca por qualidade e serviços melhores e também jogam concorrentes uns contra os outros. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Para Porter (1999) um grupo de compradores é poderoso se:

- a) É concentrado ou compra em grandes volumes;
- b) Os produtos adquiridos são padronizados ou não diferenciados;
- c) Seus lucros são baixos;
- d) Os produtos não são tão importantes para a qualidade dos produtos entre outros.

Assim, é importante entender o poder de negociação dos fornecedores.

1.5 Poder de negociação dos Fornecedores

Os fornecedores possuem o mesmo poder de negociação dos clientes. Para Porter (1999) os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os colaboradores de uma organização, através da elevação dos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços. Chiavenato e Sapiro (2004) complementam que os fornecedores são concentrados e vendem para compradores pulverizados. São espertos ao fornecer produtos que não concorrem com produtos substitutos e são de grande importância para o negócio dos compradores. O que torna uma ameaça ao desempenho de qualquer organização

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Segundo Porter (2004), um grupo de fornecedores é poderoso se:

- a) É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende;
- b) Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos;
- c) A indústria não é um cliente importante para o fornecedor;
- d) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o comprador;
- e) Os produtos do fornecedor são diferenciados.

A intensidade dessas forças está diretamente relacionada à concentração do setor fornecedor. Quanto menor for a importância do setor consumidor para os

fornecedores e maiores forem os custos do fornecedor, maior será o potencial de impacto negativo no desempenho.

1.6 Rivalidade entre concorrentes

Esta força competitiva, por sua vez, caracteriza-se por disputas por parcelas de mercado entre as empresas de um mesmo ramo de negócio, podendo assumir diversas formas, tais como: concorrência de preços, adição de valor a produtos e serviços, entre outros. Para Porter (1999), a rivalidade é maior quando: existem vários concorrentes de uma mesma capacidade de tamanho e poder, o desenvolvimento no setor é vagaroso, os produtos e serviços não são diferenciados, os concorrentes apresentam vários tipos de estratégias desiguais e os obstáculos para sair do setor são elevados. Já Rebouças (2006), citado por Filho, Paresin e Neto (s.d) evidencia que a rivalidade entre os concorrentes intensa pode ser vista muito mais complexa que uma simples rivalidade. Pois, essa disputa força as organizações a ir buscar novos atrativos como: diferenciação do produto, mudança na estrutura organizacional, vantagens relacionadas a custos, entre outros.

Nota-se que cada uma dessas forças competitivas citadas acima tem intensidade diferente para cada tipo de negócio no qual a empresa se encontra, podendo representar tanto uma oportunidade de melhora como uma séria ameaça.

2 CONCEITO DE CULTURA

Cada sociedade tem uma cultura própria que influencia os comportamentos das pessoas e das organizações. Assim, as pessoas, os funcionários, os grupos adquirem forma de agir e interagir. Laraia (2009, p.25) cita em seu livro o antropólogo Edward Tylor que atribui o significado de cultura como todo o complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, costumes, leis e qualquer outra capacidade de hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Chiavenato (2005) confirma que cultura são o conjunto de valores compartilhados, tradições e objetivos que são passados de geração em geração, impostos pelos membros atuais da sociedade e repassados para novas gerações. Essa forma de adaptação ocorre, pois os mais experientes tentam trazer os padrões culturais para a atualidade e

assim desenvolvem uma inter-relação entre as pessoas e a capacidade que estes têm de se relacionar ao meio que estão inseridos.

O ser humano desde seu nascimento passa por um processo de socialização e educação, e já acumula pontos culturais. À medida que as pessoas vão se interagindo em um grupo, esse grupo terá sua própria regra, linguagem, normas e isso também é cultura. Pires e Macêdo (2006, p. 83) dizem que “a cultura implica na estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização”. Chiavenato (2005) ainda diz que a base de uma vida é fundamentada em comunicação compartilhada, padrões, códigos de conduta e expectativas. Essas influências afetam todo o processo de desenvolvimento do ser humano e a princípio define suas características, escolhas e suas maneiras de se relacionar.

Entende-se, portanto, a cultura como a forma de apresentar os valores e as crenças que o grupo compartilha entre si e a maneira como os indivíduos interagem com a realidade no meio no qual está inserido. Para Pires e Macêdo (2006, p. 84) cultura é a construção do significado social e normativo, no qual um grupo tem a capacidade de fortalecer ou desintegrar. Assim, os indivíduos se expressam em sua forma de agir, pensar e decidir com base em uma cultura na qual lhe foi construída. Os autores ainda confirmam que a cultura possivelmente atua na transformação da natureza e incentiva os povos a possuírem diferenças culturais por suas capacidades de diferentes invenções e resoluções. Essas diferenças fazem com que nem uma cultura seja igual à outra, mesmo possuindo algumas características em comum.

A cultura está relacionada aos fatores econômicos, políticos e legais e afetam todo o desenvolvimento do ser humano de uma sociedade. Chiavenato (2005, p. 117) diz que “as variáveis culturais por sua vez, determinam as atitudes básicas em relação ao trabalho, tempo, materialismo, individualismo e mudança”. Assim, essas atitudes agem no emocional e nas expectativas das pessoas quanto ao trabalho e as relações do dia-a-dia e estas determinam os resultados que podem esperar de todas as pessoas. Portanto, a cultura de cada sociedade influencia poderosamente a cultura de suas organizações.

2.1 Cultura Organizacional e suas características

Como cada sociedade possui sua cultura, as organizações também se caracterizam por possuírem culturas organizacionais únicas e específicas. Assim, cada uma adquire sua própria identidade, forma de agir, ou seja, seus valores, regras e premissas. Robbins (2005) define cultura como um conjunto de valores que determinados membros compartilham dentro de uma organização e que possibilita a esta, ser diferente das demais. Dessa forma, todas as pessoas envolvidas em uma organização já trazem um tipo de cultura individual e partilham em um mesmo ambiente. Chiavenato (2004, p. 165) destaca que:

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Em outras palavras, ela consiste nas relações e na maneira com que as pessoas se organizam, interagem e agem dentro de sua empresa. Buscando melhorar as relações de trabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e a produtividade. Berger e Luckmann (1974 *apud* CASAGRANDE; MACHADO, 2015, p. 83) acreditam que uma realidade social é desenvolvida com base em estágios de interação social. Inicialmente, o ser humano interage com sua família, escola, igreja e comunidade e será pressionado a compreender a cultura organizacional quando passa a pertencer uma organização.

As pessoas têm uma vida social antes mesmo de entrarem para uma organização. São valores adquiridos desde pequenos que com o passar do tempo vão se transformando em uma identidade própria. Para Wren (2007, *apud* CASAGRANDE; MACHADO, 2015, p. 83) à medida que o ser humano se comporta, haverá indícios culturais do seu passado e presente e um influenciará o outro, pois os convívios no ambiente organizacional de pessoas de diferentes culturas provocam implicações por conta de estereótipos, preconceitos, diferenças de linguagem e interpretações da realidade. Desta forma, é necessário entender, também, que esta afirmativa não considera que o indivíduo terá sua cultura modificada, pois sempre irá prevalecer sua formação social, apenas uma aceitação da cultura organizacional, que naquele ambiente deverá ser igual para todos, como as regras, normas, direitos, deveres e etc.

As organizações, assim como as pessoas possuem objetivos, metas, problemas, nos quais precisam ser analisados e resolvidos. É de grande importância que todos os indivíduos da organização estejam sempre conscientes da realidade organizacional. Para Schein (2009 *apud* CASAGRANDE; MACHADO, 2015, p.84) autor conhecido por pesquisar área organizacional, “cultura é a adoção de comportamentos relacionados à solução dos problemas externos e internos que funcionaram consistentemente para o grupo”. Sendo assim, esses comportamentos funcionando bem dentro da organização, serão passados para novos membros como a maneira correta de entender e esclarecer os problemas, podendo, a cultura durar por muitos anos.

A cultura organizacional pode se manifestar através da maneira que ela é repassada para seus indivíduos e clientes, ou seja, como os líderes da organização irão passar as funções e objetivos, a fim de que todos a entendam de forma coerente. Para Luz (2003), a cultura é manifestada através do código de ética, da visão, missão e dos valores da organização, de suas características, e através de como a empresa e seus colaboradores se comportam, relevando a influência do meio sócio-cultural ao qual a organização está inserida. Portanto, é imprescindível que a cultura seja bem clara com seus objetivos, assim os colaboradores compreendem sua finalidade e os clientes possam estar cientes da organização que estão investindo.

As características da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos segundo Crozatti (1998):

- 1- Crenças: verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- 2- Valores: elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;
- 3- Costumes: materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática;
- 4- Ritos: operações rotineiras executadas para êxito das atividades;
- 5- Rede de comunicação informal: conhecida em empresas e citada em algumas publicações como "rádio peão". A rede de comunicação informal funciona como

excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

Esse conjunto de características enriquece a cultura da organização e pode influenciar o comportamento dos membros organizacionais. Mintzberg (2001 *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005) afirma que as culturas ricas possuem um peso enorme no comportamento das pessoas no trabalho e assim leva as mesmas a se identificarem e serem fiéis com a organização.

Entende-se, portanto que a cultura organizacional está diretamente ligada à identidade de uma empresa, que formada por diversas pessoas, terá uma coletividade de personalidades, e quando bem gerenciada oferece um sentimento de realização, lealdade e de tarefa cumprida. Além de experienciais compartilhadas das pessoas, surgem seus valores, crenças e hábitos e não apenas isso, a cultura define as organizações, suas estruturas, regras e o comportamento de cada membro, formando sua identidade e sua importância devem estar sempre em destaque.

2.2 A importância da Cultura Organizacional

É de grande importância a cultura organizacional da empresa, pois é ela a responsável por reunir comportamentos, valores, crenças. E irá direcionar o sucesso da organização, através da forma que os membros irão enxergar o negócio e irão agir dentro dele. A motivação surge de uma boa liderança, que vem através de uma boa cultura, porém, uma cultura mal definida poderá influenciar negativamente no ambiente de trabalho e na produtividade. Segundo alguns autores Bio (1996), Catelli (1997), Schein (1992) (*apud* CROZZTTI, 1998) os líderes e os fundadores são os principais influenciadores da cultura organizacional, pois definem os modelos de gestão, por deterem o poder máximo na empresa, além de imporem o seu jeito próprio de conduzirem o negócio.

A cultura deve ser compartilhada entre os colaboradores da organização de modo que haja compreensão das partes envolvidas. Segundo Ferreira e Assmar (2004 *apud* LIMA; SILVA; HOROSTECKI, s/d) as organizações devem desenvolver estímulos aos seus colaboradores, para que estes alcancem objetivos impostos pela organização, pois os objetivos claros, a cultura também estará e assim terão mais possibilidades de alcançar lucro e desempenho. Portanto, o modo que a organização conduzirá seus colaboradores ao alcance de objetivos dependerá de

como gestor/líder irá lidar com a forma de agir, pensar e tomar decisões, pois cada colaborador compartilha um pouco de sua cultura.

Outro aspecto importante na cultura organizacional é a competitividade, quanto mais competitiva, mais moderna a empresa será, por outro lado, quanto menor sua competitividade, menos desenvolvida e acomodada será a empresa. Para Harman e Hormann (1990 *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005) os negócios devem ser ter metas e objetivos empenhados em criar nas organizações ambientes de trabalho que incentivem o pessoal, buscando a realização de serviços gratificantes, que proporcionem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores; e esse fator aliado a um produto útil para a sociedade certamente leva ao lucro. Os funcionários devem ser parte importante da cultura, pois eles serão os espelhos que refletem o bom funcionamento da organização.

Portanto, entende-se a importância de uma cultura forte organizacional em uma empresa, e que esta precisa estar de acordo com as pessoas e as atividades envolvidas. Os colaboradores precisam se sentir parte da empresa e acreditar nela, contribuindo para o sucesso organizacional. Os líderes e gestores são essenciais, já que são eles os responsáveis por implementar a cultura e apresentar aos colaboradores.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Eldourado Motor's é uma microempresa que atua no ramo de despachante e está localizada na cidade de Lagoa Dourada/MG, onde residem em torno de 12 mil habitantes. A empresa atende uma média de 100 clientes mensais. A seguir apresentam-se os resultados do questionário que foi aplicado a 25 clientes da empresa.

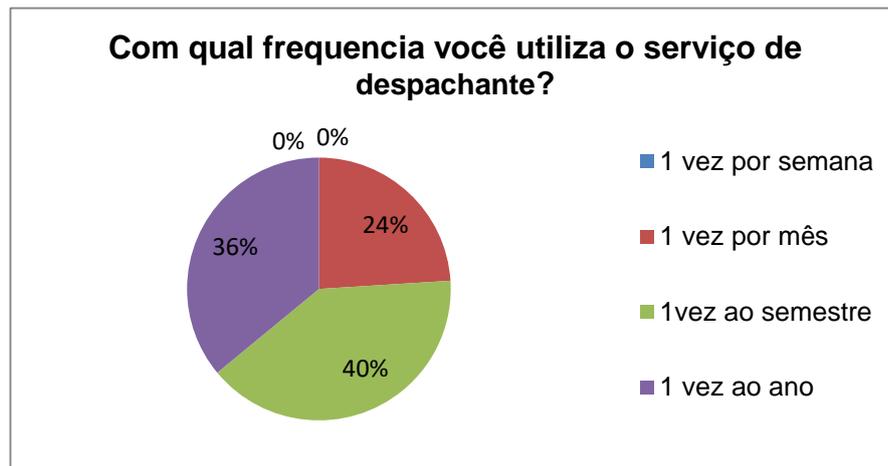
O objetivo desse questionário é entender como a cultura poderá influenciar na competitividade da empresa que presta serviço de Despachante. Analisando a identificação dos respondentes nota-se que 72% são do gênero masculino e somente 28% feminino. A faixa etária variou bastante: apenas 4% são menores que 25 anos, 12% de 26 a 30 anos, 28% de 31 a 40 anos, com maior percentual obtivemos 36% de 41 a 50 anos e 20% acima de 50 anos.

Na questão três, foi abordado o nível de escolaridade dos clientes. Têm-se então que 8% dos clientes entrevistados possuem Ensino Fundamental incompleto,

20% Fundamental completo, 40% Ensino Médio incompleto, 20% Ensino Médio completo e apenas 12% ensino Superior.

Ao analisarmos a questão 4, onde o objetivo da pergunta foi descobrir a frequência que os clientes utilizam este serviço, obteve-se:

FIGURA 1

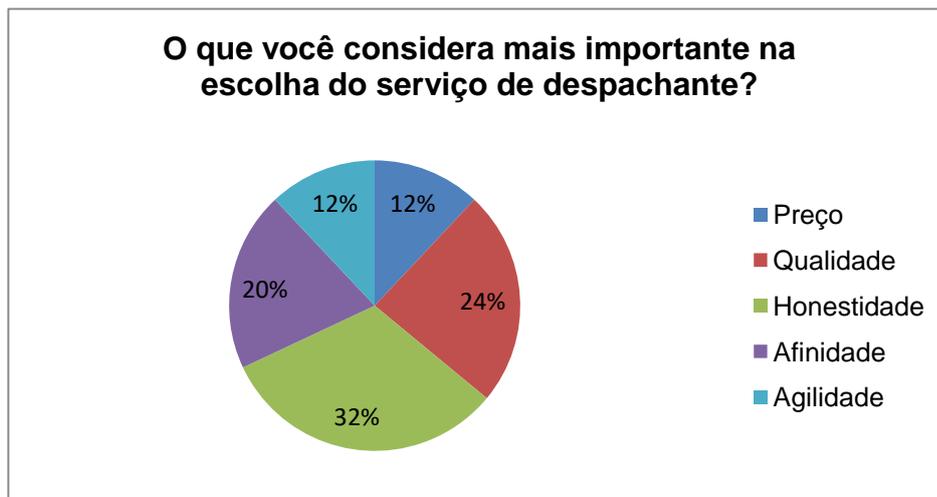


Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado foi o seguinte: com maior percentual, 40% utilizam uma vez ao semestre, 36% ao ano e 24% utilizam ao mês. De acordo com o gráfico, a maioria 76% utiliza esse serviço quase que apenas duas vezes por ano. E assim, o despachante deve encontrar formas de ter um diferencial.

A figura 2 representa a próxima pergunta, onde os entrevistados responderam o que considera mais importante na escolha deste serviço.

FIGURA 2



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os clientes da cidade de Lagoa Dourada buscam mais que preço e agilidade. Suas prioridades são: 32% responderam honestidade, 24% qualidade e 20% afinidade, ficando empatado preço e agilidade com 12%. Portanto, pode se concluir que a empresa esta com um diferencial competitivo, pois os consumidores tendem a ser mais sensíveis ao preço se estiverem adquirindo produtos não diferenciados, citado por Porter (1999) no capítulo 1.

Nota-se também que a honestidade, qualidade e afinidade estão em prioridades para estes clientes, e assim essas características culturais determinam na hora de escolher, por exemplo, um serviço. Crozatti (1998) cita os valores como elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Porter ainda (1999) diz que os clientes pagam pela qualidade de um produto/serviço conforme suas expectativas.

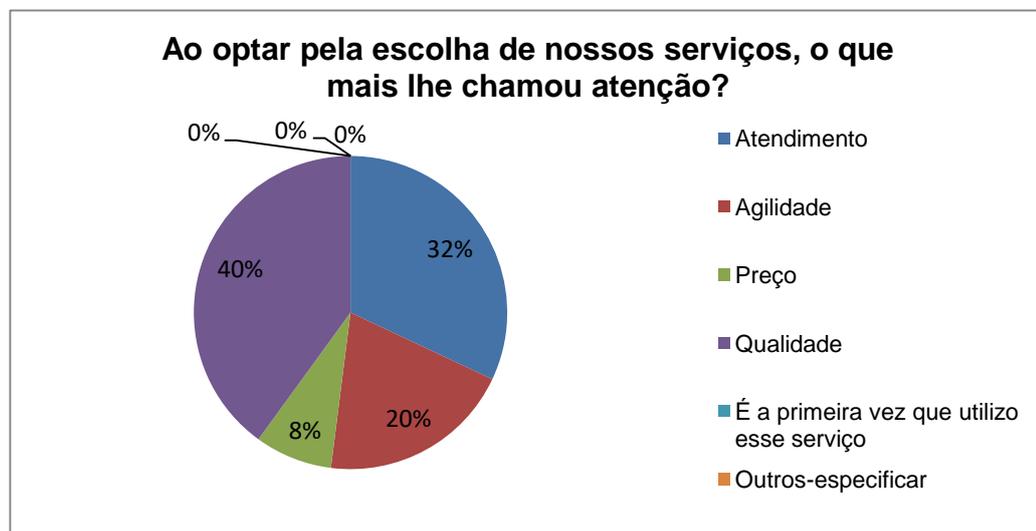
Na próxima pergunta foi questionada a satisfação do cliente em relação ao nosso serviço. Todos os entrevistados responderam muitos satisfeitos. Segundo Kotler (2007), a satisfação consiste em sensações de prazeres ou desapontamentos resultantes da comparação de desempenho percebido de um produto em relação às expectativas dos consumidores. Assim, a empresa está superando a expectativa dos seus clientes.

Outro aspecto importante que pode ser considerado é que com a satisfação máxima dos entrevistados, tem-se uma cultura organizacional adequada, onde os objetivos da empresa certamente estão sendo alcançados em relação aos clientes, como citado por Luz (2003), a cultura é manifestada através do código de ética, da

visão, missão e dos valores da organização, de suas características, e através de como a empresa e seus colaboradores se comportam, relevando a influência do meio sócio-cultural ao qual a organização está inserida. Assim, os clientes estão refletindo o que a empresa está passando.

Para uma organização ser competitiva quando é limitado para lançar novos produtos, o foco de diferenciação é a qualidade no atendimento ao cliente (BARNEY; HESTERLY, 1998 *apud* MIRANDA, s.d.). Na pesquisa, os clientes responderam o que mais lhe chamou atenção ao optar por nossos serviços.

FIGURA 3



Fonte: Dados da pesquisa.

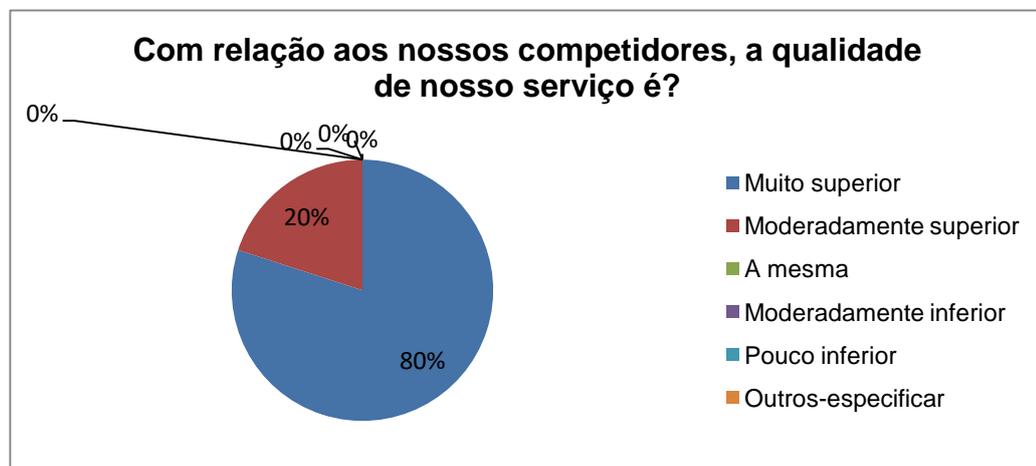
Na figura 3 percebe-se que o preço não está chamando atenção dos clientes, pois apenas 8% optaram por ele. Mas, isso não é um fator ruim, pois quando questionados em uma das perguntas acima o que consideram mais importante na escolha deste serviço, os clientes responderam qualidade e honestidade. Entende-se, portanto que a empresa está atendendo as expectativas dos clientes, onde qualidade e o atendimento ficaram em prioridades, com 40% e 32% respectivamente, e por fim agilidade com 20%. Bicho e Baptista (2006) diz que o posicionamento do negócio, ou seja, a forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência em termos de qualidade e preço, pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos (porque tem a vantagem dos custos) ou, pelo contrário, em preços mais elevados pela via da diferenciação, ou seja, se o cliente

estiver disposto a pagar mais por um produto que considera diferente e com certo valor, por achar que satisfaça suas necessidades.

Quando questionados sobre a probabilidade de indicar nossos serviços a outras pessoas, todos responderam que muito provável. A famosa propaganda boca a boca é muito comum em cidades pequenas e isso se dá culturalmente. Segundo o site AMCHAM no Brasil, 85% dos consumidores disseram que tiveram contato com produtos e serviços por meio de pessoas conhecidas e 66% consideram essas informações recebidas relevantes para suas decisões de compras. Chiavenato (2005) diz que cultura é o conjunto de valores compartilhados e objetivos que são passados de geração em geração. Pires e Macêdo (2006) cita no capítulo 1 que a cultura implica na estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização. Assim, essas influências podem definir as características, escolhas e as maneiras das pessoas agirem.

Nessa última avaliação, os clientes responderam com relação à concorrência.

FIGURA 4



Fonte: Dados da pesquisa

Porter (1999) diz que uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos.

Nas cidades do interior, pode ser considerada uma vantagem estratégica, a empresa atuar focada em qualidade nos serviços. E essa tem sido a escolha da empresa pesquisada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procurou levantar e descrever as influências culturais na hora de escolher um serviço de Despachante A e não de B, identificando as prioridades dos clientes em relação a este serviço e a opinião dos mesmos em relação à empresa onde foi realizado o estudo de caso.

Através de pesquisas e levantamentos bibliográficos, foi possível identificar a competitividade de uma empresa, a importância da cultura em organização, seja ela externa ou interna, e sua influência na geração de diferenciais competitivos. Em paralelo ao referencial teórico, foram elaborados questionários com a opinião dos clientes em relação à competitividade, satisfação, prioridades e recomendação do serviço para outras pessoas.

A partir do que foi relatado pelos clientes, podemos definir os fatores de influenciadores culturais tais como, aqueles baseados nos valores ou nos costumes locais, como honestidade, qualidade e afinidade. Esses valores são essências para o cliente ao optar pelo serviço, pois determinam a importância das coisas, e acaba direcionando as pessoas a agir conforme suas escolhas, hábitos e crenças.

Quando questionados sobre a indicação para outras pessoas dos serviços da empresa pesquisada, todos os clientes responderam que muito provavelmente indicaria a mesma. Podemos dizer que isso é uma prática cultural da cidade de Lagoa Dourada, manter essa propaganda boca a boca e conservar esses valores que são passados de geração a geração.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Adão. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Implantação Estratégica*. São Paulo: Campus, 2004.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TZU, Sun. *A arte da Guerra*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 24. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2009.

LIMA, D. L.; SILVA, L. E. P. D.; HOROSTECKI, M. F. (s.d.) *Cultura Organizacional*. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>> Acesso em: 20 abr. 2017.

PIRES, José Calixto de Souza. MACÊDO, Kátia Barbosa. (2006). *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Rio de Janeiro: 81-105, Jan/Fev. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

CASAGRANDE, Rodrigo Moreira. MACHADO, Denise Del Prá Netto. (2016). *Cultura Organizacional como fator complementar as dimensões culturais de hofstede*. Belo Horizonte, v.17, n.4, p. 81-94. Disponível em: <file:///C:/Users/NAYARA/Downloads/Casagrande_Machado_2016_Cultura-Organizacional-como-Fa_44798.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2017.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CROZATTI, Jaime. (1998). *Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações*. Cad. Estudo. São Paulo, n.18, may-aug. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141392511998000200004&script=sci_arttext&tling=es>. Acesso em: 21 abr. 2017.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. ALBUQUERQUE, Lindolfo Gaivão de. (2005). *Revista Psicologia Organizacional*, v.5, n.2, Florianópolis. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000200003>. Acesso em: 01 mai. 2017.

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana (2006). *Modelo de Porter e Análise de Swot: Estratégias de Negócio*. Dezembro. Disponível em: <http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ADME_Forcas_Competitivas_de_Porter.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2017.

FILHO, Valdir Antonio Vitorino. PERESIN, Glenda Leite. NETO, Mário Sacomano. (s.d.). *Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter*. VIII Convibra Administração. Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2472.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2017.

GESTÃO EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/propaganda-2018boca-a-boca2019-e-principal-fonte-de-informacoes-dos-consumidores-brasileiros-sobre-produtos-e-servicos>>. Acesso em: 20 de maio 2017.