



Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico. ISSN: 2446-6778  
Nº 3, volume 1, artigo nº 05, Janeiro/Junho 2017  
D.O.I: <http://dx.doi.org/10.20951/2446-6778/v3n1a5>

## **GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DA PADRONIZAÇÃO NO CENTRO AUDITIVO TELEX S/A NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**Helenkegth dos Santos Martins Alves Lisboa<sup>1</sup>**  
Graduada em Administração

**Natalia Bousquet Batista<sup>2</sup>**  
Mestre em Gestão Empresarial

**Thiara Mourão Costa<sup>3</sup>**  
Mestre em Políticas Sociais - UENF

**Resumo:** A padronização visa normatizar os processos de trabalho, gerando aumento de produtividade das empresas. A definição e implementação de métodos de trabalhos sistematizados utilizando ferramentas da qualidade, que proporcionam a execução das tarefas de forma mais eficiente, constituem uma das bases para aquisição de vantagem competitiva e crescimento de uma organização. O objetivo deste estudo é analisar a padronização e o uso das ferramentas de qualidade no Centro Auditivo Telex S/A para a geração de vantagem competitiva a partir da observação participante e aplicação de questionário nas unidades do Estado do Rio de Janeiro. Os resultados apontam para um alto nível de padronização de condutas na organização. O nível de padronização adquirido pela organização pode ser considerada uma vantagem competitiva, pois induz a resultados visivelmente positivos, a partir da redução de custos e aumento a qualidade dos serviços.

**Palavras-chave:** Padronização; Processos; Vantagem Competitiva.

**Abstract:** The standardization of work processes can generate an increase of productivity of the companies. The definitive and implementation of systematized work methods using quality tools, which provide the execution of tasks more efficiently, constitute one of the bases for the acquisition of competitive advantage and growth of an organization. The objective of this study is analyse the standardization and the use of quality tools in the Centro Auditivo Telex S/A to create competitive advantage based on participant observation and application of a questionnaire in the units od the Rio de Janeiro state. The results point to a high level of standardization of conduct in the organization. The level of standardization in the organization can be considered a competitive advantage, since it induces the positive results, from the reduction of costs and increase the quality of the services.

<sup>1</sup> Faculdade Redentor, Campos dos Goytacazes – Rio de Janeiro, [helenkegth\\_martins@hotmail.com](mailto:helenkegth_martins@hotmail.com)

<sup>2</sup> Fundação Getúlio Vargas, EBAPE/FGV, Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, [nataliabousquet@gmail.com](mailto:nataliabousquet@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes – Rio de Janeiro, [thiara.cerqueira@gmail.com](mailto:thiara.cerqueira@gmail.com)

**Keywords:** Standardization; Processes; Competitive Advantage.

## INTRODUÇÃO

O surgimento dos padrões de conduta nas organizações busca trazer eficiência para os processos e qualidade para agregar valor ao produto final. Na atualidade, a utilização da padronização é aplicável para a aquisição de proposta de valor, tornando as organizações mais competitivas, estando em um ambiente com cada vez mais desafios à gestão.

A organização burocrática utiliza a eficiência como modelo de excelência, e para isto realiza uma extensa sistematização de processos. Weber, na escola do estruturalismo, propôs a implantação de padrões e regras para alcançar os objetivos de acordo com as necessidades ou com as expectativas de desenvolvimento e crescimento das organizações (CHIAVENATO, 2008).

Para tanto, um padrão de organização mais coeso gera um resultado de excelência. A criação de departamentos e a sistematização na estrutura das organizações configura uma linha de conduta mais padronizada e, portanto, replicável, permitindo que as organizações cresçam com a entrega de uma mesma proposta de valor. A estrutura organizacional deve estar alinhada desde o nível operacional (produção) até o seu nível estratégico. O planejamento da estrutura, exige uma preparação, para que a organização esteja apta na execução de suas atividades, e cumpra regras internas (CHIAVENATO, 2008).

O presente artigo tem como objetivo analisar os processos de padronização e o uso das ferramentas de qualidade nos processos do Centro Auditivo Telex S/A, na função de *Customer Service Operation (CSO)* e fonoaudiologia para a geração de vantagem competitiva. A problematização deste trabalho gira em torno do entendimento dos processos e do aperfeiçoamento de condutas, avaliando se a aplicabilidade de regras estão uniformes e promovem um mesmo padrão de conduta nas unidades do Rio de Janeiro.

Para a atingir este objetivo, em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a Teoria Geral da Administração abrangendo a temática da padronização em livros didáticos e artigos científicos, seguido da observação participante sobre a estrutura da organização e dos critérios de padronização nas funções de CSO e fonoaudiologia e, em um segundo momento foi aplicado um questionário com perguntas

abertas e fechadas aos funcionários nas funções de CSO e fonoaudiólogos nas unidades do estado do Rio de Janeiro para verificar se os critérios de padronização determinados pela organização estavam sendo absorvidos e executados pelos ocupantes dos cargos. A análise dos dados da primeira etapa foi realizada a partir de documentos internos da organização e da observação das condutas pelo pesquisador e os dados da segunda etapa foram compilados em planilha no software Microsoft Excel.

Esse tema possui relevância para análise e controle da padronização dentro das organizações, uma vez que o crescimento das organizações em um mercado competitivo necessita de maior controle e monitoramento das tarefas realizadas nas organizações. Se na administração clássica, as práticas administrativas eram voltadas apenas para os fenômenos internos da organização, na gestão contemporânea, estas estão sendo ampliadas e substituídas por uma visão mais ampla, envolvendo as relações da organização com outras entidades inseridas na sociedade, a fim de realizar uma administração integrada e mais eficiente.

### **Administração Clássica e o Surgimento dos Conceitos de Padronização de Conduta nas Organizações**

Frederick Taylor realizou os estudos de tempo e movimento, a partir da sistematização e especialização de tarefas, apresentando uma nova proposta de estudo do método administrativo em busca de geração do excedente de produção a partir do aumento da produtividade e aumento de eficiência organizacional. Os princípios da administração científica de Taylor eram voltados para o planejamento, preparo, controle e execução de tarefas (CHIAVENATO, 2003).

Henry Ford fundou a Ford Motor Co., inserindo a linha de montagem no processo produtivo e possibilitando a produção em massa. A partir do alto volume de produção, maior qualidade e menor custo, produziu carros padronizados a fim de fixar uma produtividade acelerada, através de um fluxo ordenado e contínuo (ANDRADE, 2007).

O modo de produção em Taylor ocorre em paralelo, portanto o processo de fabricação é dividido em etapas, cada pessoa ou cada grupo, é responsável por uma determinada tarefa fixa dentro da etapa de produção. Já no modelo Fordista a produção ocorre em série possibilitando a produção em massa, neste caso, o trabalho era entregue ao trabalhador, esse nível de divisão de trabalho implicaria em maior especialização do

trabalhador e maior produtividade (CHIAVENATO, 2003).

Fayol aborda a importância do papel do administrador para integrar as funções de uma empresa. Para Fayol, existem nas empresas funções técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis, que precisam ser coordenadas e sincronizadas à função administrativa (MAXIMIANO, 2000).

Max Weber, na década de 1950, procurou entender as relações entre os meios e os recursos para se alcançar os objetivos internos das organizações através do conceito de burocracia. Para Weber, a organização por excelência é considerada burocrática, baseada no cumprimento de leis, onde as pessoas aceitam e cumprem tarefas (MAXIMIANO, 2000).

A burocracia é uma invenção social, que organiza e dirige detalhadamente as atividades para a maior eficiência organizacional, adequando os meios em busca de resultados racionais concretizados (CHIAVENATO, 2003).

Para Weber, a burocracia torna a organização eficiente e eficaz, garante rapidez, racionalidade e homogeneidade na explicação das regras, redução das disputas ou discriminações e padronização, o que amenizam as influências externas, harmonizando a especialização dos seus colaboradores e o controle das atividades (MAXIMIANO, 2000). Portanto, a burocracia permite a conquista de resultados e objetivos com intuito de aumentar a produtividade e gerar lucro e o faz através das atividades realizadas pelas pessoas (MOTTA, 2006).

A burocracia consiste, portanto, na aplicabilidade das regras padronizadas, no fato de poder usar e usufruir da lei como forma de autoridade. Dentro desse mesmo raciocínio, em uma organização, a regra, ou norma é considerada legítima quando é elaborada a partir de princípios embasados na burocracia. Neste caso, a subordinação às regras não deverá estar relacionada com a lealdade a um indivíduo ou a um grupo de pessoas, mas sim ao cumprimento de regras e normas emanadas da autoridade competente da organização (MOTTA, 2006).

## **Gestão Contemporânea e o Surgimento dos Conceitos de Qualidade nas Organizações**

A gestão clássica apresentava como principal característica a administração das

empresas voltada “para dentro” e, a partir da teoria geral dos sistemas e da abordagem contingencial da administração, as organizações passaram a ser administradas considerando aspectos do macroambiente, não existindo, portanto, uma maneira ideal de se administrar (*best way of administration*) na gestão contemporânea (MOTTA, 2006).

Ao ser consideradas como sistemas abertos e observar aspectos do macroambiente para se planejar estratégias de gestão, as organizações são capazes de perceber as necessidades dos consumidores para assim, satisfazê-las e, além disso, são capazes de gerar necessidades nos consumidores, ampliando o mercado e trocando energia com o mesmo.

Com o acirramento dos modelos de concorrência nos moldes contemporâneos, o conceito de padronização é ampliado em aspectos de qualidade, observados na escola Toyotista com as técnicas de redução e de enxugamento dos processos nas organizações. A partir deste modelo, desaparecem os desperdícios, os grandes estoques e o processo produtivo fica mais controlado em relação a prazos e utilização dos insumos se tornando mais ágil. Além do aparecimento de outros modelos contemporâneos como organizações virtuais e organizações em redes de equipes (*adhocracia*), provocando o aparecimento de inovações no quesito de padronização e qualidade (MAXIMIANO, 2000).

Neste cenário, a abordagem administrativa mais recente diz respeito ao conceito de qualidade total, que é definida como a capacidade de atender, durante todo o tempo, as necessidades do cliente. Isso significa, a adequação entre as características do produto ou serviço e as expectativas do cliente ou consumidor, sendo a qualidade um grau de excelência daquilo que se faz. Ela não ocorre somente no processo produtivo, mas se faz com pessoas. Sobretudo, com as capacitadas, treinadas, lideradas, motivadas e plenamente conscientes de suas responsabilidades (MOTTA, 2006).

A qualidade total é uma filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento dos membros da organização na busca do contínuo aperfeiçoamento. A abordagem administrativa mais recente nas organizações é o compromisso com a qualidade, a capacidade de atender o cliente de acordo com sua expectativa de uso, de marca e de valor, em que um produto ou serviço satisfaça de forma plena suas exigências do consumidor em um mercado competitivo (MOTTA, 2006).

Ter a qualidade como padrão de desempenho é uma forma de realizar o trabalho eficaz, desta forma, produzir produtos com qualidade, reduz tempo e custo de produção, evitando o retrabalho dentro da organização. As empresas mais competitivas focam o

consumidor como o elemento mais importante do seu negócio, contudo, para obter um diferencial frente ao mercado tão acirrado, as organizações proporcionam a cada cliente bens e serviços de alta qualidade, de baixo custo, com pouco tempo de espera, de forma que atenda a cada cliente e satisfaçam realmente as suas necessidades e expectativa. As organizações que conseguem alinhar qualidade e produtividade possuem maior nível de competitividade e são mais bem sucedidas no mercado, alcançando resultados extraordinários (MAXIMIANO, 2000).

## **Resultados e Discussão**

Um questionário foi aplicado nos pontos de venda da organização Telex Soluções Auditivas S/A no estado do Rio de Janeiro, totalizando 12 lojas, com 03 respondentes por loja, nas funções de CSO e fonoaudiologia, com objetivo de verificar se os padrões estabelecidos nos documentos de padronização estão sendo cumpridos e analisar se há uma sistematização de condutas sendo a força motriz da geração de vantagem competitiva da empresa nestes pontos de venda.

## **Breve Histórico da Organização Telex Soluções Auditivas**

A Telex Soluções Auditivas é uma empresa multinacional, de origem dinamarquesa, com mais de 65 anos de experiência e tradição no mercado. Apresentando um total de 52 lojas (licenças e filiais) em todo território brasileiro e 132 funcionários nos cargos de fonoaudiólogos e CSOs, gerentes, supervisores e propagandistas (TELEX *online*).

A organização com visão de expansão tecnológica criando as melhores soluções auditivas do mercado, colocando as necessidades e desejos individuais daqueles que tem dificuldade auditiva em primeiro lugar, proporcionando o melhor design e estilo a cada personalidade. Focando as necessidades de seus clientes como primores do que é realizado na organização. Seus funcionários são altamente qualificados para um atendimento diferenciado e padronizado, o que incentiva o crescimento dentro da organização e a visão integrada dos consumidores nos diversos pontos de venda.

A empresa busca ter uma imagem conceituada no mercado consumidor,

apresentando como foco o atendimento ao cliente, sendo ele a peça chave para o crescimento da organização, de acordo com os preceitos da organização não basta ter foco apenas na melhoria do desenvolvimento tecnológico do produto, e não adquirir a fidelidade do cliente (TELEX *online*).

A Oticon S/A, empresa parceira da Telex, investe cerca de 100 milhões de dólares ao ano no desenvolvimento de novos aparelhos com atributos e inovação tecnológica, sendo a primeira empresa a produzir aparelhos auditivos digitais através da automação por robôs. Líder no mercado da audiologia, é a mais antiga empresa do mundo na produção e pesquisa de aparelhos auditivos, atuando em mais de 150 países. Aproximadamente 2,5 milhões de pessoas já usam aparelhos com tecnologia Oticon.

Apresentar um diferencial nos atendimentos em todo território brasileiro é um desafio, e uma vez atingido, pode proporcionar elementos de vantagem competitiva para a organização. Desta forma capacitar e qualificar seus colaboradores para que possam estar aptos a cumprir os procedimentos internos da organização, desde a obrigatoriedade da uniformização até os processos internos pertinentes do dia a dia.

A empresa realiza um acompanhamento contínuo com seus clientes e usuários da marca, proporcionando uma qualidade sonora mais próxima do som natural possível o reintegrando ao convívio social. A Telex acredita que, para alcançar os objetivos internos, seus colaboradores devem constituir uma equipe feliz, pró—ativa, inovadora, respeitando as tradições, a ética e a idoneidade.

### **A Função de Customer Service Operation (CSO)**

As informações deste capítulo foram colhidas através da observação participante e de dados cedidos pela própria empresa. A função de assistente administrativa exercida pela *Customer Service operation* (CSO) assim chamada dentro da organização Telex, que tem como foco o atendimento padronizado ao cliente, requer de sua função um comprometimento com suas atividades obtendo uma comunicação clara e objetiva com seus superiores, havendo uma hierarquização de poderes dentro da organização.

As informações são transmitidas diariamente através de e-mails corporativos, para o cumprimento de atividades padronizadas. A organização busca uma comunicação clara e limpa para que não haja falhas nos processos de operação, realizados pela CSO, proporcionando treinamentos e capacitação continua para qualificação dos atendimentos

aos clientes.

As metas e objetivos alcançados pela loja, são vistas pelo setor de planejamento como mérito de sua equipe, desta forma existem estímulos através de benefícios, como: comissões, viagens, folgas, etc. Existem muitas regras internas, que vão desde a tonalidade da maquiagem utilizada diariamente até os processos de operação das vendas. A função de CSO é o o contato direto da organização com o cliente, e sua função engloba várias atividades, portanto, desde auto conhecimento até o conhecimento de especificidades dos produtos são demandas a serem atendidas por este profissional. De acordo com o departamento de recursos humanos da empresa, as atividades descritas para o cargo de CSO são: atender ao público interno e externo; efetuar e receber ligações telefônicas; executar tarefas de apoio ao gerente e a fonoaudióloga, envolvendo atendimento e filtragem de ligações telefônicas, organização de agenda, e-mails, redação de correspondência, preparação de relatórios, observando padrões pré-estabelecidos de forma e estilo; realizar o controle de caixa; abrir malotes internos e externos, verificando os destinatários e providenciando a entrega das correspondências ao respectivos destinatários em tempo hábil; faturamento de controle de documentação Fiscal da Filial; envio de relatórios e documentos para matriz e controle do estoque dos materiais de escritório, aparelhos, equipamentos e acessórios da Filial.

### **Rotina de Padronização e Ferramentas de Qualidade**

A organização possui normas de conduta que coexistem com as questões legais e a ética. Estas normas estabelecem o equilíbrio entre a tradição e o bom senso no ambiente de trabalho e as regras de cumprimento interno e comprometimento de equipe segundo os colaboradores da organização.

O processo de padronização estabelecido na organização trata da definição e implantação de métodos de trabalho sistematizados, que proporcionam a execução das tarefas dos processos de forma mais eficazes e eficientes, para alcançar e manter os resultados esperados, além de ser uma das principais bases para a melhoria contínua dentro das organizações.

A via de informação e comunicação utilizada pela empresa é através de e-mail e intranet e foi respondida em conformidade por 100% dos entrevistados. Para os respondentes, esta via atende as necessidades, visto que esse processo ocorre em



tempo real.

A realização de inventários ocorre mensalmente e 95% dos participantes responderam que os inventários ocorrem em conformidade e acrescentaram que este processo deveria ocorrer nesta periodicidade visto que é necessário realizar um controle dos estoques e que não há impactos de resultados na produtividade na execução deste processo.

A realização de treinamentos pela organização é considerada suficiente por 96% dos colaboradores participantes. A avaliação do padrão de treinamento com relação aos atendimentos é realizada pela empresa através da utilização de clientes ocultos que vivenciam o atendimento das equipes nos pontos de venda e relatam aos superiores suas percepções com os principais pontos a serem trabalhados e melhorados.

Com o objetivo de fazer com que todas as filiais tenham o mesmo padrão de atendimento as CSO e fonoaudiólogas devem estar uniformizadas conforme padrão descrito. Este parâmetro apresentou conformidade de 100% entre o padrão da organização e as respostas dos participantes.

A fonoaudióloga faz o atendimento domiciliar e dá suporte aos clientes de loja. O atendimento ao cliente consiste em: consulta inicial, teste, orçamento, conclusão de venda e acompanhamentos. A fonoaudióloga faz o acompanhamento do cliente em experiência domiciliar a cada dois dias, durante um mês, até a conclusão do teste. A totalidade dos participantes da pesquisa concordam com os padrões de atendimento estabelecidos pela empresa.

Pode se detectar através da aplicação do questionário, que 92% dos entrevistados consideram a relação de trabalho entre o profissional CSO e os profissionais de fonoaudiologia. Este fato é importante para a manutenção do clima organizacional e aponta que as funções estão bem definidas nas rotinas de trabalho. Pode se detectar também através do questionário que 92% dos fonoaudiólogos e CSO acreditam que o estabelecimento de padrões de conduta dentro da organização promove a uniformidade e a melhoria contínua dos processos, alinhando as ações e sistematizando a conduta nos diferentes pontos de venda do Estado do Rio de Janeiro.

## **Considerações Finais**

De acordo com a rotina de padronização do grupo Telex Soluções Auditivas pode-se

concluir que os colaboradores atuam de acordo com as normas e regras de rotina estabelecidas pela organização, atendendo com uniformidade as necessidades de cada unidade e promovendo vantagem competitiva para a organização a partir da padronização das rotinas com a utilização de ferramentas de qualidade.

A padronização das lojas busca uma unificação nos processos, de atendimento aos clientes, parceiros, e funcionários, utilizando uma mesma linguagem em todas as unidades Telex Soluções Auditivas. Para que isso seja possível, são realizados treinamentos periódicos com toda a equipe junta, para que as informações sejam passadas de forma igual para todos.

Toda melhoria está diretamente direcionada as pesquisas que são realizadas, voltada na maioria das vezes para seu público para melhor atendê-los e conseqüentemente a empresa conquistar o mercado.

Com esta conduta é possível que os gestores e diretores encontrem as melhores formas de atendimento, vendas, controles, planejamentos. Existem conferências e nos fóruns anuais, onde é passado para todos os colaboradores em geral as novas regras, doutrinas e formas de atendimento padronizado em todo o país. Esse *feedback* é importante para a organização e permite reavaliar as rotinas descritas.

### **Referências Bibliográficas**

ANDRADE, R.O.B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. Makron Books, São Paulo, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Campus, 2003: Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Volume 2, 6<sup>o</sup> edição. Elsevier: Rio de Janeiro, 2008.

MAXIMINIANO, A. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. Atlas: São Paulo, 2000.

MOTTA, F. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da Administração**. 3<sup>a</sup> edição, Thomsom Pioneiro: Rio de Janeiro, 2006.

### **Material eletrônico**

Centro Auditivo Telex. Disponível em: <http://www.telexbr.com.br/>. Acesso em 17/08/16.

### **Sobre os Autores**

**Autor 1:** Helenkegh dos Santos Martins Alves Lisboa, aluno graduado do curso de Administração da Faculdade Redentor, Campos dos Goytacazes - RJ. E-mail: helenkegh\_martins@hotmail.com

**Autor 2:** Natalia Bousquet Batista, Mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, Graduada em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Fluminense. Professora da Faculdade Redentor nos cursos de Administração, Engenharia de Produção e Tecnólogo em Marketing. Atua na área de administração de empresas desde 2010. E-mail: nataliabousquet@gmail.com

**Autor 3:** Thiara Mourão Costa, Mestre em Políticas Sociais pela Universidade Estadual do Norte Fluminense, Especialista em Gestão de Pessoas. Bacharel em Serviço Social pela Universidade Federal Fluminense. Professora da Faculdade Redentor nos cursos de Administração, Tecnólogo em Marketing e Serviço Social. E-mail: thiara.cerqueira@gmail.com