

# *A FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO NAS PEQUENAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS DA REGIÃO DE OSASCO (SP)*

---

## Resumo

### Introdução

- O mercado atualmente se encontra em uma volatilidade de seus produtos, tendo que compradores querem variações desses em um curto espaço de tempo. Dessa forma, empresas podem ter sucesso repentino em um produto e serem substituídas por outra que disponibiliza o mesmo com melhorias. Isso fomenta mais as ações empreendedoras no mercado altamente competitivo, pois é necessário inovar e ter criatividade para não ser substituído.
- A pequena indústria é composta pelo seu número de empregados de 20 à 99, e sua receita bruta anual menor que R\$ 2,4 milhões.
- Nessas pequenas indústrias, adotar uma flexibilidade organizacional promove inovação e competitividade da mesma, caracterizando um diferencial estratégico nestas.
- Apesar de não terem uma receita bruta anual, possuem um mercado vasto que é sustentado pelas mesmas, que equilibra economias locais

### Síntese

- O ambiente externo é um grande fator impulsionador de pequenas empresas, pois força essas à agirem de forma eficaz e eficientes
- A estrutura organizacional representa a forma como os humanos são organizados e orientados dentro de uma organização. De acordo com Certo e Peter, a esta estrutura pode ser dividida como dois tipos básicos:
  - estrutura formal de um organograma que estabelece regras, regulamentações e procedimentos
  - estrutura informal dos relacionamentos internos da organização
- A flexibilidade nas estruturas organizacionais de pequenas empresas permitem que essas concorram efetivamente com grandes indústrias. Isso ocorre devido simplicidade de dinamicidade das mesmas ao implementar estratégias
- A flexibilização ocorre atualmente devido as mudanças tecnológicas do mercado, que impactam na sociedade e na administração. Isso impacta na flexibilização do trabalho em tarefas, tempo de trabalho e localização, permitindo o teletrabalho em horas flexíveis para os trabalhadores
- O fato do cliente ser flexível exige que a organização também seja, porém, para que a mesma se torne, a flexibilização precisa ser planejada senão trará prejuízos. Esse processo é possível através de configuração de recursos, capacidades, habilidades e potencialidades de uma organização
- Dessa forma, foi-se definido e caracteriza-do o modelo organizacional flexível, o qual prega o foco no cliente com o uso racional de recursos, a interação entre os processos do trabalho, e a autonomia das equipes que permite uma descentralização das decisões

- Apesar dessa flexibilidade, pequenas empresas fecham suas portas frequentemente pela falta de recursos financeiros e investimentos em setores críticos que aumentam sua competitividade. Um outro fator que proporciona a falência das mesmas é falta de gestão eficiente, a qual necessita da adoção de estratégias criativa, inovadoras e preventivas (contornar a imprevisibilidade do mercado)

## Conclusões (Pesquisa)

- Pequenas empresas colocam como prioridade o foco no cliente, pois acreditam que o produto é a alma da empresa e a sua qualidade impulsiona o seu negócio dentro de seu nicho
- As mesmas consideram a gestão de pessoas e suas decisões importante, mas não decisivo quando comparado ao foco no cliente. Isso é um fator negativo da flexibilização, que é uma estrutura organizacional importante para pequenas empresas
- Em relação a organização do trabalho, as pequenas empresas se mostraram indiferentes em relação, o que é um fator negativo
- Apesar destes resultados, pequenas empresas seguem o modelo organizacional flexível, demonstrando a sua importância para este nicho

## Questões

1. Relacionar o conceito de estrutura organizacional com a função administrativa de Organizar, vista no Módulo 2.
  - O conceito de estrutura organizacional diz respeito a forma como as pessoas se relacionam, se organizam e são orientadas dentro de uma empresa. Dessa forma, o conceito de Organizar na função administrativa faz parte da estrutura organizacional, pois, a forma que os indivíduos se organizam entre si dentro desta tem relação direta com esse conceito administrativo.
2. Quais são os tipos de estrutura que podem ser encontradas nas organizações?
  - Os tipos de estruturas que podem ser encontrados em organizações são: a formal descrita que rege as regras e condutas definidas entre os integrantes da organização; e a informal gerada pelo relacionamento social entre os membros, a qual permite uma maior lateralidade na resolução de problemas entre esses
3. Quais são os fatores do modelo flexível de gestão? Como eles podem influenciar na competitividade de uma empresa?
  - Os fatores do modelo flexível de gestão são: foco no cliente com o uso racional de recursos, permitindo que a empresa capte clientes facilmente aumentando sua competitividade; a interação entre os processos do trabalho, que permite uma maior produtividade entre os funcionários, aumentando a competitividade da empresa; e a autonomia das equipes, que permite uma descentralização das decisões, tornando a geração de produtos mais ágil e, conseqüentemente, destacando a organização no mercado.