

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING E ESTRATÉGIAS DE  
COMUNICAÇÃO: COM FOCO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

**CAMILA PERARO**

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE SERVIÇO NA ÁREA DE PROJETOS DE  
NOVOS PRODUTOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE EMBALAGENS**

**CRICIÚMA**

**2012**

**CAMILA PERARO**

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE SERVIÇO NA ÁREA DE PROJETOS DE  
NOVOS PRODUTOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE EMBALAGENS**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, para a obtenção do título de especialista em Marketing e Estratégias de Comunicação: com foco no relacionamento com cliente.

Orientador(a): Prof. (a) Ângela de Moura  
Ferreira Danilevicz, Dr

**CRICIÚMA**

**2012**

**Dedico a consecução deste trabalho, ao meu marido que sempre me incentivou a ir em busca de meus objetivos e, ainda, contribuiu para que eu os atingisse.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela presença nos momentos difíceis de minha caminhada;

Ao meu marido, pelo carinho, compreensão e principalmente paciência nos momentos que estive ausente;

Aos meus colegas de trabalho em especial a Cleusa que me ajudaram e me incentivaram, e sempre tiveram ao meu lado dando força para continuar a caminhada;

A minha orientadora, Ângela, pela paciência e dedicação desde o projeto até a realização deste trabalho;

Aos professores do Curso de MBA Marketing e Estratégia de Comunicação, que contribuíram de qualquer forma para o meu crescimento profissional, mostrando os caminhos fascinantes de minha profissão.

Meus sinceros agradecimentos!

**“Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, o maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: isto é óbvio. Por que não pensei nisso antes?”**

**Peter Drucker**

## RESUMO

A presente monografia teve seu desenvolvimento na empresa Industrial de Embalagens Urussanga Ltda, cujo ramo de atuação é o de caixas e chapas de papelão ondulado. Teve como objetivo o planejamento de ações estratégicas com foco na inovação do serviço na área projetos de novos produtos através da implantação de melhorias para atender às demandas dos clientes. O estudo teve seu ponto de partida no momento que foi diagnosticado um descontentamento dos clientes externos em relação à demora no desenvolvimento de produtos, envolvendo desde a arte (*layout* da caixa), até o cadastramento do produto no sistema, estimulando a identificação e a análise de potenciais causas, bem como geração de alternativas para sua solução. Utilizada uma abordagem qualitativa na qual buscou-se identificar a real necessidade dos clientes. A seguir, foi utilizada uma abordagem quantitativa por meio de um questionário fechado dividido em três grupos de demanda: competência técnica da equipe, características técnicas do projeto e gestão do projeto. Cada um desses grupos de demanda desdobrou-se em qualidades demandadas pelos clientes, as quais foram quantificadas, gerando uma ordem de priorização. Com base nas demandas prioritárias, foi elaborado o planejamento das inovações, sendo selecionado a qualidade demandada prioritária de cada grupo. Por fim, foram analisados os resultados encontrados e realizadas sugestões de trabalhos futuros.

**Palavras-chave:** Estratégia. Competitividade. Inovação de serviço.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de Administração Estratégica.....	19
Figura 2 – Três Perspectivas da Administração Estratégica.....	20
Figura 3 – Fatores Empresariais.....	30
Figura 4 – O Triângulo da Competitividade Estrutural.....	31
Figura 5 – Fatores Determinantes da Competitividade.....	32
Figura 6 – Fachada da Empresa.....	47
Figura 7 – Árvore da Qualidade Demandada do Cliente.....	49
Figura 8 - Questionário.....	53
Figura 9 – Priorização das Demandas de Qualidade dos clientes.....	55
Figura 10 – Soma dos Inversos.....	57
Figura 11 – Ordem de Importância da Qualidade Demandada por cliente.....	57

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Competência Técnica da Equipe.....	53
Tabela 02 – Características Técnicas do Projeto.....	54
Tabela 03 – Gestão do Projeto.....	54
Tabela 04 – Demanda Prioritária1: Dedicção ao Projeto (1ª do Grupo Competência Técnica da Equipe: Dedicção aos Projeto.....	58
Tabela 05 – Demanda Prioritária 2: Cumprimento do Prazo de Entrega do Projeto (1ª do Grupo Gestão Adequada do projeto.....	59
Tabela 06 – Demanda Prioritária 3: Projeto Desenvolvido Exatamente Conforme Projeto (1ª do Grupo Características Técnicas do Projeto).....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

NRB	Associação Brasileira de Normas Técnicas
IDI	Importância dos Itens da Qualidade Demandada

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 TEMA .....	11
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
1.3 PROBLEMA .....	11
1.4 OBJETIVOS .....	12
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
1.5 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 ORIGEM DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
<b>2.1.1 Definição de estratégia</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.2 Administração estratégica</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.3 Tipos de Estratégias</b> .....	<b>21</b>
2.1.3.1 Estratégia de liderança em custo .....	21
2.1.3.2 Estratégia de diferenciação .....	22
2.1.3.3 Estratégia de foco.....	23
<b>2.1.4 Planejamento estratégico</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.5 Implantação da estratégia</b> .....	<b>25</b>
2.2 COMPETITIVIDADE E SEUS FATORES.....	26
<b>2.2.1 Fatores determinantes da competitividade</b> .....	<b>30</b>
2.2.1.1 Fatores internos da empresa.....	32
2.2.1.2 Fatores estruturais e de mercado.....	33
2.2.1.3 Fatores sistêmicos .....	35
2.3 INOVAÇÃO EM SERVIÇO .....	37
<b>2.3.1 Gestão da inovação</b> .....	<b>39</b>
<b>2.3.2 Gestão da inovação e desenvolvimento de serviço</b> .....	<b>41</b>
<b>2.3.3 Inovação em serviço no setor de caixas de papelão ondulado</b> .....	<b>43</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
3.1 DESENHO DO ESTUDO .....	45
3.2 LOCAL DO ESTUDO .....	46
3.3 POPULAÇÃO EM ESTUDO.....	46
3.4 AMOSTRA.....	47

3.5 COLETA DE DADOS .....	47
3.6 INSTRUMENTO DE COLETA.....	48
3.7 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA .....	48
<b>3.7.1 Aplicação do questionário qualitativo e quantitativo.....</b>	<b>48</b>
<b>3.7.2 Interpretação dos dados.....</b>	<b>49</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>53</b>
<b>5 PLANEJAMENTO DAS INOVAÇÕES.....</b>	<b>58</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO B .....</b>	<b>668</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente muitas organizações buscam um diferencial competitivo através de estratégias de inovação em serviços, como forma de obter maior eficiência para atender às necessidades dos clientes e, possivelmente, ficar à frente de seus concorrentes. Outro fator importante é a globalização dos negócios, fazendo com que as empresas passem a provisionar em seus orçamentos investimentos para na área de inovação o que pode repercutir em melhorias em seus produtos, serviços e processo organizacional, buscando responder com flexibilidade às demandas dos seus clientes.

Com a velocidade que está ocorrendo as mudanças no mercado e nas organizações, as mesmas necessitam planejar e implantar estratégias que possibilitem que atinjam seus objetivos.

As organizações estão buscando através da inovação novas formas que permitam que a mesma adquira mais eficiência em seus processos e serviços aumentando a sua competitividade. Assim quando a inovação se torna um fator diferencial de competitividade, vem em contra partida o crescimento da organização.

A organização para ser bem sucedida e ter sucesso em suas negociações, primeiramente precisa ser competitiva. Sabemos que a inovação e competitividade andam juntas, assim é de importância da organização ser inovadora.

Nos dias atuais a organização passou a ser global onde somente as mais fortes irão sobreviver por isso à importância de se criar vantagens competitivas perante o mercado, se tornando sustentável.

Promover um diferencial competitivo faz parte da estratégia de todas as empresas bem sucedidas. É através dos clientes que a organização cresce e prospera.

As organizações visionárias procurando ser competitivas estão investindo em estratégia e inovação seja ela de processo, produto ou serviço, assim adquirindo um diferencial competitivo das demais.

Sob esta linha de pensamento, este trabalho é composto de cinco partes: na qual, a primeira consiste de uma introdução à problemática de pesquisa, a

segunda contém o referencial bibliográfico associado aos temas estratégia, competitividade e inovação de serviço e em terceiro os procedimentos metodológicos onde está descrito de que forma a pesquisa será conduzida, no quarto o levantamento dos dados e a aplicação prática do estudo e no quinto considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

## 1.1 TEMA

Estratégias de inovação de serviço na área de novos produtos de uma empresa do setor de embalagens.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O desenvolvimento de estratégias de inovação em serviços pode ser delimitada para toda a empresa foco do trabalho, qual seja, a Industrial de Embalagens Urussanga Ltda, no município de Urussanga, bem como para produtos, processos, serviços e negócios. Entretanto o foco do presente trabalho é o desenvolvimento de novos serviços para a área de desenvolvimento de novos produtos.

Apesar do levantamento de custo de implementação das estratégias planejadas ser importante, também consiste delimitação deste trabalho a não realização de análise quantitativa sobre os investimentos que se fazem necessários, para a implantação das inovações, recaindo o seu foco na identificação de idéias criativas para o desenvolvimento desses novos serviços.

## 1.3 PROBLEMA

O problema teve origem no descontentamento dos clientes externos associados à demora no desenvolvimento de produtos, envolvendo desde a arte (*layout* da caixa), até o cadastramento do produto no sistema, estimula a identificação e a análise de potenciais causas, bem como geração de alternativas para sua solução.

Atualmente a empresa não possui um método implantado para a avaliação do desenvolvimento de novos produtos. Vale ressaltar que o mercado de

embalagens possui uma concorrência acirrada, por isso, destaca-se a importância de atender os clientes com agilidade e rapidez. Agindo desta forma a empresa almeja ampliar/desenvolver suas vantagens competitivas perante o mercado.

Neste sentido, o presente trabalho vem responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são estratégias de inovação em serviços, que podem contribuir para atender às necessidades dos clientes, proporcionando à empresa um diferencial competitivo de mercado?

#### 1.4 OBJETIVOS

Esta seção contém o detalhamento do objetivo geral e dos específicos do estudo.

##### 1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é o de planejar ações estratégicas com foco na inovação do serviço na área projetos de novos produtos de uma empresa de embalagens de papelão, a partir da implantação de melhorias para atender às demandas dos clientes.

##### 1.4.2 Objetivo Específico

Enquanto objetivos específicos podem ser citados:

- Pesquisar estratégias, para otimizar e agilizar o desenvolvimento de projetos de novos produtos;
- Realizar pesquisa com clientes para conhecer os itens de maior relevância para um bom desenvolvimento de projeto;
- Realizar uma pesquisa para avaliar a importância ponderada de cada bloco quanto a necessidade de cada cliente referente ao processo interno de desenvolvimento de projetos de novos produtos;
- Avaliar os resultados obtidos e propor melhorias.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Muitas empresas reconhecem a importância e a necessidade de buscar estratégias inovadoras com ênfase na satisfação de seus clientes.

Com o crescimento empresarial atual e a acirrada competição, a empresa deve saber buscar e explorar o que tem de melhor tanto em relação a aspectos tangíveis quanto intangíveis, de maneira a poder diferenciar-se de seus concorrentes.

Hoje em dia, a sobrevivência da empresa no mercado de atuação, por meio da satisfação de seus clientes, possui uma significativa relação com as estratégias adotadas e a inovação praticada em termos de produtos, processos e serviços. Dessa maneira, a organização precisa preparar-se para valer-se de ações multidisciplinares que até bem pouco tempo não estavam sendo exploradas fazendo com que setores como marketing, desenvolvimento de produto, engenharia, manutenção, dentre outros, reúnam-se para definir e implementar planos de ação que contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos do negócio

É importante para o desenvolvimento da empresa que a mesma escute e dê prioridade para as reclamações e sugestões do cliente, pois, com isso, o mesmo pode desenvolver o sentimento de reconhecimento por parte da empresa, que cada vez mais vai demonstrar comprometimento com seus clientes. Por outro lado, as equipes de funcionários que compõem a organização devem desenvolver uma boa comunicação interna para que essas reclamações sejam repassadas para os setores e as pessoas corretas, com comprometimento de resolver o problema do cliente com eficácia e rapidez, como se fosse o “seu” problema.

O foco do presente trabalho surgiu da idéia de observação e de verificação de uma pesquisa de satisfação de cliente realizada no ano de 2010, à qual identificou um problema latente: a demora na elaboração de um novo projeto de caixa. A partir daí, foi necessário apresentar à direção da empresa, quão importante era desenvolver a qualidade no atendimento, e prazo de entrega ao cliente por parte da organização. A qualidade do atendimento fornecida ao cliente pode contribuir para a garantia de sua fidelidade, e também, ser uma grande arma contra a competição e um dos principais caminhos para o crescimento da organização perante o mercado.

Dessa maneira, a empresa deve elaborar uma estratégia que atenda à rastreabilidade dos novos pedidos encomendados à empresa e que o cliente fique informado do andamento desses pedidos, desde a data em que o pedido foi entregue ao setor de desenvolvimento até a data provável de entrega do produto desenvolvido, passando, por exemplo, pelo tempo de elaboração do projeto e ajustes ao projeto. Dessa forma se mantém mantendo o cliente informado das alterações, bem como da data de produção do seu pedido.

Através das informações e dados contidos neste trabalho, poder-se-á verificar qual a real necessidade do cliente perante as expectativas associadas ao setor de desenvolvimento e, dessa forma investir cada vez mais em inovações de serviço.

Optou-se pelo estudo dessa empresa, pois a mesma vem buscando desenvolver um diferencial competitivo, em outras áreas e está com pouca orientação para o cliente. Assim querendo se distinguir das demais empresas do ramo, a mesma necessita desenvolver ações estratégicas de serviço, como por exemplo, o rápido atendimento à solicitação do cliente.

Sendo assim, o mercado de embalagens de papelão ondulado é muito competitivo e cada vez mais os clientes estão exigindo certificados de qualidade, preço baixo e, principalmente, curto prazo de entrega e rapidez nos seus novos projetos.

O desenvolvimento de produto por ser a fase inicial de todo o processo requer uma atenção minuciosa, pois depende desta, a aprovação do cliente, a qual dá andamento ao processo do produto e serviço.

Verificando a importância da qualidade do serviço no mercado de embalagens de papelão, observou-se a necessidade da empresa investir neste segmento. Para tal, a atividade de inovação, no desenvolvimento de projetos é primordial para o negócio. Acredita-se que, coma inovação no processo de desenvolvimento novo produto a organização se fortalecerá, o que pode refletir em uma maior satisfação dos seus clientes, justificando a realização do presente trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contém um breve levantamento do referencial teórico acerca de administração estratégica, competitividade e inovação.

### 2.1 ORIGEM DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Harrison (2005), foi durante a Revolução Industrial que as maiores e mais diversificadas organizações empresariais foram criadas. Com as mudanças ocorridas no ambiente empresarial surgiu à necessidade de criar novas técnicas gerenciais principalmente nas altas gerências. Com o passar dos anos a função de administrar grandes empresas tornou-se praticamente impossível de ser executada por uma única pessoa.

Para Cavalcanti et al. (2007) realizar um planejamento estratégico precisa-se de uma elevada capacidade e não apenas de um planejamento superficial. Assim a empresa necessita de tempo e competência para criar seu estilo estratégico.

De acordo com Cavalcanti et al. (2007), em 1960, Theodoro Levitt, em seu artigo Marketing Myopia, defendeu a necessidade das organizações ajustarem seus produtos e serviços prestados aos clientes, de acordo com as inovações impostas pelo mercado. Já o especialista, Igor Ansoff, discorda totalmente da opinião de Levitt, pois as empresas não precisam correr o risco de lançar no mercado novos produtos ou serviços, sem primeiramente verificar as necessidades do mercado, assim o mesmo passou a ter uma nova forma estratégica, onde o objetivo estratégico era manter seu produto e serviço atual ou criar um novo com base nas necessidades do mercado.

Conforme Harrison (2005) a partir de 1977 à administração estratégica cresceu de forma contínua à medida que os pesquisadores descobriram novas estratégias para diferenciar organizações sucedidas das não sucedidas.

Assim, Cavalcante et al. (2007, pg. 08) apresentam que,:

Desde essa época, a inovação tornou-se componente ativo da estratégia empresarial, pois, a menos que a estrutura siga a estratégia, a ineficiência ocorrerá; contudo, o estudo detectou que freqüentemente havia um intervalo entre o surgimento de necessidades administrativas e seu atendimento. Mas pode-se identificar uma companhia multidivisional

sempre que seus executivos do todo não estejam encarregados de tarefas funcionais e que o trabalho se faça em divisões autônomas, multidepartamentais-estava dado o passo mais significativo para a multinacionalização da companhia e, certamente, após esse ciclo, se seguiria a globalização dos negócios que evolui até o ponto que conhecemos hoje.

Para Cavalcante et al. (2007), com a evolução do pensamento estratégico, as organizações projetaram novas estratégias, onde se diferenciam das demais se tornando cada vez mais bem-sucedidas e competitivas para o mercado.

De acordo com Harrison (2005, pg.25) “o surgimento de uma economia global altamente competitiva significa que as empresas tinham, de expandir suas redes de relacionamento e cooperar entre si para se manter competitiva”.

Todavia para Cavalcante et al. (2007), a partir do século XX, ocorreu uma grande evolução no que diz respeito a pensamento estratégico onde gerou várias opiniões distintas sobre estratégia sendo todos com foco nas empresas, necessário para a mesma se alavancar no mercado com um diferencial competitivo.

De acordo com Costa (2003), foi a partir das necessidades do mercado que Michael Porter pode perceber que estava aumentando a concorrência entre as empresas, surgindo a preocupação de se ter uma vantagem competitiva.

Segundo Oliveira (2007), a estratégia passou por várias fases e conceitos, evoluindo com o passar dos tempos, assim conquistando novas áreas desde a acadêmica à organizacional.

Conforme Barney e Hesterly (2007), enquanto as pessoas conciliam permanência e êxito da empresa com uma boa estratégia, as mesmas não sabem o que é estratégia e menos ainda sobre o que compreende uma boa estratégia.

Para Cavalcante et al. (2007, pg. 238) apresentam que,:

Cada teoria é uma abstração do mundo real que busca determinar um conjunto particular de características e comportamentos possíveis para a empresa. Novas teorias da empresa têm surgido para suprir a lacuna colocada pela administração estratégica, em que o desafio apresentado é o de identificar os fatores determinantes do desempenho e sucesso empresarial. A visão da empresa baseada em recursos está relacionada entre essas tentativas teóricas. A proposição da necessidade de desenvolvimento de um recurso que seja de difícil imitação, transferência, negociação, substituição (...), e que deve estabelecer uma integração sistêmica com os demais recursos da organização, é a principal contribuição da abordagem baseada em recursos para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Assim para Barney e Hesterly (2007), a estratégia vem em contra partida

dos acontecimentos que ocorrem na organização, para isso é preciso desenvolver algumas estratégias, aplicando uma por uma até que encontre a que se adeque melhor a organização, sendo os gestores os responsáveis em desenvolver novas estratégias.

### **2.1.1 Definição de estratégia**

Conforme Cavalcante et al. (2007), a palavra estratégia surgiu desde as Guerras, onde os combatentes da linha de frente utilizavam as mesmas para derrotar o inimigo, muitas vezes bem aplicadas e outras vezes mal aplicadas, não obtendo sucesso em seus combates. No decorrer dos anos começaram a surgir algumas definições de estratégias.

Ainda para Cavalcante et al. (2007), com as mudanças que vem ocorrendo não só no ambiente organizacional, mas ao seu redor, estão impossibilitando a definição da estratégia organizacional. Para isso é preciso entender e ter agilidade para gerenciar diversos fatores que estão interligados.

De acordo com Camargos e Dias (2003, pg. 29):

Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chaves que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

Assim Barney e Hesterly (2007), a estratégia de uma organização é determinada pela forma que as vantagens competitivas com relação ao mercado são criadas. Assim quanto mais apuradas forem suas teorias e conjeturas, a empresa terá uma maior possibilidade de obter vantagem competitiva com a prática de suas estratégias.

Para Camargos e Dias (2003) estratégia define-se como uma forma das organizações atingirem seus objetivos através de um conjunto de mudanças competitivas e também comerciais, que ficam da responsabilidade dos executivos efetuarem essas mudanças, a fim de buscar um diferencial de seus concorrentes e a satisfação de seus clientes perante a organização.

Conforme Oliveira (2007, pg.4) “o executivo da empresa deve saber que a palavra *estratégia* significa, literalmente, a arte do general; deriva da palavra

grega *strategos*, que significa estritamente general”.

Segundo Cavalcante et al. (2007), estratégia é o desenvolvimento de objetivos traçados pela empresa com a finalidade de atingir seus resultados e assim fazendo escolhas para se tornar competitiva.

Já para Oliveira (2007), a estratégia é uma forma inteligente de a organização aperfeiçoar os seus recursos, se tornando competitiva perante o mercado e se destacando dos concorrentes, de forma que irá diminuir os seus problemas e otimizará o seus processos tanto internos quanto externos, todos com objetivo único, a satisfação dos clientes.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), hoje em dia, com a evolução do mercado, com relação à alta competitividade, as empresas precisam desenvolver estratégias para se diferenciar das demais, assim obterá maior eficiência e agilidade para continuar a evoluir com isso sempre estará a frente das demais.

Conforme Cavalcante et al. (2007) a estratégia de uma empresa está relacionada à antecipação e a visualização de mudanças, que permitem que a mesma se diferencie de seus concorrentes proporcionando novas oportunidades de crescimento de mercado e criando vantagem competitiva.

Segundo Oliveira (2007), os executivos das organizações precisam ter sempre em sua mente a satisfação das necessidades de seus clientes, pois são eles que fazem com que a organização se mantenha no mercado, por isso que as organizações precisam estabelecer um conjunto de estratégias que vai ao encontro ao sucesso e a satisfação de cada cliente.

Assim Harrison (2005), com a globalização dos negócios altamente competitivos vêm atrelado o crescimento das organizações, que passou a ter necessidade de manter relacionamento com os clientes assim obtendo vantagem competitiva.

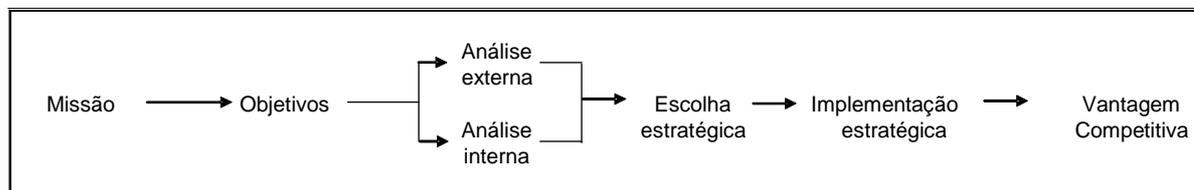
### **2.1.2 Administração Estratégica**

Para Barney e Hesterly (2007), a melhor forma de uma empresa saber se está utilizando a melhor estratégia é acompanhar o processo de administração estratégica, onde a mesma contará com conjunto de análise e escolhas, crescendo a possibilidade de implantar uma boa estratégia, fazendo com que a mesma se

torne bem-sucedida em seu ramo, assim, criando vantagem competitiva perante as demais.

Já para Harrison (2005), a administração estratégica, é a forma pela qual a empresa examina com atenção e entende o meio ao qual está inserida tanto internamente como externamente, assim direcionando, criando e implantando sua estratégia, com o objetivo de suprir as necessidades de seus clientes.

Segundo Barney e Hesterly (2007), quando uma empresa tem bem definida sua missão, seus objetivos analisando o ambiente interno e externo a mesma está preparada para definir sua estratégia, e de que forma implantará, assim buscando uma vantagem competitiva.



**Figura 01:** Processo de Administração Estratégica

**Fonte:** Barney (2007, pg.05)

Conforme Harrison (2005), por muito tempo os estudiosos centralizaram seus estudos sobre administração estratégica, assim quando começaram suas análises sobre a competitividade dos setores, se deram conta da importância dos mesmos para mercado, podendo ser de produto ou serviço. No começo cada empresa desenvolveu sua própria estratégia sempre com a finalidade de atender e satisfazer as necessidades dos clientes, assim se desenvolveu um método de administração estratégica.

Ainda conforme Harrison (2005, pg. 27 e 28) “o método tradicional de administração estratégica consiste na análise dos ambientes internos e externos da companhia para descobrir os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da organização”.

<b>Três perspectivas da administração estratégica</b>			
	<b>Perspectiva tradicional</b>	<b>Visão baseada em recursos</b>	<b>Visão do PI</b>
<b>Origem</b>	Economia, outras disciplinas de administração e empresas de consultoria	Economia, competências diferenciadas e capacidade gerencial geral	Ética empresarial e responsabilidade social
<b>Visão da empresa</b>	Uma entidade econômica	Um conjunto de recursos, habilidades e aptidões	Uma rede de relações entre a empresa e seus Pis
<b>Método de formulação da estratégica</b>	Análise da situação dos ambientes interno e externo levando à formulação da missão e das estratégias	Análise dos recursos, habilidades e aptidões organizacionais; aquisição de recursos, habilidades e aptidões superiores	Análise de poder econômico, influência política, direitos e exigências dos vários Pis
<b>Fonte de vantagem competitiva</b>	Melhor adaptação da organização a seu ambiente tirando vantagem de seus pontos fortes e oportunidades e superando pontos fracos e ameaças	Posse de recursos, habilidades e aptidões que sejam valiosos raros e difíceis de serem imitados pelos concorrentes	Ligação superior com os Pis, gerando confiança e boa vontade, reduzindo a incerteza, melhorando os acordos comerciais, por fim, melhorando o desempenho da empresa

**Figura 02:** Três perspectivas da administração estratégica

**Fonte:** Harrison (2005, pg. 27)

De acordo com Barney e Hesterly (2007) para uma organização ter êxito na escolha de sua estratégia à mesma deverá desenvolver um processo de administração estratégica onde precisa estar claro a missão e objetivo da organização, verificando seus pontos fortes com a função de neutralizar os pontos fracos. Com os quatro fatores acima bem definidos a organização possuirá um diferencial se tornando bem-sucedida, com isso gerando uma vantagem competitiva.

Segundo Fernandes (2005, pg. 9), “a administração estratégica é o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças”.

Conforme Cavalcante et al. (2007) com o desenvolvimento das organizações, notou-se que cada vez mais é relevante em administração estratégica o conhecimento do seu serviço para que se tangere a competitividade empresarial. Cada organização possui seu conhecimento, podendo proporcionar vantagem competitiva perante o mercado.

De acordo com Camargos e Dias (2003) as organizações estão adotando conjunto de estratégias que possam possibilitar a integração entre o ambiente e os seus procedimentos internos, assegurando atingir seus objetivos.

Para Fernandes (2005), a administração estratégica na organização deve ser definida como processo contínuo e interativo, visando dar continuidade às atividades.

### 2.1.3 Tipos de Estratégias

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) as empresas buscam definir a posição estratégica que irão utilizar a frente de seus concorrentes para fortalecer sua vantagem competitiva, entre elas, podem se destacar a liderança em custos, diferenciação e foco.

#### 2.1.3.1 Estratégia de Liderança em Custo

Conforme Peng (2008) liderança em custos é a teoria que uma empresa pode utilizar para competir com êxito através dos custos baixos e preços, desde produtos até os serviços.

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, pg.105) “a estratégia de liderança em custos é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com o dos concorrentes”.

Ainda para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) as empresas que seguem a liderança em custos oferecem os seus produtos e serviços sem valor agregado, porém com níveis de diferenciação se tornando competitivos.

Para Barney e Hesterly (2007), as organizações que utilizam essa estratégia produzem bens e serviços sem valor agregado, possuindo níveis competitivos de diferenciação de custo, criando valor para seus clientes.

Segundo Oliveira (2007), a estratégia de liderança em custo está relacionada a eficiência produtiva, no aumento do volume de produção e na redução de custos, referente a propaganda, pesquisa de mercado entre outros recursos que irão aumentar o custo do produto ou serviço, tendo como objetivo preços baixos.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, pg.105):

A empresa que utiliza a estratégia de liderança em custos visa atingir um segmento ou um grupo amplo de clientes. Os líderes em termos de custos se concentram em encontrar maneiras de baixar seus custos em comparação com seus concorrentes repensando constantemente em como concluir suas atividades primárias e de suporte para reduzir ainda mais seus custos e, ao mesmo tempo, manter níveis competitivos de diferenciação.

Conforme Fernandes (2005), a utilização dessa estratégia envolve o menor custo que a empresa pode ter no fornecimento de seu produto ou serviço sem sofisticação e sem um nicho específico de mercado. Nesse caso, compreende quando há muita oferta do produto do mesmo ramo possui demanda elástica.

### 2.1.3.2 Estratégia de Diferenciação

Há ainda a estratégia de diferenciação, que segundo Peng (2008) é a comercialização de produtos com alto valor agregado, disponíveis para consumidores que estão dispostos a pagar preços diferenciados.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a estratégia de diferenciação visa atrair os clientes que compreendam que a empresa cria valor para eles da forma pela qual os produtos comercializados diferem daqueles produzidos pelos concorrentes.

De acordo com Fernandes (2005), as empresas que utilizam a estratégia de diferenciação em seus produtos ou serviços, estão buscando a satisfação das necessidades de seus clientes que estão dispostos a pagar preços altos. Neste caso, a demanda precisa ser constante, assim a empresa investirá na qualidade, inovação de produto, serviço ou processo, tudo para se ter um diferencial competitivo em um determinado nicho de mercado.

Já para Oliveira (2007), a organização que investe em estratégia de diferenciação busca agregar valor ao seu produto ou serviço, assim investindo pesado em marketing, com a finalidade de criar um diferencial para seu cliente.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, pg. 111):

A singularidade dos produtos ou serviços diferenciados diminui a sensibilidade dos clientes aos aumentos de preço. Os clientes estão dispostos a aceitar um aumento de preço quando o produto continua satisfazendo às necessidades que percebem como exclusivas melhor que o concorrente.

Segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), as empresas para terem sucesso contínuo com a estratégia de diferenciação, o segredo está em inovar constantemente as características de diferenciação que os clientes valorizam, sem aumentar muito o custo do produto ou serviço.

### 2.1.3.3 Estratégia de Foco

Possui também a estratégia de foco que segundo Peng (2008) visa atender as necessidades dos clientes conforme seu segmento e nicho de mercado.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) as empresas que utilizam a estratégia de foco tendem a atingir um único segmento da indústria, sendo mais eficiente do que os seus concorrentes.

De acordo com Oliveira (2007), a estratégia de foco faz com a empresa escolha o seu leque de clientes e trabalhe a estratégia de diferenciação ou de custo, assim se especializará em um segmento ou nicho específico de cliente.

Conforme Barney e Hesterly (2007), a organização que opta pela estratégia de foco pretende atender as necessidades de um grupo específico de cliente.

Segundo Fernandes (2005), a estratégia de foco é a teoria onde a organização busca analisar o perfil de seus clientes oferecendo seus produtos ou serviços com preços baixos e diferenciados para todos os setores.

### 2.1.4 Planejamento Estratégico

Para Harrison (2005), as organizações que exercem o planejamento estratégico, tendem a se diferenciar das demais que não o praticam.

Segundo Cavalcante et al. (2007), as empresas precisam desenvolver o uso de meios e ações, através do planejamento estratégico, de forma que alcance seus objetivos. Assim visando à competitividade, promovendo surpresa e impacto no cliente.

Assim para Harrison (2005, pg. 26) “o planejamento estratégico tende a ser um processo rígido e sem imaginação na maioria das organizações. Algumas vezes, ele é acompanhado de instruções detalhadas relacionadas a cada aspecto do processo, o que reduz a flexibilidade e a criatividade”.

Conforme Cavalcante et al. (2007), algumas empresas confundem planejamento estratégico com reuniões no final do ano, onde as mesmas verificam o seu fluxo de caixa e onde podem investir no próximo ano. As empresas precisam focar no futuro e planejar as suas necessidades. Ainda de acordo com Cavalcante et al. (2007, pg. 339):

A implantação do planejamento estratégico é um primeiro passo importante. Significa esboçar o planejamento de um futuro desejado. Para

determinar aonde se quer ir, é preciso determinar, antes, as ideologias básicas. Tipicamente, o planejamento estratégico consiste em estabelecer uma visão (aonde vamos) que corresponde a um objetivo específico. Adicionalmente, o planejamento estratégico ajuda uma organização a descobrir e viver por seus valores (quem somos) e afinar sua missão (o que fazemos). Uma vez a visão, os valores e a missão estejam estabelecidos, a organização começa a definir passos (iniciativas e metas estratégicas) para alcançar o futuro desejado.

De acordo com Harrison (2005), a empresa para desenvolver um processo de planejamento estratégico, primeiramente precisa desenvolver um plano onde os mesmos compreendem estratégias já identificadas pela empresa, assim a mesma alcançará seus objetivos.

Segundo Fernandes (2005), o planejamento estratégico de uma empresa visa padronizar os seus procedimentos e definir os caminhos que deverá seguir.

Para Camargos e Dias (2003), assim a organização que nos dias de hoje investe em planejamento estratégico fica restrita aos pontos fortes e fracos, onde se verifica qual a área que necessita do planejamento, para que se busque um diferencial competitivo.

Conforme Cavalcante et al. (2007), para os executivos ao fazer o planejamento estratégico ficam focados aos calendários anuais e não ao calendário da organização, pois planejar tem como objetivo programar.

Já para Barney e Hesterly (2007), com o mercado cada vez mais aquecido as organizações se depararão com mais concorrentes, as mesmas necessitam estimular os seus executivos a buscarem um diferencial através do planejamento estratégico, pois através deste a organização atingirá o sucesso e construirá uma excelente arma competitiva.

De acordo com Kotler (1992, pg. 63):

Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Conforme Costa (2003), o planejamento estratégico não é como uma receita de comida que a organização segue cada uma deve definir o seu planejamento de acordo com suas necessidades e sempre analisando fatores internos e externos.

### 2.1.5 Implantação da Estratégia

Segundo Fernandes (2005) assim que estiver bem definido para a organização, os seus objetivos, estratégias e planejamento é hora de colocar em prática todo seu estudo, implantando sua estratégia.

Para Oliveira (2002), quando uma empresa resolve implantar uma estratégia de produto ou serviço, a mesma precisa estar preparada para as mudanças internas. Os administradores ou a direção devem ficar atentos a essas mudanças para evitar problemas com a implantação da nova estratégia.

Conforme Fernandes (2005) ao querer implantar uma estratégia a organização necessita que sua estrutura seja coerente com a mudança, isso exige uma análise e discussão em grupo, gerando sucesso ao implantar.

Assim para Costa (2005, pg. 211 e 212):

Ordenar as atividades de acordo com o critério tempo e importância, de forma que possa se avaliar, aprovar e acompanhar, é um elemento-chave para a implantação de qualquer gestão estratégica. Um cronograma de implantação estabelece os grandes marcos de implementação de todos os projetos, as datas nas quais são esperados resultados mensuráveis e observáveis e os responsáveis pelos respectivos projetos e investimentos.

Para Costa (2005) as organizações necessitam completar o ciclo da implantação de sua estratégia, assim no final a organização obterá algum benefício, seja ele direcionado aos seus clientes ou público-alvo. Assim por meio das estratégias implantadas pela organização, pode-se avaliar seu grau de competitividade.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), a implantação da estratégia de produto ou serviço faz parte do principio onde a organização analisa o tempo e sua importância, partindo desde a avaliação, aprovação e acompanhamento, sendo um elemento essencial para implantação. O primeiro passo é estabelecer datas pelas quais são esperados resultados, assim os administradores ou executivos fazem o acompanhamento.

Segundo Fernandes (2005), o executivo ao verificar a necessidade da empresa em criar uma estratégia seja de produto ou serviço, o mesmo precisa fazer várias perguntas para evitar problemas quanto aos resultados.

Conforme Costa (2005), para que a estratégia atinja os objetivos propostos pela direção da empresa, necessita-se que seja implantada adequadamente.

Assim para Oliveira (2002) apud Tilles (1963), ao desenvolver e implantar estratégias em uma empresa os administradores necessitam considerar alguns fatores como: as estratégias nas organizações não são necessariamente escritas e quando são precisam ser bem claras, sendo de fácil entendimento por outro meio de comunicação; a estratégia desenvolvida deve ser projetada com a estrutura e ambiente organizacional, caso não será mal sucedida; outro fator é focar nos elementos existentes dentro da organização, desde a política da qualidade até colaboradores; a estratégia deve ser analisada de forma financeira tendo valores mínimos e máximos para o risco e lucro; o desenvolvimento de uma estratégia deve conter processo e uma análise do objetivo gerando um relatório que será aplicado com maior criatividade; pois toda estratégia nasce de um problema; toda estratégia deve ser implantada com rapidez e gerada continuamente, assim a organização não abrirá espaço para seus concorrentes; as estratégias podem ser desenvolvidas em qualquer empresa sendo ela de grande ou pequeno porte o que irá diferenciar uma da outra é a quantidade de estratégia, quando a pequena desenvolve duas estratégias a grande desenvolve dez; as melhores estratégias são aquelas direcionadas a situações que ocorrem na empresa e da empresa.

Segundo Fernandes (2005), durante a implantação da estratégia é preciso ficar atento ao processo para manter o foco no objetivo, para que através deste processo a organização obtenha uma vantagem competitiva perante o mercado.

## 2.2 COMPETITIVIDADE E SEUS FATORES

Segundo Barney e Hesterly (2007), o objetivo de toda organização após a implantação de sua estratégia é criar vantagem competitiva e se distanciar das empresas do ramo, assim a empresa desenvolve um valor econômico de seus produtos e serviços que se distingue das demais.

Para Oliveira (2007), a organização que possui uma estratégia de produto ou serviço bem sucedida, proporcionará uma vantagem competitiva dos seus concorrentes.

Assim conforme Harrison (2005) afirma que ao ser desenvolvida uma boa estratégia, a alta direção da empresa deve saber que esta criando laços com os seus clientes, assim deixando seus concorrentes para trás.

Para Oliveira (2007, pg. 222), a “vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada”.

De acordo com Ghemawat (2000), fica evidente que para uma organização se tornar mais eficiente no seu ramo, deve ter vantagem competitiva significativa.

Segundo Oliveira (2007, pg. 231):

O sucesso empresarial depende da capacidade de antecipar as tendências do mercado e responder, rapidamente, às mudanças das necessidades e desejos dos consumidores. Para apresentar melhor desempenho, as empresas têm que se mover, com agilidade, para dentro ou para fora de produtos, mercados ou até de negócios, deslocando a essência da estratégia de produtos ou estruturas para dinâmica do comportamento.

Conforme Barney e Hesterly (2007), a organização necessita fazer manutenção da vantagem competitiva, para isso ela precisa estudar o mercado e também a própria organização, quanto à inovação e as atividades utilizadas de serviço, assim os seus concorrentes não podem superá-las.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996, pg. 3):

Competitividade foi definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Essa visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade.

Para Oliveira (2007), o executivo deve saber que ao desenvolver estratégias bem-sucedidas repercutirão nas empresas vantagens competitivas, assim gera boas razões para os clientes continuarem a comprar da empresa não abrindo mercado ao concorrente.

A competitividade de uma organização segundo Barney e Hesterly (2007) é quando à mesma gera valor econômico e benefícios ao seu produto ou serviço se diferenciando de seus rivais.

Conforme Oliveira (2007), nos dias de hoje é evidente que a organização necessite ter vantagem competitiva através de um diferencial ou se distinguindo de seus concorrentes.

Assim para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), a cada dia que passa a organização utiliza de seus recursos existentes para impressionar os clientes apresentando a sua forma de competitividade.

Segundo Oliveira (2007, pg. 227) apresenta que,:

Portanto, é muito importante que o executivo saiba delinear a vantagem competitiva, que possibilita identificar os produtos e serviços e os mercados nos quais a empresa está realmente capacitada para atuar. O processo de determinação da vantagem competitiva pode ser feito de dentro para fora (...), ou de fora para dentro (quais são os produtos e o mercado para os quais a empresa tem condições únicas de competição).

Para se definir a área de competitividade a organização compreende de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996), a atividade de gestão é composta pelo administrativo, desde o financeiro ao comercial; a atividade de inovação inclui a área de pesquisa e desenvolvimento de produtos, serviços ou processos, podendo ser internamente ou externamente dependendo dos recursos disponíveis de cada organização; a atividade de produção compreende desde a matéria-prima até o método da organização de proceder e analisar seu produto, serviço ou processo, definindo a área de competitividade.

A vantagem competitiva segundo Oliveira (2007) pode ser externa e interna. A externa é quando se agrega valor ao produto ou serviço com isso o comprador ou cliente está disposto a pagar um preço superior, criando uma competitividade, já a interna está baseada em custo baixo, alta produtividade dependendo muito da estrutura organizacional.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996) as organizações que buscam se tornar mais competitivas estão inovando os seus processos, produtos e serviços com grande frequência, assim seus concorrentes não conseguem acompanhar à velocidade da transformação. Algumas estão adotando estratégias mais agressivas onde a organização sempre está à frente de seus concorrentes na área de inovação, se tornando cada vez mais competitiva.

Para as organizações se tornarem competitivas segundo Oliveira (2007), é necessário que seja realizada a manutenção da sua vantagem competitiva. Para isso o executivo deve conhecer todo o desenvolvimento das atividades, o público-alvo e a capacidade de inovar, analisando também a estrutura dos concorrentes para que não possam superar em nenhum dos itens acima.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996), a organização compreende quatro áreas que necessitam de análise de competitividade: administrativo; inovação de produto, processo ou serviço; produção; e departamento pessoal que é responsável pela contratação da mão-de-obra e a qualificação.

Conforme Barney e Hesterly (2007), a organização pode ter competitividade temporária ou sustentável. Quando ela é temporária, como o próprio nome diz dura pouco tempo e quando sustentável o período de duração é maior.

De acordo com Harrison (2005), com o passar dos meses e anos as empresas deixarão de ser competitivas, para isso necessitam ser administradas de forma que gerem resultados positivos de inovação e aprendizado, assim em consequência terão produtos, processos e serviços mais inovadores que seus concorrentes, a marca se fortalecerá e se tornará a cada estratégia implantada mais competitiva.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996, pg. 7):

A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência.

O sucesso de uma organização para Oliveira (2007) depende da velocidade em que se aplicam as tendências do mercado.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996), ao falar de competitividade nas organizações, está-se referindo a um conjunto amplo de atividade que engloba a mesma, como preço, qualidade e diferenciação podendo ser ele de produto, serviço ou processo todos com o objetivo de ter sucesso competitivo.

Conforme Scarsi (2010, pg. 21):

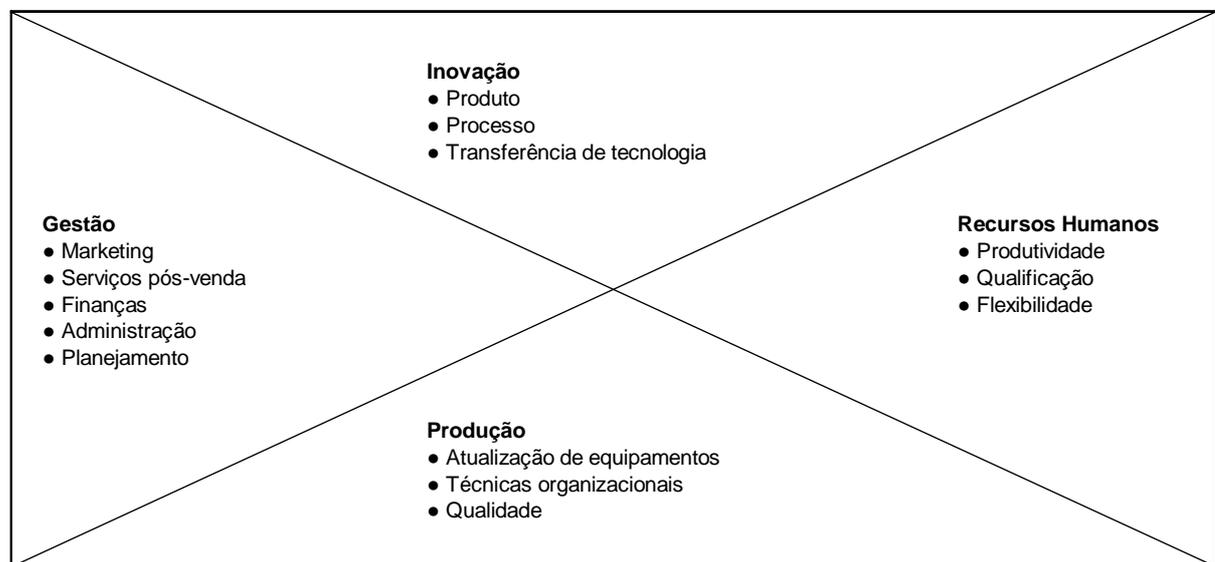
Nas atividades de inovação, estão inseridas as áreas de desenvolvimento de produto e de processos, compreendendo também as atividades de produção. A empresa pode priorizar o desenvolvimento de novos produtos, como sendo um diferencial competitivo, como também os aperfeiçoamentos de processos, principalmente produtivos, que visem o ganho de escala e, por conseguinte, aumento da competitividade frente ao mercado concorrencial.

Assim para Harrison (2005) afirma que, para a organização alcançar seu desempenho competitivo ela deve se integrar aos seguintes fatores determinantes da competitividade: fatores internos da empresa, fatores estruturais e de mercado e fatores sistêmicos.

### 2.2.1 Fatores determinantes da competitividade

Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996), os fatores determinantes da competitividade na organização é composto por um grande grupo e elementos como a estrutura da empresa, o tamanho do mercado compreendendo o processo produtivo como um todo. Com base nos fatores acima, foram divididos em três grupos: os internos à empresa, os estruturais e de mercado e os sistêmicos.

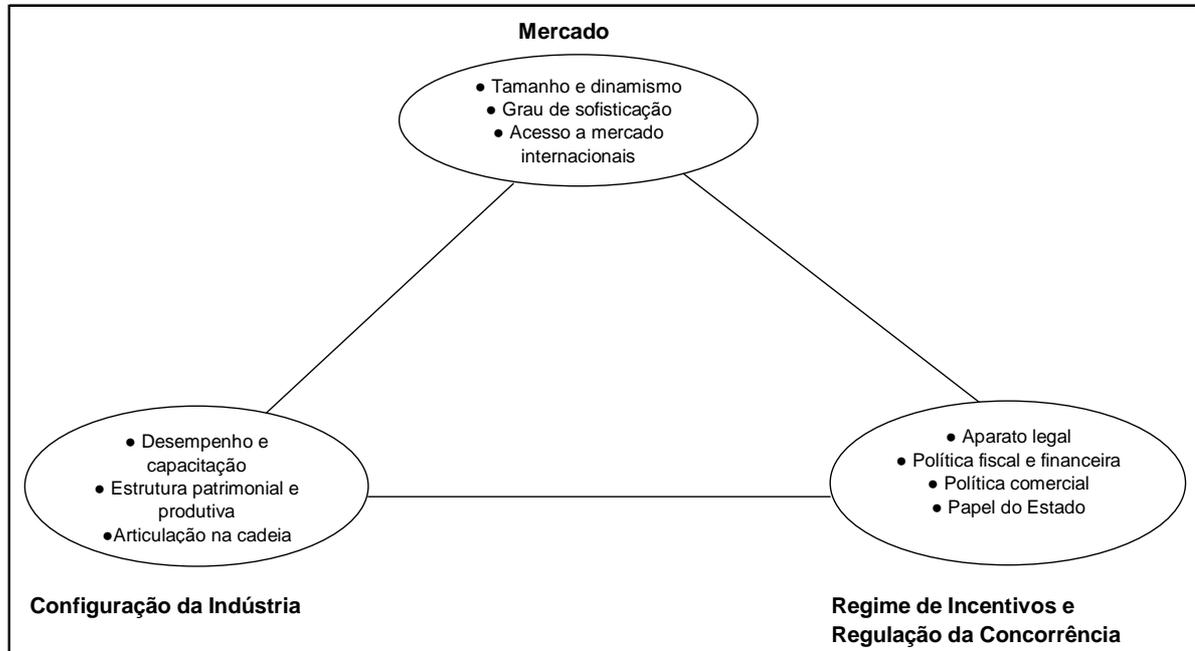
Segundo Ghemawat (2000), os executivos nas organizações fazem parte dos fatores empresariais onde eles detêm o poder de decisão e controle da mesma, definindo qual a melhor estratégia a ser implantada para se ter um diferencial competitivo. Como se refere às atividades internas da organização envolve quatro áreas de competência: a eficiência do executivo ao desenvolver e aplicar estratégias que geram sucesso para que a mesma se sobressaia frente aos seus concorrentes; o processo, produto e serviço da organização, que precisam ser inovados; e por último, a capacidade produtiva e seus investimentos com maquinários, como podemos verificar na figura abaixo.



**Figura 03:** Fatores Empresariais  
**Fonte:** Ferraz (1996, pg. 11)

Para Silva (2004), os fatores estruturais referem-se à estrutura da organização e influenciam as atividades organizacionais de seus concorrentes em seu desempenho. De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996), como esse fator está ligado diretamente ao complexo industrial a competitividade está

relacionada com o perfil e quantidade de clientes de mercado e atuante e também os incentivos governamentais que são grandes aliados da competitividade, conforme figura abaixo.



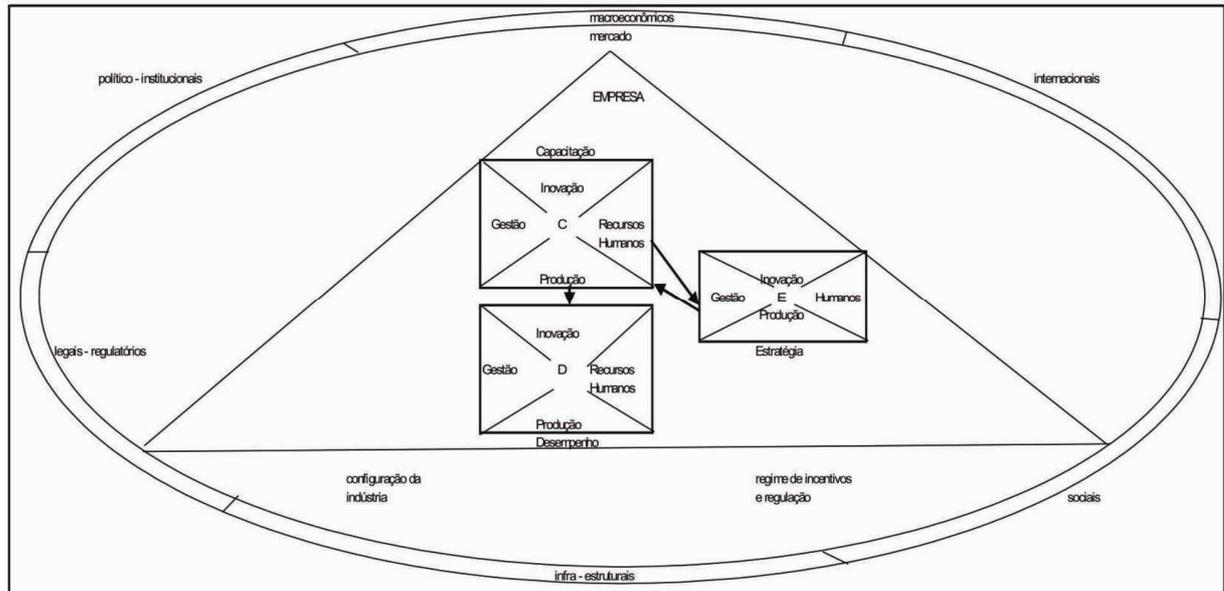
**Figura 04:** O Triângulo da Competitividade Estrutural

**Fonte:** Ferraz (1996, pg. 12)

Com relação aos fatores sistêmicos segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), verifica-se que a organização que está incorporada a esse meio, onde o sucesso é satisfatório sendo que seu desempenho como empresa não está direcionado exclusivamente as suas próprias ações como: macroeconômico, político-institucional, regulamentação, instalações da organização, recursos humanos e internacionais.

Assim para Silva (2004), dentro das organizações o fator empresarial e o sistêmico contribuem de forma ampla na questão competitividade em todo o setor organizacional, já os estruturais são específicos quando se trata de competitividade, para isso o executivo deve analisar qual a melhor forma de se tornar competitivo, conforme figura abaixo.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), a organização que a estratégia está baseada na inovação seja de produto, processo ou serviço torna-se mais competitiva.



**Figura 05:** Fatores Determinantes da Competitividade

Fonte Adaptado de Ferraz (1996, pg. 14)

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996), através das estratégias relacionadas a inovação na área de produto, processo ou serviço, a competitividade vem acrescentando um diferencial no atendimento a demanda de clientes.

### 2.2.1.1 Fatores internos da empresa

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996), dentro da organização o departamento que vem crescendo e tendo grande importância para ser competitivo é o setor de desenvolvimento seja ele de produto ou serviço.

Conforme Silva (2004), devido às novas formas de competitividade que estão surgindo, está ocorrendo constantes mudanças com relação à concorrência, assim a organização necessita estar sempre inovando em processo e serviço para melhor atender aos seus clientes.

De acordo com Ghemawat (2000), os fatores internos da organização são compostos pelos setores que possuem poder de decisão. Ficando a critério de seus executivos a melhor forma de planejar e gerenciar esses recursos. Assim a organização montará sua estratégia com sucesso seja ela administrativa, financeira, comercial ou na cadeia produtiva, apresentando uma forma planejada de competir no mercado.

Assim para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996, pg. 15):

Os novos atributos da gestão empresarial das empresas competitivas contemporânea modificam as suas fronteiras, alterando de maneira radical as normas que regulam sua relação com fornecedores e clientes, crescem as interações envolvendo mercadorias e tecnologias, exigindo que a empresa atue como um elo em uma vasta rede de relações envolvendo fornecedores e clientes: o que se faz internamente às empresas, o que e como adquirir, o que e como vender são decisões, cada vez mais, formadas em parceria com fornecedores e clientes. A competitividade das empresas depende da sua habilidade de aproximar-se de fornecedores e clientes, em termos de desenvolvimento conjunto de produtos, (...) e estabilidade nos contratos.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a organização que possui uma estratégia bem definida, referente aos seus objetivos pode destacá-la se tornando mais competitiva. Muitas vezes as organizações de pequeno porte com seus processos simples e de fácil compreensão e entendimento torna-a mais eficiente, possuindo grande chance de se sobressair das demais empresas de grande porte. Com base nos procedimentos internos simples as novas administrações não estão se baseando na complexidade e sim na simplicidade.

Na busca permanente por inovação tanto em serviço quanto em processo segundo Oliveira (2007), a organização torna-se diferenciada das demais quando seus clientes estão cada vez mais satisfeitos com o desempenho da mesma resultando no sucesso e se tornando competitiva no mercado.

Assim, para Ghemawat (2000), outro fator importante da organização são os colaboradores. Portanto precisa ser investido em treinamentos para se ter colaboradores competentes e de nada adianta a organização investir em equipamentos de última geração se não estiver em uma equipe comprometida com as suas estratégias e planejamento, pois esse fator se tornou um diferencial competitivo da organização.

#### 2.2.1.2 Fatores estruturais e de mercado

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), nos dias de hoje com as mudanças que ocorrem a cada momento no mercado as organizações precisam ficar atentas a todas as mudanças neste caso como fatores estruturais que envolvem os aspectos econômicos mundiais e de mercado. As práticas da indústria compõem as estratégias da organização, as inovações de produto, processo ou serviço e o seu ciclo de vida entre outras, com tanta diferença e diversificação de

setores as organizações necessitam se inserir no que se adequar ao seu ramo, assim buscando a competitividade perante as empresas concorrentes.

Ainda conforme Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, pg. 20):

As mudanças nos padrões de concorrência derivadas do surgimento dessas novas fontes de competitividade e da perda de importância das vantagens competitivas tradicionais, como as baseadas nas disponibilidades de recursos naturais ou mão-de-obra barata, levaram a movimentos diferenciados de ajuste das configurações industriais.

Para Oliveira (2007), os fatores estruturais e de mercado estão ligados diretamente ao ambiente competitivo sendo que para a organização não é algo tangível e também que se possam controlar, esses fatores são estruturas da organização, incentivos fiscais e de mercado.

Ainda segundo Oliveira (2007), a organização possui particularidades estruturais, pois depende do segmento de mercado que atua, tornando os fatores acima citados como um diferencial competitivo, fazendo com que cada setor se personalize conforme a necessidade de seus clientes.

Assim para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, pg.19):

Respeitados os limites do processo de diferenciação naturais de cada setor, a tendência geral é de redução dos ciclos de vida das inovações, da intensificação do lançamento de novos modelos e de *descomoditização* dos básicos, através do desenvolvimento dos produtos cada vez mais adaptada às necessidades da clientela.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996), com a rapidez que ocorre às mudanças no mercado, esse fator precisa ser analisado com frequência, pois de acordo com a necessidade que os clientes estão exigindo cada vez mais, a organização precisa estar atenta às mudanças do mercado. Os clientes de hoje estão buscando fornecedores que estão focados na qualidade do produto e serviço e na melhoria de seu processo interno, assim as organizações precisam cada vez mais desenvolver novas estratégias para suprir as necessidades dos seus clientes assim deixando para traz os seus concorrentes.

Aliás, para Ghemawat (2000), as organizações que possuem relações com mercados internacionais, estão diante de clientes com características e necessidades diferenciadas, seja por razões culturais, sociais ou mesmo por serem mais exigentes. Com isso estimula a organização a desenvolver estratégias para se tornar competitiva.

Assim para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996), de acordo com as características do mercado em que a organização atua, dependendo dos incentivos e regulamentações podem afetar significativamente na perda de competitividade.

### 2.2.1.3 Fatores sistêmicos

Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996), diante da globalização em que está inserida, a organização necessita estar atenta aos fatores sistêmicos, que na maioria das vezes, não possuem influência. Mas se controlado, podem exercer papel decisivo na tomada decisão, tornando-a assim mais competitiva.

De acordo com Silva (2004), os fatores sistêmicos, possuem duas formas de competitividade à direta e a indireta. A primeira envolve a área de custo, qualidade e inovação de produtos e serviços que é composta pela oferta, a segunda é a procura que define as necessidades do mercado podendo envolver outras instituições e Estado quanto que os clientes buscam que a organização seja competitiva.

Para Oliveira (2007), com o passar do tempo vários estudos foram feitos sobre os fatores sistêmicos da competitividade e se verificou uma grande evolução no espaço macroeconômico. Ainda de acordo com Oliveira (2007), os determinantes macroeconômicos são de extrema importância na hora da mudança de estratégia, neste momento a organização necessita ser ágil para expandir sua competitividade.

Os fatores determinantes político-institucionais são definidos por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, pg. 26) como:

Os fatores determinantes político-institucionais da competitividade incluem um vasto conjunto de instituições, políticas e práticas através das quais o Estado se relaciona ativamente com o setor industrial. Dentre esses, destacam-se a política de comércio exterior e tarifária, a política tributária, o uso seletivo do poder de compra do governo e a política científica e tecnológica.

Assim para Silva (2004), as questões tarifárias relacionadas à importação e exportação refletem significativamente nas organizações. Quando a mesma utiliza da importação para trazer matéria-prima para produzir o seu produto e exportar o mesmo se torna mais competitiva, pois o Estado em sua maioria atribui incentivos fiscais abaixando os impostos.

Já para Oliveira (2007), os determinantes legais-regulatórios são compostos por instrumentos que estão diretamente relacionados à competitividade da organização como: os códigos de defesa da concorrência, do consumidor, do meio ambiente, a propriedade intelectual e o controle do capital estrangeiro.

Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, pg. 29):

Aumentar a rivalidade entre empresas, ou introduzi-la em setores ou serviços antes monopolizados ou rigidamente regulamentados pelo Estado, com o correspondente monitoramento das práticas concorrenciais visando impedir abusos de posição dominante, é a tônica das ações regulatórias na atualidade.

A infraestrutura para Oliveira (2007) é um determinante que possui uma participação importante na competitividade, pois compreende desde a energia elétrica até o transporte de mercadoria.

Os fatores determinantes sociais conforme Silva (2004) exerce importância sobre a competitividade das organizações relacionadas à educação e mão-de-obra qualificada. Quando uma organização tem qualificação de mão-de-obra terá um aumento gradativo de produção e com isso terá clientes mais satisfeitos e se tornará mais competitiva.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, pg. 31):

No âmbito da formação profissional, são realizados esforços para transformar o perfil de qualificação do trabalhador, na direção da ampliação de sua base de conhecimento e capacidade de intervenção sobre processos produtivos, para viabilizar a melhoria contínua da eficiência produtiva e a introdução negociada das novas formas de organização do processo de trabalho.

Além de todos os fatores sistêmicos segundo Oliveira (2007), existem ainda os determinantes internacionais onde os mesmos envolvem os acordos comerciais e políticos entre os países afetando na economia do país.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, pg. 32):

A participação em mercados de exportação mais dinâmicos e exigentes representa forte estímulo à busca constante de estratégias competitivas por parte das empresas locais. Por outro lado, o acesso fácil a importação de bens de capital, insumos e componentes sofisticados que aumentem a eficiência e a qualidade da produção local, afeta direta e indiretamente a produtividade e competitividade da economia local como um todo.

De acordo com Oliveira (2007), a organização precisa estar atenta as mudanças que ocorrem no mercado sempre estando flexível e disposta a manter seu diferencial competitivo, através da inovação.

### 2.3 INOVAÇÃO EM SERVIÇO

Para Bernardes e Andreassi et al. (2007), a palavra inovação pode ser definida como algo novo para a empresa. A palavra inovar vem do latim que significa novo e reconstruir, quando inovação e a ação de inovar.

Conforme Bernardes e Andreassi et al. (2007), por meio da inovação no ramo empresarial e da ampliação de sua linha de produtos, serviços e processos, as organizações podem fazer com que os seus clientes agreguem maior valor nos produtos e serviços. Através da complexidade do processo de inovação e da modificação que a inovação gera nas organizações, é imprescindível adotar processos com o objetivo de fornecer definições operacionais que pudessem padronizar as pesquisas das organizações.

As organizações estão buscando nos dias de hoje, segundo Silva (2005), através da inovação formas para se diferenciar do mercado, por meio de melhorias contínuas em seus processos, com isso adquirindo uma estrutura onde a eficiência de seu serviço se destaca das demais organizações.

De acordo com Bernardes e Andreassi et al. (2007), a inovação é composta de quatro áreas: produto, processo, marketing e organização. Inovações de produto e processo é a renovação de procedimentos utilizados para produtos e serviços, com o objetivo de aumentar a produtividade aperfeiçoando a qualidade do trabalho prestado aos clientes, assim aumentando a rentabilidade da organização. As inovações de marketing e organizacionais são compostas por novos comportamentos do mercado em que a organização pretende se inserir.

Segundo Bernardes e Andreassi et al. (2007, pg. 7) “trata-se da natureza intangível do produto gerado nos serviços, da interatividade da prestação, da natureza dos direitos de propriedade e da heterogeneidade dos serviços”.

A inovação em uma organização moderna de acordo com Silva (2005) contribui para implantação de novos benefícios onde trará agilidade, qualidade no serviço prestado ao cliente a fim de se tornar excelência de mercado.

Alguns autores como Bernardes e Andreassi et al. (2007), trazem que a inovação em seu âmbito organizacional não compreendem somente a área de inovação de produto e tecnologia e sim as de processo e organizacional, contribuindo para o sucesso da organização como podemos verificar a seguir:

- A inovação na área de processo compreende o desenvolvimento e a adaptação dos procedimentos, isso refletirá no desempenho produtivo, no serviço oferecido ao cliente, aumentando a eficiência da organização e se tornando competitiva.
- A inovação organizacional é composta de novas práticas de implementação de novos métodos organizacionais, relacionado à prática do negócio, organização e relações externas, ou seja; novos procedimentos organizacionais: prática de novos métodos nas atividades rotineiras e desenvolvimento de novos procedimentos para desenvolvimento do trabalho dentro da organização; a organização do trabalho: implementação de novas metodologias para distribuição de responsabilidades; já para a relação externa: implementação de novas formas de integração com outras podendo ser clientes ou fornecedores da organização.

Quando a organização resolve tomar a decisão de inovar de acordo com Bernardes e Andreassi et al. (2007), na área de serviços prestados ao cliente, necessita de algumas mudanças nos procedimentos internos para tornar essa implementação na área de serviço mais adequada.

Já para Cobra (2004), a inovação na área de serviço deve ser gerada através de informações relacionadas ao relacionamento da organização com o cliente, assim procurando a melhor forma de inovar em serviço diferenciado, de forma que os resultados obtidos nas ações implantadas na área de serviço encantando os clientes.

O processo de inovação conforme Bernardes e Andreassi et al. (2007), podem reger tanto o desenvolvimento quanto a prática de inovação em um curto prazo com melhorias na habilidade de inovação da organização, assim adquirir valiosos produtos a partir da inovação dos setores, e a melhoria de sua competência inovadora por meio de mudanças organizacionais.

De acordo com Toledo (2001, pg. 34):

Acha que independente do tipo, a inovação pode ocorrer por meio de uma ação perfeita planejada ou por simples acaso. Entretanto, a maior parte das inovações, em especial as mais bem-sucedidas, resulta de uma busca consciente e intencional de oportunidade para inovar, dentro e fora da empresa. “A inovação é fundamental, pois é por meio dela que as organizações tornam-se capazes de gerar riqueza contínua e, assim, manterem-se ou tornarem-se competitivas nos seus mercados.”

Para Senhoras; Takeuchi; Takeuchi (2007), a inovação abrange uma nova idéia, um novo procedimento, um novo método, um novo produto ou processo, pois possuem diferentes naturezas, que podem refletir em métodos classificatórios, se diferenciando entre inovação de produto ou processos organizacionais.

Ainda para Senhoras; Takeuchi e Takeuchi (2007), a inovação compreende todas as novas idéias em produto e processo que quando implantadas pela organização geram resultados positivos se diferenciando das demais, por fim ela é responsável pelo desenvolvimento de novos procedimentos e metodologia de trabalho de forma que a organização com seu serviço padronizado abrirão novos mercados e aumentará suas novas fontes.

Conforme Bernardes e Andreassi et al. (2007), a organização se diferencia de seus concorrentes, permanecendo em uma posição privilegiada, seja pelo processo interno, seja por oferecer serviço com maior valor para o comprador, ou seja porque ampliou o seu mercado.

Quando a organização busca esforço para obter um diferencial e ser bem-sucedida segundo, Bernardes e Andreassi et al. (2007), possui um privilégio exclusivo temporário, gerando condições para se ter lucro e clientes satisfeitos.

Através disto, para Lovelock e Wirtz (2006), o marketing de serviço mantém seu foco nos clientes proporcionando um papel fundamental para as organizações serem bem-sucedidas. Pois ao desenvolver um novo produto ou serviço a organização precisa estar em contato contínuo com o cliente assim enfatizando a necessidade dos mesmos.

### **2.3.1 Gestão da inovação**

De acordo com Bernardes e Andreassi et al. (2007), a gestão da inovação é um instrumento estratégico utilizado com o objetivo de trazer uma vantagem competitiva para as organizações, pelo menos enquanto as empresas concorrentes não descobrirem e copiarem as mudanças, pois ela surge do esforço contínuo das

mesmas em se diferenciarem dos concorrentes, se tornando mais competitivas no mercado.

Assim para Bernardes e Andreassi et al. (2007), ao surgir à necessidade das organizações buscarem um diferencial competitivo frente às demais empresas concorrentes, a gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos e serviços pode ser afetada por fatores internos e externos onde os mesmos podem ser condicionado positivamente ou negativamente perante o seu desempenho.

Para Senhoras; Takeuchi e Takeuchi (2007), quando uma organização lança sua inovação, ela passa a ter um diferencial das demais, porém terá custo maior, e por outro lado terá vantagens sobre a inovação aumentando o seu lucro, até que a mesma não seja copiada pelo mercado.

Conforme Bernardes e Andreassi et al. (2007), a gestão de inovação é uma ferramenta estratégica que traz vantagem competitiva para a organização se diferenciar de seus concorrentes e ao surgir a necessidade da organização se manter competitiva no mercado frente a seus concorrentes, a gestão de inovação no desenvolvimento de novos serviços e processos se depara com fatores internos e externos da organização que podem ser positivos ou negativos.

Assim para Bernardes e Andreassi et al. (2007), a gestão de inovação é uma área diversificada onde compreende uma vasta gama de atividades como: gestão de processo de desenvolvimento de produto e serviço; gestão da pesquisa e desenvolvimento de novos projetos; gestão dos processos organizacionais. Assim com o passar dos anos a gestão de inovação passou por evolução, tendo em cada momento um grau de importância diferenciado, obtendo vários paradigmas.

De acordo com Senhoras; Takeuchi e Takeuchi (2007), o paradigma da produtividade – nesta época a inovação estava voltada ao aumento da produtividade, porém a inovação em produtos era pequena já o desenvolvimento de processo ganhou destaque neste período; paradigma da qualidade – começaram a surgir novas preocupações relacionadas às necessidades dos clientes tendo foco na inovação de produto e processo; o paradigma da flexibilidade e rapidez – é baseado no paradigma da qualidade onde se precisa ter agilidade e rapidez ao desenvolver novos produtos e serviços, pois o fluxo da informação tanto internamente quanto externamente é intenso e o mercado concorrencial cada vez maior; já o paradigma inovativo foi a última evolução na administração, inovação tornou – se o foco das organizações diante da concorrência, contudo para

Bernardes e Andreassi et al. (2007), os paradigmas da administração compartilham entre si as estratégias de inovação.

Para Lovelock e Wirtz, o modo semelhante (2006 pg. 346):

Implementar estratégia de marketing para melhorar a satisfação do cliente com o serviço pode se revelar uma tarefa dispendiosa e provocar ruptura em uma organização se as implicações para operações e recursos humanos não forem bem pensadas com cuidado. Por conseguinte, estratégias de melhorias de qualidade e produtividade precisam ser consideradas em conjunto e não isoladamente.

Conforme Bernardes e Andreassi et al. (2007), o desenvolvimento da gestão de inovação deixou de ser exclusivamente o foco de somente alguns colaboradores da organização e passou a ser de todos os colaboradores que compreendem a mesma, com o objetivo de proporcionar maior valor ao cliente.

### **2.3.2 Gestão da inovação e desenvolvimento de serviço**

Segundo Bernardes e Andreassi et al. (2007), o desenvolvimento de serviços pode ser definido como o processo inicial e responsável pela diferenciação da empresa perante os seus concorrentes. Desenvolver novos serviços prestados ao cliente, com eficiência e agilidade, adaptado às necessidades dos clientes atribuí à organização vantagens competitivas importantes através de uma necessidade de mercado e termina na busca pela satisfação dessa necessidade.

O desenvolvimento de um novo produto pode ser visto como uma forma de inovação, propiciando novas oportunidades à organização. Assim para Bernardes e Andreassi et al. (2007 pg. 418) “inovar nos serviços relacionados ao bem é uma oportunidade de diferenciação [...]. A estratégia de desenvolvimento de novos serviços e os recursos disponíveis (pessoas, tempo dinheiro) são pilares do sucesso”.

Conforme Lovelock e Wirtz (2006 pg. 52), “os gerentes precisam pensar sistematicamente em todas as facetas do pacote de serviços e enfatizar a vantagem competitiva em atributos que serão valorizados por clientes no(s) segmento(s)-alvo”.

De acordo com Bernardes e Andreassi et al. (2007), com a gestão da inovação e desenvolvimento de novos serviços eficazes e competitivos permitem que as organizações percebam rapidamente as tendências definidas pelo mercados

e por consumidores, obtendo mais flexibilidade e agilidade, evitando a entrada de seus concorrentes.

Para Suarez (2009), as organizações nos dias atuais estão desenvolvendo uma padronização em suas atividades e processos, bem como seus serviços. Ao gerar um novo serviço a organização, precisa analisar as necessidades de seus clientes em específico, não se tratando como produto físico.

O mercado em crescente mudança de acordo com Suarez (2009) proporciona as organizações diversas oportunidades de inovação e desenvolvimento de serviço, ampliando seu atendimento as necessidades dos clientes.

De acordo com Senhoras; Takeuchi e Takeuchi (2007), os desenvolvimentos de novos serviços geram oportunidades de mercado com o objetivo de melhorar os seus procedimentos com relação à pesquisa de desenvolvimento.

Conforme Bernardes e Andreassi et al. (2007), desenvolver novos serviços atribui à organização vantagens competitivas através da percepção da necessidade do mercado e é finalizada com a venda do produto fazendo a necessidade do cliente.

Segundo Senhoras; Takeuchi e Takeuchi (2007), a criação de um novo serviço pode proporcionar novas oportunidades para organização. O processo de inovação de um serviço é composto de quatro etapas: a primeira etapa é a busca de informação de idéias na qual a organização busca converter as oportunidades em novos serviços; a segunda etapa é a avaliação, onde as organizações avaliam o potencial das oportunidades; a terceira é o desenvolvimento, onde as organizações prevêm os fatores críticos que podem levar ao sucesso ou fracasso da oportunidade; a última etapa é perseguição, as organizações podem criar um plano estratégico para promover o sucesso e evitar o fracasso.

Como os ciclos de vida dos serviços são cada vez menores em consequência da velocidade que ocorre as mudanças no mercado, para Bernardes e Andreassi et al. (2007), investir em pesquisa e desenvolvimento tornou-se indispensável para a organização se tornar competitiva.

Assim para Senhoras; Takeuchi e Takeuchi (2007), a gestão de inovação de serviço permite que a organização verifique as tendências dos seus clientes,

possua flexibilidade nos tempos de crise, impossibilite a entrada de concorrentes no mercado e explore a oportunidade de novos mercados.

### **2.3.3 Inovação em serviço no setor de caixas de papelão ondulado**

Segundo Bernardes e Andreassi et al. (2007), com as mudanças constantes no setor de embalagens de papelão, as organizações estão visualizando os novos desafios como uma oportunidade de crescimento no mercado, inovação e diferenciação de seu processo e serviço, proporcionando ao cliente soluções que ultrapassem as suas expectativas, assim as organizações contam com uma equipe comprometida com seus clientes na área de desenvolvimento, adquirindo confiança e parceria.

De acordo com Silva (2004), a organização que está inserida no setor de caixas de papelão ondulado para ter sucesso e se tornar competitiva necessitam de algumas mudanças como à qualidade do produto e serviço prestado ao cliente e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Conforme Jesus (2001), com a rapidez que ocorrem as mudanças no mercado, às organizações de embalagens está inovando na área de serviço e processo, assim quando o cliente solicita uma sugestão à mesma já está preparada atendendo a necessidade do cliente.

Para Bernardes e Andreassi et al. (2007), como o setor de caixas de papelão ondulado, compreende uma gama de clientes exigentes, as organizações do ramo estão agregando valor em seus processos e serviços inovando-os reduzindo o tempo de resposta ao cliente.

A oferta de serviço neste setor, possui uma vasta concorrência, conforme Bernardes e Andreassi et al. (2007), por esse motivo as organizações estão desenvolvendo e implantando estratégias de serviço para que suas atividades e ações estejam focadas nas necessidades de cada cliente.

Assim para Silva (2004), as necessidades dos clientes são multidimensionais, com constantes mudanças a cada momento, com isso também suas necessidades. As organizações que estão mantendo o seu foco nas oportunidades diárias e futuras dos clientes tendem a permanecer no mercado. A melhor maneira de as organizações protegerem seu futuro é focalizar nas necessidades de serviços de seus clientes.

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), os clientes estão envolvidos no desenvolvimento do seu produto, assim a qualidade do serviço prestado aos clientes serão comparados através da entrega do serviço e sua análise virá do próprio cliente.

Para Bernardes e Andreassi et al. (2007), a qualidade do serviço neste setor está cada vez mais chamando a atenção das organizações, assim estão percebendo que os clientes não permitem mais atrasos em seus serviços e também a falta de atenção na execução de seus projetos e outros aspectos importantes pelo ponto de vista do cliente. Assim as organizações buscam constantemente desenvolver melhorias de forma que se torne competitiva.

Ainda conforme Bernardes e Andreassi et al. (2007), a inovação em serviço se tornou peça fundamental para todas as organizações, pois antes o ciclo de vida de seu produto ou serviço podia atingir décadas, porém nos dias de hoje ela está reduzida a poucos meses ou mesmo dias, por isso é de extrema importância que as organizações invistam mais no setor de serviço prestado ao cliente.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os conceitos associados aos procedimentos metodológicos necessários para a condução da pesquisa. Dentre os itens encontram-se o desenho do estudo, o local de sua realização, a população estudada, a amostra pesquisada, a coleta de dados realizada, bem como o instrumento adotado e a estrutura da pesquisa realizada.

#### 3.1 DESENHO DO ESTUDO

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos, da pesquisa conduzida. Desta maneira, foi adotada tanto a abordagem qualitativa quanto quantitativa para o desenvolvimento de um estudo exploratório, onde foram analisados os processos internos do setor de projetos de novos produtos.

Para Gil (2002, pg.133):

A análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de muitos, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma seqüência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

O público-alvo da pesquisa foram os clientes da empresa Industrial de Embalagens Urussanga.

Segundo Marconi e Lakatos (2008, pg. 04):

Os dados devem ser, quanto possível, expressos com medidas numéricas. O pesquisador deve ser paciente e não ter pressa, pois as descobertas significativas resultam de procedimentos cuidadosos e não apressados. Não deve fazer juízo de valor, mas deixar eu os dados e a lógica levem à solução real, verdadeira.

A coleta de dados se deu através de questionários. No primeiro momento foi efetuada uma pesquisa qualitativa, com perguntas abertas para identificar a real necessidade dos clientes em relação do setor de desenvolvimento. A pesquisa foi realizada com os 20 principais clientes da organização, sendo que aplicação foi analisada as respostas obtidas e elaborado um questionário quantitativo, de

maneira a quantificar a importância atribuída a cada um dos itens levantados demandas dos clientes.

Com base nos resultados do questionário quantitativo foi elaborado um plano de ações de melhorias para o setor desenvolvimento.

### 3.2 LOCAL DO ESTUDO

A empresa em estudo é a Industrial de Embalagens Urussanga Ltda, situada na Rodovia Genésio Mazon, km 03 no Bairro São Pedro, Urussanga SC. Foi fundada em maio de 1995, pelo Senhor Paulo Edison Vargas da Silva, que vislumbrou a possibilidade de construir seu próprio negócio com o objetivo de atuar na área de papelão ondulado.

Seu fundador era conhecedor, desde o início de sua carreira profissional, do setor de papelão ondulado. Montou uma pequena empresa de cartonagem e ondulateira de papel, com um quadro funcional de 25 pessoas e com maquinário usado. Sua produção girava em torno de 50 toneladas por mês e seu portfólio de clientes foi aumentado no decorrer dos anos devido a um trabalho competente, sério e de grande qualidade.

Atualmente a produção chega à média de 450 toneladas por mês e seu quadro funcional é de 85 pessoas. Sua principal matéria-prima é o papel que significa 75% de toda sua compra.

A empresa para atender a demanda do seu mercado, deste o ano de 2008 e conta com a implantação do Sistema de Gestão de Qualidade (NBR ISO 9001: 2008). Atualmente está se preparando para implantar um Sistema de Gestão Ambiental, para futura certificação.

### 3.3 POPULAÇÃO EM ESTUDO

A população-alvo deste estudo é composta por clientes externos da Empresa Industrial de Embalagens Urussanga, com o objetivo de obter o maior número de opiniões e dados com relação às expectativas dos mesmos perante o setor de projetos.

Assim para Marconi e Lakatos (1996, pg. 37) “a população é o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum”.



**Figura 06:** Fachada da Empresa  
**Fonte:** do pesquisador

O objetivo deste estudo foi o de identificar a importância das demandas dos clientes em relação à empresa e, desta maneira desenvolver um diferencial para manter-se mais competitiva no mercado.

### 3.4 AMOSTRA

O público-alvo desta pesquisa é composto pelos principais clientes externos da empresa, localizados no estado do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná.

A amostra foi realizada por conveniência, o que não permitirá a geração de inferência associada à população de clientes.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Segundo Oliveira (1999, pg.165) “o questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para coleta de dados”. Para tal, foram utilizados dois

tipos de instrumentos para a coleta de dados: o questionário qualitativo no anexo A e no questionário quantitativo o anexo B.

O questionário qualitativo foi aplicado no mês de fevereiro de 2012. No primeiro momento se buscou opiniões e dados dos clientes, para em um segundo momento quantificar a importância desses clientes em relação às demandas previamente apresentadas, por meio de um questionário quantitativo, sendo aplicado entre os meses de maio e junho.

### 3.6 INSTRUMENTO DE COLETA

O instrumento de coleta de dados que será utilizado é o questionário.

Segundo Gil (2002, pg. 119):

Qualquer que seja o instrumento, o primeiro passo nessa etapa consiste em selecionar indivíduos pertencentes ao grupo que se pretende estudar. Seu número pode ser bastante restrito: entre 10 e 20, independentemente da quantidade de elementos que compõem a amostra a ser pesquisada. É necessário que esses indivíduos sejam típicos em relação ao universo pesquisado e que aceitem dedicar mais tempo para responder à questão do que os que serão escolhidos para levantamento propriamente dito.

Para verificar a clareza dos dois instrumentos de pesquisa antes de sua aplicação será efetuado pré-teste com alguns clientes.

### 3.7 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

A presente seção foi estruturada de maneira a apresentar as duas etapas de condução da pesquisa, como foi realizada sua tabulação dos dados, bem como a interpretação dos mesmos.

#### 3.7.1 Aplicação do questionário qualitativo e quantitativo

Foram realizadas duas pesquisas. Na primeira foi aplicado questionário com perguntas abertas (questionário quantitativo), com o objetivo de conhecer

quais os que itens os clientes demandam em relação ao desenvolvimento de projeto. O referido questionário encontra-se no Anexo A.

A segunda pesquisa, a partir da aplicação de um questionário quantitativo (Anexo B) objetivou o levantamento da relevância de cada uma dessas demandas do ponto de vista dos clientes.

A pesquisa foi realizada no período de fevereiro de 2012 com 20 clientes dos quais 13 responderam, representando 65% da amostra planejada.

### 3.7.2 Interpretação dos dados

A partir do questionário qualitativo, foram obtidas vinte e quatro demandas, dentre elas: agilidade, atenção, apresentação, atendimento, acompanhamento, criatividade, comprometimento, conhecimento, clareza, confiabilidade, capacidade técnica, estratégia e planejamento, flexibilidade, opções, organização, prazo de entrega do projeto, precisão, parceria, qualidade, responsabilidade, rapidez no retorno, sugestões, seriedade e segurança. E essas demandas foram agrupadas em três grandes grupos de afinidade intitulados: competência técnica da equipe, características técnicas do projeto e gestão adequada do projeto. A este agrupamento dá-se o nome de árvore da qualidade demandada, a qual desdobra-se em nível primário (grupo de afinidade) e o nível secundário (demandas dos clientes oriundos do questionário qualitativo), conforme figura 07.

Nível Primário	Nível Secundário
<b>Competência Técnica da Equipe</b>	Ideias criativas Comprometimento/Seriedade da equipe com o projeto Bom conhecimento técnico da equipe Segurança no desenvolvimento do projeto Bom atendimento Dedicção no projeto
<b>Características Técnicas do Projeto</b>	Mais opções e sugestões de projetos Clareza nas respostas Maior flexibilidade dos projetos Boa apresentação dos projetos Rapidez nas respostas Projeto desenvolvido exatamente conforme o aprovado

<p><b>Gestão Adequada do Projeto</b></p>	<p>Agilidade no processo do projeto          Cumprimento do prazo de entrega do projeto          Parceria no desenvolvimento do projeto          Possibilidade de acompanhamento do projeto          Boa organização da documentação do projeto          Divulgação das etapas do projeto</p>
--	---

**Figura 07:** Árvore da Qualidade Demandada do Cliente

**Fonte:** Do Pesquisador

Segundo a pesquisa pode-se verificar quais as principais demandas que os pesquisados consideram essenciais para um bom relacionamento entre a organização e o cliente, a agilidade é um item indispensável para a organização no momento do desenvolvimento de um novo produto ou alteração do mesmo.

A criatividade também é necessária no momento do desenvolvimento do produto, pois é nessa etapa que os clientes definem a impressão da sua embalagem.

Em contra partida o comprometimento da equipe de desenvolvimento é essencial para organização ter sucesso, buscando diferencial dos seus concorrentes.

Pode-se perceber a importância do conhecimento, opções e sugestões, nessa face porque o cliente busca um novo desenvolvimento, por isso a organização deve demonstrar conhecimento sobre o assunto.

O prazo de entrega do projeto e clareza, muitas vezes podem ser um diferencial para organização, pois de acordo com a demanda estes itens são cada vez mais exigidos pelos clientes.

Nos dias atuais os clientes estão em busca de um bom atendimento e respostas rápidas, pois assim se sentem peças importantes para organização, e a empresa mostra que possui um comprometimento através da busca constante do diferencial.

Outros pontos necessários que a organização passe aos seus clientes no momento do desenvolvimento do seu produto a confiabilidade e a responsabilidade das informações, flexibilidade, apresentação dos layouts, estratégia e planejamento na área e capacidade técnica.

Para finalizar o bom desenvolvimento de um projeto a precisão, seriedade, atenção, segurança e acompanhamento são necessário para que o

novo produto tenha sucesso, tendo acompanhamento dos responsáveis pelo novo projeto.

Durante o desenvolvimento de um projeto podem ocorrer alguns problemas onde afetam diretamente os clientes, ocasionando descontentamento com a equipe.

A falta de conhecimento e novas idéias da equipe, no momento do desenvolvimento, acabam gerando uma insatisfação dos clientes, pois novas idéias são sinônimos de criatividade.

Muitas vezes a organização está perdendo clientes pela demora na entrega das ferramentas necessárias para lançamento do produto.

Nos dias atuais, a falta de atenção no momento da alteração do layout e que algumas vezes foram efetuadas em desacordo com a aprovação do cliente, geram uma insatisfação e desconfiança, podendo afetar na parceria.

Alguns clientes ficam apreensivos ao fazer alguma mudança ou modificação na embalagem, ficando com insegurança se o consumidor final terá a mesma aceitação.

Algumas opções para que se tenha alternativas de escolha e possa ser verificado qual o melhor padrão a ser usado. Nos dias atuais o cliente está em busca de opções e a organização necessita acompanhar essa evolução para se manter no mercado competitivo.

A falta de controle e acompanhamento, erros de caráter técnico (medidas e impressão das caixas de papelão ondulado), falta de criatividade na solução dos problemas, especificações de gramatura em desacordo e apresentação de amostra muito diferente do material de produção. A organização é composta por uma clientela que está em constante mudança e necessita que se busque inovação em seus serviços prestados, pois quando um cliente busca um fornecedor ele está atrás da solução dos seus problemas e não mais um problema.

Quando a organização não dá resposta ao cliente, demora no acerto e diferença de qualidade e valor após aprovação. No primeiro contato com o cliente a organização precisa surpreender respondendo rapidamente aos questionamentos, assim quando o mesmo solicitar alguns ajustes dependendo da urgência, é necessário ter agilidade.

Outro fator é com relação à qualidade dos layouts, pois esse é o momento em que a organização deve impressionar o seu cliente, mostrando toda a sua criatividade.

À falta de comprometimento da equipe e planejamento, faz com que a organização não se torne competitiva perante o mercado, assim precisa possuir colaboradores comprometidos com foco nos clientes.

Os produtos equiparados aos que já estavam no mercado, propõem que a organização se mostra interessada em inovar os seus serviços os próprios clientes já estão percebendo a semelhança de um desenvolvimento para outro.

Com base na coleta de dados da etapa qualitativa foi, desenvolvido um instrumento de coleta de dados quantitativo, no qual os clientes se manifestem em relação à importância atribuída a cada uma das demandas de qualidade levantadas.

Antes da aplicação definitiva do instrumento de coleta de dados foi efetuado um pré-teste com 5 clientes, para verificar alguma inconsistência. Como não houve nenhum questionamento sobre as questões descritas no mesmo foi considerado adequado para a realização da pesquisa, sendo remetido aos clientes para que fosse respondido. Foram enviados 70 instrumentos para os clientes da empresa, sendo que 51 retornaram, representando 73% de respostas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir do novo questionário foi utilizado a escalas de importância, conforme abaixo:

Importância	Descrição
Limite Inferior 1	Pouco Importante
Limite Superior 10	Muito Importante

**Figura 08:** Questionário

**Fonte:** Do Pesquisador

De acordo com as ferramentas utilizadas para a tabulação dos dados a escala de importância vem esclarecer à organização importância de cada cliente dá para aquelas demandas. O questionário qualitativo é composto por 4 questões, sendo que as três primeiras são avaliadas segundo a escala de 10 pontos, enquanto que a quarta e a última questão solicita que sejam ordenadas por importância, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante, os itens do nível primário.

A tabela 01, contém a compilação das importâncias atribuídas pelos respondentes aos diferentes critérios do grupo de afinidade competência técnica da equipe:

**Tabela 01-Competência Técnica da Equipe**

	Pouco Imp.										Total	Média	Importância Ponderada	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1. Em relação à competência técnica da equipe														
Ideias criativas					2	5	9	10	12	13	421,00	8,25	6,82	
Comprometimento/Seriedade da equipe com o projeto						7	12	11	13	8	411,00	8,06	6,66	
Bom conhecimento técnico da equipe					1	6	9	10	10	15	424,00	8,31	6,87	
Dedicação aos projetos				1	2	7	9	9	11	18	470,00	8,25	7,53	
Segurança no desenvolvimento do projeto						4	6	7	20	14	442,00	8,67	7,16	
Bom atendimento				5	1			12	22	10	419,00	8,38	7,19	

**Fonte:** do Pesquisador

Conforme a tabela 01, verifica-se que a demanda de qualidade que ficou em primeiro lugar com 7,53% de importância, está a dedicação aos projetos, pois sempre que se solicita um novo projeto a organização necessita de colaboradores que se dediquem ao que estão fazendo e que transmitam essa dedicação aos clientes. Em segundo lugar com a média ponderada de 7,19%, está o bom atendimento, uma vez que é uma das melhores formas de uma organização buscar a competitividade e em terceiro lugar vêm a segurança no desenvolvimento do projeto com média ponderada de 7,16%. A equipe durante todo o processo precisa

passar segurança aos clientes através das informações prestadas. O bom conhecimento técnico da equipe representou 6,87%, após com 6,82% destacou-se idéias criativas e com apenas 6,66% de importância ponderada se destacou o comprometimento e seriedade da equipe com o projeto.

Os quantitativos das respostas no segundo grupo de afinidades encontram-se detalhadas na Tabela 02.

**TABELA 02 – CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DO PROJETO**

2. Em relação as características técnicas do projeto	Pouco Imp.										Total	Média	Importância Ponderada
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Mais opções e sugestões de projetos					3	5	4	9	21	9	424,00	8,31	4,37
Clareza nas respostas				2	2	4	5	7	23	8	420,00	8,24	4,33
Maior flexibilidade dos projetos				1	5	3	6	8	16	12	417,00	8,18	4,40
Boa apresentação dos projetos			1	2	8		3	7	21	9	407,00	7,98	4,49
Rapidez nas resposta							10	11	19	11	439,00	8,61	4,53
Projeto desenvolvido exatamente conforme o aprovado							8	9	16	18	452,00	8,86	4,66

**FONTE:** DO PESQUISADOR

De acordo com a tabela 02 que envolve as características técnicas do projeto pode-se verificar que com média de 4,66% de todos os 51 entrevistados, responderam de valorizam em uma organização o desenvolvimento o projeto exatamente conforme foi aprovado. Assim a equipe precisa estar atenta ao projeto que o cliente aprovou e como está sendo produzido o mesmo. Os clientes julgam de extrema importância a rapidez nas respostas, sendo essa uma estratégia que as organizações devem adotar respostas rápidas. Outro fator que os clientes priorizam é boa apresentação dos projetos, com média de 7,98%, pois o projeto de uma embalagem é como se fosse o cartão de visita da empresa. Seguido por 4,40% de maior flexibilidade dos projetos, após com 4,37% destacou-se a pergunta 1 sendo mais opções e sugestões de projetos e com apenas 4,33% de importância ponderada se destacou a clareza nas respostas informadas.

A Tabela 03 nos mostra os resultados quantitativos no terceiro grupo de afinidade.

**Tabela 03 – Gestão do Projeto**

3. Em relação a gestão adequada do projeto	Pouco Imp.										Total	Média	Importância Ponderada
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Agilidade no processo do projeto							9	10	22	10	441,00	8,65	5,22
Cumprimento do prazo de entrega do projeto								4	18	29	484,00	9,49	5,73
Parceria no desenvolvimento de projeto				1	7		8	12	16	7	405,00	7,94	4,95
Possibilidade do acompanhamento do projeto					3	1	1	9	21	16	449,00	8,80	5,36
Boa organização da documentação do projeto					2	6	8	11	15	9	415,00	8,14	4,91
Divulgação das etapas do projeto				1	5	2	9	14	11	9	405,00	7,94	4,83

**FONTE:** DO PESQUISADOR

A Tabela 03 contém a compilação das respostas para o terceiro grupo de afinidade: gestão adequada do projeto. Neste grupo ficou em primeiro lugar a demanda de qualidade associada ao cumprimento do prazo de entrega do projeto, com 5,73%. Sendo que com relação ao cumprimento do prazo de entrega do projeto, os clientes vêem como grande estratégia das organizações que buscam o diferencial competitivo com 5,36% dos clientes. Em terceiro se destacou a possibilidade do acompanhamento do projeto com 5,22% de importância teve destaque à agilidade no processo do projeto. Com 4,95% de parceria no desenvolvimento do projeto, e com 4,91% destacou-se a boa organização da documentação do projeto e com apenas 4,83% de importância ponderada se destacou a divulgação das etapas do projeto.

Conforme figura 09 contém o gráfico das importâncias priorizadas das qualidades demandadas pelos clientes da empresa:



**Figura 09:** Priorização das demandas de qualidade dos clientes

**Fonte:** do Pesquisador

De acordo com o gráfico acima pode-se constatar a importância das demandas do ponto de vista do cliente, assim o grupo 01 que compreende questões relacionadas à competência técnica da equipe de projetos obteve o maior percentual obtendo 7,53%. Os clientes valorizam a dedicação na execução do projeto, seguido do bom atendimento com 7,19% e em terceiro com 7,16% a importância de se ter segurança ao desenvolvimento do projeto. Na sequência com 6,87% vem o bom conhecimento técnico da equipe de projeto, sendo que 6,82%

dos clientes julgam essenciais ter ideias criativas no desenvolvimento de um projeto e ficando por último desse grupo, com 6,66% a valorização do comprometimento e seriedade da equipe com o projeto. O segundo a se destacar foi grupo 03 onde envolve perguntas referentes à gestão adequada do projeto, com 5,73 % dos clientes julgam necessário o cumprimento ao prazo de entrega do projeto conforme acordado entre as partes, em seguida com a necessidade de se obter informações do processo de seu projeto com 5,36% dos clientes responderam que valorizam a possibilidade de acompanhar o andamento do seu projeto. Na seqüência com 5,22% a agilidade no processo do projeto, e 4,95% dos clientes externos julgam necessário uma parceria no desenvolvimento do projeto. A pergunta de número 4 – (4,91%) valorizam a boa organização da documentação do projeto sendo que em contra partida vem com 4,83% à divulgação das etapas do projeto. O último grupo a se destacar é o número 02 que está relacionado às características técnicas do projeto onde podemos verificar que os clientes valorizam a agilidade da equipe assim com 4,66% do projeto desenvolvido exatamente conforme o aprovado, seguido por rapidez nas respostas com 4,53%, acompanhado por boa apresentação do projeto com 4,49%, pois 4,40% dos clientes descreveram a importância de uma maior flexibilidade dos projetos. Outro fator relevante é referente a mais opção e sugestões no projeto com 4,37%, continuando com 4,33% a necessidade clareza nas respostas prestadas.

Como podemos verificar os blocos não se misturaram, houve ordenamento por importância (IDi), nos itens do bloco, mas não entre blocos, ficando em primeiro lugar a competência técnica da equipe seguida da gestão do projeto, para, em terceiro lugar, ficar as características técnicas do projeto.

Na questão número 04 foi solicitado para cada cliente enumerar em ordem de importância para que se faça uma comparação com as questões 01, 02 e 03.

Depois de realizado o levantamento dos dados e verificado os valores correspondentes a soma dos inversos, em termos comparativos, que cada cliente colocou, e foi efetuado o calculo da soma dos inversos, sendo assim:

Ordem de Importância	Importância da Qualidade demandada
1	Corresponde 1
2	Corresponde 0,5
3	Corresponde 0,3

**Figura 10:** Soma dos Inversos  
**Fonte:** Apostila de MBA em Comunicação e Marketing

A Figura 11 está representando a ordem de importância da qualidade demandada por cliente, conforme pode-se verificar.

4. Ordene de 1 (mais importante) a 3 (menos importante) os itens abaixo. Não podendo repetir o mesmo número	Respondentes																																																			Soma dos		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	Inversos	Ponderada	
Clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51			
Competência técnica da equipe	1	3	1	1	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	3	3	2	3	2	2	1	1	3	1	1	1	2	38,8	42,2
Características técnicas do projeto	2	1	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	3	1	24,6	26,8		
Escopo do Projeto	3	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	3	3	2	2	1	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	3	1	2	3	1	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	28,5	31,0			

**Figura 11:** Ordem de Importância da Qualidade Demandada por cliente  
**Fonte:** do Pesquisador

Os dados foram tabulados e classificados como o primeiro item competência técnicos da equipe, sendo efetuada a soma.

O cálculo é realizado para identificar o peso de importância de cada um dos grupos de afinidade. Os quais serão atribuídos, na proporção, para cada uma das qualidades demandadas.

## 5 PLANEJAMENTO DAS INOVAÇÕES

Neste capítulo será utilizada uma ferramenta intitulada de 5W2H, a qual será utilizada para os itens considerados prioritários pela análise realizada (primeiro colocado em cada grupo), sendo considerada a qualidade demandada prioritária. A empresa optou em escolher um item de cada bloco para fazer um planejamento de inovação, assim no primeiro momento irá assegurar o atendimento em cada um dos três grupos de demandas.

Assim, descrever os 5W2H como:

- What ?** – O que será feito?  
**When?** – Quando será feito?  
**Who?** – Quem fará?  
**Where?** – Onde será feito?  
**Why?** – Por que será feito?  
**How?** – Como será feito?  
 How Much – Quanto custará

Sendo que para cada um dos três planejamentos não será detalhada nem a questão ‘quem’, nem a questão ‘onde’, pois ambas terão a mesma resposta, quem – a equipe de projeto e onde – no setor de projeto.

**Tabela 04 – Demanda Prioritária 1: Dedicção ao Projeto (1ª do Grupo Competência técnica da equipe de projeto)**

DEDICAÇÃO AOS PROJETOS				
O que?	Porque?	Quando?	Como?	Quanto Custa
Agregar mais valor ao projeto no mesmo tempo de execução.	A agregação de valor é um diferencial competitivo para a empresa, sem mexer no tempo de execução original.	Três meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificação do que é valor para os projetos;</li> <li>● Realizar treinamento dos projetistas sobre esses valores;</li> <li>● Assegurar que se cumpra a agregação de valor dentro do mesmo prazo para a execução da tarefa.</li> </ul>	R\$ 400,00 (treinamento)

FONTE: DO PESQUISADOR

Demanda de qualidade = dedicação aos projetos (indicador = n° de horas dedicadas ao projeto. Especificação atual Proj. Pequenos = 6 horas; Proj. Médios = 10 horas; Proj. Grandes = 14 horas).

A organização para se diferenciar de seus concorrentes precisam agregar valor ao seu serviço, assim podemos agregar no quesito dedicação ao projeto: a sugestão de que seja informado ao cliente com clareza para que o mesmo sinta segurança e confiança na equipe; aperfeiçoar (otimizar) suas atividades; prestar informações ao cliente sobre o andamento do seu projeto; desenvolver com mais rapidez os projetos.

**Tabela 05 – Demanda Prioritária 2: Cumprimento do Prazo de Entrega do Projeto (1ª do Grupo Gestão Adequada do Projeto)**

CUMPRIMENTO DO PRAZO DE ENTREGA DOS PROJETOS				
O que?	Porque?	Quando?	Como?	Quanto Custa
Estipular um prazo de entrega para cada tipo de projeto.	Nos dias de hoje você cumprir com o prazo de entrega se tornou um diferencial competitivo onde as empresas estão buscando estratégias nessa área.	Dois meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar com os projetistas qual o prazo correto para cada tipo de projeto e sim após informar ao cliente à data que ficará pronta;</li> <li>● Montar estratégias para o cumprimento das datas;</li> <li>● Buscar novas formas com os fornecedores ou até desenvolver novos.</li> </ul>	Sem custo, somente dedicação das equipe.

FONTE: DO PESQUISADOR

Demanda de qualidade = cumprimento do prazo de entrega dos projetos (indicador = n° de projeto entregue na data. Especificação atual Proj. Pequenos = 1 dia após; Proj. Médios = 2 dias após; Proj. Grandes = 3 dias após).

As organizações que buscam um diferencial de competitiva necessitam dar bastante atenção ao cumprimento do prazo de entrega assim podemos destacar: sugerir para a empresa buscar junto ao cliente informações sobre sua real necessita para agilizar o projeto; seguir todas as etapas do projeto com as datas estipuladas e comunicar em cliente que etapa se encontra o seu projeto, não gerando atraso e desenvolver um controle para cada projeto.

**Tabela 06 – Demanda prioritária 3: Projeto Desenvolvido Exatamente Conforme Projeto (1ª do Grupo Características Técnicas do Projeto)**

PROJETO DESENVOLVIDO CONFORME O APROVADO				
O que?	Porque?	Quando?	Como?	Quanto Custa
Desenvolver um procedimento interno onde ao receber todo o instrumento utilizado no projeto para conferência do mesmo se está de acordo com o que o cliente aprovou.	Criando esse procedimento a organização estará se tornando competitiva e também adquirindo confiança do cliente, não terá retrabalho e automaticamente cumprirá o prazo de entrega do projeto.	Três meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Otimizar seus recursos para evitar retrabalho e também a perda de competitividade;</li> <li>● Desenvolver um instrumento de trabalho onde o cliente possa entrar e acessar verificando o andamento do seu projeto possibilitando rapidez e conveniência nas informações prestadas ao cliente;</li> <li>● Realizar treinamento com o setor de projeto sobre o procedimento interno;</li> <li>● Assegurar que a equipe se utilize desse instrumento na execução das tarefas.</li> </ul>	Sem custo, a própria equipe de projetos podem desenvolver esse procedimento juntamente com a direção da empresa.

FONTE: DO PESQUISADOR

Demanda de qualidade = projeto desenvolvido exatamente conforme o aprovado (indicador = nº de projetos desenvolvidos. Especificação atual Proj. Pequenos = 5 projetos; Proj. Médios = 12 projetos Proj. Grandes = 15 projetos).

As organizações de hoje estão buscando através do valor agregado dar uma guinada no que se refere as características do produto e também a qualidade do seu serviço prestado, sendo um fator relevante para os clientes. Assim podemos recomendar: otimizar os recursos existentes impedindo o retrabalho e perda de competitividade; atender ao cliente em espaço de tempo menor possibilitando maior rapidez e conveniência; proporcionar ao cliente mais opções e sugestões no projeto para que a empresa possa transmitir segurança ao mesmo.

## 6 CONCLUSÃO

Hoje mais do que nunca, as organizações estão se utilizando de novas estratégias para se destacar de seus concorrentes e, através desta, se mantendo competitiva perante o mercado. Dessa maneira, existe uma busca constante por inovações do serviço, abrindo novas oportunidades e proporcionando à organização a abertura de novos negócios que trarão retorno significativo para a organização.

O trabalho foi desenvolvido sob condições propícias, tendo como objetivo planejar ações estratégicas com foco na inovação do serviço na área projetos de novos produtos de uma empresa de embalagens de papelão, através da implantação de melhorias para atender às demandas e dos clientes. Sendo assim, através do tema se conseguiu uma vasta significativa bibliografia sobre o assunto, o que permitiu o levantamento das informações necessárias para o estudo.

Para tal, foram realizados dois questionários um qualitativo e um quantitativo, no primeiro momento foi efetuado o qualitativo onde se buscou a real necessidade dos clientes, assim feito o levantamento dos dados e as respostas foram classificadas em três grupos. No segundo questionário foi utilizada uma abordagem quantitativa para a identificação da importância atribuída às demandas de qualidade, chegando-se a uma lista de prioridades.

Na pesquisa realizada foi identificada a qualidade da demanda prioritária onde foram grupadas em 3 grandes grupos, divididos em nível primário (grupos por afinidade), e nível secundário (demandas dos clientes oriundos do questionário qualitativo), assim: competência da equipe sendo o nível primário, vindo em primeiro lugar, composto por, idéias criativas, comprometimento/seriedade da equipe com o projeto, bom conhecimento técnico da equipe, segurança no desenvolvimento do projeto, bom atendimento e dedicação esses são os níveis secundários e em segundo lugar, características técnicas do projeto compreenderam: mais opções e sugestões de projetos, clareza nas respostas, maior flexibilidade dos projetos, boa apresentação dos projetos, rapidez nas respostas e projeto desenvolvido exatamente conforme o aprovado e em terceiro vem a gestão adequada do projeto, composto por agilidade no processo do projeto, cumprimento do prazo de entrega do projeto, parceria no desenvolvimento do projeto, possibilidade de acompanhamento do projeto, boa organização da

documentação do projeto e divulgação das etapas do projeto, os mesmos levam o nome de árvore da qualidade demandada do cliente.

Após análise do questionário quantitativo foi utilizado uma escala de importância onde foi abordado 10 pontos, assim (1) limite inferior e (10) limite superior em três questões, sendo que a quarta questão foi solicitado ao cliente que ordenassem por importância sendo 1 o mais importante e 3 menos importante.

Em seguida, foi agrupada a demanda de qualidade composta pela competência técnica da equipe, características técnicas do projeto e gestão adequada do projeto, a partir da importância priorizada das qualidades demandadas pelos clientes.

Foi desdobrado um planejamento de ações estratégicas para a melhoria da qualidade dos serviços, onde foi utilizado o 5W2H, onde a organização escolheu um item de cada bloco sendo que esse possui a maior média, assim se montou planejamento de inovação, onde procurou-se agregar valor ao serviço prestado ao cliente . O primeiro planejamento compreendeu como demanda prioritária 1: dedicação ao projeto como o primeiro grupo de competência técnica da equipe de projeto, onde se buscou agregar valor aos serviços prestados levando em conta do tempo que se utiliza nos dias atuais; a segunda demanda prioritária: cumprimento do prazo de entrega foi utilizado gestão adequada do projeto, buscar através do cliente mais informações sobre o seu projeto para que se tenha mais agilidade e rapidez nas resposta dos clientes e em terceiro a demanda prioritária do projeto desenvolvido exatamente conforme projeto tendo como características técnicas do projeto otimizar os recursos já existentes para que não se tenha retrabalho.

Dessa maneira acredita-se que os resultados foram atingidos.

Enquanto sugestões de melhorias para trabalhos futuros:

- Sugere-se que a organização utilize o questionário da pesquisa atual acoplado ao questionário de satisfação dos clientes para a partir desta data começar a medir anualmente a real necessidade dos clientes e através deste montar estratégias de inovação para área de projetos;
- Sugere que a organização desenvolva uma ferramenta onde os clientes terão acesso ao desenvolvimento do seu projeto;
- A organização precisa incentivar os colaboradores para que os mesmos busquem inovações para sua área;

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. . **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2008. 326p.
- BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales. **Inovação em serviços intensivos em conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007. 502p
- COBRA, Marcos. **Serviços: como construir valor para o cliente.** São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2004. 133p
- CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração de estratégia corporativa uma síntese teórica.** São Paulo: V.10, Nº 1, janeiro/março 2003.
- CAVALCANTI, Marly. . **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2007. 499 p.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. . **Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996. 386 p
- GHEMAWAT, Pankaj. . **A estratégia: e o cenário dos negócios texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p
- GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Antonio Carlos Gil. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos.** Porto Alegre: Bookman, 2005. 430 p.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed São Paulo: Thomson, 2008. 415 p
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LOVELOCK, Christopher; Wirtz, Jochen. **Marketing de serviço: pessoas, tecnologia e resultados.** Tradução de Arlete Simille Marques: revisão técnica de Edson Crescitelli. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 412p

MARCONI, Marina de Andrade / Eva Maria Lakatos - **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados – 3 Ed. – São Paulo : Atlas, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade / Eva Maria Lakatos - **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados – 7 Ed. – São Paulo : Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 5.ed São Paulo: Atlas, 2007. 476 p.

PENG, Mike W. **Estratégia global.** São Paulo: Thomson, 2008. 392 p.  
Revista Brasileira de Administração; **Publicação Bimestral do Conselho Federal de Administração;** Ano XX; Nº 82; maio/junho 2011. 62p.

SCARSI, Reginaldo Duminelli. **Competitividade frente à crise financeira internacional de 2008: Como manter a competitividade diante da crise?** Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC 2010. 79p

SENHORAS, Elói Martins; Takeuchi, Kelly Pereira; Takeuchi, Katiuchia Pereira. **Artigo : gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos.** 2007. 15p

SILVA, Christian Luiz da. **Competitividade e estratégias internacionais: discutindo a cadeia de valor.** Curitiba, PR: Juruá, 2004. 189 p.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviço: fundamentos, análises e prática no setor de saúde.** Maceió. EDUFAL, 2005. 327p

SUAREZ, Tathiana Massimino. **Desenvolvimento de um modelo customizado de PDP para uma empresa mista de produtos e serviços.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre, 2009. 148 p.

JESUS, Laerte Sobolewski. **O desdobramento da função qualidade na prestação de serviço de assistência técnica na automação bancária.** Universidade Federal do Rio Grande Do Sul. Escola de Engenharia – Mestrado Profissionalizante em Engenharia. Porto Alegre, 2001. 142p.

**ANEXOS**

**ANEXO A**

A presente pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão do curso de MBA em Comunicação e Estratégias de Marketing: com foco no relacionamento com o cliente e destina-se a levantar as opiniões dos clientes em relação à área de desenvolvimento (projetos) de nossa empresa. Gostaríamos que você respondesse com muita sinceridade e assegure-se confidencialidade às respostas.

Muito obrigada por participar!

1 – Apresente pelo menos cinco fatores você valoriza durante o desenvolvimento do seu projeto?

a)

b)

c)

d)

e)

2 – Que problemas você já vivenciou na hora do desenvolvimento de um novo produto?

Caso você queira manifestar questões associadas a demandas à área de projetos, que não tenha apresentado anteriormente, utilize este espaço.

**ANEXO B**

A presente pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão do Curso de MBA em Comunicação e Estratégia de Marketing: com foco no relacionamento com o cliente, e se destina a levantar dados para a melhoria dos serviços prestados pela à area de desenvolvimento (projetos) de nossa empresa. Gostaríamos que você respondesse com muita sinceridade. Assegura-se confidencialidade das respostas. Muito obrigado por participar!

Nas questões a seguir, marque um X no valor que você atribui de importância para cada um dos itens.

	Pouco Imp. <span style="float: right;">Muito Imp.</span>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Em relação à competência técnica da equipe										
Ideias criativas										
Comprometimento/S eriedade da equipe com o projeto										
Bom conhecimento técnico da equipe										
Dedicação aos projetos										
Segurança no desenvolvimento do projeto										
Bom atendimento										

	Pouco Imp. <span style="float: right;">Muito Imp.</span>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Em relação as características técnicas do projeto										
Mais opções e sugestões de projetos										
Clareza nas respostas										
Maior flexibilidade dos projetos										
Boa apresentação dos projetos										
Rapidez nas resposta										
Projeto desenvolvido exatamente conforme o aprovado										

	Pouco Imp. <span style="float: right;">Muito Imp.</span>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Em relação a gestão adequada do projeto										
Agilidade no processo do projeto										
Cumprimento do prazo de entrega do projeto										
Parceria no desenvolvimento de projeto										
Possibilidade do acompanhamento do projeto										
Boa organização da documentação do projeto										
Divulgação das etapas do projeto										

4. Ordene de 1 (mais importante ) a 3 (menos importante) os itens abaixo. Não podendo repetir o mesmo número

- (     ) Competência técnica da equipe de projeto  
 (     ) Boas características técnicas do projeto  
 (     ) Gestão adequada do projeto

