

INOVAÇÕES NA RELAÇÃO COM O MERCADO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS ESTRUTURAIS E FUNDAÇÕES

²⁴ Professor de Engenharia Civil e Arquitetura e Urbanismo da Faculdade Avantis, Balneário Camboriú - SC, e Mestrando em Estruturas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: joao.filho@avantis.edu.br

João Tomás Pereira Filho ²⁴

Edson Pacheco Paladini ²⁵

RESUMO

²⁵ Professor do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Membro Titular da Academia Brasileira da Qualidade., e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O artigo aborda um estudo de caso de uma empresa de desenvolvimento de projetos estruturais e fundações, situada no litoral centro-norte de Santa Catarina. O estudo teve como objetivo propor inovações no relacionamento com o mercado consumidor, reestruturando a Gestão da Qualidade na empresa através de mídias digitais, que possuem o potencial de atingir maior número de pessoas, além da utilização de mecanismos de rápida interação on-line, como os aplicativos celulares, que agilizam os processos, considerando que são ferramentas de fácil acesso e já estão difundidas no público-alvo. Os procedimentos metodológicos utilizados foram: pesquisa qualitativa e quantitativa; descritiva e exploratória, bibliográfica e estudo de caso. Por fim, identificou-se em quais ambientes gerenciais estas melhorias se encaixam, além da sugestão de indicadores como métodos quantitativos para a avaliação das melhorias propostas para organizar, viabilizar e avaliar os resultados obtidos.

PALAVRAS-CHAVES: Indicadores. Inovação. Melhorias. Merca-

do. Qualidade.

***MARKET INNOVATIONS: A CASE STUDY OF A STRUCTURAL PROJECTS
AND FOUNDATIONS DEVELOPMENT COMPANY***

ABSTRACT

The article addresses a case study of a structural projects and foundations development company located in the north-central coast of Santa Catarina. The study aimed to propose innovations in the relationship with the consumer market, restructuring the Quality Management in the company through digital media, which have the potential to reach more people, in addition to the use of fast on-line interaction mechanisms, such as the mobile applications that streamline the processes, considering that they are tools of easy access and are already diffused in the target public. The methodological procedures used were: qualitative and quantitative research; descriptive and exploratory, bibliographic and case study. Finally, it was identified in which management environments these improvements fit, in addition to the suggestion of indicators as quantitative methods for the evaluation of the proposed improvements to organize, make feasible and evaluate the results obtained.

Keywords: Consumer Market. Improvements. Indicators. Innovation. Quality.

1 INTRODUÇÃO

A inovação vem sendo cada vez mais utilizada por organizações como vantagem competitiva, sendo necessária para que empresas se destaquem perante concorrentes, tornando-se essencial para a sustentabilidade dessas organizações (CAMARGO, 2013).

A princípio, os meios de comunicação e promoção com o mercado caracterizavam-se por ferramentas de massa, que visavam atingir o maior número possível de consumidores através de mensagens padronizadas (OLIVEIRA, 2006). Entretanto, a saturação dos meios de comunicação de massa, a forte concorrência e a velocidade das mudanças, pressionaram as empresas a buscarem soluções inovadoras para atingir determinada diferenciação de mercado (KOTLER, 1998 apud OLIVEIRA 2006). Portanto, a inovação na relação com o mercado assume um caráter estratégico.

Atualmente, apenas satisfazer as necessidades dos clientes não é suficiente. É necessário inovar para manter a fidelidade dos usuários, além de adaptar-se às constantes e bruscas mudanças do mercado.

Nota-se que um dos pontos mais críticos na relação com o mercado é justamente o pronto-atendimento. Há diversas situações em que o suporte ao usuário deve ser imediato, já que este não quer perder tempo. Logo, este suporte deve ser feito o mais rápido possível, inclusive, moldando-se as ferramentas que os próprios consumidores costumam utilizar, como, os aparelhos celulares.

Portanto, considerando esse viés estratégico que as inovações podem ter no planejamento e, inclusive, na sobrevivência das organizações, o propósito deste artigo é propor inovações na relação com o mercado, além de propor ferramentas (indicadores) para a avaliação dessas melhorias, que posteriormente serão implantadas pela empresa em estudo.

2 METODOLOGIA

Segundo a abordagem do problema de pesquisa, trata-se de um estudo qualitativo, onde, de acordo com Frakenthal (2016) busca-se compreender e interpretar comportamentos; e também quantitativo, pois segundo Gerhardt e Silveira (2009), os resultados podem ser quantificados, recorrendo à linguagem matemática para descrever relações entre variáveis.

De acordo com o objetivo geral, este estudo pode ser classificado como exploratório, pois pretende proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito; além de descritivo, pois tem a inten-

ção de descrever os fenômenos envolvidos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

E em conformidade com os procedimentos técnicos, adotou-se o tipo de pesquisa bibliográfica, já que se partiu de levantamento de referências teóricas já difundidas; e também o estudo de caso, pois o foco está em uma instituição, onde visa-se conhecer em profundidade o como e o porquê de determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (FONSECA, 2001 apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Sendo assim, adotou-se a empresa que será apresentada a seguir, com o objetivo de propor inovações em termos de qualidade no relacionamento com o mercado consumidor, além de determinar formas de organizar, viabilizar e avaliar resultados de tais melhorias.

Inicialmente houve o contato com a organização alvo do estudo, através de uma fase de envolvimento com os colaboradores, para a tentativa de captação dos valores da empresa e conhecimento de seu histórico, produtos e relação com o mercado.

Procurou-se então, evidenciar o caráter inovador da situação em termos de modelos de relacionamento com o mercado consumidor, que estão sendo implantados na organização.

Na sequência, foram propostas as melhorias e, a seguir, definidos os mecanismos que deverão avaliar o alcance de tais ações. O foco desta etapa estava na definição de indicadores que pudessem ser utilizados como ferramentas de avaliação e posterior tomada de decisão, no ambiente gerencial de cada melhoria proposta, seja estratégica, tática ou operacional, de acordo com o enquadramento sugerido neste estudo.

Por fim, foram apresentadas algumas conclusões referentes à situação em questão e às melhorias propostas, sempre com ênfase nas inovações consideradas.

2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo trata-se de uma prestadora de serviços, do ramo de Engenharia Civil, mais especificamente de desenvolvimento de pro-

jetos estruturais e fundações em concreto armado.

Projetos estruturais e fundações envolvem o “esqueleto” das edificações, ou seja, o posicionamento e dimensionamento de todos os elementos que serão responsáveis por suportar as cargas da edificação e transportá-las para o solo, mantendo a estabilidade do conjunto.

Os produtos da empresa abrangem desde projetos residenciais unifamiliares até edifícios comerciais/residenciais multifamiliares.



FIGURA 1 – Exemplo de projeto estrutural desenvolvido pela empresa em estudo.
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Sediada no litoral centro-norte de Santa Catarina, conta no seu enxuto quadro de colaboradores apenas com seus dois sócios, ambos engenheiros civis.

Prestando serviços há pouco mais de um ano, e visto que há forte concorrência na região, a empresa ainda busca ampliar e fortalecer sua marca, almejando maiores fatias no mercado, que abrange parte do litoral catarinense (desde a Grande Florianópolis até Navegantes), prezando além da parte técnica, pela formação de um bom conceito de relacionamento com seus consumidores.

Atualmente, as estratégias gerenciais estão voltadas para a diferen-

ciação do produto em relação a seus concorrentes. Afinal, para se destacar, há muito investimento na qualidade do produto ofertado, ou seja, no refinamento do detalhamento gerado por programas computacionais comerciais para maior adequação às características de cada empreendimento.

Portanto, na maioria dos casos, o detalhamento genérico gerado pelas ferramentas computacionais não é totalmente aproveitado. As dobras e comprimentos de armaduras, por exemplo, são editadas, visando melhorias que minimizem desperdícios de insumos e evitem possíveis dúvidas in loco, promovendo ganhos de produtividade, custos e velocidade de execução para os consumidores.

Uma estratégia voltada para liderança por custos não é praticada, pois há dificuldade na estipulação de valores frente a grande variabilidade de tipologias das obras projetadas, sem contar que cada empreendimento possui suas peculiaridades.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A implantação de novas tecnologias no ambiente empresarial impacta na necessidade de adaptação das empresas às novas formas de relação com o mercado.

Primeiramente, a empresa pode ser definida como um sistema que engloba recursos físicos, humanos e organizacionais, para transformar matérias primas em produtos na forma de bens e serviços (MARINO, 2006). E constata-se que, cada vez mais, garantir rentabilidade, ofertando produtos e serviços que satisfaçam os consumidores, vem se tornando o maior desafio do cotidiano das organizações.

Portanto, para garantir a competitividade, as empresas devem criar métodos inovadores de comunicação com seus consumidores, com o intuito de suprir as constantes modificações da demanda, e assegurar a satisfação dos usuários.

Entretanto, um dos maiores entraves encontrados no cenário corporativo está situado em como encarar estas repentinas mudanças do mercado.

Portanto, as empresas devem ofertar produtos e serviços que atendam as necessidades e expectativas do mercado, que sejam úteis, que cubram custos, que garantam lucros e que tenham preços competitivos (MARINO, 2006). Para tal, as empresas devem conhecer muito bem o mercado de atuação e ter domínio de alguns conceitos que serão apresentados a seguir.

3.1 MERCADO

Pode ser compreendido como o “local” em que operam as forças da oferta e demanda, de tal forma que ocorra a transferência de propriedade da mercadoria através de operações de compra e venda (EMATER-DF, 2018). A disputa entre fabricantes/prestadores de serviços de um mesmo bem ou serviço visa à conquista da maior parcela do mercado possível, onde, pode-se destacar que as principais variáveis que orientam a concorrência são: o preço, a qualidade do produto, a disponibilidade e a imagem de que o produto goza junto aos consumidores.

3.2 INOVAÇÃO

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, caracterizando ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) determina que as inovações devem conter algum grau de novidade, sendo que três conceitos para a novidade das inovações são abordados: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo. Nesse aspecto, o requisito mínimo para se considerar que há uma inovação é a de que a mudança introduzida tenha sido nova para a empresa. Já os conceitos de nova para o mercado e nova para o mundo remetem ao fato de determinada inovação ter sido ou não implementada por outras

empresas. Também de acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), podem-se diferenciar quatro tipos de inovação:

- Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.
- Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.
- Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- Inovação organizacional: é a implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

3.3 COMPETITIVIDADE

Segundo Degen e Mello (1989), competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência, levando em conta, a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente. A competitividade está diretamente conectada a eficiência da empresa. E para tornar-se competitivo é necessário conhecer o ambiente externo e o ambiente interno, definindo caminhos que garantam a continuidade empresarial, considerando a atuação dos seus concorrentes diretos, fornecedores, clientes, inovações, estratégias mercadológicas, gerenciar materiais e operações e outros aspectos relevantes para garantir sua participação no mercado. (MARINO, 2006).

3.4 QUALIDADE

Não há uma de definição absoluta para qualidade. Porém, é possível

constatar que os conceitos de qualidade evoluíram ao longo do tempo. De acordo com Paladini (2009), isto se deve ao fato da necessidade de englobar características geopolíticas, sociais, culturais ou econômicas que identificam o ambiente em que atuam as organizações, além de que, em função destes aspectos, a qualidade possui múltiplas visões e diferentes perspectivas. Portanto, destacam-se três elementos essenciais para a compreensão da qualidade: (1) a compreensão de que a qualidade é dinâmica; (2) a aceitação de que são muitas as formas como as pessoas entendem qualidade e, por fim, (3) a constatação de que qualidade é um conceito relativo, já que depende do enquadramento (espacial e temporal) em que esteja inserida.

No entanto, neste artigo, salienta-se a seguinte definição: Qualidade são aspectos de um produto ou serviço que lhe permitem satisfazer necessidades (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Ou ainda, que Qualidade é adequação ao uso (JURAN; GRINA, 1991).

5 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO INOVADOR DE COMUNICAÇÃO

Atualmente, devido à escassez de recursos para maiores investimentos em publicidade, a exposição da marca/marketing com o cliente tem o foco em mídia impressa (publicações em revista regional), além da utilização de mecanismos on-line, como as redes sociais.

Destaca-se que as mídias digitais vêm se mostrando mais vantajosas, pois tem o potencial de atingir maior número de pessoas por um custo mais acessível, se comparado a outras formas de exposição de material, como placas publicitárias, propagandas em televisão ou até mesmo, mídia impressa.

Já o relacionamento da organização com os seus consumidores, além de pessoal, realizando visitas em obras/construtoras ou recebendo os consumidores em sua própria sede, geralmente é efetuado por mecanismos de rápida interação on-line, através de aplicativos celulares, como o WhatsApp, ou por meio de canais pré-estabelecidos no site da empresa, onde os clientes podem relatar suas necessidades a qualquer momento.

Portanto, salienta-se que o perfil de comunicação com o mercado é direcionado para mídias e meios de comunicação on-line e de rápida interação, justificado pelo fato de que tais métodos estão bem difundidos no perfil de consumidor que se pretende atender, possibilitando o mais rápido retorno a demanda, mantendo o objetivo de maximizar a produtividade in loco dos consumidores. Além de que, comparado a outras possibilidades, os investimentos em sites e redes sociais representam o melhor custo-benefício para a atual realidade da empresa.

6 MELHORIAS PROPOSTAS AO PROCESSO INOVADOR DE COMUNICAÇÃO COM O MERCADO

Seguem abaixo três propostas de inovação para fortalecer a relação com o mercado consumidor.

6.1 APLICATIVO CELULAR EXCLUSIVO DA EMPRESA

Busca-se cada vez mais efetuar os contatos através de mecanismos de rápida interação on-line, principalmente por aplicativos celulares, como o WhatsApp. Portanto, com o objetivo de fortalecer e difundir a marca da organização, sugere-se como primeira melhoria de contato com os consumidores a criação de um aplicativo celular exclusivo da empresa. É notável que os celulares se tornaram indispensáveis no dia-a-dia das pessoas, e que os aplicativos são largamente utilizados. Logo, um aplicativo exclusivo da empresa poderia servir como expositor de seus projetos, vitrine de suas soluções, além de servir como canal de comunicação, permitindo inclusive, ofertar a possibilidade de que os consumidores efetuem “chamados” de suas próprias obras. Tais aplicativos são muito intuitivos e podem ser o diferencial da empresa frente a seus concorrentes.

Neste aplicativo, poderiam ainda ser incorporados itens como: “tire

sua dúvida aqui”, onde a partir do próprio aplicativo, o usuário poderia acessar a câmera do aparelho para tirar algumas fotos de eventuais dúvidas/ dificuldades executivas, ou ainda, informar modificações introduzidas em meio a execução, para que os responsáveis técnicos façam as devidas verificações, tornando o processo mais rápido e simples.

Outra sugestão para encorpar o aplicativo exclusivo da empresa seria acrescentar o item: “projetos complementares”, onde os demais projetos da obra, como arquitetônico, hidrossanitário, preventivo, entre outros, poderiam ser acessados e editados através do aplicativo, seja em formato PDF ou DWG (muito utilizado neste segmento). Desta forma, as informações de modificações efetuadas in loco seriam facilmente repassadas ao escritório, tornando os processos de atualização dos projetos mais dinâmicos e ágeis, bem como, facilitando a compatibilização entre todos os projetos, evitando transtornos e maximizando a rentabilidade dos negócios.

6.2 MELHORIAS NO SITE/REDES SOCIAIS DA EMPRESA

Como segunda proposta de melhoria, sugere-se que no site ou nas redes sociais da organização sejam elaborados alguns campos exclusivos para exposição de depoimentos de consumidores. Tal estratégia não é nova no mercado, pois vem sendo utilizada por diversas empresas de diversos segmentos, a fim de expor a satisfação/confiança de que seus usuários possuem em seus produtos. Entretanto, a partir de pesquisa regional, notou-se que no mercado de atuação, as empresas do setor de desenvolvimento de projetos estruturais e fundações não são adeptas desta estratégia, portanto, configurará-se uma inovação, que pode se tornar mais um diferencial frente ao relacionamento com o mercado.

6.3 CRIAÇÃO DE CURTOS VÍDEOS INSTITUCIONAIS

Por fim, como terceira proposta de melhoria, sugere-se a criação de vídeos institucionais com o objetivo de mostrar para o mercado os benefícios do projeto ofertado pela organização em estudo. Nestes vídeos devem-se salientar os diferenciais que provavelmente o consumidor enxerga. Ou seja, expor justamente o refinamento do projeto, que ao incorporar a vivência de obra, editando os detalhes genéricos gerados pelos softwares, geram minimização de dúvidas in loco, velocidade de execução e redução de custos para os usuários.

Ressalta-se que devem ser vídeos curtos, pois o público alvo, isto é, as pessoas que utilizam ferramentas tecnológicas para acessar informação, costumam não demonstrar muita paciência com publicidades longas, o que pode gerar resultados negativos para a propaganda.

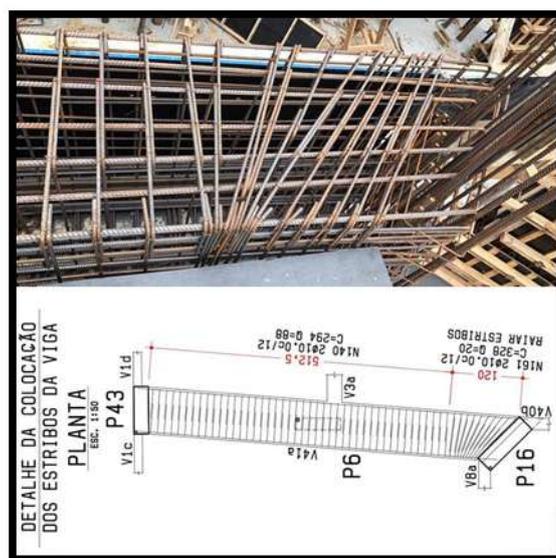


FIGURA 2 – Exposição dos diferenciais do projeto
Fonte: Elaboração própria, 2018.

7 MÉTODOS QUANTITATIVOS (INDICADORES) PARA AVALIAR AS MELHORIAS PROPOSTAS

Ressalta-se que a avaliação das melhorias propostas é baseada na coleta de informações, e que deve haver uma coerente organização dos dados de modo que facilite a análise das informações.

Portanto, como método de avaliação das melhorias propostas são sugeridos indicadores, que de acordo com Paladini (2014) são mecanismos formulados em bases mensuráveis e que utilizam escalas contínuas.

Estes indicadores podem ser classificados em diferentes ambientes:

- In-line: visando a otimização de processos, o atendimento às especificações, a produtividade, ou seja, objetiva exclusivamente a eficiência da empresa. São os indicadores de desempenho;
- Off-line: visando o suporte à produção, às atividades que influenciam ou afetam o processo produtivo, ou seja, objetiva tanto a eficiência quanto a eficácia da empresa. São os indicadores de suporte;
- On-line: visando a relação com o mercado, a percepção de necessidades ou conveniências de clientes e consumidores, além da pronta reação as mudanças, ou seja, objetiva a eficácia da empresa. São os indicadores da qualidade propriamente ditos.

Sugere-se, portanto, no Quadro 1, alguns indicadores para auxiliar a empresa na avaliação quantitativa das melhorias propostas.

Ressalta-se que os indicadores 1 a 4 foram classificados como pertencentes ao ambiente In-line, pois visam melhorias no setor produtivo da empresa; os indicadores 5 a 7 como ambiente Off-line, pois objetivam melhorias no suporte a produção, como nos recursos humanos e também na avaliação de fornecedores secundários; já os indicadores 8 a 10 como ambiente On-line, pois estão diretamente ligados a relação com o mercado e a interação com os clientes e consumidores.

Além disso, salienta-se que os padrões adotados não são aleatórios, pois estes foram ajustados de acordo com o histórico da empresa.

Quadro 1 - Indicadores para avaliação das melhorias propostas

Indicador	Objetivo	Justificativa	Ambiente	Padrão
1	Determinar o nível de produção da empresa	Ter o controle da capacidade da empresa frente à mudanças repentinas da demanda	In-line	Acima de 2.000 m ² /mês
2	Determinar o tempo investido em chamados (dúvidas) dos usuários	Reduzir o tempo gasto com dúvidas de usuários através de melhorias no produto baseadas nas próprias dúvidas	In-line	Até 3% do tempo útil da empresa
3	Determinar o tempo investido em procedimentos burocráticos	Reduzir a burocracia interna	In-line	Até 2% do tempo útil da empresa
4	Determinar o tempo gasto em modificações após o projeto entregue	Reduzir o retrabalho gerado por modificações	In-line	Até 4% do tempo útil da empresa
5	Garantir o conforto ao trabalhador em suas atividades	Reduzir faltas	Off-line	Até 5% por trimestre
6	Avaliar o impacto do ambiente de trabalho sobre a produção	Otimizar o ambiente de trabalho para reduzir erros	Off-line	No máximo, 1
7	Determinar o tempo gasto em entrega de plotagens de projetos aos usuários	Avaliar o tempo de entrega de projetos	Off-line	No máximo, 2h
8	Determinar a aceitação da propaganda veiculada	Avaliar a evolução das vendas após a veiculação da propaganda	On-line	No mínimo, 20%
9	Aceitação do aplicativo/redes sociais da empresa	Avaliar a evolução do número de usuários dessas ferramentas	On-line	No mínimo, 100
10	Estimar a demanda por produto	Ajustar o processo produtivo (oferta) à demanda	On-line	Máximo de 10% de variação nas previsões

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Para estar completamente definido, um indicador deve ser associado a dois conjuntos de dados:

- A. Ambiente de avaliação: composto por objetivo, que determina o que deverá ser avaliado; justificativa, que envolve o porquê, a importância de proceder à determinada avaliação; ambiente (In-line, Off-line ou On-line); e padrão, que engloba o referencial utilizado para verificar se houve melhoria no processo sob avaliação.
- B. Estrutura do indicador: composto por elemento, que indica o contexto, situação, assunto ou natureza que basicamente caracteriza o indicador; fator, que é a combinação de componentes em um mesmo contexto; e medida, que são as unidades com as quais se medem os fatores.

Quadro 2 - Estrutura dos indicadores

Indicador	Elemento	Fator	Medida
1	Nível de produção	Área média por período	Metros quadrados produzidos por mês
2	Dúvidas de usuários	Tempo gasto por pessoa por dúvida por projeto por período	Percentual do tempo útil por pessoa por projeto por mês
3	Excesso de documentos	Tempo gasto por pessoa por documento por período	Percentual do tempo útil por pessoa por mês
4	Retrabalho por modificações dos usuários	Tempo gasto por pessoa por modificação por projeto por período	Percentual do tempo útil por pessoa por projeto por mês
5	Absenteísmo	Faltas por período	Percentual por trimestre
6	Condições de trabalho	Erros por falta de concentração	Número médio de erros por falta de concentração por mês
7	Entrega dos projetos aos usuários	Tempo gasto por projeto por período	Média do número de horas por entrega por projeto por mês
8	Aumento das vendas	Acréscimo na aquisição de serviços após a veiculação da propaganda	Percentual por mês
9	Aceitação de ferramentas de interação	Usuários de cada ferramenta por período	Número de usuários por mês
10	Participação no mercado	Parcela de vendas acima ou abaixo do valor esperado nos primeiros 6 meses de veiculação das propagandas	Percentual por mês

A estrutura dos indicadores sugeridos anteriormente pode ser observada no Quadro 2.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

8 IDENTIFICAÇÃO DOS AMBIENTES GERENCIAIS NOS QUAIS OS INDICADORES SE INSEREM

A identificação do ambiente gerencial no qual cada indicador se insere serve para organizar e estruturar as ações de melhorias, além de delimitar a avaliação dos resultados esperados ou obtidos.

De acordo com Paladini (2014), os ambientes gerenciais podem ser divididos em:

Gestão Operacional, onde se privilegia o processo produtivo ou a eficiência da empresa. Enquadram-se os indicadores de desempenho. Referem-se à qualidade In-line.

Gestão Tática, onde se encaixam o suporte à produção, os recursos humanos, ou seja, os indicadores de suporte. Referem-se à qualidade Off-line.

Gestão Estratégica, ligada às relações da organização com o mercado, à sobrevivência da empresa. Enquadram-se os indicadores da qualidade propriamente ditos. Referem-se à qualidade On-line.

A proposta de identificação dos ambientes gerenciais de cada indicador segue no Quadro 3.

Quadro 3 - Ambientes Gerenciais dos indicadores

Indicador	Objetivo	Ambiente Gerencial
1	Determinar o nível de produção da empresa	Gestão Operacional
2	Determinar o tempo investido em chamados (dúvidas) dos usuários	Gestão Operacional
3	Determinar o tempo investido em procedimentos burocráticos	Gestão Operacional
4	Determinar o tempo gasto em modificações após o projeto entregue	Gestão Operacional
5	Garantir o conforto ao trabalhador em suas atividades	Gestão Tática
6	Avaliar o impacto do ambiente de trabalho sobre a produção	Gestão Tática
7	Determinar o tempo gasto em entrega de plotagens de projetos aos usuários	Gestão Tática
8	Determinar a aceitação da propaganda veiculada	Gestão Estratégica
9	Aceitação do aplicativo/redes sociais da empresa	Gestão Estratégica
10	Estimar a demanda por produto	Gestão Estratégica

Fonte: Elaboração própria, 2018.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável que a tecnologia revolucionou as relações das empresas com o mercado, e que, cada vez mais, preza-se pelo atendimento mais rápido possível. É nesse cenário que se encaixam os mecanismos de rápida interação on-line, através de aplicativos celulares.

Portanto, neste estudo de caso de uma empresa de desenvolvimento de

projetos estruturais e fundações, situada no litoral centro-norte catarinense, foram propostas melhorias em termos da qualidade no relacionamento com o mercado consumidor.

Não foi possível verificar a eficiência, nem a eficácia das melhorias propostas, até porque, ainda não foram implantadas pela empresa. Entretanto, notou-se um grande interesse, por parte da empresa, para uma aplicação deste estudo em um futuro próximo, visando aumento de produtividade, fortalecimento da marca, qualidade na relação com o mercado e satisfação dos consumidores.

No entanto, foi possível constatar que as mídias digitais possuem o potencial de atingir maior número de pessoas, bem como, possuem o melhor custo-benefício para a atual situação financeira da empresa, que não dispõe de intensos investimentos nesta área.

Logo, através das melhorias propostas, a empresa poderia melhorar sua relação com os consumidores, adaptando-se às ferramentas já utilizadas por seus usuários, mantendo a rapidez no suporte, unindo assim, o “útil ao agradável”. Também poderia aumentar sua fatia do mercado expandindo os negócios através do marketing direcionado nas redes sociais.

Os indicadores se mostram como ferramentas adequadas para a verificação destas melhorias ao englobarem, além da relação com o mercado, a preocupação com o setor produtivo, afinal de contas, se a demanda aumentar, a empresa deve ter o controle de sua capacidade para não comprometer prazos e qualidade, além de algumas sugestões de indicadores que envolvem recursos humanos e a avaliação de outras empresas que participam dos processos, a fim de garantir a qualidade do produto.

Já a identificação dos ambientes gerenciais em que os indicadores se enquadram visa auxiliar e delimitar as ações e avaliações de melhorias.

Por fim, espera-se que através deste estudo, a empresa possa reestruturar sua Gestão da Qualidade em termos de relacionamento com o mercado consumidor, implantando as ações sugeridas, gerando assim, oportunidades para se fortalecer no seu mercado de atuação, aumentando a satisfação de seus consumidores e a sua lucratividade.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, R. L. do A. **A importância da inovação para a sustentabilidade de uma empresa que presta serviços gerais.** 2013. 24f. UNICEUB. Brasília, 2013.

DEGEN, P. J.; MELLO, A. A. A. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – EMATER-DF. **Conceitos de Mercado.** Distrito Federal, 2018.

FRAKENTHAL, R. **Pesquisa quantitativa e qualitativa: qual é a melhor opção? – Psicologia: Teoria e Pesquisa.** São Paulo, 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

JURAN, J.; GRZYNA, F. **Controle da qualidade handbook. Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade.** V. 1. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MARINO, L. H. F. de C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial.** São Paulo: XIII SIMPEP, 2006.

OCDE. **Manual de Oslo.** 3ª ed. FINEP/OECD, 2005.

OLIVEIRA, D. D. de. **Inovação como estratégia: a nova exigência do mercado.** Think, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p.53-59, jul./dez. 2006.

PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade. Princípios, métodos e processos.** Segunda Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

_____. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2014.