

**UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**

**ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO  
INTERNACIONAL**

**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA PRODUTORA DE  
EMBALAGENS NA FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE QUALIDADE DOS SEUS  
PRODUTOS**

**JULIANA AMANTÉA CARETA**

**Orientador: Prof Ms. RAUL GOMES DUARTE**

**BAURU  
2005**

**UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**

**ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO  
INTERNACIONAL**

**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA PRODUDORA DE  
EMBALAGENS NA FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE QUALIDADE DOS SEUS  
PRODUTOS**

**JULIANA AMANTÉA CARETA**

**Orientador: Prof Ms. RAUL GOMES DUARTE**

**MONOGRAFIA APRESENTADA À UNIVERSIDADE DO  
SAGRADO CORAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS-  
HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL.**

**BAURU  
2005**

## AGRADECIMENTOS

*Primeiramente agradeço a Deus por existir e por ter me dado a oportunidade de finalizar meus estudos;*

*aos verdadeiros amigos que conquistei e que sempre estiveram ao meu lado;*

*à Universidade do Sagrado Coração por estes quatro anos de estudo;*

*aos meus professores por terem compartilhado comigo todos os seus conhecimentos;*

*ao professor Raul Gomes Duarte pela dedicação ao me orientar;*

*aos meus pais por tudo o que fizeram e fazem por mim.*

## DEDICATÓRIA

*À minha família que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos da minha vida.*

*Ao meu querido pai por ter me dado tanto a oportunidade quanto o conforto de estudar em uma faculdade particular, à minha amada mãe por me apoiar em todas as minhas decisões e dificuldades enfrentadas durante todos estes anos de estudo e finalmente à minha querida irmã por ser uma pessoa dedicada, companheira e amiga.*

## RESUMO

Atualmente vivemos em um mundo de produtos embalados. A embalagem passou a ser uma importante ferramenta de marketing para os produtos. Seu formato, sua cor, seu tamanho, sua usabilidade fazem a diferença nas prateleiras na hora em que o consumidor opta por determinado produto.

As indústrias de embalagens utilizam certas estratégias organizacionais para vencerem seus concorrentes e manterem-se no mercado de trabalho. É por esse motivo que a empresa *Jofer Embalagens* foi escolhida para a realização desta pesquisa. Trata-se de uma empresa que apresenta um grande parque industrial, composto por renomados clientes e um elevado número de embalagens premiadas devido ao seu desenvolvimento estrutural.

Baseada em questionários e entrevistas aos proprietários e funcionários da organização, a pesquisa faz a identificação qualitativa das estratégias utilizadas pela empresa na geração da qualidade de suas embalagens.

O resultado da pesquisa comprovou que a *Jofer* se preocupa muito com o treinamento contínuo de sua mão-de-obra, tornando-a cada vez mais qualificada para manusear os equipamentos, e com o investimento crescente em tecnologia de ponta para o aprimoramento de seus produtos.

## ABSTRACT

Nowadays we live in a world of packing products. The packaging has become an important tool for the marketing of the products. Its format, its color, its size, its usage make the difference on the shelves at the moment that the consumer opts for the certain product.

The Packaging industries utilize certain organizational strategies to beat the competitors and to keep the work market. It's because of this that I chose the company *Jofer Packaging* to do the research. It's a company that presents a big industrial park, composed by renowned clients and a high number of prize-winning packaging due to its structural development.

Based on questionnaires and interviews to the organization owners and employees, the research makes the qualitative identification of the utilized strategies by the company on the generation of its packaging quality.

The result of this research proved that *Jofer* worries a lot about the continuous training of its labor, becoming each day more qualified to handle the equipment and the crescent investment on point technology for the improvement of its products.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	I
<b>1.0 SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introdução.....	1
1.2 Caracterização da Situação Problema.....	1
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo Geral.....	2
1.3.2 Objetivo Específico.....	2
1.4 Delimitação do Foco de Interesse.....	2
1.5 Justificativa.....	3
<b>2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>4</b>
2.1 Definição de Qualidade.....	4
2.2 Como as empresas devem planejar sua Qualidade.....	5
2.3 Modelos da Qualidade presentes na empresa.....	8
2.4 A Qualidade no Desenvolvimento do Produto.....	9
2.4.1 Projeto de Produtos.....	10
2.5 A Qualidade e o Consumidor Final.....	11
2.6 Marketing.....	12
2.6.1 Conceitos Centrais de Marketing.....	13
2.7 Plano de Marketing.....	14
2.8 A Importância da Embalagem.....	15
2.9 Plano Estratégico.....	17
2.10 Estratégia de Diferenciação.....	19
2.11 Participantes do Plano Estratégico.....	19
<b>3.0 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>21</b>
3.1 Tipo de Pesquisa.....	21
3.2 População e Amostra.....	21
3.3 Forma de Obtenção dos Dados.....	21
3.4 Análise dos Dados.....	22
3.5 Limitações da Pesquisa.....	22
<b>4.0 RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
4.1 Análise dos Resultados.....	23

<b>5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>6.0 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>32</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.0: Os principais significados de qualidade.....	4
Figura 2.0: Os três vértices da qualidade.....	12

**SITUAÇÃO PROBLEMA**

## **1.0 SITUAÇÃO PROBLEMA**

### **1.1 Introdução**

As primeiras embalagens de papel e papelão surgiram da necessidade de transportar os produtos alimentares dos locais de produção para os centros consumidores, estocá-los e empilhá-los facilmente, assim como reduzir as perdas dos produtos.

Além de possuírem uma infinita variedade de formas, modelos e materiais, as embalagens se encontram inter-relacionadas com os produtos, pois, desde o planejamento destes, já se deve ter uma prévia idéia de como a embalagem será desenvolvida, levando em conta a economia, a legislação, a engenharia de marketing e a inovação.

A embalagem nada mais é do que o símbolo do produto, pois sempre disputa a atenção dos consumidores nas prateleiras dos locais de venda. É por meio dela que o consumidor final atribui, em valor e forma, um conceito tanto para o produto quanto para a empresa que o produziu. Seu peso, volume, portabilidade, possibilidade de reaproveitamento, sua aparência e sua função tornam-se tão importantes quanto seu conteúdo.

O fator primordial de propaganda do produto é a embalagem, que ao mesmo tempo se torna uma expressão e um atributo do conteúdo. Por isso, à medida que os consumidores exigem produtos mais qualificados no mercado, nasce a necessidade da criação de embalagens mais convenientes, atrativas, adequadas e competitivas.

A gestão estratégica oferecida pelas boas embalagens traz benefícios tanto para as empresas quanto para o próprio país, gerando crescimento para ambos e conquistando novos mercados.

### **1.2 Caracterização da Situação Problema**

A *Jofer Embalagens* está no mercado desde 1966. Inicialmente era uma microempresa que atendia apenas ao setor calçadista da cidade de Birigui, interior de São Paulo. Sem temer desafios, passou a investir continuamente no aprimoramento de seus produtos, buscando sempre novidades e o aperfeiçoamento de suas técnicas.

Atualmente, regida por dois proprietários, tem empresas multinacionais como clientes. Possui uma estrutura operacional capaz de atender aos mais diversos segmentos do mercado:

alimentício, calçadista, eletroeletrônico, fotográfico, radiográfico, vestuário, displays promocionais e embalagens especiais.

Produz embalagens para os mais diversos tipos de aplicações. São rótulos, encartes, etiquetas, cartelas, caixas, cartuchos e outros produtos, confeccionados em papel cartão, possíveis de receber acabamentos em plástico ou verniz.

As embalagens são produzidas com materiais atóxicos, provenientes de florestas renováveis, o que assegura total sintonia com o meio ambiente. Mais de noventa por cento do seu resíduo industrial é totalmente reciclável e biodegradável.

Apresenta um departamento de artes no qual executa a arte proposta pelo cliente, com qualidade e fidelidade, e onde também se cria e desenvolve produtos.

Atualmente, a empresa integra-se ao Mercosul e por meio de seu moderno parque gráfico e pessoal, altamente qualificado, pretende tornar-se cada vez mais conceituada.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar as estratégias organizacionais de uma empresa produtora de embalagens que contribuem para a fabricação de produtos de alta qualidade.

### **1.3.2 Objetivo Específico**

- Identificar os padrões de qualidade da empresa objeto deste estudo;
- Identificar os conceitos de marketing utilizados na criação das embalagens;
- Identificar o plano estratégico utilizado pela empresa no desenvolvimento das embalagens.

## **1.4 Delimitação do Foco de Interesse**

Pretende-se focar, neste trabalho, as estratégias adotadas pela organização que fundamentam a fabricação de produtos de alta qualidade.

## 1.5 Justificativa

Devido à Globalização, o surgimento de empresas voltadas para o mercado global está se tornando cada vez mais freqüente e veloz.

As organizações, principalmente do setor de embalagens que visam constantes mudanças, precisam ter em mente a importância do papel desenvolvido por cada indivíduo, oferecendo-lhe treinamento para a melhoria contínua e aperfeiçoamento de sua mão-de-obra, incentivos ou recompensas como: prêmios, elogios e salários extras, benefícios visando uma forma de satisfazer suas necessidades pessoais, um ambiente favorável para a execução do trabalho, incluindo higiene e segurança, criando assim condições para o funcionário dar de si o que ele tem de melhor para a empresa que escolheu e em que se dispôs a crescer.

Diante de uma era de competição cada vez mais acirrada, a alta qualidade dos produtos, um bom serviço desenvolvido por parte dos funcionários – precisam ter conhecimento para saber como as coisas funcionam, ou seja, o aprendizado, a habilidade, isto é, ter capacidade suficiente para fazer algo acontecer e a atitude de colocar o aprendizado em prática – e um preço diferenciado se tornam fatores-chave para o sucesso da organização. As empresas precisam criar novas formas de vencer seus concorrentes, desenvolvendo e inovando seus produtos com maior rapidez e construindo um relacionamento mútuo e vantajoso com seus clientes. Além disso, precisam estar presentes dentro da organização, os profissionais de marketing, responsáveis por compreender as necessidades, deficiências, e a demanda de cada mercado-alvo, obter lucro para a empresa, satisfazer o consumidor final e preservar o interesse do público.

Como as mudanças na economia se tornam cada vez mais inevitáveis e os consumidores cada vez mais exigentes diante dos produtos expostos no mercado, por meio deste trabalho, pretende-se identificar as estratégias organizacionais de determinada empresa, que orientam o desenvolvimento de produtos de alta qualidade.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Definição de Qualidade

*Qualidade é um julgamento feito pelos clientes ou usuários de um produto ou serviço; é o grau em que os clientes ou usuários sentem que o produto ou serviço excede suas necessidades e expectativas* (GITLOW, 1993, p.07). A qualidade é determinada pelos clientes à medida que eles utilizam determinado produto ou serviço e se sentem satisfeitos, ou seja, suprem suas necessidades e alcançam seus objetivos esperados e desejados.

Segundo Juran (1997, p.09) a qualidade é definida como uma característica do produto e também como a ausência de deficiências, pois à medida que aumentam as características dos produtos e se reduzem seus erros, os clientes passam a enxergá-los com outros olhos. Na tabela abaixo, apresentam-se as características do produto e a ausência de deficiências:

Características do Produto que Atendem às Necessidades do Cliente	Ausência de Deficiências
A qualidade superior possibilita que as empresas:	A qualidade superior possibilita que as empresas:
Aumentem a satisfação dos clientes Tornem os produtos vendáveis Enfrentem a Concorrência Aumentem sua participação no mercado Obtenham receita de vendas Garantam preços melhores O maior efeito é sobre as vendas Normalmente a qualidade superior custa mais	Reduzam os índices de erros Reduzam a repetição de trabalhos e o desperdício Reduzam as falhas no uso e os custos de garantia Reduzam a insatisfação dos clientes Reduzam inspeções e testes Reduzam o prazo para lançamento de novos produtos no mercado Aumentem rendimentos e capacidade Melhorem o desempenho de entregas O maior efeito é sobre os custos Normalmente, a qualidade superior custa menos.

Figura 1.0- Os principais significados de qualidade.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fonte: JURAN, J. M. *A Qualidade desde o Projeto: Os Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. Pág. 10.

## 2.2 Como as empresas devem planejar sua Qualidade

O planejamento da qualidade é o exercício de desenvolver os produtos e processos, para satisfazer os clientes. Estão presentes no planejamento as seguintes etapas: primeiramente, estabelecer as metas de qualidade e identificar os clientes; logo após necessita-se identificar as necessidades dos clientes e desenvolver os produtos que supram suas expectativas; desenvolver os processos para a produção dos itens com as determinadas características e; finalmente, estabelecer os controles de processos e transferi-los para os responsáveis em executar as operações (JURAN, 1997, p.15).

Para Deming (1990, p.18) todas as empresas que pretendem planejar sua qualidade de forma contínua, manterem-se em atividade no mercado de trabalho, sejam elas de pequeno ou grande porte, devem aplicar os 14 Princípios da Administração descritos abaixo:

1. *Estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.* As empresas precisam sempre inovar os seus produtos – como, por exemplo, utilizar um material e um formato diferenciados – para vencer seus concorrentes e prestar serviços adequados aos consumidores, para satisfazê-los.
2. *Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.* Diante da globalização, as empresas precisam ter uma visão futura de tudo o que será necessário para o seu melhor desempenho, excluindo materiais inadequados, erros e falhas, métodos antigos de treinamento no serviço, enfim, tudo o que poderá prejudicá-la e aumentar seus custos. Devem oferecer sempre aos seus clientes produtos de boa qualidade e um excelente atendimento, para se sentirem satisfeitos.
3. *Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.* A qualidade do produto não deriva da inspeção, pois esta é executada depois do produto pronto, sendo assim, não melhora nem garante sua qualidade. A inspeção em massa, além de apresentar um alto custo, não é confiável, pois não separa claramente os itens bons dos itens defeituosos. O que deve ser feito para garantir um bom produto no mercado é sua melhora no processo produtivo com o uso de matérias-primas adequadas.

4. *Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.* As empresas não podem levar em conta somente o preço, ou seja, seu custo total na hora de comprar os materiais necessários para a execução de suas tarefas, pois, na maioria das vezes, um custo baixo é resultado de baixa qualidade. Um único fornecedor, além de incentivar a qualidade e confiabilidade do produto, trabalha junto com o comprador, para atender às necessidades dos clientes. Uma vantagem significativa de um único fornecedor é a eliminação da perda de tempo no processo produtivo, pois os insumos são sempre os mesmos, com as mesmas características, de modo a suprir as expectativas dos compradores.
5. *Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos.* A direção da empresa deve pensar na qualidade do produto desde o seu projeto, a fim de obter um resultado desejado. Alterar sempre que for preciso seu sistema de produção e de prestação de serviços e oferecer condições favoráveis para os funcionários, com o propósito de caminhar rumo à redução de custos.
6. *Institua treinamento no local de trabalho.* O treinamento é importante para todos os funcionários, pois passam a entender melhor a forma de executar seus trabalhos, a importância dos produtos ou serviços e a qualidade referente a estes produtos ou serviços.
7. *Institua a liderança.* O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção. Os administradores têm como principal função melhorar continuamente a qualidade do produto ou do serviço, gerando cada vez mais lucros para a empresa, com o objetivo de tornar-se líderes. Devem motivar seus funcionários, de forma que eles se sintam capazes de realizar suas tarefas.
8. *Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.* O medo é resultado da falta de segurança no emprego. Nenhum funcionário pode oferecer o melhor de si se não estiver seguro. A eliminação do medo dentro de uma organização é um fator primordial para a criação de um ambiente de Qualidade.

9. *Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto ou serviços.* O espírito de equipe dentro da empresa é essencial. Todos os membros da organização devem estar por dentro de tudo o que acontece em seu dia-a-dia, desde a compra de insumos até a produção e montagem do produto. Desse modo, a resolução dos problemas é mais fácil de ser administrada.
10. *Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.* Não adianta as empresas colocarem quadros, slogans, cartazes para incentivar os funcionários na produção dos materiais. Isso pode gerar somente frustração. A responsabilidade da empresa é do sistema e dos administradores, em assumirem a liderança. Por exemplo, a empresa coloca um quadro dizendo: “Faça direito na primeira vez”. De que adianta tal atitude se a empresa não oferece aos funcionários o material adequado, e com qualidade, se as máquinas estão com defeito ou se a cor que deveria ser utilizada não está certa? Isso prova a grande parcela de culpa do próprio sistema.
11. a) *Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança.* Os padrões de trabalho e quotas devem ser extintos das empresas, pois somente buscam a alta quantidade dos produtos e não a alta qualidade, gerando cada vez mais peças defeituosas. A administração da empresa precisa liderar seus funcionários de modo que eles busquem sua auto-realização.
- 11.b) *Elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes.* As empresas devem eliminar a administração por objetivos, cifras e dados numéricos, colocar bons líderes que busquem a melhoria contínua dos seus produtos e da sua qualidade, com o objetivo de aprimorar continuamente o atendimento ao cliente para melhor servi-lo e obter resultados satisfatórios.
12. a) *Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade.* As organizações precisam eliminar a idéia de tratar os

funcionários como mercadorias, oferecer condições favoráveis para executarem suas tarefas adequadamente e com alta qualidade, de modo que sintam orgulho e prazer pelo seu trabalho.

12. *b) Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa, a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos.* A organização deve eliminar as barreiras que privam os funcionários de realizarem seu trabalho. A avaliação anual de desempenho ou de mérito faz com que os funcionários busquem somente seus objetivos individuais, e deixem de lado o trabalho em grupo. Aumenta o medo e a frustração dos trabalhadores, devido à produção em curto prazo e priva-os da busca da melhoria contínua e de seu orgulho próprio.
13. *Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento.* Um bom programa de formação e autodesenvolvimento para os funcionários são essenciais para aumentar a qualidade dos produtos. Todos almejam crescer cada vez mais e colaborar para o sucesso contínuo da empresa.
14. *Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.* Todos os componentes da empresa devem trabalhar com o objetivo de transformá-la de acordo com suas necessidades. É dever de todos aplicar os 13 princípios mencionados acima na busca de bons resultados.

### **2.3 Modelos da Qualidade presentes na empresa**

Segundo Paladina (1997, p.17), a qualidade está inserida na empresa através de três modelos básicos: *In-Line*, *Off-Line* e *On-Line*.

O modelo da qualidade *in-line* está presente dentro do processo produtivo, ou seja, nas linhas de produção. Está voltado diretamente para o processo de fabricação. Visa aprimorar os esforços dos funcionários para corrigir e prever defeitos e não compromete a utilização e a qualidade do produto (PALADINA, 1997, p.18).

Neste mesmo processo, inserem-se campanhas para a redução de custos, minimização de horas extras e eliminação de desperdícios, com o objetivo de otimizar o processo e utilizar os recursos disponíveis pela organização da melhor forma, com o propósito de gerar produtos de alta qualidade e sem defeitos (PALADINA, 1997, p.18).

Para Paladina (1997, p.19), este tipo de qualidade apresenta duas restrições básicas:

- A qualidade não está preocupada com as necessidades dos clientes. Volta-se diretamente ao processo de otimização, com o objetivo de oferecer ao consumidor um produto sem defeito, mas nem sempre adequado ao cliente.
- Ênfase somente nos setores da empresa que apresentam maior competência. Mas não necessariamente o setor de maior competência da empresa é o mais importante para os clientes. Com isso, pode ocorrer um desequilíbrio organizacional.

Já a qualidade *off-line* atua de maneira indireta ao processo produtivo, como é o caso da área de vendas e marketing. Procura sempre dar suporte ao processo de fabricação para adequar o produto ao uso esperado com qualidade e satisfazer o consumidor final (PALADINA, 1997, p. 20).

Por fim, a qualidade *on-line* visa sempre atender às necessidades dos clientes. Suas preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, para repassar ao processo produtivo e alcançar em menor tempo as novas realidades do mercado. Pode-se dizer que esse tipo de modelo da qualidade está fundamentado na qualidade de projeto; ou seja, é feita a análise do produto, referente a sua qualidade, a partir da estrutura de seu projeto. Como a qualidade de projeto é feita antes da fabricação do produto, é possível que ele venha a sofrer algumas variações ao longo de seu processo (PALADINA, 1997, p.20).

O modelo da qualidade *on-line* trabalha primeiramente com a qualidade de projeto do produto, depois em função das necessidades de mercado, o processo produtivo é refeito, para ajustar-se à realidade. Sendo assim, o padrão de qualidade do produto é que vai determinar qual o tipo de consumidor que deseja atingir, qual o nível de satisfação que deseja oferecer ao cliente e até mesmo o preço do produto (PALADINA, 1997, p.21).

## **2.4 A Qualidade no Desenvolvimento do Produto**

Para Juran (1997, p.164) uma parte do progresso do conceito do produto até o cliente implica na escolha das características do produto, para atender às necessidades dos clientes. Em relação à escolha das características, as empresas passam por uma série de etapas, como:

- Exame das alternativas disponíveis de características do produto para melhor atender às necessidades dos clientes;
- Processo de criação de novas alternativas;
- Testes e experimentações das alternativas, a fim de escolher a melhor;
- Definição das características adequadas para o produto.

Pode-se dizer que esta série de etapas é chamada de desenvolvimento do produto, ou seja, é o processo em que é feita uma série de experimentações para a escolha do produto, com o critério de suprir as necessidades dos clientes (JURAN, 1997, p.165).

O desenvolvimento do produto envolve vários parâmetros, como programação, custo e qualidade. O parâmetro da qualidade refere-se à satisfação dos clientes em relação às escolhas das características dos produtos, por meio de metodologia e ferramentas orientadas para a qualidade (JURAN, 1997, p.166).

Considerando tal idéia, pode-se inferir que a qualidade no desenvolvimento do produto, no caso do setor de embalagem, vem a ser um importante passo. Este é o período em que são escolhidos o tipo de material, a cor da embalagem, seu formato, o tipo de verniz, seu tamanho, a forma em que será produzida, enfim, todas as etapas afim de satisfazer o cliente.

#### **2.4.1 Projeto de Produtos**

*Projeto de produtos é o processo de definição das características dos mesmos, exigidas para a satisfação das necessidades dos clientes (JURAN, 1997, p.166).*

O projeto de produtos é o processo de definição dos mesmos, com o objetivo de satisfazer a necessidade do cliente com alta qualidade. É um processo criativo, em que os projetistas na maioria das vezes são engenheiros de projetos, chefes operacionais e analistas de sistemas. O resultado desses projetos são procedimentos, fluxogramas, planilhas e metas para cumprir as especificações das características dos produtos (JURAN, 1997, p.166).

Segundo Deming (1990, p.37), a qualidade deve existir no produto desde a etapa de seu projeto, para que todas as alterações em relação ao produto possam ser feitas antes mesmo de ser executado. A administração se responsabiliza pela qualidade desejada, que começa com a intenção de traduzir todos os testes, planos e especificações, numa tentativa de oferecer ao cliente a qualidade do produto esperado.

Portanto, o projeto do produto é um processo onde os responsáveis pelo setor necessitam de muita criatividade no desenvolvimento das embalagens. Nessa etapa é produzida uma amostra da embalagem a partir da arte entregue pelo cliente, para que seja aprovada e modificada de acordo suas necessidades e preferências.

## 2.5 A Qualidade e o Consumidor Final

*Consumidor é uma pessoa que tem necessidades, expectativas, conveniências e exigências acerca do produto; identificá-lo, assim, significa, listar itens fixados por ele e checar quais e como o produto os contempla* (PALADINA, 1997, p.28). O consumidor de uma empresa é a pessoa que utiliza determinado produto, porque o satisfaz e supre suas expectativas. Quando o consumidor se encontra satisfeito em relação a determinado produto, ele fixa nele suas preferências e assim há uma consistência significativa da posição da empresa no mercado.

Na medida em que o produto atende ao que se propôs, encontra-se um consumidor satisfeito. Caso o produto não satisfaça as necessidades do consumidor, tem-se um cliente insatisfeito e frustrado, pois sem atender suas necessidades básicas é difícil ter um consumidor cujas suas expectativas possam ser superadas. Mas, se o produto atender além das necessidades esperadas, a empresa garante, assim, sua sobrevivência através do seu consumidor cativo, ou seja, maravilhado com o produto. O consumidor satisfeito a empresa tem, já o consumidor cativo ela apenas mantém (PALADINA, 1997, p.28).

Segundo Paladina (1997, p.29), os elementos básicos para a adequação do produto ao consumidor são:

- Satisfazer às necessidades dos consumidores;
- Atender às expectativas dos consumidores;
- Atender à conveniência do produto enquanto em uso.

O consumidor deseja encontrar no mercado um produto cuja marca seja de sua confiança, almeja ver no produto as características mínimas, ou seja, necessárias para que suas necessidades sejam atendidas, um produto adequado para o uso, que não seja complicado, caro ou lhe sugira riscos durante sua utilização e, o mais importante, um produto que seja de alta qualidade e com um preço que lhe pareça aceitável (PALADINA, 1997, p.31).

Portanto, a maneira mais adequada da empresa manter-se em uma posição estável no mercado é atender o seu consumidor final. A qualidade assim é a única estratégia básica no processo competitivo (PALADINA, 1997, p. 31).

Para Deming (1990, p.130), a construção do produto e os testes de laboratório não são suficientes para descrever suas qualidades e como será seu desempenho, ou seja, se será aceito ou não no mercado pelo consumidor. A qualidade deve ser medida pela interação de três participantes: o produto, o usuário, e a maneira como ele utiliza o produto e as instruções de uso e treinamento do cliente. Conforme a figura abaixo:

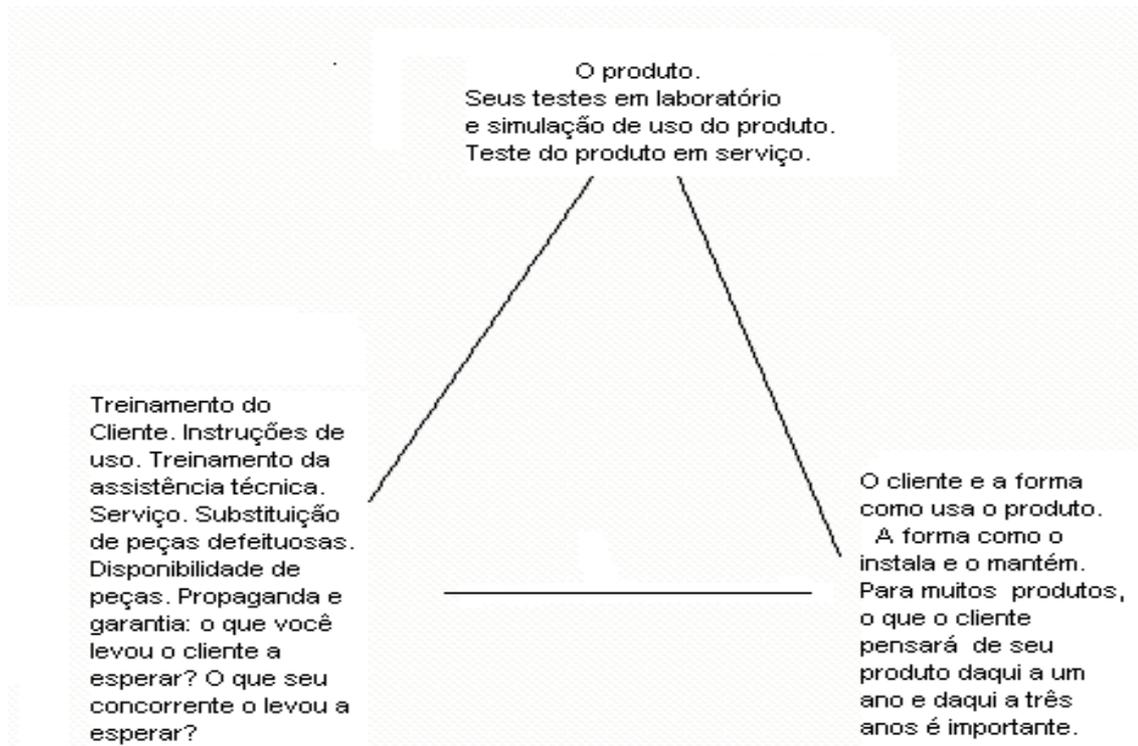


Figura 2.0 – Os três vértices da qualidade<sup>2</sup>

## 2.6 Marketing

*Marketing é um processo social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros* (KOTLER, 2000, p.30). Através do marketing as pessoas passam a compreender mais os produtos e agregam mais valor a eles. É uma ferramenta que determina preço, promoção e distribui idéias a fim de criar negociações que satisfaçam tanto as metas individuais quanto as organizacionais.

Para Cobra (1992, p.35), marketing é uma forma de sentir o que está em falta no mercado e adaptar, assim, produtos e serviços, com o objetivo de melhorar continuamente a qualidade de vida das pessoas. É um processo de identificação das necessidades a serem satisfeitas por meio de idéias, produtos e serviços.

Conforme McCarthy; Perreault (1997, p.36), marketing é muito mais do que venda e propaganda. O conceito de marketing indica que a organização destina todos os seus esforços

<sup>2</sup> DEMING, W. Edwards. *Qualidade: A revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. Pág. 13

na fabricação e criação de produtos para satisfazer as necessidades dos clientes e consumidores, com o propósito de visar lucro.

O marketing, portanto, desempenha um importante papel no desenvolvimento e na produção das embalagens, pois é por meio dele que a empresa cria e inova seus produtos. Produz as embalagens de acordo com a demanda de mercado e a necessidade do cliente.

### **2.6.1 Conceitos Centrais de Marketing**

Segundo Kotler (2000, p.30) o marketing, para ser melhor compreendido, deve ser definido a partir de seus conceitos centrais.

- *Mercados-alvo e segmentação:* Primeiramente deve ser feita a segmentação de mercado, ou seja, identificar os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos. O segmento de mercado deve ser identificado através da análise demográfica, psicográfica e comportamental entre os consumidores. Assim, para cada mercado-alvo escolhido pela empresa, deve ser desenvolvida uma oferta de mercado.
- *Profissionais de Marketing e Clientes Potenciais:* Os profissionais de marketing são responsáveis por buscar uma resposta em relação a seus clientes potenciais, ou seja, identificar suas necessidades e expectativas referentes ao produto.
- *Necessidades, desejos e demandas:* Os profissionais de marketing têm como principal objetivo compreender as necessidades do mercado-alvo, seus desejos e suas demandas. As necessidades podem ser definidas como as exigências humanas básicas, tornando-se desejos quando são dirigidas a objetos específicos capazes de satisfazê-las. Já as demandas se constituem pelo desejo em comprar um determinado produto, apoiado na possibilidade de pagá-lo.
- *Produto e oferta:* O produto vem a ser qualquer oferta capaz de satisfazer a necessidade ou o desejo do consumidor. As informações, as idéias, as pessoas, os bens, os serviços são as principais categorias de ofertas básicas.
- *Valor e Satisfação:* O produto alcança seus objetivos se conseguir proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O profissional de marketing pode aumentar o valor do produto ao cliente através da redução de custos e aumento de benefícios.
- *Relacionamentos e redes:* O marketing de relacionamento estabelece relacionamentos mutuamente satisfatórios por longo prazo entre os fornecedores, clientes e

distribuidores a fim de ganhar a sua preferência. Tem como resultado final a construção de um patrimônio corporativo, chamado rede de marketing, que envolve todos os que a apóiam (clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores).

- *Canais de Marketing:* Para alcançar o mercado-alvo, a empresa usufrui três tipos de canais de marketing. Utiliza os canais de comunicação para transmitir as mensagens aos consumidores por meio de jornais, revistas, rádio, televisão, correio, outdoors, entre outros; canais de diálogo como o e-mail e anúncios publicitários, para diferenciar dos canais mais usuais e; por fim, os canais de distribuição para entregar os produtos e serviços aos compradores.
- *Cadeia de Suprimento:* A cadeia de suprimento (supply chain) é o canal que se estende desde a compra da matéria-prima até os componentes dos produtos finais. No caso da empresa de embalagem, liga desde a compra do papelão até a compra do verniz, ou os jatos de tinta para dar brilho e cor no produto.

## 2.7 Plano de Marketing

Para Cobra (1992, p.88) o plano de marketing identifica todas as oportunidades do negócio para a empresa. Indica como o produto deve ser inserido no mercado para obter sucesso, define as metas, os princípios e todos os métodos que determinam o futuro. Vem a ser uma ferramenta de comunicação que integra desde o próprio produto até seu preço, cliente, relações públicas, etc. Deve especificar por produto, mercado e região quem fará o que, onde, quando e como, com o objetivo de suprir as metas da empresa de maneira eficaz.

O plano de marketing é um dos pontos mais importantes do processo de marketing. É composto pelas seguintes seções (KOTLER, 2000, p.111):

- *Resumo executivo e sumário:* refere-se a um breve resumo das metas, para ser compreendido o principal direcionamento do plano;
- *Situação atual de marketing:* apresenta nessa seção os antecedentes relacionados a venda, lucro, mercado, concorrentes, entre outros;
- *Análise de oportunidades e questões:* refere-se à identificação das maiores oportunidades e ameaças do produto;
- *Objetivos:* refere-se aos objetivos financeiros e de marketing do plano;
- *Estratégia de marketing:* refere-se às estratégias que serão utilizadas em relação ao produto, a fim de alcançar os objetivos esperados;

- *Programas de ação*: refere-se à especificação dos programas gerais de marketing para atingir o objetivo do negócio;
- *Demonstrativo de resultados projetados*: projeta-se nessa seção os resultados financeiros esperados, ou seja, demonstra o volume vendido esperado, os custos de produção e a obtenção de lucros;
- *Controles*: Indica como o plano deve ser monitorado, suas metas e resultados para cada período.

## 2.8 A Importância da Embalagem

Segundo Simões (1984, p. 142) o papel desempenhado pela embalagem é de proteger o produto, pois ele tem que chegar ao consumidor final convenientemente preservado. Além disso, deve vendê-lo e satisfazer o cliente.

Os principais objetivos da embalagem são: conter o produto, ou seja, sua funcionalidade dependerá do tipo de produto que irá conter; preservar o produto, deve ser escolhida uma embalagem que conduza o produto ao consumidor final sem danificá-lo; exibir o produto, isto é, a embalagem deve persuadir, chamar a atenção do público, refinar o produto, vem a ser uma alternativa na estratégia mercadológica, pois procura a partir de seu desenho, formato, cor, tamanho, criar uma imagem de refinamento, ter múltipla função, ou ainda, dar à embalagem uma outra serventia quando o produto for retirado da caixa e; por fim, identificar o produto, de modo que os clientes passem a comprá-lo não somente pelo conteúdo, mas pelo tipo de embalagem utilizada (SIMÕES, 1984, p.143).

Para Kotler (2000, p.440), as embalagens passaram a ser uma importante ferramenta de marketing, pois quando são bem desenhadas podem criar valores tanto de conveniência quanto promocionais. São inúmeros os fatores que contribuíram para o crescimento da embalagem como ferramenta de marketing:

- *Auto-serviço*: Uma embalagem altamente eficaz passa a operar como um comercial instantâneo, pois atrai a atenção do consumidor, descreve os aspectos do produto, cria confiança no consumo e transmite uma imagem favorável na compra do produto.
- *Poder aquisitivo do consumidor*: Um crescente aumento no poder aquisitivo do consumidor significa que estão dispostos a pagar mais pela aparência, conveniência e confiabilidade de melhores embalagens.

- *Imagem da marca e da empresa:* As embalagens contribuem para o reconhecimento da marca e da empresa. Através de um formato, tamanho, cor, tipo de material utilizado, etc.
- *Oportunidade de inovação:* Uma embalagem inovadora traz benefícios para os consumidores e lucro para os fabricantes. Para criação de uma nova embalagem é preciso tomar várias decisões. Primeiramente descobrir o que ela faz para o produto em questão, depois decidir os elementos adicionais como: o tamanho, a cor, a forma, os materiais, o texto e a localização da marca. E, finalmente, deve considerar os mecanismos utilizados que garantem a não-violação do produto.

Conforme Cobra (1992, p.353) a embalagem é um dispositivo muito utilizado para estratégias e táticas de marketing. Tem a capacidade de informar o consumidor das condições particulares de preço, as características e os desempenhos prováveis do produto. A embalagem deve transmitir ao cliente uma idéia clara do que é o produto, além de protegê-lo e conservá-lo pelo seu tempo de vida útil.

As características funcionais ou mesmo a aparência da embalagem estimulam as funções de marketing na venda, podendo até mesmo reduzir os custos. As funções da embalagem no que se refere à linha de produtos são (COBRA, 1992, p. 356):

1. *Facilitar o manuseio:* As embalagens devem ser adequadas para reduzir os custos de estocagem e facilitar o manuseio do produto nos depósitos, pois quanto menor a necessidade de manuseio, menor é o custo de distribuição de um produto.
2. *Proteger e conservar o produto:* A embalagem deve proteger e conservar o produto tanto na prateleira do revendedor quanto em relação às mudanças climáticas e outros riscos durante o transporte do fabricante ao revendedor.
3. *Posicionar o produto:* O produto pode ser diferenciado dos seus concorrentes através do uso adequado da embalagem. Seu aspecto visual e seu formato podem posicionar melhor o produto em seus segmentos de mercado.
4. *Facilitar o uso do produto:* O uso de embalagens descartáveis tem desempenhado um papel facilitador no uso do produto. A embalagem sempre deve ser feita e adequada ao tipo de uso do produto.
5. *Ajudar a vender o produto:* Os consumidores finais na maioria das vezes compram os produtos devido a um estímulo visual, daí então entra o papel das embalagens, isto é, atraem a atenção dos clientes através de um design gráfico chamativo, combinação de cores, padronagens, formatos, estilos e ilustrações. O tipo de material utilizado pode ser também um fator decisivo na escolha produto.

Segundo McCarthy; Perreault (1997, p.161), a embalagem envolve tanto a promoção quanto a proteção do produto. Uma boa embalagem facilita desde a identificação do produto até a promoção da marca no ponto-de-venda. A embalagem pode vincular o produto aos demais componentes da estratégia de marketing. O que pode ocorrer é o desenvolvimento de uma boa embalagem dar maior efeito do que as mídias de propaganda. Uma embalagem protetora é importante para os fabricantes e atacadistas, pois o custo dos bens danificados no transporte e no manuseio podem atrasar a produção e causar perda de vendas. Assim, as embalagens de boa qualidade (protetoras) e de fácil acesso, além de reduzirem o custo na hora de marcar o preço nos produtos, melhoram a exposição e economizam espaço na prateleira.

## 2.9 Plano Estratégico

Para Lorange; Roos (1996, p.45), é a forma como as empresas avaliam a realização de seus objetivos, as capacidades das sócias, as reações dos acionistas e os problemas de controle. O plano estratégico leva em consideração como os sócios vêem o potencial de mercado, quem eles consideram os principais concorrentes e como desejam enfrentá-los, qual o pior cenário, principalmente para se atingir o nível de faturamento planejado, e quais são as vantagens competitivas da empresa.

Dentro do plano estratégico, as forças competitivas podem ser criadas em quatro áreas para combater seus concorrentes (LORANGE; ROOS, 1996, p.47):

- Combinar esforços em relação aos *fornecedores* para criar um maior poder de barganha e desenvolver contratos favoráveis a longo prazo;
- Combinar esforços em relação aos *consumidores*, oferecer uma variedade de produtos e manter uma força de venda para satisfazer as necessidades dos consumidores;
- Combinar esforços para desenvolver uma *nova tecnologia*, isso pode ser uma forma de a empresa se diferenciar de seus concorrentes, ou seja, ganhar mais mercado;
- Combinar esforços que evitem a participação de *novos entrantes*, ou seja, criar barreiras à entrada de novos participantes e manter a capacidade de produção excessiva, isto é, reduzir as barreiras à saída.

Já para Parson; Culligan (1988, p.58) o plano estratégico constitui o principal processo pelo qual as grandes companhias dominam seus mercados. É de extrema importância à longa vida de um empreendimento comercial ou industrial, com o principal objetivo: vencer.

As principais estratégias que direcionam uma empresa e a levam ao sucesso enquadram-se nas seguintes áreas (PARSON; CULLIGAN, 1988, p.59):

- *Estratégias de produtos/serviços.* As empresas existem para oferecer produtos e serviços. Isto significa que a empresa precisa oferecer uma ampla variedade de produtos a diversos tipos de pessoas com um serviço de alta qualidade.
- *Estratégias de marketing.* É a maneira de fazer com que o processo de planejamento de um determinado produto chegue às mãos do usuário final.
- *Estratégias organizacionais.* É a forma como a organização está formada, ou seja, como a equipe de funcionários devem ser estruturadas, contratadas, treinadas, como deve ser o sistema de acesso a cargos e posições, se as divisões devem ser responsáveis pelos lucros, entre outros.
- *Estratégias de pessoal.* Referem-se às principais estratégias da área de recursos humanos que compõem a empresa. Abrangem as mais diversas questões como: política salarial, relacionamento com os sindicatos, seleção, recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal.
- *Estratégias de relações públicas/publicidade.* Estas estratégias devem servir de apoio às outras principais estratégias. Destinam-se a esclarecer os negócios da empresa para uma grande variedade de públicos, bem como os clientes, fornecedores, acionistas, entre outros.

Segundo Rasmussen (1990, p.33), o plano estratégico é a ferramenta primordial que a alta gestão de empresas possui para obter vantagens sobre os seus competidores e conseguir identificar as oportunidades em seu ambiente operacional. Significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, em relação às alterações do comportamento do ambiente referentes aos pontos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos. Na verdade, é a única forma com que a empresa pode melhorar significativamente os seus lucros.

## **2.10 Estratégia de Diferenciação**

Segundo Porter (1989, p.138), a diferenciação é resultado da criação de valor para o comprador. É a forma com que o produto é apresentado ao mercado para obter mais destaque do que o produto exposto por seu concorrente.

Uma diferenciação sustentável exige que a empresa execute uma gama de atividades de valor que influenciam os critérios de compra, como, por exemplo, a recorrência a uma publicidade talentosa. O nível geral de diferenciação de uma empresa é o valor cumulativo criado por ela para os compradores ao satisfazer todos os critérios de compra. Pode agradar tanto um grupo amplo de compradores em uma indústria quanto um subgrupo de compradores com necessidades particulares (PORTER, 1989, p. 139).

As fontes de diferenciação na cadeia de valor da empresa em geral são múltiplas, como o uso de uma infra-estrutura adequada, com tecnologia de ponta, produtos de alta qualidade e cada vez mais sofisticados, reforçando assim a aparência consistente atrativa e a imagem da organização (PORTER, 1989, p. 141).

Um dos principais componentes da estratégia de diferenciação é a sustentabilidade, pois a diferenciação não resultará em um único preço em longo prazo, a menos que o produto continue valioso para o comprador e não seja imitado pelos concorrentes. Portanto, as empresas precisam encontrar fontes duradouras de singularidade e protegidas por barreiras contra imitações (PORTER, 1989, p. 141).

Geralmente, a diferenciação é muito dispendiosa, pois a empresa tem custos adicionais para se tornar singular, isto é, a singularidade exige que ela execute atividades de valor de uma maneira melhor do que sua concorrência o faz. Obter uma durabilidade para o produto maior do que aquela obtida pelos concorrentes exige maior quantidade de material ou material com o custo mais elevado e a utilização de funcionários altamente especializados (PORTER, 1989, p. 142).

## **2.11 Participantes do Plano Estratégico**

Conforme Rasmussen (1990, p. 47) todos os níveis e hierarquias da gestão devem fazer parte das disciplinas de elaboração de um plano estratégico. Porém com níveis de responsabilidade diferentes e, quanto mais descer a escala de hierarquia, as informações também são diminuídas, para evitar uma saída de informações do plano estratégico para

concorrentes ou outros segmentos que possam utilizar algumas delas como ameaça para a execução do plano.

Para Rasmussen (1990, p. 48) a hierarquia é subdividida nos seguintes níveis: *Alta Gestão*, composta pelos legítimos proprietários, que representa a mais alta autoridade na hierarquia de decisões, *Gestão Executiva*, composta pelo presidente e vice-presidente da empresa, *Gestão Operacional*, composta pelos gerentes de vendas, pessoal, financeiro e de produção e pela *Gestão Funcional*, composta pelo supervisor de venda e produção e chefe pessoal.

**METODOLOGIA**

### **3.0 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, cujo propósito é identificar quais são as estratégias organizacionais utilizadas por uma empresa produtora de embalagens para gerar produtos de alta qualidade.

A pesquisa qualitativa com caráter exploratório estimula os entrevistados a pensar e falar livremente sobre determinado assunto, e o contato direto pesquisador-pesquisado vem a ser o instrumento principal da pesquisa.

*A pesquisa qualitativa analisa cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, conseqüências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos (VIANNA, 2001, p. 122).*

#### **3.2 População e Amostra**

A população estudada é a organização como um todo, limita-se, assim, a determinadas perguntas relativas a entrevistas e questionários aos proprietários da empresa e aos responsáveis por setores ligados a área da qualidade, capazes de oferecer informações mais precisas.

#### **3.3 Forma de Obtenção dos Dados**

Os dados foram obtidos por meio da observação participativa levantada pela própria pesquisadora, com a utilização de entrevistas e de um questionário. A entrevista consiste de uma série de questões feitas oralmente aos proprietários e funcionários da empresa, de forma aberta, cujas respostas são livres a respeito do tema definido.

Em relação ao questionário, consiste em uma série de questões escritas, respondidas tanto pela empresa quanto pelos funcionários. As questões foram elaboradas de forma mista, propostas de forma fechada, porém com certa abertura para justificativas.

### **3.4 Análise dos Dados**

Todas as informações colhidas foram analisadas a partir da técnica da análise de conteúdo. Sendo assim, as respostas foram agrupadas em categorias e codificadas, para depois serem analisadas e obter-se uma síntese dos relatos.

### **3.5 Limitações da Pesquisa**

Dado o fato da pesquisa ser qualitativa, com o objetivo de construir interpretações e detectar fenômenos já existentes, seus resultados e conclusões não são adequados para outras organizações.

**RESULTADO**

## 4.0 RESULTADOS

### 4.1 Análise dos Resultados

Referente aos resultados, foi realizado um questionário junto aos proprietários e funcionários da empresa.

#### Questionário respondido pelos proprietários da empresa:

##### **1- Quais são os objetivos da empresa a curto e longo prazo?**

**R:** Uma empresa que atinge o patamar alcançado pela *Jofer*, seus objetivos já não podem mais se resumir somente à parte interna da empresa. Isso faz com que a organização dimensione suas atenções a curto e longo prazo para as necessidades dos colaboradores e familiares, buscando o aprimoramento contínuo dos produtos e por extensão a sociedade como um todo, seja ela local, regional, estadual e nacional. Com isto, há de se pensar em uma amplitude para que todos que a rodeiam, direta ou indiretamente, vejam na mesma um exemplo a ser seguido como uma sociedade mais justa, com melhor distribuição de renda, riqueza e principalmente responsabilidade.

##### **2- Como o Senhor definiria a situação atual de sua empresa referente aos padrões de qualidade?**

**R:** Referente à qualidade, podemos defini-la como alguma coisa infinita, podendo sempre algo por mais perfeito que seja ser melhorado (deixando desta forma a organização em uma parte extremamente pequena ser desviada de seus objetivos), acompanhando sempre a evolução qualitativa dos produtos fabricados. Para alcançar suas metas a organização procura se identificar com as exigências cada vez maiores dos consumidores, vendo o mercado ao vivo ou pelos canais de comunicação com o padrão, em termos de objetivos da empresa, passando as informações com clareza, transparência para colaboradores, fornecedores e clientes em uma sintonia constante a fim de que todos saibam quais são os objetivos traçados. Tais informações são passadas através de seminários, cursos, palestras, treinamentos, entre outros.

**3- Quais são as facilidades e as barreiras encontradas neste mercado na definição de um produto de alta qualidade?**

**R:** Qualquer que seja o mercado que visa à perfeição de seus produtos com alta qualidade, se depara tanto com facilidades quanto com barreiras. Em relação às facilidades que a *Jofer* apresenta, podemos dizer em termos de uma altíssima tecnologia em seus equipamentos (primeiro mundo), treinamento contínuo e boa vontade dos funcionários e colaboradores, centrados em um objetivo comum que é a elevação diária dos conceitos da empresa. Em relação às barreiras, podemos dizer quanto à má distribuição de renda que contribui de certa maneira para tais dificuldades, visto que para se atingir qualidade nem sempre é possível sem que haja algum tipo de majoração dos custos. A partir disto, encontram-se a carga tributária exorbitante e juros, os quais intimidam novos investimentos em tecnologia de ponta.

**4- Quais são as medidas que a empresa está adotando, ou deverá adotar, para o aprimoramento constante da qualidade dos produtos?**

**R:** Além de treinamentos constantes, cursos, palestras, seminários, disponibilidade de grandes máquinas, a empresa trabalha no sentido de desburocratizar o máximo possível a linha de produção através de programas como ISO 9000 e qualidade total, agilidade no atendimento de suas encomendas através de caminhões próprios, para obter o aprimoramento constante da qualidade das embalagens. Visto que o mais importante vem a ser o treinamento contínuo em busca de uma mão-de-obra qualificada e a inovação tecnológica constante.

**5- Quais são as metas definidas hoje quanto à melhora constante da qualidade dos produtos?**

**R:** Para obter a melhora constante da qualidade dos produtos, a empresa precisa investir em novas tecnologias e buscar novas informações sobre a qualificação da mão-de-obra sem o menor constrangimento de copiar e melhorar aquilo que já existe disponível no mercado.

**6- Quais são as metas traçadas pela empresa quanto ao treinamento de sua mão-de-obra?**

**R:** Quanto ao treinamento, a organização busca sempre manter seus funcionários cada vez mais qualificados e especializados através de cursos, palestras e também através de consultores externos. A empresa tem o hábito de levar seus colaboradores até as indústrias fornecedoras de nossos equipamentos, feiras internacionais e ao chão de fábrica dos próprios fornecedores.

**7- Existe alguma política de benefícios para os funcionários quanto ao cumprimento das metas traçadas?**

**R:** Considerando que nenhum funcionário conseguirá cumprir suas metas sem a colaboração de todos os demais companheiros, inclusive a diretoria, a empresa não tem por hábito premiar individualmente seus funcionários, e sim coletivamente com jantares, confraternizações, eventos em dia dos pais, mães, crianças, Natal e sorteios de brindes e viagens.

**8- A visão da organização está disseminada por toda a empresa? Os funcionários percebem com clareza onde a empresa deseja chegar? Como se dá a transferência da visão da alta gerência para os funcionários?**

**R:** A visão da empresa está distribuída por toda a organização, assim os funcionários percebem claramente onde a empresa pretende chegar. A transparência da visão da alta gerência se dá através de palestras, seminários, treinamentos, cursos, reuniões, conversas informais, sempre focando a visão e o desejo da empresa no sentido de atingir seus objetivos no sistema um por todos, todos por um.

**9- A política de qualidade da empresa foi (ou ainda é) fundamental para a obtenção e manutenção dos clientes?**

**R:** A política de qualidade da organização é absolutamente fundamental para a obtenção e manutenção dos clientes, pois nossos concorrentes no mercado são bons também, portanto precisamos ser ótimos.

**10- Onde sua empresa se diferencia da sua principal concorrente?**

**R:** A empresa se diferencia de seus concorrentes através da renovação e aprimoramento constante de seus equipamentos, da qualificação e treinamento da mão-de-obra, do fornecimento de embalagens qualificadas e garantidas de serem expostas no mercado, da inovação e criação no desenvolvimento de embalagens em nosso departamento de criação, da premiação de determinadas embalagens quando se refere à estrutura, além da confiabilidade, pontualidade e rapidez de entrega, com atendimento VIP e comunicação direta com todos os clientes.

Questionário respondido pelos funcionários da empresa:

**1- A empresa possui certificação de qualidade?**

Sim

Não

**Se sim qual?** NBR ISO 9001:2000 e Qualidade Total

**2- O treinamento em relação à importância da qualidade dos produtos fabricados é dado com frequência a todos os funcionários da organização?**

Sim

Não

**3- A empresa possui um programa específico para o treinamento e conscientização da importância da qualidade dos produtos?**

Sim

Não

**4- A empresa possui plano de cargos e salários?**

Sim

Não

**5- Os funcionários são chamados a opinar quanto aos investimentos a serem realizados pela empresa?**

Sim

Não

**6- A empresa possui uma clara definição do que seja qualidade?**

Sim

Não

**Se sim, qual é esta definição?** É a relação do grau de satisfação apresentado sobre os requisitos estabelecidos pelos clientes e os da própria organização, ligada a uma mão-de-obra qualificada, matérias-primas de alto padrão e investimentos frequentes em maquinários.

**7- De que forma a empresa comunica este padrão de qualidade para os funcionários?**

**R:** Essa definição foi convertida em uma política de Qualidade atrelada a indicadores divulgados periodicamente, além dos treinamentos sobre a própria política.

**8- Os funcionários são chamados a opinar em relação à política de qualidade da organização?**

Sim

Não

**9- Qual a preocupação atual da administração no que se refere aos padrões de qualidade desenvolvidos na empresa?**

**R:** A análise periódica dos indicadores de Qualidade pela direção, onde são definidas ações que visam à melhora contínua de produtos e processos.

**10- A empresa prospecta o mercado na busca de novas técnicas de produção?**

Sim

Não

**Se sim, de que forma e com qual frequência?** Através de pesquisa de mercado, visita a feiras internacionais, com uma frequência semestral.

**11- A empresa possui um plano estratégico para a criação de suas embalagens?**

Sim

Não

**Se sim, quais são os principais tópicos deste plano?** Desenvolvimento de produto junto ao cliente, apresentação do produto ao ponto de venda, inovação e criação.

**12- Qual é a estratégia de marketing da organização em relação a seu mercado?**

**R:** Trabalho de parceria com clientes e fornecedores, interação entre as áreas Comercial, Produtiva e Técnica.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## 5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se, por meio da pesquisa realizada, que as principais estratégias organizacionais utilizadas pela empresa produtora de embalagens foi o treinamento contínuo na mão-de-obra dos funcionários, tornando-os cada vez mais especializados e qualificados para a geração de embalagens de qualidade, assim como o investimento em tecnologia de ponta para o aprimoramento de seus produtos.

A empresa, embasada na premissa de que para manter-se no mercado necessita de um alto padrão de qualidade, segue os requisitos da conformidade da ISO 9000 e da qualidade total, para melhora contínua de seus produtos e processos.

Seus conceitos de marketing utilizados na criação das embalagens vêm a ser um trabalho de parceria realizado tanto com clientes quanto com fornecedores, visto que a empresa mantém um contato direto com seus clientes. Possui um relacionamento confiável e transparente com seus fornecedores, tendo por hábito levar seus funcionários para conhecer o chão de fábrica das indústrias fornecedoras de matérias-primas.

O plano estratégico usado pela empresa para o desenvolvimento de suas embalagens é o desenvolvimento dos produtos junto ao cliente, através da inovação e criação.

É uma organização que tem como preocupação estar sempre passando aos funcionários a importância da qualidade dos produtos para o seu próprio crescimento, desenvolvimento e manutenção dos clientes.

Como forma de prospectar o mercado na busca de novas técnicas de produção, a empresa disponibiliza a determinados funcionários a possibilidade de visitar feiras internacionais, para melhorar o seu desempenho e crescimento pessoal, já que seu parque industrial é altamente automatizado. Isso implica em um vasto conhecimento no manuseio e manutenção dos equipamentos.

Também apresenta um departamento de artes, no qual a criação de certas estruturas referentes às embalagens recebe prêmios, devido ao conhecimento e criatividade dos responsáveis por esse setor. Porém nenhum funcionário é bonificado individualmente, chamado a opinar quanto aos investimentos a serem realizados na empresa ou à política de qualidade e, por fim, não possui plano de cargos e salários.

A empresa conta com seus próprios meios de transporte para a entrega do material ao cliente, cumprindo o prazo estipulado, e tendo extremo cuidado no transporte das embalagens para que não tenha perigo de dano e roubo nas mercadorias.

Após o término desta pesquisa, pôde-se constatar que a empresa tem como principal preocupação a inovação de seus equipamentos para melhoria constante de seus produtos, de acordo com a demanda do mercado e com o aprimoramento da mão-de-obra para o manuseio de suas máquinas na produção de embalagens que supram as necessidades dos consumidores.

A empresa está sempre em busca de novidades para obter maior sucesso, em decorrência disso maior lucro e atração de novos clientes. Suas metas e regras estão distribuídas claramente por toda a organização, desde a alta gerência até o setor de produção e almoxarifado.

A organização apresenta enorme preocupação no que diz respeito ao seu próprio crescimento, podendo, assim, apresentar melhorias em relação ao crescimento de seus colaboradores. O espírito de equipe não é satisfatório, pois todas as decisões tomadas partem da cúpula da alta administração. Os funcionários dos níveis inferiores não podem opinar em nada, somente seguem ordens para o desenvolvimento da empresa como um todo.

Nota-se que a empresa poderia obter uma melhora, caso incentivasse seus colaboradores, deixando-os opinar na política de qualidade, investimentos e na participação dos lucros da empresa. Assim, os funcionários trabalhariam não somente em busca do crescimento da organização, e sim por seu próprio crescimento de forma que se tornassem auto-realizados.

Em relação ao atendimento ao cliente, a empresa apresenta uma enorme responsabilidade, através de treinamentos contínuos demonstra um alto grau de confiabilidade, transparência e cumprimento de prazos na data especificada.

A estratégia adotada pela empresa em relação à renovação constante de seus equipamentos é excelente, pois pode apresentar ao mercado produtos diferenciados e com alta qualidade e o treinamento da mão-de-obra vem a ser um importante fator, justificando dessa maneira que a empresa se preocupa com o aprimoramento de suas embalagens para vencer seus concorrentes.

A empresa deve continuar focando sua atenção em suas máquinas, qualidade do produto e treinamento dos funcionários, porém deveria se preocupar mais com seus colaboradores dos níveis mais baixos, tornando assim uma empresa participativa e com um apresentável espírito de equipe e colaboração de todos.

A principal dificuldade encontrada no decorrer desta pesquisa foi relativa a amostra, ou seja, a quantidade de funcionários que responderam aos questionários, pois a empresa não permitiu a distribuição direta dos questionários aos funcionários selecionados para a amostra, encarregando-se ela mesma de tal distribuição. Também não revelou a pesquisadora a

quantidade de funcionários que responderam aos questionários, nem tão pouco os setores que estavam envolvidos. Entretanto, isto não influenciou de forma direta nos resultados do trabalho, e nem tão pouco, diminuiu a qualidade da pesquisa e o desenvolvimento do tema.

## **REFERÊNCIAS**

## 6.0 REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. 366 p.

GITLOW, Howard S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 182 p.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. 551 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996. 258 p.

MCCARTHY, E. Jerome; JR. William D. Perreault. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.

PALADINA, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 217 p.

PARSON, Mary Jean; CULLIGAN, Matthew J. **Planejamento: de volta às origens**. São Paulo: Best Seller, 1988. 193 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990. 256 p.

SIMÕES, Roberto. **Marketing básico**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1984. 340 p.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 2001. 288 p.

**ANEXOS**

**ANEXO A - Questionário para os proprietários**

**1- Quais são os objetivos da empresa a curto e longo prazo?**

**2- Como o Senhor definiria a situação atual de sua empresa referente aos padrões de qualidade?**

**3- Quais são as facilidades e as barreiras encontradas neste mercado na definição de um produto de alta qualidade?**

**4- Quais são as medidas que a empresa está adotando, ou deverá adotar, para o aprimoramento constante da qualidade dos produtos?**

**5- Quais são as metas definidas hoje quanto à melhora constante da qualidade dos produtos?**

**6- Quais são as metas traçadas pela empresa quanto ao treinamento de sua mão-de-obra?**

**7- Existe alguma política de benefícios para os funcionários quanto ao cumprimento das metas traçadas?**

**8- A visão da organização está disseminada por toda a empresa? Os funcionários percebem com clareza onde a empresa deseja chegar? Como se dá a transferência da visão da alta gerência para os funcionários?**

**9- A política de qualidade da empresa foi (ou ainda é) fundamental para a obtenção e manutenção dos clientes?**

**10- Onde sua empresa se diferencia da sua principal concorrente?**

**ANEXO B - Questionário para os funcionários**

**1- A empresa possui certificação de qualidade?**

Sim

Não

Se sim qual? \_\_\_\_\_

**2- O treinamento em relação à importância da qualidade dos produtos fabricados é dado com frequência a todos os funcionários da organização?**

Sim

Não

**3- A empresa possui um programa específico para o treinamento e conscientização da importância da qualidade dos produtos?**

Sim

Não

**4- A empresa possui plano de cargos e salários?**

Sim

Não

**5- Os funcionários são chamados a opinar quanto aos investimentos a serem realizados pela empresa?**

Sim

Não

**6- A empresa possui uma clara definição do que seja qualidade?**

Sim

Não

Se sim, qual é esta definição? \_\_\_\_\_

---

---

---

**7- De que forma a empresa comunica este padrão de qualidade para os funcionários?**

---

---

---

---

**8- Os funcionários são chamados a opinar em relação à política de qualidade da organização?**

Sim

Não

**9- Qual a preocupação atual da administração no que se refere aos padrões de qualidade desenvolvido na empresa?**

---

---

---

**10- A empresa prospecta o mercado na busca de novas técnicas de produção?**

Sim

Não

**Se sim, de que forma e com qual frequência?** \_\_\_\_\_

---

---

---

**11- A empresa possui um plano estratégico para a criação de suas embalagens?**

Sim

Não

**Se sim, quais são os principais tópicos deste plano?** \_\_\_\_\_

---

---

---

**12- Qual é a estratégia de marketing da organização em relação a seu mercado?**

---

---

---

---

## ANEXO C – Embalagens Premiadas

A *Jofer Embalagens* participa de concursos por categorias em relação a seus produtos no que se refere à estrutura, design, praticidade, tamanho, formato, entre outros.

Os prêmios são recebidos por órgãos especializados em embalagens como a ABIGRAF e revistas especializadas como a *Embanews* e a *Embalagem e Marca*.

Seguem abaixo algumas embalagens que foram premiadas devida a sua estrutura, praticidade e tamanho, como a embalagem “de coração” da Lacta, de gênero alimentício, as embalagens de “telefonia celular”, ambas da *Motorola*, e a embalagem da *Vr*, que foi um convite de leilão. Todas as embalagens apresentadas neste trabalho vieram com a arte pronta, ou seja, a função da empresa foi desenvolver uma estrutura adequada ao produto para sua acomodação.



