

Análise da Gestão de Um Comércio de Produtos Ortopédicos Segundo os Fatores Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade

Analysis of The Management of a Trade of Orthopedic Products According to Competitiveness, Sustainability and Differentiation Factors

Tiago Raijche Mattozo¹, Vilson João Batista¹

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Santa Catarina, Brasil

Correspondência: Tiago Raijche Mattozo, Endereço: Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n Trindade, Florianópolis, SC. CEP: 88.040-900. Tel.: 55 48 3721-9000. E-mail: tiagomattozo@gmail.com

Recebido: 21 de Julho de 2015 Aceito: 18 de Junho de 2016 Publicado: 01 de Outubro de 2016

DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272016v14n1.p167-176>

Resumo

Este estudo avalia a gestão de uma empresa atuante no ramo de comércio de produtos ortopédicos, médicos e hospitalares e prevê a formulação de um diagnóstico segundo três dimensões pré-definidas: competitividade (C), diferenciação (D) e sustentabilidade (S). Apesar da estabilidade e longevidade da empresa, seu gestor reconhece ser necessária a atualização de seus processos de gestão. O problema em questão é identificar os pontos críticos na gestão da empresa. Esta pesquisa tem por objetivo formular um diagnóstico que evidencie potencialidades e fragilidades na gestão da empresa, gerando subsídios para um futuro plano de ações estratégicas. Este estudo se caracteriza por uma pesquisa descritiva e que tem como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, apoiados por visitas técnicas e entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontaram as maiores fragilidades nos indicadores Comunicação e Ambiental, seguidos pelos indicadores Mercado e Social, enquanto que o demais indicadores expuseram uma realidade satisfatória.

Palabras claves: Gestão; Produtos Ortopédicos; Potencialidades; Fragilidades; Diagnóstico.

Abstract

This study evaluates the management of a company active in the trade branch of orthopedic products, medical and hospital and provides for the formulation of a diagnosis according to three predefined dimensions: Competitiveness (C), differentiation (D) and Sustainability (S). Despite the stability and longevity of the company, its manager recognizes the need to update their management processes. The problem at hand is to identify the critical points in the company's management. This research aims to formulate a diagnosis so as to reveal strengths and weaknesses in company management, generating subsidies for a future plan of strategic actions. This study is characterized by a descriptive and whose technical procedures to literature and the case study, supported by technical visits and semi-structured interviews. The results showed the greatest weaknesses in communication and environmental indicators, followed by the market and social indicators, while other indicators exhibited a satisfactory reality.

Keywords: Management; Orthopedics; Strengths; Weaknesses; Diagnosis.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Introdução

Nas últimas décadas, a competitividade tem evoluído em progressão geométrica, tornando a disputa entre negócios bastante acirrada. Para que um negócio atinja o sucesso e mantenha-se em posição favorável, a busca incessante pela conquista da confiança de seus consumidores mostra-se como uma meta indispensável. Empresas de sucesso,

independentemente do seu porte, normalmente apresentam características comuns, dentre as quais uma boa imagem no mercado, advinda da transferência de sua cultura empresarial para seus produtos e/ou serviços. A relação entre cliente e empresa ocorre durante o uso de seus produtos e serviços, e é neste momento que ocorre, de fato, a interação e o contato entre as partes. Quando bem afinada, essa conjunção resultará em uma relação de satisfação e, possivelmente, também de fidelidade. Porter (2009, p. 38) enfatiza que a diferenciação das organizações emana da escolha das atividades e da maneira como são desempenhadas. O autor então conclui afirmando que “a vantagem ou desvantagem total é a consequência de todas as atividades da empresa, e não apenas de umas poucas” (Porter, 2009, p. 38).

Na busca por longevidade e manutenção do sucesso, as organizações têm procurado formas de se diferenciar de sua concorrência. Sua meta principal, portanto, é destacar-se em meio a incontáveis opções e, sempre que possível, surpreender seus clientes e/ou consumidores. Para isso, muitas estratégias têm sido aplicadas e testadas, e, em alguns casos, estas estratégias são orientadas por métodos de design.

Empresas que produzem produtos inteligentes, inovadores e de boa qualidade usam a aplicação de sua própria imagem corporativa para apresentar-se. Assim criam uma imagem mais forte e podem diferenciar-se claramente das empresas concorrentes. A imagem positiva é um critério muito importante para o reconhecimento, pelos clientes e consumidores e para a presença no mercado (Wolf, 1998, p. 13).

Assim, após um estágio inicial, onde os agentes de mercado competiam somente com base em critérios de preço e qualidade, atualmente o design vem sendo apontado como a grande ferramenta de competitividade e diferenciação da atualidade. Neste mesmo sentido, fatores associados à Sustentabilidade também têm recebido atenção especial dos consumidores e, por consequência, das organizações (governos, empresas, ONG's, etc).

Englobando aspectos econômicos, sociais, ambientais, culturais e educacionais, a Sustentabilidade, além de representar uma contribuição ao panorama social, também se apresenta como fator de competitividade e diferenciação. Baseando-se nesse cenário, Manzini e Vezzoli (2002, p. 81) propõem uma interessante questão: “Como a competitividade pode se tornar o fator capaz de se mobilizar os melhores recursos projetuais e de empreendimento na pesquisa de soluções intrinsecamente mais sustentáveis?”. A partir da premissa de que, basicamente, há duas formas de manter a competitividade, através da redução de custo ou da diferenciação, os mesmos autores respondem que “a busca da competitividade implica no desenvolvimento de novos produtos-serviços, ou seja, de uma nova *business idea*, que seja alinhada a um posicionamento estratégico orientado à eco eficiência.” (Manzini e Vezzoli, p. 83).

Considerando a necessidade de serem ponderadas em todo projeto de produtos e serviços Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade, é proposto o Modelo CDS que tem por objetivo propiciar uma avaliação integrada das três dimensões e suas relações. A gestão de design definida como uma forma de coordenar e articular os recursos existentes numa determinada organização visando uma melhoria na competitividade, diferenciação e sustentabilidade, pode ser uma alternativa para sistematizar, aperfeiçoar e fortalecer o Processo de Desenvolvimento de Produtos e Serviços (Merino, Gontijo e Merino, 2012, p. 420).

O Modelo CDS é uma ferramenta de análise e diagnóstico desenvolvida pelo Núcleo de Gestão de Design da Universidade Federal de Santa Catarina – NGD/UFSC – que avalia de forma integrada as três dimensões citadas à cima: Competitividade (C), Diferenciação (D) e Sustentabilidade (S). O diagnóstico do Modelo CDS será produto da composição das análises referentes aos indicadores adotados em cada uma das três dimensões.

O objeto de estudo desta pesquisa será a empresa Ortonew, uma organização especializada no comércio de produtos ortopédicos, médicos e hospitalares. A referida empresa conta com duas unidades: a matriz sediada na capital do Estado de Santa Catarina – Florianópolis; e uma filial na cidade de Tubarão, também no Estado catarinense. A Ortonew basicamente divide-se em dois setores: comércio de produtos e oficina de próteses/órteses. Apesar desta subdivisão, o presente estudo observará a empresa de forma global.

Ao comparar-se o segmento de mercado em que atua a Ortonew com outros segmentos menos específicos, pode-se afirmar que a empresa-caso conta com poucos concorrentes diretos. Seus clientes fazem parte de um nicho bastante restrito, pois os produtos que comercializa atendem a um tipo de usuário/consumidor bastante pontual e, em alguns casos, apenas ocasional. Este cenário então instiga seu gestor principal a buscar a liderança de mercado, visando atingir a condição de empresa-referência.

O rápido reconhecimento da marca resultante da oferta de valor sem precedentes no mercado, combinado com o esforço simultâneo para reduzir custos, torna a concorrência quase irrelevante (...). O desfecho é o surgimento de uma dinâmica de mercado em que todos saem ganhando, pois as empresas conquistam posições dominantes enquanto os compradores recebem mais valor (Kim, 2005, p. 213).

Apesar da estabilidade e longevidade da empresa, fundada em 1994, seu proprietário (e principal gestor) reconhece que a empresa necessita renovar e atualizar seus processos de gestão. Então o problema de pesquisa deste estudo é identificar pontos críticos na gestão da empresa que possam estar minando seu crescimento. Esta pesquisa tem por objetivo formular um diagnóstico que evidencie potencialidades e fragilidades na gestão da empresa, através de uma ferramenta de análise (Modelo CDS), a fim de gerar subsídios para um futuro plano de ações estratégicas. Para tal, pretende-se levantar e descrever dados e informações sobre da empresa-caso, aplicá-lo no Modelo CDS e analisar seus resultados.

“Nos dias de hoje, o termo competitividade permeia praticamente todos os setores da sociedade, principalmente no setor econômico” (Merino, Gontijo e Merino, 2012, p. 420). Entre os caminhos mais promissores na busca pela competitividade estão a diferenciação e a inovação em produtos e serviços. Cada vez mais as organizações procuram ferramentas e métodos que possam auxiliar a compreensão do cenário que as cerca, com vistas à criação de uma comunicação alinhada com sua cultura organizacional. Este alinhamento transmite, assim, seus valores através de seus produtos e/ou serviços. “Mas, ainda que a competitividade e a diferenciação estejam no centro das atenções no mundo globalizado, uma terceira dimensão se apresenta como indispensável, trata-se da sustentabilidade” (Merino, Gontijo e Merino, 2012, p. 421). Com isso percebe-se a relevância dos aspectos Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade na avaliação da gestão das organizações, justificando, portanto, as contribuições acadêmicas e empresariais deste estudo.

2. Fundamentação Teórica

Para a composição do corpo teórico, este estudo se apoiará em conceitos relativos às dimensões abordadas no Modelo CDS – Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade. Como complemento, também serão adotados conceitos associados à Gestão Estratégica de Design.

2.1 Competitividade e Diferenciação

Segundo Fischer e Schornberg (2007) a literatura apresenta inúmeras definições para o termo competitividade. “Essa diversidade de definições deriva, em grande parte, do grande conjunto de áreas de conhecimento que se apropriaram do termo para conduzir suas pesquisas e realizar suas análises” (César e Batalha, 2011, p. 486). Contudo, pode-se afirmar que uma empresa competitiva apresenta-se como uma organização que atende às demandas de uma sociedade em constante mudança, ao mesmo tempo em que se mantém dinâmica e sustentável, em diversos aspectos. “A necessidade de mudança contínua nas organizações, para atender aos desejos dos clientes e aos objetivos dos acionistas, traz consigo a demanda por instrumentos para controlar e conduzir esse processo de forma eficiente e eficaz.” (Pradella, 2013, p. 97). Ou seja, uma gestão finamente controlada é imprescindível para a prosperidade e longevidade de qualquer organização.

Na esteira desta afirmação, a Gestão de Design também se apoia em conceitos de Competitividade e Diferenciação para atuar na avaliação de organizações e formulação de diagnósticos. “O design aparece cada vez mais como fator indispensável de competitividade e cada vez mais empresas decidem recorrer a ele” (Schulmann, 1994). Nesse sentido, o Modelo CDS pode contribuir com o fortalecimento das potencialidades organizacionais, bem como com a minimização de suas fragilidades. “Os direcionadores de competitividade devem ser capazes de evidenciar os fatores essenciais que determinam as causas de competitividade de um dado espaço de análise” (César e Batalha, 2011, p. 487). A identificação correta destes fatores certamente fortalecerá o processo decisório, fazendo com que as ações geradas resultem em ganhos maiores. Para Porter (2009, p. 3):

(...) a competição pelo lucro vai além dos adversários tradicionais, que atuam no mesmo setor, para também incluir as quatro forças competitivas: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos. A rivalidade ampliada que resulta dessas cinco forças define a estrutura setorial e molda a natureza das interações competitivas (...) (Porter, 2009, p. 3).

Apresentando uma abordagem voltada à inovação como estratégia de competitividade e diferenciação, Kim (2009) aponta que, sob o ponto de vista da estratégia competitiva, avanços significativos ocorrem quando se cria um novo espaço de mercado inexplorado, com características inconfundíveis, que tornam irrelevante a concorrência. Merino e Pereira (2005) concluem que Competitividade e Diferenciação devem ser consideradas em todo projeto que atue em setores emergentes e em franco crescimento.

O segmento analisado neste estudo - comércio de produtos ortopédicos, médicos e hospitalares - não se enquadra num perfil emergente e, além disso, destina-se a atender um grupo específico de consumidores ou usuários. Contudo percebe-se também que este é um segmento de concorrência pouco acirrada e que trabalha com um baixo índice de inovação. Estas duas características expõem um segmento com demandas latentes e boas perspectivas de avanço e crescimento, sendo assim, um bom objeto de investigação.

2.2 Sustentabilidade

O termo Sustentabilidade tem crescido em força e importância e alguns autores o relacionam ao mundo dos negócios, tanto no que se refere à responsabilidade socioambiental das empresas, quanto à sustentabilidade enquanto fator de diferenciação e competitividade. Nesse sentido podemos citar Manzini e Vezzoli (2005, p. 83):

O tema da sustentabilidade, por tanto, entra no debate e na prática das empresas também em relação às políticas ambientais, que são pressionadas a fazer hoje, para não estarem despreparadas amanhã. Ou melhor ainda: para no futuro estarem em vantagem na competição com a concorrência (Manzini e Vezzoli, 2005, p. 83).

“A transição de modelos gerenciais tradicionais para estratégias sustentáveis de negócios se faz por caminhos tortuosos. Os desafios com que as empresas se deparam são muitos (...).” (Teodósio, Barbieri e Csillag, 2006, p. 47). Mendonça *et al* (2012, p. 185) consideram que as sociedades industriais atuais ainda estão distantes da sustentabilidade, o que torna o conceito utópico. Mesmo ainda sendo aparentemente utópico, o quesito sustentabilidade vem ganhando força nos últimos anos, ou décadas, como fator de competitividade e diferenciação. Entretanto, para que isto se concretize de fato, é preciso que as práticas de produção e consumo se alinhem ao paradigma associado à sustentabilidade. “Um meio seria fazer a transição da atual sociedade focada na economia para uma que consuma menos e que priorize aspectos ambientais” (Manzini e Vezzoli, 2005). Certamente, esta transição encontrará muitas barreiras, em função de ir de encontro com interesses de naturezas diversas, tais como: econômicas, políticas, dentre outras.

Beuron *et al* (2014, p. 166) citam os autores Gray, Bebbington e Walters que “explicitam a necessidade de incorporação da gestão sustentável no plano da cultura da organização, em todos os níveis.” (Beuron *et al*, 2014, p. 166). Dentro de uma realidade de mercado, para que a iniciativa privada adote preceitos sustentáveis, é preciso que a valorização de aspectos sustentáveis parta dos próprios clientes ou consumidores. “O esforço empresarial de se voltar para esses temas acena com interessantes possibilidades de avanço.” (Teodósio, Barbieri e Csillag, 2006, p. 47). Portanto, a sociedade civil precisa estar atenta a estas questões e usufruir de seu poder de escolha, para que as ações e políticas sustentáveis se tornem cada vez mais comuns.

2.3 Gestão Estratégica de Design

Para o Design Management Institute (2009), gestão de design é o lado empresarial do design, é a arte e a ciência de melhorar a colaboração e sinergia entre o design e o negócio. Numa visão mais ampla e alinhada com o presente estudo, Costa (2010) descreve gestão de design como sendo um processo que une design, inovação, tecnologia, gestão e consumidor para fornecer vantagens competitivas em relação a fatores econômicos, socioculturais e ambientais. (Costa, 2010, p. 12) Mozota (2011) relaciona a gestão de design com a estratégia orientada para o mercado:

Esta estratégia se refere a empresas que se especializam em um segmento ou utilizam uma estratégia de foco. Sua vantagem competitiva é garantida por sua liderança na compreensão de um determinado mercado ou de certo tipo de usuário. O design então deve reforçar tal liderança na descoberta de melhorias e diferenças nas dimensões funcionais do produto, adaptando seus usos, mas também prevendo usos novos (Mozota, 2011, p. 296).

Complementando esta ideia, Bonsiepe (2011) reforça que aquele que reduz o design simplesmente a um negócio desconhece que uma gestão bem-sucedida consiste em manter uma empresa viva, como sistema viável, num contexto conturbado.

Enquanto conceito emergente, a Gestão de Design traduz-se na formalização das atividades de design, alinhando as dimensões do design aos objetivos estratégicos da organização, fazendo do design não apenas um esforço criativo para o desenvolvimento de produtos, mas também um conjunto de aspectos técnicos, mercadológicos e estratégicos (Lorenzini, 2013, p. 133-134).

Tomando por base as ideias de Porter (2009) e César e Batalha (2011) confirma-se, então, a importância de uma análise integrada com vistas à formulação de um diagnóstico sobre o nível de competitividade de uma organização. Manzini e Vezzoli (2005) ainda acrescentam que a sustentabilidade é um importante fator de competitividade. Além disso, Mozota (2011) e Bonsiepe (2011) reforçam a contribuição da gestão do design na busca pela liderança de mercado em um cenário complexo. Neste sentido, o uso de uma ferramenta de avaliação visual e integrada, como o Modelo CDS, se mostra totalmente pertinente. Suas percepções podem contribuir de forma holística e sistêmica para a conformação de uma nova gestão empresarial.

3. Procedimentos Metodológicos

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, pois visa analisar questões específicas a uma determinada empresa. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, visto que tenta compreender a relação entre as dimensões de análise utilizadas no Modelo CDS (Competitividade, Diferenciação

e sustentabilidade) e a gestão empresarial de um comércio de produtos ortopédicos. Segundo Gil (2002, p. 42) pesquisa descritiva é aquela que visa descobrir a existência de associação entre variáveis. A dinâmica proposta pelo Modelo CDS pressupõe uma análise de fatores integrados. Como complemento, esta pesquisa ainda teve como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, visando à estruturação de um referencial teórico, e também o estudo de caso, como meio de obtenção de dados reais e concretos.

Portanto, esta pesquisa foi dividida basicamente em quatro etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, análise dos dados e redação do relatório de pesquisa (diagnóstico). Na primeira etapa, de pesquisa bibliográfica, foi realizada a busca e leitura de material teórico preliminar com o objetivo de identificar autores que efanzim a relevância dos conceitos abordados no Modelo CDS. Durante a segunda etapa, de estudo de campo, realizada na matriz da Ortonew, os dados foram coletados através de visitas técnicas e entrevistas semiestruturadas. Posteriormente desenvolveu-se a análise dos dados coletados, apoiada pelo Modelo CDS, objetivando produzir um relatório de diagnóstico.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Estudo de Caso - Ortonew

Como já foi citada anteriormente, a empresa-caso definida como objeto de estudo nesta pesquisa é uma empresa comercializadora de produtos médicos, ortopédicos e hospitalares, denominada Ortonew, e localizada no Estado de Santa Catarina, especificamente nas cidades de Florianópolis e Tubarão.

A escolha pela empresa deu-se pela facilidade na obtenção de dados e informações, dada a existência de um relacionamento próximo entre um dos pesquisadores e o proprietário da empresa. Além disso, as unidades da empresa, tanto matriz quanto filial, encontram-se geograficamente próximas à cidade de residência dos pesquisadores, possibilitando a realização de visitas técnicas com relativa facilidade.

Durante o processo de levantamento de dados foram realizadas três visitas técnicas, quando então foram aplicadas as entrevistas semiestruturadas com o proprietário e gestor da empresa. Estes procedimentos permitiram aos pesquisadores aprofundar seu conhecimento sobre a história da empresa e também compreender a gama de produtos e serviços oferecidos.

Somado a isso, o proprietário conduziu um dos pesquisadores a visitas pela empresa, especificamente na loja matriz, expondo os setores da empresa e explicando, ainda que de maneira superficial, detalhes sobre alguns de seus melhores produtos.

A Ortonew atua há mais de 20 anos no nicho de mercado de produtos ortopédicos, médico e hospitalares, dentre os quais se destacam: próteses, órteses, coletes, cadeiras de rodas, andadores, palmilhas e outros recursos necessários à reabilitação física. Segundo seu proprietário, a missão da empresa é, mais do que comercializar produtos, poder reabilitar seus clientes, proporcionando uma melhoria na qualidade de vida. Seguindo esta missão, a empresa também oferece serviços complementares, por exemplo, o acompanhamento e treinamento dos pacientes durante a fase de adaptação ao uso de órteses e próteses.

4.2 Aplicação do Modelo CDS à Ortonew

Após o levantamento de dados e informações, utilizou-se o Modelo CDS (Figura 1) como ferramenta de análise visual e integrada, com o objetivo de formular um diagnóstico que apresentasse, de forma simultânea, a situação atual da empresa quanto às dimensões Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade.

Previamente à análise da aplicação do Modelo CDS, se faz necessária a definição dos indicadores que balizarão a análise das três dimensões supracitadas, os quais possibilitarão a mensuração da realidade da empresa através de uma escala numérica e cromática (Escala Likert), que varia de um (1) a cinco (5), sendo que o valor um (1) representa uma mensuração baixa e cinco (5) uma mensuração alta. Para que se possa visualizar o Modelo CDS e a Escala Likert, observe a Figura 1, onde já estão incluídos os indicadores definidos para a presente pesquisa.

Na dimensão Competitividade (C) foram atribuídos os indicadores: Preço, Mercado e Inovação. No indicador Preço comparou-se a política de preços da empresa-caso em relação aos seus concorrentes e sua estratégia de formulação dos preços. O indicador Mercado mensurou o *market share* da empresa-caso nos âmbitos local e estadual. Finalmente, o indicador Inovação avaliou o nível de inovação dos produtos comercializados e das ações da empresa-caso.

Quanto à dimensão Diferenciação (D) definiram-se os seguintes indicadores: Beneficiamento, Comunicação e Boas Práticas. O indicador Beneficiamento possibilitou a análise das melhorias, adaptações e/ou personalizações aplicadas aos produtos. No indicador Comunicação foram mensuradas as ações de divulgação e comunicação da empresa, promovidas tanto internamente quanto externamente. Já o indicador Boas Práticas avaliou os cuidados e

serviços atrelados ao comércio de produtos, visto que determinados produtos exigem um processo transitório de adaptação para seu uso adequado.

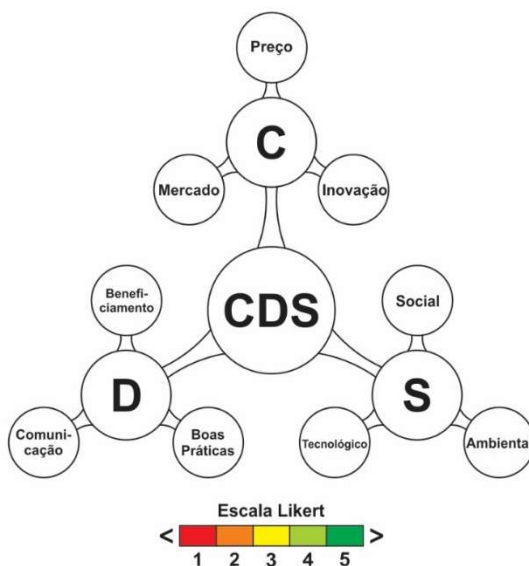


Figura 1: Modelo CDS e Escala Likert.

Fonte: Merino, Gontijo e Merino (2012).

Na dimensão Sustentabilidade (S) foram adotados os seguintes indicadores: Social, Ambiental e Tecnológico. O indicador Social apontou o nível de responsabilidade do proprietário com seus funcionários, nível de instrução formal dos funcionários e a contribuição da empresa para melhoria na qualidade de vida de seus clientes. Na ordem Ambiental foram avaliadas as políticas de descarte dos resíduos da produção das próteses e órteses. O quesito Tecnológico mediu o nível de atualização dos produtos oferecidos na empresa frente às opções disponíveis no mercado.

4.3. Resultados da aplicação do Modelo CDS à Ortonew

Objetivando uma leitura prática e objetiva das análises do Modelo CDS, a seguir são apresentadas três tabelas (Tabela 1, Tabela 2 e Tabela 3) que mostram a mensuração numérica de cada indicador (segundo a Escala Likert), bem como a descrição das razões que justificam suas respectivas classificações.

4.3.1 Modelo CDS aplicado

A Figura 2 apresenta o Modelo CDS aplicado à empresa-caso, após a análise de seu contexto, segundo os dados e informações levantadas durante as visitas técnicas.

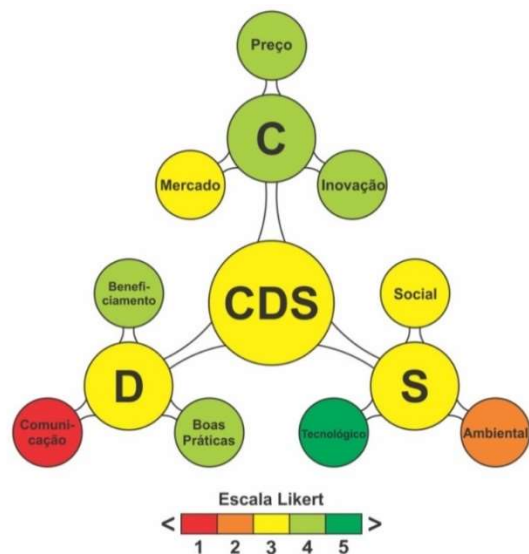


Figura 2: Modelo CDS aplicado à empresa-caso Ortonew.

Fonte: Os autores (2014).

4.3.2 Modelo CDS aplicado – avaliação dos indicadores

A Tabela 1 descreve as análises realizadas nos indicadores da dimensão Competitividade.

COMPETITIVIDADE		
Indicador	Valor	Comentários
Preço	4 (quatro)	Em comparação com seus concorrentes diretos, a Ortonew apresenta um preço bastante competitivo para a maioria de seus produtos. Em poucos produtos, seus preços são superiores aos da concorrência.
Mercado	3 (três)	Apesar de a empresa possuir boa participação de mercado nas regiões onde estão localizadas suas lojas, estas não se encontram nas áreas mais relevantes da cidade (no caso de Florianópolis) para este tipo de comércio, tais como as regiões concentradoras de clínicas e hospitais.
Inovação	4 (quatro)	Sempre que possível, a empresa busca meios de personalizar seus produtos, visando atingir, além da solução clínica aos clientes, a satisfação psicossocial de seus usuários (Ex: Aplicação de decalques nas próteses – flores, time de futebol, etc).

Tabela 1: Análises do Modelo CDS – Competitividade.

Fonte: Os autores (2014).

A Tabela 2 aponta os resultados referentes aos indicadores da dimensão Diferenciação.

DIFERENCIAÇÃO		
Indicador	Valor	Comentários
Beneficiamento	4 (quatro)	Mesmo que muitos de seus produtos venham prontos de seus fornecedores, há casos em que é necessária adaptação a cada usuário, como é o caso das próteses. O usuário adquire uma prótese, mas é imprescindível que a Ortonew crie uma interface de encaixe da prótese. A empresa realiza este serviço internamente e também acompanha a adaptação do usuário.
Comunicação	1 (um)	Em termos de comunicação, a empresa realiza poucas ações e mesmo naquelas que são executadas pode-se perceber um cuidado superficial. Pode-se facilmente notar este fato acessando o website da empresa. Em alguns aspectos a empresa busca um alto nível de atualização, mas o mesmo não ocorre em relação a sua comunicação.
Boas Práticas	4 (quatro)	Entendendo o momento de convalescência de seus clientes/usuários, a empresa procura atender de forma cortês e atenciosa todos os seus clientes. Ao comercializar seus produtos, a empresa se dispõe a acompanhar a adaptação de seus clientes, contribuindo com sua reabilitação. (Ex: após a colocação de uma prótese elétrica de mão, um funcionário da empresa treina exaustiva e pacientemente o usuário para a realização de tarefas do cotidiano, tais como segurar um copo d'água).

Tabela 2: Análises do Modelo CDS – Diferenciação.

Fonte: Os autores (2014).

A última tabela a ser apresentada (Tabela 3) mostra a classificação dos indicadores da dimensão Sustentabilidade.

SUSTENTABILIDADE		
Indicador	Valor	Comentários

Social	3 (três)	Apesar de existir uma ótima relação social entre empregador e empregados, os funcionários da empresa apresentam baixo nível de educação formal. Na prática, a fraca formação de seus funcionários não resulta em problemas ou dificuldades para a empresa. Contudo, uma melhoria na capacitação formal certamente traria benefícios diretos aos funcionários e à empresa.
Tecnológico	5 (cinco)	Através de participação em feiras e eventos, a Ortonew atenta-se às soluções mais atuais e inovadoras disponíveis no mercado nacional e internacional. Além disso, a Ortonew utiliza um software de gestão de vendas e controle de estoque, o que facilita substancialmente as tarefas de seus funcionários e garante a qualidade e segurança na gestão da empresa.
Ambiental	2 (dois)	Na oficina de próteses e órteses há muita produção de resíduos sólidos, tais como peças em gesso e rebarbas de polipropileno. Este material não pode ser reprocessado internamente, por tanto gera um considerável volume de lixo.

Tabela 3: Análises do Modelo CDS – Sustentabilidade.**Fonte:** Os autores (2014).

4.4 Discussão dos Resultados: Diagnóstico do Modelo CDS

Primeiramente, numa avaliação superficial podem-se identificar como potencialidades os aspectos relativos aos seguintes indicadores: Preço, Inovação, Beneficiamento, Boas Práticas e Tecnológico; enquanto que as fragilidades encontram-se presentes nos indicadores Mercado, Comunicação, Social e Ambiental.

Numa análise mais criteriosa podem-se identificar como pontos mais críticos os aspectos relativos à comunicação e às questões ambientais.

Caso direcione maior atenção e esforços às ações de comunicação, a empresa certamente atingirá melhor desempenho em outros quesitos analisados pelo Modelo CDS. Desta forma, ainda que indiretamente, novos investimentos em comunicação poderão impactar positivamente no faturamento da empresa. Pouco adianta ofertar os melhores e mais atuais produtos do mercado, com preços competitivos, se esta informação não é comunicada a seu público-alvo. Uma comunicação eficiente pode tornar a Ortonew uma empresa referência no nicho de produtos ortopédicos, médicos e hospitalares, especialmente nas cidades onde suas lojas estão localizadas. Com isso, se evidencia a importância de novos e maiores investimentos em comunicação por parte da empresa.

Além da comunicação, a empresa também apresentou uma baixa classificação no indicador ambiental, pois gera um alto volume de resíduos sólidos. Com o surgimento da política nacional de resíduos sólidos, as empresas tornam-se inteiramente responsáveis pelos resíduos gerados por elas. Portanto, a Ortonew precisa buscar maneiras de reduzir o volume de resíduos gerados ou encontrar formas mais sustentáveis para o descarte deste material. Tais resíduos podem, inclusive, representar uma nova fonte de renda, pois existem empresas que têm como principal negócio a compra de resíduos que tenham potencial de reciclagem e reprocessamento (como é o caso do material plástico – polipropileno – utilizado nos processos de adaptação de próteses e órteses).

Em um segundo nível de atenção encontram-se os indicadores Mercado e Social.

Mesmo contando com uma satisfatória participação de mercado, é possível visualizar possibilidades de expansão à Ortonew. Como a matriz da empresa localiza-se na parte continental de Florianópolis, seria importante que a empresa analisasse formas para se inserir na parte insular da cidade, onde se localiza uma maior quantidade de clínicas e hospitais. Desta forma, a empresa se posicionaria fisicamente mais próxima ao fluxo de clientes potenciais e, com isso, aumentaria suas chances de ampliar sua participação no mercado.

No que tange as questões sociais, apesar do bom relacionamento entre os níveis organizacionais da empresa, o gestor da empresa poderia considerar formas de incentivo à capacitação individual de seus colaboradores, visando à retenção e longevidade de seu quadro de funcionários. Certamente o clima organizacional melhoraria ainda mais, evitando que haja rotatividade de funcionários. Ao oferecer estabilidade, além de eliminar despesas com o treinamento de novos funcionários, a empresa geraria segurança e tranquilidade aos colaboradores, obtendo maior dedicação por parte de seus colaboradores.

As análises dos indicadores Preço, Inovação, Beneficiamento e Boas Práticas mostram que a empresa encontra-se em um contexto bastante favorável, necessitando apenas pequenos ajustes para que atinja a excelência nos aspectos relativos a estes indicadores.

Por último, percebe-se que no quesito Tecnológico a empresa apresenta-se em um nível completamente satisfatório, pois busca manter-se atualizada, sempre ofertando os melhores e mais desenvolvidos produtos e serviços do ramo ortopédico e médico-hospitalar. Além disso, também utiliza as melhores ferramentas de gestão empresarial (softwares) disponíveis para o seu segmento, procurando controlar rigorosamente todos os seus processos.

5. Conclusões e Estudos Futuros

As visitas técnicas se mostraram fundamentais às pretensões desta pesquisa, pois proporcionaram um grande acúmulo de dados e informações que puderam contribuir com a aplicação do Modelo CDS e suas análises. Pelo prazo relativamente curto para a realização deste estudo (dois meses) apenas foi possível à realização de três visitas técnicas. Contudo, acredita-se que tenham sido suficientes para a obtenção de resultados satisfatórios.

Através da adoção e aplicação do Modelo CDS pôde-se desenvolver uma análise visual e integrada do panorama atual da gestão da empresa-caso, possibilitando a formulação de um diagnóstico fiel à realidade.

A partir da identificação de suas potencialidades e fragilidades, ficaram evidentes os pontos críticos da organização analisada, ou seja, àqueles que demandam maior atenção por parte de seus gestores.

As descrições analíticas presentes nas Tabelas 1, 2 e 3 indicam que, neste momento, seria interessante que a Ortonew direcionasse esforços extras às ações de comunicação e aos aspectos ambientais.

Como complemento, também se considera importante à preocupação com a expansão de mercado e com os fatores sociais da empresa.

Vale também ressaltar e incentivar os pontos positivos da empresa, visto que, em muitos dos indicadores avaliados, a Ortonew apresentou ótimos resultados. Estes resultados devem ser preservados e, se possível, incrementados, visando o crescimento e a melhoria contínua da empresa.

A partir dos resultados encontrados, podem-se vislumbrar outras pesquisas que deem continuidade ao presente estudo. Num momento futuro, as análises diagnosticadas podem alimentar um plano de ações estratégicas, com vistas à minimização, ou mesmo a eliminação, dos pontos críticos levantados. A partir disso, seria possível o desenvolvimento e aplicação de ações que visem à redução de suas fragilidades e a intensificação de suas potencialidades. Posteriormente ao desenvolvimento e aplicação destas ações corretivas pode-se ainda realizar uma nova aplicação do Modelo CDS com vistas à comparação dos dois momentos, a partir da mesma ferramenta de análise e, periodicamente, repetir este ciclo, visando à incorporação de um processo de controle e melhoria contínua.

Referências

- Beuron, T. A.; Madruga, L. R. Da R. G.; Ávila, L. V.; Galvão, F. F.; Júnior, V. F. S. **Uma análise dos valores organizacionais sob a perspectiva da sustentabilidade: Contribuições a partir da perspectiva dos empregados.** Gestão e Sustentabilidade Ambiental, Florianópolis, v. 3, n. 1, p.165-184, abr. 2014. Disponível em: <http://aplicacoes.unisul.br/ojs/index.php/gestao_ambiental/article/view/1663/1587>. Acesso em: 05 junho 2014.
- Bonsiepe, G. **Design, Cultura e Sociedade.** São Paulo: Editora Eddgar Blücher, 2011.
- César, A. Da S.; Batalha, M. O. **Análise dos direcionadores de competitividade sobre a cadeia produtiva de biodiesel: o caso da mamona.** Production, São Paulo, v. 21, n. 3, p.484-497, set. 2011. Disponível em: <<http://www.prod.org.br/files/v21n3/v21n3a10.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2014.
- Costa, I. L. B. **Diagnóstico da inserção da gestão de design em micro e pequenas empresas desenvolvedoras de produtos do Rio Grande do Sul através de uma análise estatística multidimensional.** 2010. 172 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Design, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26529/000756667.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 ago. 2014.
- Fischer, C.; Schornberg, S. **Assessing the competitiveness situation of EU food and drink manufacturing industries: An index-based approach.** Agribusiness, [s. L.], v. 23, n. 4, p.473-495, out. 2007. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/agr.20139/pdf>>. Acesso em: 25 maio 2014.
- Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- Kim, W. C. **A estratégia do oceano azul.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

- Lorenzini, G. C. **Estudo de fatores críticos de sucesso da gestão de design para inovação em embalagens de consumo**. 2013. 202 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/75916/000891317.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 ago. 2014.
- Manzini, E.; Vezzoli, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**. (traduzido por Astrid de Carvalho). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.
- Martins, R. F. De F.; Merino, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. 2. Ed. Londrina: Editora da Universidade Estadual de Londrina; Rio de Janeiro: Editora Rio Books, 2011.
- Mendonça, L. B.; Silveira, R. da; Nascimento, J. S. do; Mafra, E. T. S.; Duarte, M. A. T. **Projeto de Mobiliário para Famílias das Classes Econômicas C e D com abordagem do Design Sustentável**. Produção em Foco, Joinville, v. 2, n. 1, p.181-200, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.sociesc.org.br/producaoemfoco/index.php/producaoemfoco/article/view/67/26>>. Acesso em: 10 junho 2014.
- Merino, G.; Gontijo L. A.; Merino, E. A. D. Modelo CDS Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade aplicadas ao design. **Pelos caminhos do design: metodologia de projeto** / Roseane Fonseca de Freitas Martins, Júlio Carlos de Souza van der Linden (organizadores). Londrina: Eduel, 2012.
- Mozota, B. B. de. **Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação de corporação**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.
- Porter, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.
- Pradella, S. **Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional**. Revista Gestão e Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p.94-121, mai-ago. 2013. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486/462>>. Acesso em: 10 agosto 2014.
- Schulmann, D. **O desenho industrial**. São Paulo: Editora Papirus, 1994.
- Teodósio, A. S. S.; Barbieri, J. C.; Csillag, J. M. **Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental**. Revista Gerenciais, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 37-49, jan-jun. 2006. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/95/1323>>. Acesso em: 12 agosto 2014.
- Wolf, B. **O design management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1998.