

MÓVEIS PLANEJADOS: UM ESTUDO SOBRE A CADEIA DE FORNECIMENTO NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO

PLANNED FURNITURE: A STUDY ON THE SUPPLY CHAIN IN THE CONTEXT OF INNOVATION

Carla Christianne Magno Lucas Aff

Bacharel em Ciências Econômicas e Direito. SEBRAE/CNPQ. E-mail: carla_alff@yahoo.com.br

Richard Medeiros de Araújo

Doutor em Administração. Professor do UNIFACEX
Bolsista do CNPQ. E-mail: richardmaraujo@uol.com.br

RESUMO

Este trabalho objetivou compreender a inovação na cadeia de fornecimento de duas empresas fabricantes de móveis planejados localizadas na cidade do Natal, estado do Rio Grande do Norte, tendo como modelo o Radar da Inovação. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, dentro de uma abordagem qualitativa, aliada à aplicação de dois instrumentos de coleta de dados, cuja análise interpretativa pretendeu ressaltar as atitudes inovadoras adotadas pelas empresas com relação aos custos logísticos com transportes e estoques de matérias - primas e produtos, abrangendo o período dos últimos três anos. Dentre os principais resultados tem-se o reconhecimento acerca da inovação e da sua importância como fator diferencial de manutenção no mercado, bem como as necessidades de adoção pelas empresas de mecanismos mais eficazes de controle dos estoques de matérias - primas e dos custos com o transporte das mesmas e dos produtos acabados até os clientes. Conclui-se que as organizações devem sistematizar a prática da inovação – no universo da logística - como um meio e não como fim empresarial. Evidenciou-se também que o foco deve ser além do processo na cadeia de fornecimento, a base é o cliente e sua importância nesta cadeia.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Logística Empresarial. Cadeia de Fornecimento. Móveis Planejados.

ABSTRACT

This study aimed to understand the innovation of two companies of planned furniture manufacturers located in Natal, Rio Grande do Norte, modeled on the Radar Innovation. The methodology used was the case study within a qualitative approach, coupled with the application of two data collection instruments, whose interpretative analysis intended to highlight the innovative attitudes adopted by companies in relation to the transport and logistics costs to inventories of raw - materials and products, covering the period of last three years. Among the main results has been about recognizing innovation and its importance as a differentiating factor in the maintenance market and the needs of adoption by companies of more effective mechanisms of control of inventories of raw - materials and transportation costs and finished products to customers. We conclude that organizations should systematize the practice of innovation - the logistics, as a means and not an end enterprise. It was evident also that the focus should be beyond the process in the supply chain, the customer base is and its importance in the area.

Keywords: Innovation. Business Logistics. Supply Chain. Planned Furniture.

1 INTRODUÇÃO

Num cenário global que evidencia uma realidade empresarial dinâmica, na qual cada movimentação dos processos internos e do público externo pode levar a mudanças significativas no desempenho das empresas, em especial as privadas de micro e pequeno porte, objetos deste trabalho, as inovações surgem como imperativos de sobrevivência para essas organizações, dependentes que são de resultados positivos que permitam não somente a sua manutenção no mercado, mas também o seu crescimento constante, ancorado pelo almejado diferencial competitivo.

Essa crescente competitividade faz com que as empresas busquem resultados mais expressivos, adotando estratégias que vão desde inovações em produtos, serviços ou processos até a formação de parcerias com clientes, concorrentes e fornecedores, no intuito de fortalecer as relações externas e obter melhores condições de negociação e manutenção no mercado.

Para Bessant (2009, p. 20), a inovação faz uma grande diferença para os resultados de qualquer empresa, de todos os tipos e tamanhos, não somente pelo crescimento econômico e vantagem competitiva a ela associados, mas, sobretudo, porque,

Não é preciso ir muito longe para perceber a necessidade da inovação. Ela fica evidente nas milhares de declarações de missão empresarial e seus documentos sobre estratégia, cada um deles enfatizando o quão importante é a inovação para “nossos clientes/nossos acionistas/nosso negócio/nosso futuro, e, mais comumente, para “nossa sobrevivência. A explicação é bastante simples: se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência – e a história é bastante clara a esse respeito; a sobrevivência não é compulsória! As empresas que sobrevivem são capazes de mudança focada e regular.

No âmbito das micro e pequenas empresas, além das dificuldades enfrentadas no dia a dia, tais como a falta de capital de giro, a concorrência informal, as oscilações do mercado, a excessiva burocracia para o acesso ao crédito nos bancos governamentais, para citar algumas, evidencia-se, ainda, que os organismos empresariais que não inovam nos seus produtos, serviços e/ou processos enfrentam maiores obstáculos para se tornarem competitivos, realidade que encaminha para a constatação de que a inovação é um

caminho que, quando bem aproveitado, serve como ferramenta de sobrevivência empresarial.

Nesse sentido, o vocábulo inovar, palavra que deriva do latim *in + novare*, segundo Sakar (2009, p. 29), significa “fazer novo”, “renovar” ou “alterar”:

De forma simples, inovação significa ter uma nova ideia, ou, por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de uma forma original e com eficácia. A Pringles, quando criou a batata frita ondulada, fez apenas uma pequena alteração em um produto que já existia ao perceber que, assim, as batatas possibilitavam aos consumidores um melhor uso dos molhos.

No cotidiano das empresas e dos seus clientes ou consumidores, a inovação surge, em um primeiro momento, como o resultado de uma criação desejada, ou seja, não basta somente criar para inovar; é preciso, antes de tudo, que o surgimento de novas ideias alcance resultados, através da implementação e da propagação de mudanças favoráveis que provoquem os impactos esperados.

Nesse contexto global que possui a inovação como diferencial, a logística empresarial surge como uma função essencial nas empresas, visto que, conforme Ballou (2010, p. 17),

Estuda como a Administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através do planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. Trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos (bens e serviços) em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.

A logística envolve importantes aspectos empresariais ligados à distribuição física, suprimento de materiais, serviços e produtos, sistemas de transporte e tráfego, armazenagem, manuseio e acondicionamento de produtos, estoques, dentre outros. Para os fins deste estudo, a investigação se baseou na hipótese de que duas empresas adotam atitudes inovadoras para reduzir os custos com transporte e estoques de matérias - primas e produtos, abordando conceitos conforme Bowersox e Closs (2001, p. 228; 279), os quais ensinam que,

O controle de estoques tem papel fundamental na execução das funções básicas de especialização geográfica, estoque intermediário, equilíbrio entre suprimentos e demandas e estoque de segurança em face de incertezas. Já o transporte é uma atividade importante na cadeia de agregação de valor da logística, pois movimentam os produtos pelos diversos estágios de produção, até o consumidor final.

Assim, o tema em questão aborda a importância que reveste a inovação nos dias atuais, sem a pretensão de adentrar em outros aspectos qualitativos a ela relacionados, a exemplo da sensação generalizada existente entre os proprietários de micro e pequenas empresas de que “inovar é caro”, “não há condições no mercado que favoreçam as inovações”, “o governo não oferece condições ou meios que auxiliem e incentivem os empresários nos seus esforços para inovar”.

O objetivo deste artigo é compreender como as atitudes inovadoras estão sendo consideradas quanto ao contexto logístico em duas empresas fabricantes de móveis planejados, denominadas ao longo do estudo de “A” e “B”, utilizando a dimensão cadeia de fornecimento do “Radar da Inovação”.

O paper está dividido em cinco momentos, sendo o primeiro denominado de referencial teórico, tratando da definição e importância da inovação e do seu processo criador, o segundo sobre o radar da inovação e a dimensão cadeia de fornecimento, enfatizando questões relativas à logística empresarial, o terceiro sobre metodologia, o quarto abordando os resultados da pesquisa, encerrando com as considerações finais e as limitações do tema ora tratado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Manual de Oslo (1997) conceitua a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente aprimorado, ou um processo, ou uma técnica de marketing, ou um método organizacional, que influencia positivamente as relações internas e externas das empresas, trazendo ganhos diversos de produtividade.

Assim, a inovação está ligada a dois elementos: a criatividade e a concretização de ideias novas, que tragam resultados favoráveis aos objetivos organizacionais. Para Drucker (1985 apud SAKAR, 2009, p. 29),

Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Pode ser

apresentada como uma disciplina, pode ser aprendida, pode ser praticada. Os empreendedores precisam procurar decididamente as fontes de inovação, as mudanças e os seus sintomas, que indicam oportunidades para inovações com sucesso. E eles precisam conhecer e aplicar os princípios da inovação de sucesso.

A razão de ser de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho ou ramo de atividade, é essa obtenção do sucesso, representado pelos seus ganhos em lucratividade e produtividade.

O já referido Manual de Oslo (1997, p. 33) complementa,

Conforme a visão de Schumpeter, (1984) as empresas inovam porque estão em busca de lucros, e, nesse sentido, novos dispositivos tecnológicos trazem vantagens para o inovador. No caso de um processo que eleve a produtividade, a empresa obtém uma vantagem de custo sobre seus concorrentes, vantagem esta que lhe permite obter uma maior margem em relação aos preços vigentes de mercado ou, dependendo da elasticidade da demanda, usar uma combinação de preço mais baixo e margem mais elevada do que seus concorrentes para conquistar participação de mercado e obter ainda mais lucros. No caso de inovação de produto, a empresa obtém uma posição monopolista devido ou a uma patente (monopólio legal), ou ao tempo que levam os concorrentes para imitá-la. Esta posição monopolista permite que a empresa estabeleça um preço mais elevado do que seria possível em um mercado competitivo, obtendo lucro.

Traçando uma ponte direta entre as expressões inovação e tecnologia, Schumpeter (1883-1950 apud BACHMANN, 2008), entende inovação tecnológica como a realização de qualquer dos seguintes fatores: a fabricação de um novo bem; a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matérias - primas e a realização de uma nova organização econômica, caracterizando que as inovações podem ocorrer não somente nos bens e serviços, mas também nos processos.

Conforme Bessant (2009), ao longo dos últimos anos, a inovação foi alçada de um vocábulo com seus significados próprios à condição máxima de sobrevivência das empresas, tendo em vista que os organismos empresariais terão que adotá-la como combustível para as mudanças necessárias à sua manutenção no mercado, seja em relação à criação dos seus produtos, serviços ou processos, ou mesmo em relação à maneira como oferece esses bens e serviços

aos seus clientes e consumidores. Passou a ser considerada estratégia competitiva na busca pelo alcance dos objetivos empresariais, tanto no que concerne à lucratividade dos sócios e proprietários das empresas do setor privado, quanto na oferta de melhores serviços das empresas públicas, promovendo a geração de um ambiente favorável ao surgimento e crescimento de novos negócios.

Bessant (2009) considera que, por ser fruto de um processo complexo e arriscado que demanda uma gestão sistêmica, a inovação hoje é uma necessidade empresarial que traz como principal desafio harmonizar questões basilares, tais como o acesso a novas ideias, a seleção das melhores e a consequente implementação das mesmas, tudo isso organizado na forma de um ciclo que seja capaz de se manter de maneira sistemática e repetitiva.

Nesse sentido, as inovações podem ocorrer em (bens ou serviços), processos (formas), posição (contexto) e paradigmas (modelos mentais básicos da empresa), podendo ainda ser “incrementais” (melhorar o que já se faz), ou “radicais” (algo novo, diferente), oriundos de um processo que se baseia na busca de informações e conhecimentos que levam a novas possibilidades, na seleção estratégica dessas novidades que podem ser implementadas, e, por fim, na própria implementação dessa ideia/novidade/possibilidade.

No mundo empresarial atual, a palavra da vez é inovação, fundamental, como já se disse, à própria sobrevivência da empresa, e que traz inúmeros questionamentos sobre por onde e como começar a implantá-la. Vital para o futuro a médio e longo prazos das organizações, a inovação, conforme Bacon (1998 apud RUNBACK, 2007, p. 56),

É algo diferente da invenção, visto que esta é uma solução para um problema, enquanto aquela é uma invenção que pode resultar em ganhos comerciais e competitivos, envolvendo as análises estratégica, financeira e das capacidades empresariais para essa invenção de acordo com os recursos disponíveis.

Dentre os referidos questionamentos, de acordo com Runback (2007), alguns se fazem mais prementes: faz sentido implantar uma estrutura inovadora? As inovações ocorrem acidentalmente ou podem ser planejadas? As inovações devem ser centralizadas e organizadas de cima para baixo, ou devem ser estruturadas de baixo para cima e descentralizadas? Quem deve ser o responsável pelas inovações? Quem deve participar das inovações? A empresa deve se con-

centrar em inovações radicais ou em aprimoramento contínuo? Inovar envolve olhar para o futuro ou usar o passado? A inovação deve envolver indivíduos ou equipes?

Para Terra (2007), a inovação empresarial requer boas ideias, embora estas sejam na verdade somente o seu ponto de partida, pois a realidade das organizações exige, antes de qualquer outra coisa, a obtenção de resultados. Tais resultados podem ser obtidos através do desenvolvimento de novos produtos e progressos tecnológicos, mas a perspectiva que impera na atualidade é aquela que prega que inovar pode ser uma atitude direcionada às dimensões de processos, relacionamentos com clientes, agregação de serviços, sistemas de crédito e cobranças, relacionamento com a comunidade, dentre outras, não se limitando, portanto, ao departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das empresas.

Ainda segundo Terra (2007), as inovações podem ser pequenas melhorias ou mudanças radicais, sejam de processos ou de produtos, havendo em todas elas uma sequência lógica, que tem início no surgimento de uma ideia, indo até a sua implementação, podendo ainda surgir em função de uma ação dos colaboradores ou dos seus superiores imediatos, requerendo, por vezes, o monitoramento do ambiente, a subcontratação de outras empresas e pesquisas intensas com consumidores.

Terra (2007) defende que as empresas inovadoras exigem processos que estimulem a geração de ideias, garantam feedback, reconheçam e premiem aqueles que se aventurem a sugerir coisas novas e aqueles que as concretizem, gerando valor agregado e resultados que envolvam iniciativas, habilidades e motivação pessoais para o novo. Seus resultados decorrem cada vez mais da existência de um ambiente favorável gerenciado por líderes carismáticos e inovadores que estimulam a autonomia, a tomada de decisões, a assunção dos riscos, a comunicação entre os departamentos e unidades das empresas, e a promoção dos colaboradores inovadores. Os processos devem ser formais e documentados, a fim de validar o compromisso formal empresarial com a inovação, tendo em vista que os resultados de impacto dependem não somente de processos organizacionais intencionais, mas também bem estruturados.

Bessant (2009) assevera que fatores como liderança, recursos humanos e financeiros integrados, organização interna e ambiente favorável, interação com agentes e fatores externos, são alguns dos aspectos que influenciam esse processo de inovação nas em-

presas, embora, seja importante ressaltar, a maior de todas as habilidades necessárias à sua gestão seja a repetição constante das atividades inovadoras. Assim para o autor é preciso ser e se manter inovador, adotando mecanismos de capacitação eficientes, estratégias e compromissos com o perfil inovador, estímulo e desenvolvimento da capacidade inovadora.

Bessant (2009) segue defendendo que organizar e gerir a inovação e o seu processo criador pressupõem a atribuição de uma vantagem competitiva, entretanto, não se pode perder de vista que as estratégias comerciais e o caminho a ser seguido devem estar definidos pela empresa, a fim de que a inovação seja um aliado na busca pelos objetivos empresariais. E, por se tratar de um processo dinâmico, é preciso também estar atento para a necessidade de novas abordagens ou maneiras de gerenciar a inovação.

Isso porque, na maioria das vezes, o processo que dá ensejo à inovação empresarial segue como uma espécie de receita, baseada em métodos convencionais, mas, de vez em quando, é preciso estar atento às mudanças que o mercado exige, e, nesses casos, adaptar as regras do jogo às necessidades reais dos clientes.

Em que pese toda essa importância como motor de crescimento e manutenção de resultados, Bes e Kotler (2011, p. 15) acrescentam que existem barreiras empresariais provocadas pela lacuna existente entre a necessidade e a capacidade de inovar:

No mundo empresarial atual, a inovação, como disciplina, não alcançou o estágio de desenvolvimento capaz de satisfazer a necessidade premente de inovar. Constatamos que, em diversas empresas nas quais a inovação é levada em consideração, a necessidade supera a capacidade. Uma estatística é reveladora: embora 96% dos executivos considerem a criatividade essencial para suas empresas, surpreendentemente, apenas 23% deles tiveram êxito em torná-la parte integrante da empresa. Sem criatividade, não há inovação. E essa não é a única estatística. Diversas pesquisas a respeito de como as empresas inovam revelam que há um amplo consenso sobre a necessidade de inovação, mas também existe um descontentamento difundido em relação a como a inovação é realizada. Os executivos estão bem conscientes dessa lacuna.

Inovar, portanto, exige processo, criatividade, disciplina, organização e, sobretudo, planejamento. Para os autores citados anteriormente, “o planejamento é o primeiro fator no sistema de inovação que permite alinhar iniciativas próprias e estratégias empresariais,

alocar recursos financeiros eficientemente e alinhar ordenadamente o fluxo do processo inovador” (BES; KOTLER, 2011, p. 21).

Além disso, para que a inovação possa ser utilizada como meio de progressão e evolução empresarial, é preciso, também, que haja gestão. Magalhães (2009, p. 42) defende que devem ser consideradas as estratégias para desenvolver uma visão do todo, envolvendo sistemicamente os processos, as pessoas, as tecnologias, o mercado, as parcerias:

A gestão da inovação não pode cuidar apenas de tecnologia, ingredientes ou equipamentos, e nem apenas cuidar dos custos ou do mercado. Deve abranger toda a gestão da inteligência, ampliando e atualizando o conhecimento para torná-lo um instrumento de competitividade. Inovar é criar um saber próprio, é criar diferenças que surpreendam a concorrência. É alavancar a curva de experiência transformando as habilidades e atitudes em melhores soluções para a empresa, seus stakeholders e para a sociedade com um todo.

Para aumentar seus resultados, as empresas devem buscar desenvolver novos bens, produtos e processos. Com a forte concorrência global atual e a instabilidade dos mercados em geral, as organizações empresariais, a fim de manter sua competitividade e lucratividade, devem desenvolver novas ideias e conceitos, buscando a liderança nesse mercado instável. Sarkar (2008) ensina que a vantagem competitiva necessária na economia da era da globalização é alcançada por meio da inovação, que permite a criação de valor e a diferenciação dos bens e serviços no mercado.

Expostos alguns dos principais conceitos sobre a importância da inovação e do seu processo criador para a competitividade e sobrevivência das empresas no mercado, passa-se a definir a ferramenta denominada “Radar da Inovação”, perpassando rapidamente todas as suas dimensões, enfatizando a Cadeia de Fornecimento quanto aos aspectos que interessam à pesquisa ora desenvolvida.

3 RADAR DA INOVAÇÃO

Segundo Rios e Pinto (2012), mensurar a inovação, além de ser um tema controverso em razão da ausência de uma metodologia consolidada, é tarefa que envolve aspectos de difícil medição, pois coloca em xeque questionamentos cruciais, como, por exemplo, o que de fato significa, no contexto organizacional, o vocábulo “novo”? Inovar é “gastar”? É possível

vel inovar somente “adquirindo” novas tecnologias, sem necessariamente produzi-las? Ser “inventivo” ou “criativo” é o mesmo que ser “inovador”?

Para Rios e Pinto (2012), os indicadores tradicionais para medir o grau de inovação das organizações, disponibilizados no Brasil pela Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia de Empresas Inovadoras - ANPEI, são as estatísticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), as patentes, os indicadores macroeconômicos, a monitoração direta da inovação, os indicadores bibliométricos e as técnicas semi-quantitativas, os quais permitem avaliar também a eficácia do processo de inovação.

Para os fins deste estudo, utilizar-se-á como referência uma ferramenta denominada “Radar da Inovação”, composta por dimensões da inovação, desenvolvida pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA, cujos direitos de uso são reservados à empresa Bachman & Associados e ao SEBRAE, e através da qual se avaliam alguns caminhos que as empresas podem (devem) percorrer para inovar.

Ressalte-se que um dos diagnósticos aplicados em campo pelos Agentes Locais de Inovação que compõem a equipe do Programa ALI no estado do Rio Grande do Norte foi adaptado a partir dessa importante ferramenta, que trata de inovação de maneira global, considerando qualquer mudança que implique em uma novidade na empresa gerando bons resultados como um meio de alavancar o processo inovador no âmbito daquela.

O Radar em questão é composto pelas dimensões:

- a)** oferta, referente aos bens e/ou serviços ofertados ao mercado;
- b)** plataforma, relativa ao conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias utilizadas para aumentar o portfólio de bens e/ou serviços;
- c)** marca, composta pelos símbolos, slogans ou formatos que identificam a empresa através da criação de uma identidade visual;
- d)** clientes, formada pelas pessoas físicas ou jurídicas que utilizam os bens e/ou serviços da empresa;
- e)** soluções, mensurada por uma espécie de combinação de bens, serviços e informações que buscam solucionar as possíveis necessidades dos clientes;
- f)** relacionamento, definida com base em tudo aquilo que o consumidor enxerga, ouve, sente ou experimenta ao se relacionar com a empresa;

g) agregação de valor, analisada conforme os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado pelos seus bens e/ou serviços a partir de interações com clientes e parceiros;

h) processos, compostos pelos modelos e configurações das atividades operacionais da empresa;

i) organização, maneira pela qual a empresa se estrutura em relação ao papel das parcerias externas e à responsabilidade dos colaboradores;

j) cadeia de fornecimento, avaliada conforme as atividades internas e externas que dizem respeito aos bens e/ou serviços, desde a sua origem à entrega;

k) presença, através dos canais de distribuição e locais em que os bens e/ou serviços podem ser adquiridos pelos consumidores;

l) rede, composta pelos aspectos que ligam a empresa e seus produtos aos clientes, promovendo uma comunicação ágil e eficaz entre os mesmos; e, por fim,

m) ambiência inovadora, medida pelos aspectos relacionados à capacitação dos gestores e colaboradores, existência de programas de incentivo ao surgimento de ideias e sugestões da equipe, transferência de tecnologia originada de licenças de direitos de exploração de patentes e uso de marcas, aquisição de informações e conhecimentos através da participação em eventos científicos e do mercado, utilização de recursos oriundos dos órgãos de fomento à inovação, proteção intelectual de criações com registro de patentes próprias, utilização do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc..

Enfocar-se-á em seguida a dimensão cadeia de fornecimento, abrangendo os aspectos logísticos do negócio, especificamente no que se refere ao transporte e controle dos estoques de matérias - primas.

3.1 DIMENSÃO CADEIA DE FORNECIMENTO

É uma das treze dimensões do “Radar da Inovação” tratado anteriormente, e é composta por uma única questão: “a empresa adotou alguma ação para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria - prima ou de produtos?”.

Por se tratar de uma questão aberta e geral, fez-se necessária a confecção de um instrumento de pesquisa que tenha convergência com a abordagem qualitativa que aborde de maneira mais completa e direta

os aspectos logísticos que envolvem essa dimensão e as especificidades do relacionamento das empresas com seus fornecedores e parceiros, no que se refere ao sistema de transporte e à política de controle de estoques de matérias - primas e produtos adotados pelas empresas pesquisadas.

Para Novaes (2004), nas fases que antecederam a importância da logística para os ganhos de produtividade e lucratividade empresarial, enfatizava-se a garantia da qualidade dos bens e serviços. Na atualidade, com a imposição de uma realidade de crescente competitividade entre as empresas, a busca pela redução dos custos em todos os níveis da cadeia de suprimentos e de forma sistemática passou a ser primordial. Para o autor,

Na moderna concepção do Supply Chain Management (SCM), a satisfação desses dois objetivos é considerada um fato consumado, ou seja, admite-se que essa condição já foi plenamente atingida dentro da empresa. Isso porque tal padrão é o mínimo que se considera adequado para atuar competitivamente no mercado globalizado. Dessa forma, as empresas que ainda não conseguiram implantar um controle de qualidade adequado, ou que vêm apresentando níveis de custos acima da prática de seu setor, dificilmente conseguirão atuar de forma integrada e com sucesso na cadeia de suprimento otimizada. (NOVAES, 2004, p. 191).

Nesse sentido, a moderna conceituação de logística considera o processo que compreende desde a matéria - prima até o consumidor final como uma unidade, um sistema em que cada uma das suas partes depende das demais, devendo ser ajustadas em prol do todo. Sua importância é tal que é através dela que as empresas garantem a oferta dos bens e serviços aos seus clientes e consumidores no tempo e espaço desejados por estes.

Para Ballou (2010, p. 113), “o transporte representa o elemento mais importante dos custos logísticos na maior parte das empresas”. O autor defende que,

Dentre todas as alternativas possíveis, o usuário deve selecionar o serviço ou combinação de serviços que providencie o melhor balanço entre a qualidade oferecida e o custo. (...) Para auxiliar esta decisão, o serviço de transporte pode ser encarado com base nas características gerais de todos os serviços. Esses critérios são: (1) custo, (2) tempo médio de entrega, (3) tempo de trânsito e sua variação, (4) perdas e danos (BALLOU, 2010, p. 121).

Tais critérios devem ser analisados pelos empresários, embora se deva ressaltar que os mesmos são fixados por Ballou (2010), partindo-se do pressuposto de que os serviços de transporte estão amplamente disponíveis e podem ser ofertados no mercado com uma frequência considerada adequada.

Bowersox e Closs (2001, p. 279) ensinam que,

O principal objetivo do transporte é movimentar produtos de um local de origem até um determinado destino, minimizando ao mesmo tempo os custos financeiros, temporais e ambientais. As despesas de perdas e danos também devem ser minimizadas. Ao mesmo tempo, a movimentação deve atender às expectativas de clientes em relação ao desempenho das entregas e à disponibilidade de informações relativas às cargas transportadoras.

Em complemento, os componentes que influenciam nas decisões de transporte são o embarcador (ponto de origem), o destinatário (ponto de destino ou receptor), a transportadora, o governo e o público, os quais, em vários casos, operam de forma independente e representam interesses diferentes. Em geral, são cinco os modais de transporte básicos: ferroviário, rodoviário, aquaviário, dutoviário e aéreo.

Ballou (2010) ensina que o controle dos estoques é parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25 a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. Para ele, há muitas razões para manter e controlar os estoques de matérias - primas e produtos:

O ideal seria a perfeita sincronização entre oferta e demanda, de maneira a tornar a manutenção dos estoques desnecessária. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente da demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição (BALLOU, 2010, p. 204).

Dentre outras finalidades descritas pelo autor para realizar uma política de controle de estoques, destacam-se a melhoria no nível de bens e serviços ofertados, os incentivos de economias na produção, nas compras e nos transportes, a proteção contra os aumentos de preços e as incertezas na demanda e no tempo de ressurgimento, além da segurança contra contingências.

Expostas as principais considerações acerca da

importância do controle dos custos empresariais nos aspectos logísticos que envolvem os transportes e o controle dos estoques de matéria - prima e produtos, segue a metodologia utilizada para o alcance dos resultados da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos de pesquisa, enquadra-se como um estudo de caso. O uso da metodologia do estudo de caso se justifica pelo fato de seu objeto de estudo se encontrar inserido no contexto aplicado a duas organizações, sendo necessária uma leitura compreensiva do universo investigado. Para Gil (1994), um estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Sua maior utilidade é verificada nos estudos exploratórios. Segundo Yin (2005), o estudo de caso se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo, onde os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente percebidos. Dentre as razões pela escolha do Estudo de Caso, tem-se a possibilidade de responder a perguntas do tipo “como?” e “por quê?”, ou seja, compreender a natureza e a complexidade do contexto da investigação.

Para compreender o fenômeno, os pesquisadores se valeram do instrumento Radar da Inovação aplicado pelos Agentes Locais de Inovação, sendo fonte de dados secundários para fins dessa pesquisa. Como forma de ampliar o campo de compreensão, foi elaborado e aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas abertas baseadas nos conteúdos sobre logística empresarial, abordados pelos autores Bowersox e Closs (2001), Ballou (2010) e Novaes (2004), utilizando a técnica conhecida como pesquisa de campo, na modalidade exploratória-descritiva, cujo objetivo principal, ainda segundo Lakatos e Marconi (1991), é formular questões que possam aumentar a familiaridade com o ambiente pesquisado ou modificar e clarificar conceitos, além de servirem para descrever determinados comportamentos ou fenômenos ocorridos nos estudos de casos dotados de análises empíricas e teóricas.

No roteiro de entrevista em questão, são questionados aspectos ligados ao controle de estoques e sua periodicidade, custos com aquisição e transporte de matéria - prima, troca de informações com os fornecedores, sistemas de informações, bem como o conceito de inovação sob a ótica dos gestores das duas empresas pesquisadas e as principais modificações

logísticas implementadas ao longo dos últimos três anos em ambos os ambientes empresariais. As entrevistas foram agendadas com os sujeitos e suas gravações foram previamente autorizadas pelos sujeitos. Cada entrevista realizada variou entre 35 e 40 minutos. Quando da transcrição, chegou-se a aproximadamente 28 páginas de material empírico.

O universo é composto pelos gestores de duas empresas potiguaras fabricantes de móveis planejados, denominados de “Sujeito A” e “Sujeito B”, localizadas respectivamente nos bairros de Igapó e Felipe Camarão, denominadas “A” e “B” para manter a confidencialidade das informações prestadas pelas mesmas, as quais participam do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI, região metropolitana da Grande Natal.

Assim, dados o contexto e a proposta da pesquisa, pode-se denominar que a abordagem é qualitativa, a qual, de acordo com os autores Gomes e Araújo (2005, p. 6), é um tipo de pesquisa caracterizada por “métodos norteados pelo paradigma interpretativo, em que a racionalidade cede espaço à subjetividade, na busca pela interpretação dos acontecimentos e pelo entendimento das relações existentes entre as variáveis”.

Em outras palavras, não se preocupa em produzir resultados numéricos ligados às quantidades dos fenômenos investigados, e sim à sua qualidade, aproximando-os da realidade das duas empresas ora estudadas.

Os dados coletados nas entrevistas são tratados pela técnica denominada de análise de conteúdo, que, para o autor Moraes (1999), constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias. Segundo a sua visão:

A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc. Contudo, os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo. Em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Este sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único. Poderá ser enfocado em função de diferentes perspectivas (MORAES, 1999, p. 7-8).

Trata-se, pois, de uma metodologia de análise de dados qualitativos que pode levar a conclusões diversas, a depender das variações e características particulares do universo pesquisado.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A ferramenta empresarial “Radar da Inovação”, adaptada para utilização nacional pelo SEBRAE com o objetivo principal de medir o grau de inovação das empresas participantes do programa ALI, foi aplicada nas empresas “A” e “B” com os seus proprietários (gestores), denominados “Sujeito A” e “Sujeito B”, nos meses de agosto e novembro do ano de 2012, respectivamente.

Ressalte-se que tal grau de inovação global varia entre a pontuação mínima de 1,0 (um) e máxima de 5,0 (cinco), e utiliza como parâmetros as atitudes inovadoras vivenciadas nos últimos três anos ao longo das suas treze dimensões, conforme explorado no item 3 do presente artigo.

Nesse sentido, a empresa “A”, localizada no bairro de Igapó e atuante no mercado local desde 1990, possui três colaboradores, faixa de faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 1.000.000,00, natureza jurídica de empresário individual, código nacional de atividade econômica (CNAE) 31.01-2-00 (fabricação de móveis com predominância de madeira), alcançou a pontuação global 2,7 (dois vírgula sete), ressaltando-se que esta pontuação global é obtida através da média aritmética dos índices alcançados em cada uma das já referidas treze dimensões do Radar da Inovação.

Já a empresa “B”, localizada no bairro de Felipe Camarão, no mercado há aproximadamente 20 anos, possui sete colaboradores, faixa de faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 1.500.000,00, natureza jurídica de sociedade empresarial limitada, mesmo CNAE (31.01-2-00: fabricação de móveis com predominância de madeira), obteve grau de inovação global 2,9 (dois vírgula nove).

A empresa “A” alcançou desempenho inovador máximo (grau cinco) em duas das treze dimensões avaliadas: 1) Plataforma, pois os seus recursos físicos e de conhecimento para produção e atendimento servem a mais de uma família de produtos, além do fato de que os seus produtos são oferecidos em mais de duas versões, para atingir novos mercados ou grupos diferentes de consumidores; e, 2) Cadeia de Fornecimento, já que sistematicamente adota novas soluções para reduzir o custo do transporte e dos estoques das matérias - primas.

Entretanto, obteve o menor desempenho possível (grau um) em outras três dimensões, quais sejam: 1) Relacionamento, pois não adotou qualquer nova facilidade ou recurso de informática para melhorar o relacionamento com os clientes; 2) Presença, já que não criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente nem estabeleceu novas relações com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos; e, 3) Rede, tendo em vista que não adotou qualquer nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência.

Nas demais dimensões, a empresa em referência alcançou desempenhos considerados entre medianos e satisfatórios, localizados, respectivamente, entre os índices 2,0 e 4,0: Oferta (4,2); Marca (2,0); Clientes (3,7); Soluções (2,0); Agregação de valor (2,0); Processos (2,0); Organização (2,5); e, Ambiência inovadora (2,0), este último com peso 2 na contagem geral.

Comparativamente, a empresa “B” alcançou seu grau máximo inovador também em duas das treze dimensões avaliadas: 1) Plataforma, pois os seus recursos físicos e de conhecimento para produção e atendimento servem a mais de uma família de produtos, e os seus produtos são oferecidos em mais de duas versões; e, 2) Clientes, já que tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes e identificar novos mercados, tendo lançado mais de uma nova versão de produto em decorrência daquelas informações coletadas sistematicamente junto ao seu público consumidor.

Em contrapartida, alcançou suas menores pontuações nas dimensões: 1) Cadeia de Fornecimento, pois não adotou qualquer nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques das matérias - primas; e, 2) Presença, não tendo criado pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente nem estabelecido novas relações com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos.

Nas dimensões restantes, a referida empresa alcançou os seguintes desempenhos, também considerados entre medianos e satisfatórios, embora levemente superiores àqueles apresentados pela empresa “A” e localizados, respectivamente, entre os índices 1,3 e 4,0: Oferta (3,4); Marca (3,0); Soluções (3,0); Relacionamento (4,0); Agregação de valor (2,0); Processos (1,3); Organização (2,5); Rede (3,0); e, Ambiência inovadora (2,0).

No segmento ora pesquisado, como sua atividade econômica principal trata da fabricação de móveis sob medida, planejados segundo as expectativas e necessi-

dades dos clientes, a dimensão foi reduzida aos aspectos ligados aos estoques de matéria - prima e ao transporte destas, desde os fornecedores até as empresas, bem como dos produtos prontos das empresas aos seus clientes, pois ambas não dispõem, em razão da natureza das suas atividades, de estoques de produtos acabados.

Assim, de acordo com o exposto, enquanto a empresa “A” alcançou desempenho máximo de cinco (5,0) na dimensão em tela, a empresa “B” obteve a pontuação mínima de um (1,0) quando da aplicação do Radar da Inovação com os seus respectivos gestores, “Sujeito A” e “Sujeito B”.

Para complementar as informações gerais obtidas com o Radar da Inovação, aplicou-se também com os referidos gestores um roteiro de entrevista semiestruturado, direcionado aos aspectos logísticos ligados, dentre outras questões, aos espaços físicos destinados ao armazenamento de matérias - primas, as dificuldades enfrentadas na aquisição destas, localização dos principais fornecedores, sistema de transporte utilizado e adoção de uma política de controle de estoques pelas empresas “A” e “B”, também considerando o período de tempo compreendido nos últimos três anos.

O roteiro, apresentado a ambos os empresários no mês de dezembro de 2012, teve início questionando o entendimento dos gestores acerca do que vem a ser a inovação, qual o seu papel no desempenho empresarial, e, ainda, se a adoção de processos de logística empresarial inovadores contribuem para um bom desempenho com relação ao controle dos estoques e à redução dos custos com transporte de insumos e produtos.

O gestor “Sujeito A” respondeu que a inovação ocorre quando se faz uma coisa de determinada maneira e passa-se a fazê-la de outra, com menos custos, tempo e maior qualidade. Considera que inovar é importante para se manter no mercado, pois se as empresas não acompanharem as tendências e inovações necessárias, não conseguem competir. Quanto aos processos logísticos inovadores, respondeu que eles são importantes para um bom desempenho, pois contribuem para reduzir os custos com aquisição e transporte de matérias - primas, além de manter organizado o fluxo de entrada e saída de materiais. No entanto, houve um retrocesso, pois há um ano, ele exercia o controle de estoques, através de uma planilha organizada e controlada por uma ex-funcionária. Após a saída desta da empresa, tal controle não mais foi realizado, e, atualmente, não dispõe de informações exatas sobre quanto tem de matéria - prima na

empresa, sabendo somente que o que possui é suficiente para atender as suas necessidades.

Já o “Sujeito B” considerou que inovação é algo que diferencia a empresa dentro do seu segmento de atuação, é a audácia de fazer algo que seja diferente do outro, mantendo o produto com qualidade, fugindo do convencional e surpreendendo positivamente o cliente. Acrescentou que possui o papel de buscar melhores resultados em menores tempos, trazendo ganhos de produtividade na entrega dos produtos em tempo hábil e preservando a qualidade dos serviços prestados. Quanto à importância dos processos logísticos inovadores, entende que eles devem ser otimizados, pois refletem o lucro e o crescimento da empresa.

Percebeu-se que, teoricamente, os gestores das empresas objeto deste estudo entendem a importância da inovação como uma espécie de “mola” propulsora, necessária à sobrevivência dos seus empreendimentos. As falas de ambos estão em consonância com os ensinamentos de Sarkar (2009), para quem inovar não é somente ter uma ideia nova, mas, acima de tudo, atingir os consumidores eficazmente de maneira original, formando os diferenciais do mercado.

A questão seguinte se refere ao espaço físico disponível para o armazenamento de materiais, bem como se o mesmo é suficiente para atender às necessidades das empresas e se houve adaptações ou mudanças físicas nos últimos três anos.

O proprietário da empresa “A” afirmou que existe um espaço de 15m² no total destinado a esse fim, sendo que 5m² são destinados às ferragens, parafusos, colas e outros materiais de uso geral, enquanto os 10m² restantes são ocupados por duas grades de ferro que armazenam, em média, 100 (cem) chapas de madeira cada uma, sendo esse espaço considerado suficiente. Quanto às inovações realizadas internamente, respondeu que a aquisição dessas grades ocorreu há cinco meses, e serviu para organizar melhor o espaço, bem como otimizar o armazenamento da madeira, mantendo-a protegida e separada do restante do material.

O gestor da empresa “B” não dispõe de um espaço físico adequado para o armazenamento das matérias - primas, sendo a madeira e o vidro colocados na entrada da fábrica, percorrendo 30 metros desde esse espaço até a serra onde são cortados e manuseados. O espaço total desse local é de 6m² no total (3m² para a madeira no estágio um, antes do corte, e mais 3m² no estágio 2, após seu manuseio). Quanto às demais matérias - primas (fitas para acabamento, ferramentas, colas adesivas, de contato e para madeira, parafusos,

PVC para revestimento, madeira para sustentação, dentre outras), são guardadas no escritório, pois não possui um Almoarifado específico para essa finalidade. Embora tal ambiente específico para guarda e controle dos materiais não exista, afirmou que o espaço é suficiente para o seu armazenamento e está de acordo com as suas demandas, considerando, ainda, que realizou adaptações que trouxeram o crescimento da área física ocupada pelo galpão.

A seguir, questionou-se quais as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas com relação à aquisição de matérias - primas, e se tais dificuldades diminuíram ou se acentuaram no período de tempo considerado.

O “Sujeito A” respondeu que as principais dificuldades ocorrem no sistema de transporte das madeiras, pois as madeiras localizadas em Natal, muitas vezes, não cumprem os prazos estipulados para a entrega dessas mercadorias. A maior parte delas trabalha com rotas, e, caso os materiais sejam necessários em datas que não coincidam com aquelas traçadas pelos fornecedores, o próprio empresário tem que ir buscá-las. Apesar dessas dificuldades persistirem, alegou que elas diminuíram, de tanto que as movelarias e marcenarias locais reclamaram e solicitaram melhorias nesses serviços.

Quanto ao proprietário da empresa “B”, sua principal dificuldade para aquisição das matérias - primas reside na falta de capital de giro, que dificulta a mobilidade da sua cadeia de suprimento, fazendo com que suas compras sejam concentradas praticamente em um único fornecedor. A falta de crédito, aliada ao fato de que nem todos os materiais necessários estão disponíveis nas poucas lojas em que pode comprar a prazo, vêm contribuindo para que essa situação se mantenha ao longo dos últimos anos. Ainda assim, considerou que as dificuldades decresceram, porque o comércio local diversificou a quantidade e a qualidade dos insumos disponíveis.

A próxima questão diz respeito ao tempo médio de aquisição de matérias - primas de cada empresa. Enquanto a empresa “A” adquire seus materiais, em média, a cada quinze dias, buscando minimizar os custos com transportes e otimizar o tempo gasto com tais compras, a empresa “B” as realiza quase todos os dias, pois não dispõe de nenhum mecanismo de controle interno de materiais.

A pergunta seguinte é referente exatamente à existência desse processo de controle de estoques, por quem é realizado, e, em caso positivo, com que periodicidade. Ambos os gestores responderam que esse

controle não é realizado no momento, sendo que o “Sujeito A” tinha essa área organizada um ano atrás, conforme já se disse anteriormente, mas, com a saída da funcionária que era responsável por essa atividade, atualmente não adota nenhum mecanismo de gestão de estoques. As matérias - primas são adquiridas conforme as necessidades e demandas contratadas, e, no dia da compra, realiza informalmente uma pesquisa para checar quais materiais estão disponíveis na empresa e quais precisam ser comprados. Já o “Sujeito B” nunca realizou esse controle, afirmando que, apesar de ter a consciência de que a ausência desses processos aumenta os seus custos com transportes e o desperdício de materiais, sabe o que possui, mas não faz ideia da quantidade de matéria - prima disponível atualmente na empresa.

Quanto aos fornecedores, foi questionado se as duas empresas pesquisadas dispõem de um leque variado conforme os tipos de matérias - primas, quais os critérios para selecioná-los e se os mesmos são avaliados, bem como onde estão localizados.

A empresa “A” possui fornecedores variados, adquirindo suas ferragens e madeiras em várias lojas localizadas em Natal, RN, embora na Zona Norte considere que existe somente um bom fornecedor para aquisição de madeira em MDF, a Madeireira Tourão, e em outras áreas da cidade tenha preferência pelas empresas Jamade e Rocha Compensados. Utiliza como critérios a disponibilidade dos materiais e os melhores preços, comprando mais à vista para aproveitá-los quando há uma boa promoção, realizando a avaliação de desempenho informalmente, no dia a dia, já que somente deixa de comprar com os fornecedores de sempre caso os mesmos não acompanhem as tendências e inovações necessárias.

Quanto ao gestor da empresa “B”, conforme já referido, não dispõe de um leque variado de fornecedores, ao contrário, entre 90 e 95% de seus materiais são adquiridos com um único fornecedor, a empresa Rocha Compensados, em Natal, RN. Somente algumas matérias - primas, como, por exemplo, alguns modelos de puxadores e ferragens, são comprados também na Jamade. Por meio da entrevista constatou-se que o mercado local é caracterizado por um monopólio, pois não há concorrentes fortes o suficiente para competir em igualdade de variedade e disponibilidade de produtos com os grandes fornecedores do ramo. Por esse motivo, a análise de desempenho é prejudicada, em razão da ausência de outras opções.

Em seguida, questionou-se sobre as maneiras que as empresas adotam para trocar informações com aqueles

fornecedores, e se houve alguma mudança recente.

O “Sujeito A” respondeu que o contato normalmente é pessoal, somente ocasionalmente utiliza o telefone ou e-mail. Quando necessário, utiliza-se desses meios somente para adquirir matérias - primas, mas a praxe é que o empresário se dirija até os fornecedores, embora estes também enviem os seus representantes à empresa, oferecendo novidades e apresentando novas soluções em ferragens e maquinários. Citou como exemplos de inovações recentes duas ferramentas para produção adquiridas recentemente nas visitas desses representantes: uma trena a laser, comprada há poucos dias, e uma caixa de ferramentas para facilitar o acabamento dos frisos, há alguns meses.

O “Sujeito B” comunica-se com seu fornecedor através de visitas regulares do empresário àquele, e também através de telefonemas praticamente diários. Apesar da Rocha Compensados disponibilizar representantes que visitam ocasionalmente a empresa, o gestor prefere ir até a loja, prática a qual considera mais um costume do que uma necessidade.

O roteiro de entrevista também questionou os gestores sobre os custos com transportes, como os mesmos são realizados para levar matéria - prima dos fornecedores até as empresas e os produtos destas até os seus clientes, o impacto desses custos sobre os seus faturamentos, e se são adotadas periodicamente novas soluções para minimizá-los.

Na empresa “A”, o proprietário dispõe de uma caminhonete, adquirida como uma solução para evitar os custos com fretes, que consumiam, segundo a sua visão, grande parte do seu lucro. Hoje contrata frete terceirizado somente se houver entregas para algumas cidades do interior ou fora do estado, e, mesmo assim, somente se for um volume grande, caso contrário, ele mesmo prefere realizá-las. Quanto aos materiais, em geral também os adquire dessa forma, indo buscá-los nos fornecedores, principalmente as ferragens, pois as chapas de madeiras geralmente são entregues por aqueles, embora as madeiras cobrem taxas de entrega. O impacto desses custos no faturamento não é considerado alto pelo gestor, pois o mesmo não adquire suas matérias - primas diariamente, concentrando as compras em intervalos mais espaçados, buscando economizar. Além disso, procura comprar além do necessário para pagar o mínimo possível nessas taxas de entregas, pois, conforme sua fala, tanto faz comprar uma chapa de madeira como 50, o valor cobrado pelas madeiras é o mesmo.

A empresa “B” informou que o transporte é terceirizado, tanto das matérias - primas (do fornecedor até a empresa) quanto dos produtos prontos (da empresa para os clientes). O empresário prefere assim, pois a Rocha Compensados, apesar de possuir serviço de entrega, adota uma escala/rota que limita o gestor em algumas ocasiões de necessidades diversas. O impacto dos custos com transporte não ultrapassa um percentual de 5% (cinco por cento) sob o faturamento. Não adotou novas soluções para reduzir esses custos, pois já há dois anos trabalha informalmente com a mesma pessoa física, responsável pelo frete diário de seus produtos.

Por fim, perguntou-se quanto aos sistemas de informações e a maneira pela qual os mesmos auxiliam as empresas na gestão dos seus materiais.

O “Sujeito A”, gestor e proprietário da empresa “A”, confirmou que esses sistemas são importantes para facilitar o planejamento e o controle dos estoques mínimos, ponto em que a matéria - prima não falta nunca. Afirmou, ainda, que a principal dificuldade atual para implantar esse controle se concentra na ausência de uma pessoa que seja responsável por essa área, já que o empresário trabalha muito mais na produção, embora exerça também todas as demais atividades administrativas.

Já a empresa “B”, representada pelo seu proprietário e gestor, o “Sujeito B”, considerou que os sistemas de informações são importantíssimos, especialmente no que se refere ao controle das quantidades de material a ser adquirido e consumido, desde o volume de compra das matérias - primas à produção do produto final. Seus principais sistemas utilizados atualmente são os projetos desenhados pelos parceiros arquitetos e o desenhos (serviços) realizados em conjunto com os próprios clientes, e, embora não faça uso de um sistema formal que permita controlar as perdas e desperdícios de matérias - primas, considera que o software existente no mercado que efetua os planos de corte é imprescindível ao ganho de produtividade das empresas do seu segmento. Por questões financeiras, não pôde ainda adotá-lo, mas, tão logo seja possível, pretende adquiri-lo para mudar o seu “sistema” atual, que se utiliza muito mais da intuição que de outros parâmetros formais e mais confiáveis.

A realidade organizacional das empresas “A” e “B” demonstrou que não são seguidos os conceitos dos autores Ballou (2010), Bowersox e Closs (2001) e Novaes (2004), os quais ensinam que uma adequada política de controle de estoques das matérias - primas, bem como a adoção de vias inovadoras e eficazes de

transporte destas e dos produtos prontos até os clientes, levam à redução sistemática dos custos operacionais e das perdas e desperdícios de materiais, com o objetivo não somente de reduzir o passivo empresarial, mas, em especial, de maximizar a lucratividade.

Embora reconheçam a importância e a necessidade de seguirem por esses caminhos na busca por custos mais justos e suportáveis e margens de lucro mais expressivas, os proprietários admitiram que atualmente não o fazem, seja por falta de tempo ou de um colaborador que possa ser responsável pela implantação e manutenção desses controles, como é o caso da empresa “A”, seja em razão de uma “cultura” organizacional que não privilegia esses mecanismos de controle, exemplificada pela empresa “B”.

Ou seja, tanto o “Sujeito A” quanto o “Sujeito B” entendem que é preciso inovar nos processos da cadeia de fornecimento, conforme ensinam os referidos autores, mas, pelos motivos diversos já explicitados, não realizam na prática o que sabem ser necessário pela teoria.

Expostos os principais aspectos coletados em campo nas empresas “A” e “B” junto aos seus respectivos gestores, “Sujeito A” e “Sujeito B”, seguem as considerações finais acerca da pesquisa ora desenvolvida, assim como as limitações da mesma e algumas sugestões de futuros aprofundamentos sobre o tema.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse paper objetivou compreender como ocorre a inovação no contexto da cadeia de fornecimento. As informações fornecidas pelos gestores das duas empresas fabricantes de móveis planejados, objetos deste estudo, quando confrontadas com os ensinamentos dos teóricos sobre inovação e logística empresarial, levou à identificação de alguns pontos críticos, a exemplo da ausência de rotinas e atitudes inovadoras recomendadas por aqueles autores, especialmente quanto ao controle dos estoques de matérias - primas e práticas frequentes de redução dos custos com transportes destas até as empresas, e dos produtos prontos até o cliente final.

O objetivo maior a ser alcançado pela gestão eficiente de estoques e dos transportes de matérias - primas e produtos é a redução dos custos e o controle das perdas significativas, com a consequente eliminação do desperdício de materiais e de tempo, ambos essenciais ao bom desempenho empresarial. Nas empresas ora estudadas, embora na teoria haja a compreensão dessa importância, na prática a falta

da adoção desses processos causa danos para o planejamento organizacional, refletindo-se nas despesas e custos mais elevados, seja com a aquisição ou a conservação dos estoques.

A relação com os fornecedores, a forma de armazenamento das matérias - primas, o controle de entradas e saídas de materiais, o transporte para entrega dos produtos, todos esses são fatores que, se organizados à luz dos conceitos abordados ao longo deste artigo, constituem-se em processos que levam à organização e ao controle necessários às práticas gerenciais eficazes.

Seguindo em via contrária, verificou-se que as empresas “A” e “B” não adotam o sistema de controle de estoques, bem como não realizam o controle das perdas e desperdícios de matérias - primas. No que diz respeito aos custos com transportes, a empresa “A”, por possuir veículo próprio e um melhor controle da periodicidade das compras, realizadas em média a cada quinze dias, está em situação mais vantajosa que a empresa “B”, que optou pelo sistema de fretes terceirizados e efetua suas compras quase que diariamente.

Quanto à existência de um local específico para armazenamento de materiais, a empresa “A” também apresentou melhores resultados que a empresa “B”, visto que aquela dispõe de um espaço próprio para essa armazenagem, ao contrário do que ocorre na empresa “B”. No que se refere aos fornecedores, a primeira dispõe de um leque de opções e possui capital disponível para escolher com quem e aonde comprar, enquanto a segunda, em razão da ausência de controles financeiros, fica limitada a um fornecedor exclusivo, dificultando a adoção de novas práticas ou processos nesse quesito.

Ressalte-se que os resultados ora expostos limitam-se tão somente à realidade de duas empresas do ramo da movelaria potiguar, não pretendendo, portanto, representar o universo total desse segmento, o qual, futuramente, poderá ser objeto de uma pesquisa mais ampla e com propostas específicas de melhorias.

Por ora, sugere-se que tais melhorias, no caso das empresas em tela, poderão ser alcançadas através da adoção de um sistema de controle de estoques, com planejamento de compras em conformidade com o mesmo e periodicidade que favoreça um menor custo com os transportes (fretes). Destaca-se que a cadeia de fornecimento ainda merece ser alvo de intervenção no campo da estratégia e melhor impetrada como meio de inovação para fomentar a busca por resultados otimizados para as organizações.

REFERÊNCIAS

- BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE: cultura do empreendedorismo e inovação.** Curitiba, abr. / 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2012, 19h36.1
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** Trad. Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 2010.
- BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação: o modelo A-F.** São Paulo: LeYa, 2011.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** Trad. Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOMES, F.; ARAÚJO, R. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MAGALHÃES, Marcos Felipe. Inovando para durar. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu et al (org). **Inovação: quebrando paradigmas para vencer.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **MANUAL DE OSLO: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** Versão FINEP 2004. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 05 set. 2012, 13h54.
- RIOS, José Antônio Dermengi; PINTO, Jefferson de Souza. **A inovação nas empresas e seu processo de mensuração.** FEA/USP, VII SEMEAD. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/PGT/PGT01-_A_inova%E7%E3o_nas_empresas.PDF>. Acesso em 30 jun. 2012, 9h33.
- RUNBACK, Caspar Van. Sete respostas que você precisa saber sobre inovação. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu et al (org). **Inovação: quebrando paradigmas para vencer.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- SARKAR, Soumodip. Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu et al (org). **Inovação: quebrando paradigmas para vencer.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. Processos de inovação. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu et al (org). **Inovação: quebrando paradigmas para vencer.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.