

CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE MÓVEIS

Roberto Carlitos Schumann¹
Ariane Mello Silva Avila²
22 de novembro de 2019

RESUMO

Tornar invenções em inovações é uma tarefa difícil de ser realizada de modo informal, demandando uma experiência profissional de organização para combater os fatores aleatórios e diminuir as incertezas (ZAWISLAK, 1994). Assim, o objetivo deste estudo é *analisar as capacidades de inovação* de uma empresa moveleira da cidade de Rolante. A inovação está diretamente associada ao desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1911). Assim, entende-se que a inovação pode fazer uma grande diferença em empresas, independente do seu tamanho, base tecnológica ou período do ciclo de vida da empresa. Para atingir o objetivo de analisar as capacidades de inovação de uma empresa de móveis, realizou-se um estudo de caso na Indústria e Comércio de Móveis Alfa, localizada na cidade de Rolante. Os estudos de caso utilizam-se da triangulação como característica para coleta de dados. Por isso, serão considerados como métodos de coleta de dados entrevistas em profundidade, observação e dados bibliográficos. Os estudos de caso possibilitam estudar em profundidade o grupo, organização ou fenômeno, levando em conta suas diversas dimensões. A Indústria e Comércio de Móveis Alfa está localizada na cidade de Rolante na Vale do Paranhana. A empresa possui cerca de 30 anos de experiência no setor moveleiro. A partir do ano de 2000 a empresa mudou sua linha de produção, deixando de fabricar móveis de madeira em séria para móveis de MDF sob medida. Foi necessário fazer uma reformulação no quadro de funcionários, onde somente os mais qualificados permaneceram.

Palavras-chave: Inovação. Capacidades. Processo. Produto.

ABSTRACT

Turning inventions into innovations is a difficult task to be done informally, demanding professional expertise in organization, to counter random factors and diminish uncertainties (ZAWISLAK, 1994). Thus, the objective of this study is analyze the capacities of innovation of a furniture company in Rolante. Innovation is directly associated to economic development (SCHUMPETER, 1911). Hence, is understood that innovation can make a big difference in companies, regardless of its size, technological basis or life cycle of the company. To reach the objectives of analyze the capacities of innovation of a furniture company, a case study was made in Indústria e Comércio de Móveis X, located in Rolante. Case studies use triangulation as a form

¹ Acadêmico do curso Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. roberto.schumann@outlook.com

² Professor Orientador Mestra em Administração, professora do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. ariane.avilla@rolante.ifrs.edu.br

of collecting data. Consequently, depth-interviews, observation and bibliography will be considered as methods of data collection. Case studies allow to study the group in profundity, organization or phenomenon, considering its various dimensions. The Indústria e Comércio de Móveis is located in Rolante, at Vale do Paranhana. The company has around 30 years of experience in the furniture area. From 2000 the company has changed its production line, stopping producing serial wooden furniture to produce tailored MDF furniture. It was necessary to reformulate its employees, keeping only the better skilled.

Key-words: Innovation. Capabilities.

1 INTRODUÇÃO

As constantes e aceleradas transformações em todos os ramos da atividade humana e o mundo corporativo competitivo também estão presentes nos diversos segmentos de mercado. Em um mundo complexo e incerto sabe-se que existem gargalos no setor de gestão de produção, gestão financeira, gestão de vendas e entregas. Como a inovação pode influenciar na capacidade produtiva de cada setor da empresa?

A inovação tem a premissa de modificar a situação econômica de uma empresa, contribuindo para melhorar sua *performance* na otimização de seus recursos. As mudanças nas empresas são realizadas com o intuito de melhorar os resultados econômicos, podendo ser aplicadas diretamente em produtos/serviços, processos, marketing ou gestão organizacional (GUIMARÃES *et al.*, 2014).

O Rio Grande do Sul possui 2.750 empresas moveleiras, o que equivale a 13,3% das empresas do Brasil. Elas respondem por 18,4% do total de móveis fabricados no país e por 31,1% das exportações. Essa participação confere ao Estado posição de liderança como maior produtor do país (MOVERGS, 2019).

Em 2015, as indústrias de móveis gaúchas produziram, aproximadamente, 85,3 milhões de peças, faturaram R\$ 6,73 bilhões e exportaram mais de U\$ 183 milhões. Também foram responsáveis pela geração de mais de 35 mil postos de emprego. Tais indicadores demonstram o quão representativo é o segmento no contexto da economia gaúcha, tanto pela geração de renda e tributos, quanto para números de postos de trabalho (MOVERGS, 2019).

A produção de móveis, em volume, apresentou queda de 3,7% no mês de março de 2019. No acumulado no ano, o setor também registrou recuo, de 3,6% em

volumes. Em valores nominais, a receita da indústria apresentou queda de 3,6% no mês sobre fevereiro e alta de 4,3% no acumulado no ano (MOVERGS, 2019).

A relação entre ciência e produção, que surgiu na revolução industrial e adquiriu status de sistema na Segunda Guerra Mundial, ganha um novo elemento: a gestão da produção científica e tecnológica. Do mesmo modo como a administração de empresas tornou-se fundamental com o surgimento da grande indústria, a administração tecnológica nasce como uma nova área crucial no espectro de instrumentos de gestão (ZAWISLAK, 1994).

Tornar invenções em inovações é uma tarefa difícil de ser realizada de modo informal, demandando uma experiência profissional de organização para combater os fatores aleatórios e diminuir as incertezas (ZAWISLAK, 1994). Assim, o objetivo deste estudo é *analisar as capacidades de inovação* de uma empresa moveleira do Vale do Paranhana.

2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

A inovação está diretamente associada ao desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1911). Assim, entende-se que a inovação pode fazer uma grande diferença em empresas, independente do seu tamanho, base tecnológica ou período do ciclo de vida da empresa.

Neste contexto, novos negócios surgem a partir de novas ideias, pela produção na vantagem competitiva que uma empresa oferta no mercado. Assim, a inovação é determinada pela habilidade de fazer relações, analisar oportunidades e tirar vantagem das mesmas. Muitas vezes envolve possibilidades novas como, por exemplo, o uso de novas tecnologias (BESSANT; TIDD, 2009).

Pequenas e grandes empresas podem apresentar indícios de vulnerabilidade preocupantes. Algumas vezes empresas isoladas passam por alguma crise, e outras vezes um setor inteiro pode sofrer. Grande parte dessas empresas, pequenas, médias ou grandes, muitas vezes não reconhecem a necessidade de mudança. Estão focadas em seu desempenho de modo interno, e não enxergam as alterações do mercado ao redor (BESSANT; TIDD, 2009).

Um problema recorrente para algumas empresas bem-sucedidas, é quando seu objeto de sucesso no passado torna-se seu empecilho para diagnosticar a

necessidade de inovação. O processo de mudança por vezes é demorado, dando a entender que métodos antigos parecem ser mais eficientes (BESSANT; TIDD, 2009).

Saber lidar com inúmeras incertezas é um grande desafio. Não é uma regra que grandes empresas que não aderirem a mudanças estejam fadadas a fechar, e que empresas dispostas a aderir novas ideias e tecnologias estão garantidas com sucesso. O desenvolvimento de mudanças nas empresas muitas vezes é lento, e tais mudanças podem parecer empecilhos do negócio. Para muitos gestores, as inovações de modelo de gestão são vistas como grandes ameaças as suas posições competitivas, pelo fato de que se faz necessário abandonar antigos conceitos (BESSANT; TIDD, 2009).

A inovação pode ser conceitual como perceptual, onde o inovador precisa ter uma visão mais holística e analítica na organização. Eles precisam observar as oportunidades e analisar se as inovações irão satisfazê-las (DRUCKER, 2016).

Nas empresas o ato de inovar permite que determinados produtos sejam reinventados, tornando-os mais adequados ao consumidor final e ficando mais competitivos no mercado. Entende-se que pode ser algo novo, diferente ou aprimorado, e que tem por objetivo mudanças e consequências significativas (POSSOLLI, 2012).

Assim, a inovação é definida como um método organizacional voltado aos interesses da empresa, à organização do trabalho e às relações externas. Aplica-se ao desenvolvimento de novas tecnologias e métodos, para a criação de novos produtos e serviços, na forma de como a empresa atua no mercado, que está em constante mudança, atuando como um diferencial competitivo (POSSOLLI, 2012).

É importante reforçar que inovação gera um impacto significativo para as organizações ou em um conjunto de pessoas nela envolvidas, considerando o processo como um todo e não de forma isolada dentro da empresa. Inovação é diferente de melhoria contínua, uma vez que de modo geral, não envolve capacidade de gerar mudanças duradouras ou vantagens competitivas de médio ou longo prazo (POSSOLLI, 2012).

A definição de inovação pode ser dividida em dois grandes grupos: radicais e incrementais. A inovação radical ou de ruptura caracteriza-se a quebra de paradigmas e está relacionada a custos mais altos de implementação e retorno de médio a longo prazo. Normalmente são realizadas por empresas de grande porte, com capacidade e estrutura de investimentos adequados, ou por empresas que estão

entrando no mercado agora, mas com objetivo de promover inovação desde o início. A inovação incremental, também conhecida como inovação por melhoria contínua, caracteriza-se por um melhoramento constante e realizado em etapas, de forma mais lenta. Esse modo de inovação diferencia-se por apresentar um menor custo, e pode ser desenvolvida em cada setor da empresa de modo mais independente. Desse modo, a empresa participa como um todo é necessária para que a meta de distinção dos concorrentes através dos concorrentes seja atingida (POSSOLLI, 2012).

2.1 TIPOS DE INOVAÇÃO

No quadro a seguir (quadro 1), são apresentados os tipos de inovação.

Quadro 1 – Subclassificações do objeto focal da inovação

Tipo	Descrição	Exemplo
Inovação de produto	Engloba mudanças nas propriedades do produto, alterando o modo como é visto por clientes e modo produtivo	Um automóvel com câmbio automático que se diferencia de modelos convencionais.
Inovação de processo	Refere-se as modificações no processo de produção de um produto ou serviço, mas não causa alterações no produto final. Promove melhoria significativa no processo de produção, reduzindo custos e aumentando a produtividade	A produção de automóveis feita por robôs.
Inovação do modelo de negócio	São as alterações que dizem respeito como o produto ou serviço são apresentados no mercado, entretanto, essa inovação na causa mudanças no produto ou serviço ou processo de produção.	A possibilidade do automóvel ser alugado pelo cliente. Ele pagaria o aluguel e teria direito a seguro e manutenção.
Incremental	Geram pequenos aprimoramentos em produtos ou serviços. De modo geral, representa um acréscimo progressivo nos benefícios ao consumidor. No entanto, o modelo de negócio e a forma de consumo não são modificados.	A evolução do CD normal para o CD duplo, que é capaz de armazenar mais dados.
Radical	Esse corresponde a uma mudança mais drástica na forma como o produto ou serviço é recebido pelo consumidor. Assim,	O uso de <i>pen drive</i> no lugar de CD's.

Tipo	Descrição	Exemplo
	representa um novo padrão no segmento de mercado e também modifica o modelo de negócio.	

Fonte: Possolli (2012).

Existem ainda as inovações de marketing, que são responsáveis pela implementação de uma nova metodologia de marketing nas empresas. Trata-se de um novo planejamento de mercado que muda expressivamente a concepção de produto, sua comercialização e a sua identidade visual. Essas alterações aumentam a venda dos produtos, o atendimento ao cliente e proporcionam entrada em novos mercados (POSSOLLI, 2012).

Quanto a inovação organizacional, ela diz respeito à aplicação de métodos organizacionais ainda não são utilizados na empresa, com o intuito de diminuir custos administrativos e de suprimentos. Este tipo de inovação é estritamente de caráter administrativo, onde envolve somente a gestão de pessoas e a gestão estratégica (POSSOLLI, 2012).

A observação ou a percepção diferenciada, em relação aos fatos ou processos, pode gerar grandes inovações. É inegável que toda a inovação resulta de um processo criativo, sendo individual ou coletivo. Embora muitas vezes inovação e criatividade sejam utilizadas como sinônimos e de certo modo estão relacionadas, salienta-se uma importante diferença entre criatividade e inovação: criatividade se refere a geração de ideias e inovação diz respeito à aplicação e ao funcionamento de um novo produto ou serviço. Assim, pode-se dizer que a criatividade é crucial para a inovação, mas não é suficiente por si só. Nesse sentido, Possolli (2012, p.22) destaca que “criatividade e inovação são indissociáveis”. A inovação é um processo coletivo, pois altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos (POSSOLLI, 2012).

3 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

O modelo das capacidades de inovação da empresa mostra que a inovação é o resultado das quatro capacidades das empresas, desse modo a inovação é o resultado das atividades espalhadas dentro da empresa, e não de um único setor.

Toda empresa é formada por quatro funções básicas: desenvolvimento, operações, gestão e comercialização (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Quando a inovação é considerada como mudanças em produtos, processos, organização ou marketing, é possível ter um olhar diferente sobre a empresa. Desse modo, podemos deduzir que a inovação não precisa ser, necessariamente, advinda de uma capacidade tecnológica identificada através de uma estrutura de P&D, ou por um setor de tecnologia, mas podemos considerar que a inovação pode ser iniciada através de qualquer uma de suas funções básicas. Portanto, pode-se deduzir que através desse modelo de análise é possível identificar resultados de atividades de inovação de através de outra perspectiva, diferentemente do modelo tradicional (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

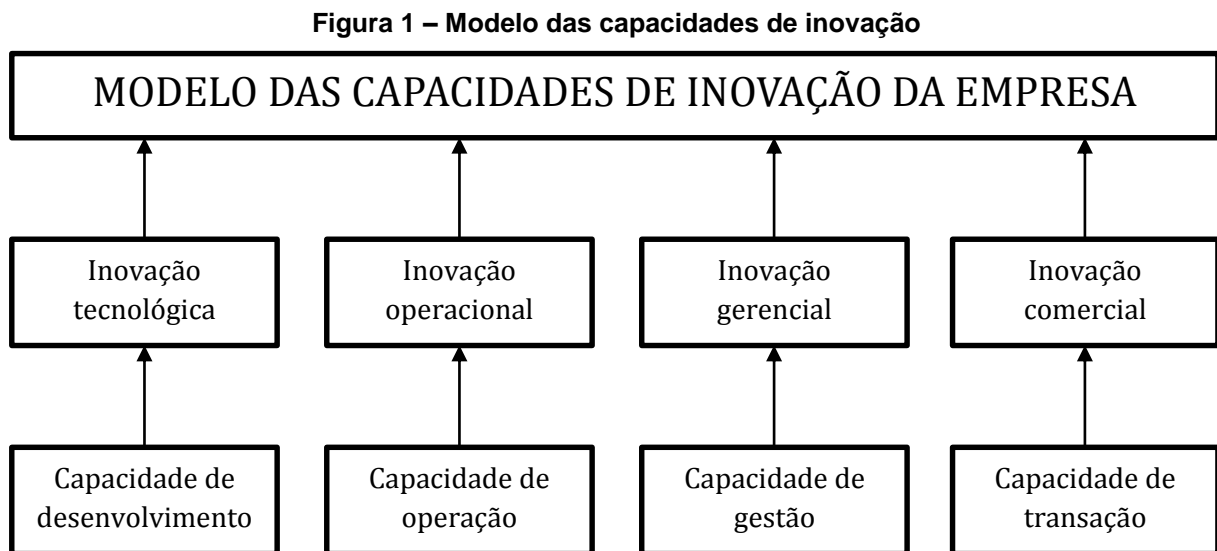
A capacidade de desenvolvimento está relacionada às habilidades e rotinas fundamentais para colocar em prática o esforço de busca, absorção e aplicação de informações importantes para o processo de desenvolvimento, adaptação e uso de uma tecnologia, e dos resultados oriundos desse processo. É possível criar inovações como novos produtos e materiais ou ainda desenvolver novas máquinas e equipamentos afim de alcançar resultados com maiores níveis de eficiência e técnico-econômica. Desse modo, esta capacidade está relacionada com o desenvolvimento de novos produtos, e ainda, de modo especial, o modo que faz disparar esse processo e seu fluxo (conteúdo, lógica e atividades) (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

A capacidade de operação está relacionada com as habilidades e rotinas que a empresa tem para pôr em prática as operações relativas ao processo do produtivo. O objetivo dessa capacidade é gerar inovações, a partir da criação de novos processos produtivos, buscando produtos de melhor qualidade com eficácia e menor custo. Essa capacidade está relacionada aos esforços de planejamento, organização, programação e controle da produção (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

A capacidade de gestão refere-se as tarefas de coordenação organizacional da empresa e de seus recursos. A premissa de ter uma empresa resume-se a essa capacidade. É uma estrutura organizacional que procura manter o funcionamento e a busca de eficiência dos processos, das práticas e competências, através de diferentes técnicas e ferramentas. Seu foco está no processo de tomada de decisão estratégica e o modelo de gestão (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

A capacidade transacional está relacionada aos processos de marketing e comercialização de uma empresa. Essa capacidade está ligada ao relacionamento com o mercado, fornecedores e clientes, lançamento de marcas e reputação, atendimento e negociação, vendas, logística e pós-venda. O objetivo é reduzir os custos de transação, na relação daquilo que se compra e daquilo que se vende. A maior incidência dessa capacidade está relacionada à posição da empresa em sua cadeia de valor. Quanto mais próxima a empresa estiver de seu final, maior será a necessidade de técnicas mais modernas de relacionamento com o cliente (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

O modelo das capacidades de inovação pode ser observado na figura a seguir:



Fonte: Reichert; Camboim; Zawislak (2015).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo de analisar as capacidades de inovação de uma empresa de móveis, realizou-se um estudo de caso na Indústria e Comércio de Móveis Alfa, localizada na cidade de Rolante.

O estudo de caso é dos diversos modelos propostos para a produção de conhecimento em campo específico, do mesmo modo o experimento e o levantamento. O estudo de caso indica princípios e regras que devem ser observados ao longo de todo o processo de investigação. Mesmo não apresentando a mesma rigidez de levantamento e experimentos, os estudos de caso envolvem as etapas de

formulação e delimitação do problema, de seleção da amostra, da disposição dos procedimentos para a coleta e análise de dados. Assim, pode-se descartar qualquer definição que apresente o estudo de caso apenas como método de coleta de dados (GIL, 2009).

O estudo de caso pode ser interpretado um delineamento no qual são utilizados vários métodos e técnicas de coleta de dados, como a observação, a entrevista e análise de documentos.

O que mais se destaca em um estudo de caso é a natureza holística. Em outras palavras, a proposta de investigar um todo, levando em consideração as todas as partes relacionadas (GIL, 2009).

Os estudos de caso utilizam-se da triangulação como característica para coleta de dados. Por isso, serão considerados como métodos de coleta de dados entrevistas em profundidade, observação e dados bibliográficos. Os estudos de caso possibilitam estudar em profundidade o grupo, organização ou fenômeno, levando em conta suas diversas dimensões. Neste ponto, apresentam certa vantagem em relação ao levantamento (GIL, 2009).

4.1 COLETA DE DADOS

As entrevistas são umas das mais importantes fontes de informações de um estudo de caso (YIN, 2001). As entrevistas seguirão um roteiro semiestruturado, de modo que os entrevistados apresentarão suas próprias interpretações dos acontecimentos questionados. Serão entrevistados 5 funcionários, um de cada setor: Setor de montagem, setor de produção, setor financeiro, setor de vendas e proprietária.

A observação consiste no uso dos sentidos para adquirir as informações do necessárias do dia-a-dia da empresa. É uma estratégia para obtenção de dados considerada como um método investigativo de grande importância para o estudo de caso, pois permite ao pesquisador entrar em contato direto com o objeto de estudo em questão (GIL, 2009).

Ter acesso a fontes documentais é importante para o estudo de caso. Desse modo, é possível analisar informações referentes a estrutura e sua organização, quadro de funcionários e demais setores. Assim, a grande contribuição do uso da documentação é o fornecimento de informações específicas com o objetivo

de agregar resultados obtidos em conjuntos a outros procedimentos de coleta de dados (GIL, 2009).

No período de 26 de outubro de 2019 a 31 de outubro de 2019 foi aplicado o modelo de entrevista semiestruturado de entrevistas para cinco funcionários da empresa, um representante de cada setor: Setor de montagem; Setor de produção; Setor de vendas; Setor financeiro; Proprietária. As entrevistas serão gravadas e tabuladas para serem analisadas. Também serão analisados documentos com informações relevantes para a pesquisa.

Após analisadas as entrevistas as mesmas foram compiladas ao modelo de capacidades de inovação proposto.

5 CONTEXTO DA EMPRESA

A Indústria e Comércio de Móveis Alfa está localizada na cidade na de Rolante na Vale do Paranhana. A empresa possui cerca de 30 anos de experiência no setor moveleiro. A partir do ano de 2000 a empresa mudou sua linha de produção, deixando de fabricar móveis de madeira em séria para móveis de MDF sob medida. Foi necessário fazer uma reformulação no quadro de funcionários, onde somente os mais qualificados permaneceram.

Hoje a empresa conta cerca de dezenove funcionários, sendo seis pessoas no setor administrativo, quatro funcionários que fazem as entregas e montagem na casa dos clientes e os demais funcionários trabalham na produção interna da empresa, cada um com uma função específica. Em algumas circunstâncias, bem pontuais, um ou dois montadores internos auxiliam nas entregas, mas ocorre apenas em períodos de sazonalidade do mercado, normalmente em final de ano.

Os montadores da empresa, de um modo geral, possuem um nível de escolaridade básico, contudo, possui dois marceneiros com nível técnico da área. Nos processos de seleção da empresa não é exigido qualificação profissional e algumas vezes são selecionados sem experiência, sendo assim possível alocar novos funcionários em funções básicas e de acordo sua evolução são promovidos a funções de maior responsabilidade. A empresa possui pouca rotatividade de funcionários, inclusive cerca de 20% dos funcionários estão a quase 25 anos na empresa, 20% estão a quase 10 anos.

No setor administrativo, a empresa possui funcionários com nível superior, com exceção do gerente da produção, este contudo possui diversos treinamentos oferecidos pela empresa. Neste setor trabalham seis pessoas: gerente financeiro, gerente de produção, gerente comercial, projetista, analista de projetos e orçamentos, e a proprietária da empresa- que também atua como arquiteta responsável pelos projetos desenvolvidos pela empresa.

As vendas da empresa giram em torno de 30 projetos por mês, podendo variar de acordo com a época do ano. De acordo com as informações coletadas na empresa, apenas 20% dos projetos orçados são de fato convertidos em vendas. O tempo de retorno de um orçamento de um projeto através de um arquiteto é de um dia e meio, enquanto os projetos desenvolvidos pela empresa têm um retorno ao cliente de em média 7 dias. A empresa não cobra dos clientes pelos projetos, pois acredita ser um diferencial perante seus concorrentes e também como uma estratégia para cativar e atrair novos clientes. Sobre os motivos que levam os orçamentos não serem vendidos, cerca de 30% deles são classificados como especulação de valores, 10% são de pessoas que não conhecem os valores de móveis sob medida, 10% são de clientes que desistem de comprar, 20% é o preço considerado elevado, 10% é da indicação do arquiteto e o restante acaba desistindo de fazer. Estes dados são observados durante o ano e servem como balizadores para novas estratégias de vendas e atendimento para o próximo ano. Entretanto, este conhecimento nunca foi documentado. No ano de 2019 o departamento tornou-se mais formalizado, nesse sentido todos os clientes e projetos são documentados, classificados por potencial de compra, e espera-se que nos próximos anos esses dados possam ser compilados de fato para contribuir potencialmente nas vendas da empresa.

As vendas da empresa estão distribuídas em 45% no Litoral Norte do estado, 35% em Porto Alegre e o restante na região do Vale do Paranhana. Por uma localização geográfica, a empresa encontra-se em um lugar estratégico para o escoamento de suas entregas, pois fica praticamente no centro de sua área de atuação, facilitando os deslocamentos de atendimento, entregas e assistências.

Os retrabalhos na empresa ocorrem com frequência dentro da empresa, com maior incidência no setor de produção. Como o tipo de produto da empresa não permite uma linha de montagem em série, alguns projetos de maior complexidade, não na sua totalidade, geram mais mão de obra e alguns retrabalhos. Os retrabalhos de projetos de arquitetos são considerados normais devido ao processo muitas vezes

mais delicado e trabalhoso. Entretanto, a fábrica possui um número de retrabalhos considerado elevado no processo de fabricação dos móveis que são projetados pela fábrica. De acordo com alguns funcionários, são problemas que se repetem ano após ano, e que seria simples de ajustar, no entanto, não ocorre.

As entregas ocorrem dentro do prazo determinado, sendo que em muitos casos os móveis são entregues com bastante antecedência. A empresa considera inadmissível atrasar alguma entrega. Inclusive, observa-se que as entregas balizam muito o funcionamento da empresa. Atrasos em obras acabam atrapalhando o andamento do planejamento das entregas, desse modo gerando conflito com alguns agendamentos, sendo necessário remarcar várias vezes a entrega com alguns clientes.

5.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para os funcionários mais antigos na empresa, o fato mais marcante na história da empresa foi a transição de móveis de madeira fabricados em série para móveis de MDF sob medida. Essa transição ocorreu em um período em que o mercado apresentava mudanças de comportamento e o produto da empresa estava se tornando obsoleto para o mercado.

O funcionário responsável pelo setor financeiro comentou que, na época, seria necessário um alto investimento financeiro para adequar o produto fabricado as novas tendências de mercado, sem garantias de que o dinheiro investido em máquinas e novas tecnologias teria retorno a curto ou longo prazo. Os funcionários responsáveis por cada área foram consultados sobre qual seria o impacto de mudar de nicho de mercado, fato que ocasionou a mudança de produto da empresa. A aquisição de um terreno e a construção de um prédio próprio também é um marco importante na história da empresa.

Quando perguntados sobre como é processo produtivo da empresa existem algumas divergências entre os funcionários. O montador entrevistado entende que o processo é feito da forma mais adequada e compreende que cada funcionário faz uma função específica contribuindo assim para o desenvolvimento do móvel. Para o funcionário do setor financeiro o processo de produção é mais sistêmico, onde o produto segue uma linha de produção desde o processo do fechamento da venda até que termine na expedição, passando por cada funcionário e cada um fazendo sua

função no processo produtivo. O funcionário responsável pela produção descreve o processo produtivo como muito semelhante a outras empresas de móveis sob medida. Para ele, o fato de ter vários marceneiros trabalhando em um único projeto aumenta a velocidade de produção de cada pedido. O funcionário do setor de vendas compreende o que o processo de produção é artesanal porque cada etapa de um móvel sob medida passa pelas mãos de um funcionário qualificado para a atividade em questão.

Os entrevistados alegam que não existem normas escritas para a programação da produção ou outras atividades da empresa. O funcionário do setor de vendas comenta que a empresa segue normas técnicas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Mas destaca que não existe nenhum procedimento ou roteiro para ser seguido. Para o funcionário da montagem, o uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI's) é a única norma que é repetida para ser seguida, no entanto não está descrita em nenhum lugar.

Os entrevistados relatam excesso de retrabalho nos móveis produzidos. O funcionário do setor de montagem comentou que muitas vezes para cumprir um prazo de entrega é recebida a ordem para trabalhar um pouco mais ligeiro, mas sem deixar de lado a qualidade. O montador ainda comenta que a recomendação é terminar um pedido para que uma carga de entrega esteja completa, entretanto, algumas vezes não é possível. Para a proprietária da empresa os retrabalhos existem, mas de modo geral eles acontecem por ser um produto muito customizado e não ter muita cobrança sobre o assunto.

A proprietária acrescentou que em alguns projetos considerados mais difíceis, é tomado as devidas providências para evitar o retrabalho. O funcionário do setor financeiro comentou que no setor de produção alguns retrabalhos são recorrentes anos após ano, e que eles ocorrem devido à falta de fiscalização na produção. “Esse último ano a gente teve muito retrabalho, no meu ponto de vista. Coisa que a gente tem que evitar no próximo ano (funcionário do setor financeiro)”.

O funcionário do setor de produção comenta que os retrabalhos ocorrem porque móveis sob medida nunca são iguais, e na casa de clientes de clientes podem ocorrer paredes tortas e outras variáveis que contribuem para erros de produção. Ele reforça que os funcionários são instruídos para evitar errar na hora de montar, e caso ocorra, que procure evitar repetir o erro. Na avaliação desse funcionário, existem poucos retrabalhos comprando proporcionalmente ao volume de móveis fabricados.

O funcionário do setor de vendas enxerga vários retrabalhos na produção, muitos problemas de entrega e destaca ainda que a capacidade de produção da empresa é muito maior que a capacidade de entrega da empresa, e classifica o problema de entrega como o principal gargalo nos retrabalhos. Salaria ainda que não é possível conciliar a capacidade de entrega com a capacidade de produção. Contudo, para esse funcionário, os retrabalhos são normais para esse ramo de produto, o móvel sob medida.

Quando perguntados sobre retrabalhos em relação aos concorrentes da empresa, os entrevistados não têm conhecimento das atividades dos concorrentes.

De acordo com o funcionário do setor de vendas, as decisões de desenvolvimento ocorrem a partir das análises dos projetos que a empresa recebe de arquitetos e dos projetos que a própria empresa desenvolve. É realizado um estudo de viabilidade do projeto e o custo dele. Sobre essa mesma questão a proprietária da empresa ainda procura enfatizar a identificação de possíveis pontos de retrabalho. O responsável pela produção participa das análises, enquanto outros funcionários não tomam parte do assunto.

No aspecto de tecnologia, os funcionários acreditam que possuem maquinário adequado para a realização das tarefas. Embora que nos últimos anos tenha sido feito apenas manutenções nas máquinas, essa estrutura de produção atende à demanda de mercado. A empresa entende que em alguns anos será necessário adquirir novas máquinas, contudo o porte atual da empresa é competitivo com empresas de grandes marcas da indústria moveleira.

A proprietária comentou ainda que a empresa está em processo de desenvolvimento de um sistema integrado para a gestão da empresa. Como a empresa está sempre trabalhando com projetos diferentes, não existe no mercado um software pronto, é preciso que seja desenvolvido de acordo com as necessidades da empresa. Existe uma projeção de que em 3 anos o sistema esteja totalmente implantado.

Quando perguntados de onde surgiu o conhecimento da empresa e como a empresa sabe hoje como tem que fazer, foi descrito pelos funcionários que a empresa quando foi fundada procurou treinamento em algumas empresas concorrentes, mas que muitos procedimentos foram criados de modo bem empírico, através de tentativas e erros. A qualificação dos funcionários, da linha de montagem, se deve por experiência de outras empresas, e por recrutamento e seleção eficientes.

A empresa procura estar atualizada a tendências de mercado, e os arquitetos parceiros da empresa contribuem para esse conhecimento, aliados a formação da equipe que coordena os setores de venda, projetos, financeiros e produção.

Em relação a marca da empresa, os funcionários entrevistados concordam que a empresa possui uma marca forte e conhecida. O Funcionário do setor de vendas comenta que 95% de novos clientes quem chegam na empresa são de indicação de outros clientes, inclusive arquitetos recebem recomendações positivas em relação à empresa. A proprietária comentou que para comemorar 30 anos empresa, está planejando atualizar missão e visão da empresa com o intuito de fortalecer ainda mais a marca. O funcionário da produção comentou que o nome Móveis Alfa passa confiança aos clientes novos e antigos. A funcionária do setor financeiro destaca que a marca existe a quase 30 anos e a maior divulgação é feita boca-a-boca.

O funcionário da montagem falou que para ele a marca é forte, pois a empresa vende mais para outras cidades do que propriamente para cidade onde está situada. Nas ocasiões que trabalhou na casa de clientes, esse funcionário comentou sempre ouviu muitos elogios em relação a qualidade e confiança.

Quanto aos valores praticados nos produtos, em relação aos concorrentes, a funcionária do setor financeiro acredita que o produto da empresa seja mais caro devido a empresa possuir um alto de produção, taxas de licenciamento em dia, além de alta carga de impostos, que segundo ela, os concorrentes não devem estar de acordo as normas de licenciamento obrigatórias.

A proprietária classifica a empresa em padrão mais alto que as empresas do mesmo ramo na cidade, desse modo acaba tendo um custo um pouco mais alto, refletindo no preço final do produto e em consequência disso acaba incapacitando a o poder de compras de alguns municípios. O funcionário das vendas acredita que a empresa procura diminuir ao máximo seus custos, evitando ter estoques, ou trabalhando com estoques mínimos. Como os móveis sob medida são diferentes a cada projeto, é comprado apenas o material necessário, e a empresa possui bom relacionamento com os fornecedores, dessa forma o poder de barganha com os fornecedores é um ponto positivo para diminuir custos.

O funcionário da produção comentou que alguns materiais, como ferragens, por exemplo, poderiam ser de marcas melhores. Ele acredita o produto possui alto padrão de qualidade, contudo ele identifica ali uma forma de melhorar o produto.

Com exceção do funcionário da montagem, que segundo ele não tem acesso a esse tipo de informação, os entrevistados relataram que o preço praticado pela empresa é feito por um levantamento de matéria prima, estimativa de tempo de trabalho, deslocamento, complexidade do projeto, taxa de lucro padrão estipulada pela empresa e feito o *mark-up*.

Em relação a tendências de mercado, os funcionários acreditam que a empresa consegue atender as solicitações dos clientes. O funcionário das vendas comentou que alguns colegas participam de feiras de móveis, amostras de decoração e existe uma busca por ideias constantes. A proprietária atribui que a parceria entre empresa e arquitetos contribuiu significativamente para se adequar a novas tendências. O funcionário da produção destaca o uso de metais e vidros nos móveis de MDF, salientando que esses materiais começaram a ser utilizados nos móveis a pouco menos de 2 anos.

Perguntados sobre incentivos ou restrições para inovar na empresa, o funcionário da montagem comentou que gostaria que houvessem máquinas mais novas para auxiliar no trabalho. A funcionária do setor financeiro alega que a empresa sempre se colocou a disposição para que algum funcionário fizesse algum curso ou treinamento, e se auxiliando com os custos. A proprietária salientou o foco principal para especializações e treinamentos seriam os funcionários que trabalham no escritório, nas áreas de vendas, projetos, recursos humanos (RH), gestão da produção e área contábil. Ela entende que mesmo tendo uma equipe bem estruturada, este setor pode trazer mais resultados, visto que o setor de produção possui tarefas repetitivas e não haveria de fato real necessidade de qualificação. Mas de modo geral a empresa está sempre disposta a ouvir novas ideias e existe a possibilidade de pôr em prática.

Entretanto, o funcionário da produção acredita que qualquer inovação deve partir do dono da empresa. O funcionário das vendas comentou que a empresa possui dificuldade para crescer e inovar. Para ele as empresas de móveis sob medida crescem até esse porte, e pouquíssimas ficam maiores. O que baliza o crescimento é a capacidade de entregas ser desproporcional a capacidade de produção, e a falta de profissionais qualificados para contratar e alocar nas entregas é maior restrição para o crescimento, visto que as entregas são o último processo para a finalização do produto, portanto é estritamente necessário ter mão de obra qualificada e de confiança.

5.2 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A capacidade de operação refere-se a coordenação e controle da empresa e seus recursos. (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK,2015). De acordo com as entrevistas coletadas, a empresa não possui processos produtivos determinados, visto que cada funcionário entende o processo produtivo de uma forma diferente. A empresa zela pela qualidade dos produtos, entretanto o excesso de retrabalhos diminui a eficácia do processo. O controle da produção é balizado pela capacidade de entregas, e a capacidade produtiva é superior a capacidade de entrega, entende-se que esse é um gargalo da empresa.

A capacidade de desenvolvimento da empresa está relacionada as habilidades e rotinas da empresa. (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK,2015). A empresa procura estar atualizada com as demandas do mercado. Participa de feiras e amostras de decoração e a parceria com arquitetos e decoradores permite a empresa lançar produtos com tendências da moda, materiais novos e acredita ter preços competitivos com outras empresas que acreditam ser suas concorrentes, embora a empresa reconheça que tem dificuldades para reconhecer seus concorrentes.

A capacidade de operação está relacionada ao processo produtivo. (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK,2015). A empresa produz da forma que ela entende ser a melhor. Porém esse entendimento entra em conflito quando os funcionários reconhecem que existe retrabalho, e deveria diminuir ao invés de aumentar. Empresa acredita que por algum poderá contar com maquinário suficiente para continuar operando, mas os funcionários enxergam que novas máquinas poderiam otimizar o processo produtivo.

A capacidade de transação está relacionada aos processos de marketing e comercialização. (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK,2015). De acordo com as entrevistas coletadas, a empresa possui uma marca sólida e reconhecida na região por onde atua. Possui um plano de marketing usando as redes sócias e contatos com arquitetos de outras cidades. Possui um bom relacionamento com clientes e fornecedores. Contudo, o custo de transação poderia ser reduzido, pois a incidência de retrabalhos, que é visto pela empresa como normal para o nicho de mercado ao qual estão inseridos, pois não é possível reduzir os custos daquilo que se compra em

relação ao que se vende e podendo colocar em risco a reputação da empresa e por não conhecer os seus concorrentes e os produtos de seus concorrentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das entrevistas coletadas, documentos examinados e observações feitas pode-se afirmar que a empresa tem capacidade de inovação transacional. A empresa tem capacidade de produzir novos produtos a partir de projetos externos, contudo não oferece produtos a partir de projetos próprios.

7 REFERÊNCIAS

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de *et al.* Implantação do Sistema Lean Production: Inovação Organizacional em uma Indústria Moveleira. **Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 9, n. 4, p. 452-464, 2014.

REICHERT, Fernanda Maciel; CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antonio. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 161-194, 2015.

MOVERGS: ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO RIO GRANDE DO SUL. Dados do Setor Moveleiro. Bento Gonçalves, 2019. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>. Acesso em: 11 jul. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso:** fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de casos Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

POSSOLLI, Gabriela Eyng. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SCHUMPETER, Joseph. The theory of economic development. **Harvard Economic Studies**, Cambridge, v. 46, 1911.

ZAWISLAK, Paulo Antonio. Gestão da inovação tecnológica e competitividade industrial: uma proposta para o caso brasileiro. **Organizações & Sociedade**,

Salvador, v. 2, n. 3, 1994.

8 ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Fazer um breve relato dos fatos marcantes para a empresa.
[visto que já foi pesquisado no site – Importante pesquisar antes sobre a empresa!!]
2. Faça uma breve descrição de como é a estratégia produtiva da empresa.
[Sistema de produção (artesanal; montagem em linha, célula; processo contínuo); programação da produção; expansão da capacidade instalada quando necessário]
3. Faça uma breve descrição de como é o processo produtivo da empresa.
[Normas técnicas; programação da produção segue procedimentos formalizados; programação alterada a cada novo pedido; controle estatístico de processo; facilidades ou não para ajustes no processo]
4. Como está o nível de eficiência produtiva em relação aos concorrentes?
[retrabalhos; atrasos na entrega]
5. Faça uma breve descrição da estratégia e decisão do desenvolvimento.
[a concepção original dos produtos é externa ou interna; quais fases do desenvolvimento do produto acontecem dentro ou fora da empresa (concepção ao lançamento); o que determina desenvolvimento de novos produtos (requisitos legais, solicitação de cliente, melhoria de produto existente, aumento do portfólio de produtos, invenção)]
6. Faça uma breve descrição do processo de desenvolvimento tecnológico.
[a empresa adapta tecnologias a suas necessidades; existem parcerias com universidades; como são os projetos de DNP (informal, força tarefa, fragmentado, constante)]
7. Como está o nível das atividades de desenvolvimento da empresa em relação aos concorrentes?
8. De onde veio o conhecimento da empresa?
9. Como a sua empresa desenvolveu o conhecimento e as técnicas para fazer o que faz?
10. Como está o nível de conhecimento da empresa em comparação com os concorrentes?

11. Faça uma breve descrição da estratégia comercial da empresa.

[Marca – Ponto de venda – Canais de distribuição]

12. Faça uma breve descrição de como é o relacionamento com os fornecedores e compras.

[Mão-de-obra e matéria-prima adequada para produtos especiais]

13. Faça uma breve descrição de como é o relacionamento com os clientes e vendas.

[Posicionamento de mercado; Os comportamentos do mercado são monitorados por meio de pesquisas; posicionamento comercial da empresa em comparação com os concorrentes]

14. O que leva os clientes a comprarem os seus produtos?

[Embalagens diferenciadas; Qualidade do Produto; falta de produtos equivalentes; A empresa estabelece condições de negociação com os principais clientes]

15. Como a empresa define o preço de venda?

[Preço de Mercado; Custo de Fornecedor; Preço determinado pelo Cliente; Ganhos com variedade de produtos; Ganhos com volume de vendas]

Faça uma breve descrição da estratégia da empresa.

[Os objetivos estratégicos da empresa são planejados formalmente; As diferentes áreas da empresa operam de maneira integrada; Modelo de Gestão: Padrão gerencial – Familiar – Profissional; processo de tomada de decisão (comportamento tradicional, histórico recente, ao novo conhecimento desenvolvido internamente, informações de clientes, concorrentes, etc); Produtos premium]

16. Faça uma breve descrição de como são os processos administrativos da empresa.

[usam tecnologia da informação e comunicação - TICs; procedimentos de trabalho são detalhados em normas escritas; utiliza principais novidades em técnicas de gestão]

17. Como são os custos da empresa em relação aos de seus concorrentes?

[a prioridade de investimento é voltada para a eficiência produtiva]

18. Qual é o diferencial da empresa para se manter no mercado?

[Relação de conflito entre produção, marketing e finanças]

19. Quais são os incentivos ou restrições institucionais-legais para sua empresa inovar?