



Ferramentas de Gestão Contribuindo com as Inovações na Indústria Moveleira

Marlova Lima Paim, Larissa Leidens Silva, Djulia Alexandra Velho Machado,
Cristiano Soares Flores, Lucas Mostardeiro Lemos,
Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, Marcia Rohr Cruz

RESUMO

O presente estudo refere-se à identificação das ferramentas de gestão que contribuem para a inovação na indústria moveleira no município de Caxias do Sul e região. Segundo dados da MOVERGS, em 2014, o município de Caxias do Sul contava com 204 empresas no âmbito moveleiro, que empregavam um total de 2.617 funcionários, esses dados fazem com que a cidade ocupe o 2º lugar no *ranking* moveleiro do Rio Grande do Sul, ficando atrás apenas de Bento Gonçalves. A fim de melhor conhecer esse mercado, deu-se a elaboração desse artigo. Dentre os principais resultados pode-se destacar que as empresas pesquisadas utilizam algumas ferramentas de gestão para desenvolvimento de inovações e para gerenciamento das atividades cotidianas. Destaca-se como ferramentas utilizadas: co-criação, método e processo e reengenharia, dentre outras.

Palavras Chaves: Ferramentas de gestão. Inovação. Indústria moveleira.

1 INTRODUÇÃO

É evidente que a inovação se faz necessária nas organizações, sejam do setor público ou privado. A atual situação socioeconômica em que o país encontra-se praticamente obriga que as instituições busquem alternativas a fim de melhorar e otimizar seus processos. No âmbito moveleiro não é diferente, diversas empresas do segmento só conseguiram manter-se no mercado devido à capacidade de mudança. O processo que ocorre durante a aplicação de uma inovação, muitas vezes é lento e gera certos conflitos dentro da empresa, mas é indispensável para à sobrevivência saudável da instituição (MOVERGS, 2015).

Com a finalidade de conhecer melhor os processos de gestão da indústria moveleira, o presente artigo tem como pergunta de pesquisa: quais são as ferramentas de gestão que contribuem para a inovação na indústria moveleira? Que será respondida através do objetivo geral que é identificar as ferramentas de gestão que contribuem para a inovação na indústria moveleira no município de Caxias do Sul e região, e objetivos específicos que são: pesquisar na base de dados sobre os temas: inovação, ferramentas de gestão e indústria moveleira; realizar entrevista com gestores da indústria moveleira de Caxias do Sul e região e analisar as ferramentas de gestão que contribuem para as inovações na indústria moveleira de Caxias do Sul e região.

Esse estudo será dividido em sete partes incluindo esta Introdução, seguida pelo Referencial Teórico que aborda os conceitos de Indústria Moveleira, Inovação na Indústria Moveleira e Ferramentas de Gestão. Metodologia, que explica como foi realizado esse artigo. Delineamento de Pesquisa, que explica como se deram as pesquisas. Análise dos Resultados, que contou com cinco entrevistas realizadas com o Presidente do Sindicato Moveleiro de Caxias do Sul e quatro empresas do ramo moveleiro de Caxias do Sul e região. E, por fim, Considerações Finais, seguida pelas Referências.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico tem como objetivo identificar as ferramentas de gestão que contribuem para a inovação na indústria moveleira do município de Caxias do Sul e região.

2.1 Indústria Moveleira

Segundo indicadores da Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS, 2015), nos mostram que, em 2013, o Rio Grande do Sul contava com 2.580 empresas, as quais geraram 44.574 postos de trabalho, que por sua vez, produziram 93 milhões de peças, no valor de R\$ 6,9 bilhões.

O Rio Grande do Sul representa 13,8% das empresas em atividade no país, 13,6% em volume de pessoal ocupado, 18,2% da produção nacional, 16,1% do faturamento e 30,7% das exportações brasileiras, ocupando a primeira posição dentre os maiores estados exportadores de móveis. O valor de produção das empresas gaúchas produtoras de móveis e colchões teve um crescimento de 67,5% no período de 2009 a 2013, o que representa uma expansão média de 13,8% ao ano (MOVERGS, 2015).

Segundo dados disponibilizados pela Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul MOVERGS (2015), as vendas no comércio varejista de móveis aumentaram 1,7% em volume de peças e 2,6% nas receitas. Já no acumulado do ano (Jan/Jul), o setor ainda enfrenta retração de -13,2% em volume e -8,6% em valores, se comparado ao mesmo período em 2014. Quanto a produção Industrial, o volume de móveis avançou 3,6% em julho, porém, acumula retração de -8,8% no ano (Jan/Jul). Em valores nominais a receita da indústria cresceu 3,5% no mês e, recuou 3,4% no ano (MOVERGS, 2015).

Quanto a empregabilidade e a produtividade na indústria, de acordo com a MOVERGS (2015): o número de pessoas ocupadas na indústria de móveis teve queda de 2,4% no mês de julho. Já a produtividade do setor obteve aumento de 6,5% no mês, porém, acumula recuo de 3,9% no ano.

No que tange ao comércio externo: em relação à balança comercial da indústria de móveis, as exportações brasileiras foram de US\$ 352,0 milhões no período acumulado entre janeiro e julho de 2015, com queda de 7,6% sobre o mesmo período de 2014. Já as importações somaram US\$ 455,3 milhões, com retração de - 6,9%. Com estes resultados a balança comercial do setor moveleiro teve variação negativa de - 4,5%, registrando US\$ 103,3 milhões no *déficit* comercial.

2.2 Inovação na Indústria Moveleira

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009) inovação não apenas a criação de algo novo, mas à algo novo que tenha o objetivo de proporcionar algum tipo de benefício tanto aos consumidores, quanto à organização em questão. Seu conceito está relacionado ao sucesso da experimentação de uma ideia emergente, que tenha como resultado positivo o retorno. Segundo Kotler e Bes (2011), inovação nem sempre está relacionada à grandes saltos e a inovação gradual é tão necessária, ou até mais, que as mudanças radicais.

Para Loures (2010), a indústria moveleira, como qualquer outra, precisa estar inovando continuamente, principalmente devido ao ambiente competitivo e as preferências e necessidades do consumidor estão sempre se renovando. A imperativa da inovação é de tal ordem que sem ela as empresas não sobrevivem ou se sobrevivem, não é de forma saudável. Inovação não é algo que acontece, é um resultado de uma cultura que permeia toda a organização, onde evidentemente existem algumas áreas e profissionais que proporcionam



uma estrutura interna capaz de possibilitar a empresa novas formas de se apresentar no mercado. Inovação podem ser coisas subjetivas, sutis, intangíveis, que muitas vezes parecem nem fazer diferença em um primeiro momento, mas geram um impacto enorme à empresa.

Autores como Lorenzini (2011) e Damanpour (1991) afirmam que a inovação está relacionada a tudo que seja novo e possa criar mudanças para uma organização, seja um programa, um processo, um serviço, um produto, uma ação de *marketing*, entre diversas outras possibilidades. Essas mudanças também sofrem influências do ambiente, seja interno ou externo, possibilitando que as instituições tenham um processo contínuo de inovação. Scandelari (2011) aponta que ainda existem campos há serem explorados no que diz respeito à inovação e suas tecnologias, pois as pesquisas e estudos sobre este assunto estão limitadas apenas para o âmbito econômico e financeiro.

2.3 Ferramentas da Gestão

As ferramentas de gestão são elementos importantes para auxiliar as empresas a na administração dos seus recursos e na otimização dos seus processos. Dessa forma, a seguir serão apresentadas algumas ferramentas podem contribuir com a gestão das organizações. O Quadro 1 apresenta algumas ferramentas de gestão, sua descrição e principais autores.

Quadro 1 - Ferramentas de gestão e suas descrições

(continua)

| Ferramentas | Tópicos Relacionados | Descrição | Autores |
|---------------------------------|---|---|---|
| Painel de Controle | <ul style="list-style-type: none">•Gestão por objetivos•Missão e Visão•Pagamento por desempenho•Balanço estratégico | Mede os resultados de desempenho de acordo com os objetivos e métricas estabelecidos | Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2006). |
| <i>Benchmarking</i> | <ul style="list-style-type: none">•Melhores práticas•Perfil de competidores | Incorporar na empresa melhorias que foram pesquisadas em outras organizações. | Stauffer, D. (2003). |
| Re-engenharia de Processo | <ul style="list-style-type: none">•Redução do tempo de ciclo•Organizações horizontais•Análise do quadro de pessoal•Redesenho de processos | Redesenhar os processos existente visando entregar mais valor ao cliente. | Hammer, M.; Champy, J. (2003). |
| Missão e Visão | <ul style="list-style-type: none">•Valores da Corporação•Transformação Cultural•Planejamento Estratégico | A Missão é o negócio da empresa e o modo como alcançá-los. A Visão é o que a empresa deseja se tornar no futuro. | Kotter, J. P. (1997). Collins, J. J.; Porras, J. I. (2004). |
| Terceirização | <ul style="list-style-type: none">• Comércio colaborativo• <i>Core Competencies</i>• <i>Offshoring</i>• Alianças Estratégicas• Análise da cadeia de valor | A organização contrata serviço de outras empresas para realizar atividades que não fazem parte do seu negócio principal. | Brown, D.; Wilson, S. (2005). |
| Modelos de Otimização de Preços | <ul style="list-style-type: none">•Gerenciamento baseado na demanda•Estratégia de precificação•Crescimento da receita | Calcula como a demanda varia em diferentes níveis de preço. | Kinni, T. (2003). Nagle, T. T.; Hogan, J. (2007). |
| Planejamento Estratégico | <ul style="list-style-type: none">•<i>Core Competencies</i>•Missão e Visão da empresa•Planejamento de Cenários e Contingências | É um processo para determinar no que o negócio deve se transformar e como alcançar os objetivos da melhor maneira possível. | Collis, D. J.; Rukstad, M. G. (2008). Mintzberg, H. (2004). |



(conclusão)

| Ferramentas | Tópicos Relacionados | Descrição | Autores |
|--|---|---|---|
| Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos | <ul style="list-style-type: none">•Corporação sem fronteiras• Comércio colaborativo• Análise da cadeia de valor | Sincroniza os esforços de todas as partes envolvidas, insumo, produção e entrega. | Ayers, J. B. (2006). |
| Gerenciamento da Qualidade Total | <ul style="list-style-type: none">• Melhoramento contínuo• Prêmios de qualidade• Certificados de qualidade• <i>Lean Six Sigma</i> | O objetivo é atingir níveis de defeito zero. | Besterfield D. H.; Besterfield, C. M.; Besterfield, G.; Besterfield, M. (2002). Goetsch D. L.; Davis S. B. (2005). |
| Ferramentas de Suporte à Tomada de Decisão | <ul style="list-style-type: none">• Regras de governança• Descrição de cargos• Desenho da organização | São usadas a partir da distribuição de papéis, responsabilidades e metas a todos os envolvidos nos processos decisórios e críticos. | Garvin, D.; Roberto, M. A. (2001). Rogers, P.; Blenko, M. (2006). |
| Gerenciamento do Relacionamento com Clientes – CRM | <ul style="list-style-type: none">• Comércio colaborativo• Retenção de clientes• Segmentação de clientes• Ferramentas de gestão de fidelidade | É um processo usado para entender melhor os grupos de clientes se adequando às mudanças nos desejos dos mesmos | Day, G. S. (2004). Reichheld, F. (2001). |
| Estratégia de Crescimento | <ul style="list-style-type: none">•Expansão via adjacências• Inovação de gestão•Análise de migração de mercado | Destina os recursos para buscar oportunidades de crescimento rentável. | Collins J. J. (2001). Olson, M. S.; Bever, D. V. (2008). |
| Gerenciamento da fidelidade | <ul style="list-style-type: none">•Pesquisas com clientes e Funcionários•Retenção e fidelização de clientes•Gerenciamento do relacionamento com o cliente | Mede a satisfação dos clientes proporcionando a retenção dos mesmos, aumentando assim a receita da empresa. | Reichheld, F. (2006). Teal, T. (1996). |

Fonte: Rigby (2009), adaptado pelo autor.

Estas são algumas das ferramentas que os autores deste estudo acreditam que sejam importantes para o gerenciamento das atividades da indústria moveleira. Isso devido as especificidades do segmento e as contribuições de cada ferramenta e autores nas atividades de gestão deste segmento.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para melhor entendimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, de acordo com Yin (2015), o método de investigação mais adequado é o estudo de caso. Este método de pesquisa é bastante utilizado nas investigações em administração, em especial nos temas relacionados com a gestão, pois preserva as características holísticas e relevantes do evento analisado. Sua aplicação se dá através da busca pelo entendimento de fenômenos sociais complexos. Por esses motivos, o método de investigação escolhido pelos autores foi o de estudo de caso.



Este estudo foi desenvolvido pelos bolsistas de iniciação científica da Universidade de Caxias do Sul. O objetivo deste estudo é identificar quais são as principais ferramentas de gestão que auxiliam as indústrias moveleiras de Caxias do Sul e região, em suas inovações. O referencial teórico encontrado no presente artigo foi desenvolvido a partir de pesquisas realizadas nas bases de dados da Universidade, através de livros, artigos científicos, periódicos da área e consulta a teses e dissertações.

Em seguida, realizou-se uma pesquisa de campo, onde foi elaborado um roteiro de questões que serviu de base para as entrevistas e foi aplicado com profissionais do segmento moveleiro, a fim de coletar dados empíricos. O roteiro de questões foi elaborado a partir da literatura estudada. Após esta elaboração, foram entrevistados o Presidente do Sindicato Moveleiro de Caxias do Sul (2015) e quatro empresas do ramo moveleiro da região, que produzem e comercializam móveis e acessórios. Na sequência foi realizada a análise dos resultados, com apresentação do texto na forma como o entrevistado relatou durante a entrevista.

O roteiro das questões que norteou as entrevistas foi o seguinte:

- O que a Empresa entende por inovação?
- Quais as principais dificuldades que a indústria moveleira enfrenta no mercado atual?
- Quais são as ferramentas de gestão que a empresa utiliza para o desenvolvimento de inovação?
- Houve alguma mudança nas ferramentas de gestão nos últimos anos? Em relação a crise, teve alguma influência?
- O processo de gestão sofreu alguma alteração devido as ferramentas utilizadas para inovações no seguimento?
- Há mão de obra qualificada para utilizar estas ferramentas de gestão aplicadas pela gestão da empresa?
- Quais são as vantagens de utilizar ferramentas inovadoras neste setor?
- Existe alguma desvantagem na utilização de ferramentas inovadoras?
- Qual a influência da crise atual do país na indústria moveleira?
- Como a indústria moveleira vem enfrentando a crise?
- A alta do dólar é uma vantagem ou uma desvantagem no setor moveleiro?
- Quais são as perspectivas de mercado para 2016?

Este roteiro de questões foi elaborado a partir do referencial teórico base utilizado no estudo e contribui para o entendimento da forma como as empresas pesquisadas desenvolverem suas inovações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo cujo objetivo foi identificar quais são as principais ferramentas de gestão que auxiliam as indústrias moveleiras de Caxias do Sul e região, em suas inovações, contou com entrevistados pertencentes ao segmento que atuam diretamente nas empresas na administração, planejamento e produção de quatro indústrias moveleiras e uma entidade de classe.

A seguir serão apresentados os resultados das questões e as respectivas respostas dos entrevistados no Quadro 2.



Quadro 2 – Apresentação das respostas dos entrevistados.

(continua)

| Empresa | Respostas |
|--|--|
| 1- O que a Empresa entende por inovação? | |
| Presidente Sindicato | Depende apenas do próprio diretor para inovar em sua empresa, para isso o mesmo deve buscar novas tecnologias, funcionários especializados, e soluções de inovações. Não é suficiente a realização de investimento em inovação apenas galgando alavancagem financeira, tendo em vista que esta, quando devidamente administrada, promove o desenvolvimento da organização em todos os seus contextos. Não adianta investir em inovação se houver um diálogo com seus colaboradores, onde visa lucro e não seu crescimento. |
| Diretor da Empresa A | A inovação é vista como a aplicação de novos conceitos ao produto ou aos processos organizacionais. |
| Gerente da Empresa B | Inovação está relacionada a forma de realizar os processos. Nesse sentido, quando a organização adota um novo método de desempenhar determinadas tarefas, reduzindo tempo e custos, considera-o como inovação. Entende-se também que a busca por novos produtos, que possuam aceitação no mercado, gerando uma corrente de mão de obra e emprego, bem como a questão de adquirir máquinas novas e buscar melhorias para o parque fabril, estão relacionados ao processo de inovação. |
| Diretor da Empresa C | Inovação é toda e qualquer ação para melhorias de produção e gestão da empresa. |
| Gerente da Empresa D | Existem muitas formas de inovar dentro de uma organização, a organização, associa a inovação ao processo de melhoria contínua que aprimora um determinado processo ou produto. Muitas pessoas entendem que inovação e invenção são a mesma coisa, mas não é desta forma que compreendemos este conceito dentro de nossa empresa. Inovação não necessariamente precisa ser uma ação radical e surpreendente, como muitas pessoas parecem acreditar. |
| 2 - Quais as principais dificuldades que a indústria moveleira enfrenta no mercado atual? | |
| Presidente Sindicato | Uma das principais dificuldades é a falta de padronização no preço de venda e a desorganização setor, que acaba gerando concorrência no segmento. Também há muitos diretores que na situação atual seria mais em conta investir em exportação que no próprio mercado interno. |
| Diretor da Empresa A | No que tange a inovação, acreditamos que uma das dificuldades seja o acesso às linhas de crédito que viabilizem projetos de pesquisa e desenvolvimento de novos conceitos. |
| Gerente da Empresa B | A principal dificuldade, é a conquista do mercado nacional, pois durante muito tempo, e ainda atualmente, a empresa trabalha exclusivamente para exportação e isso faz com que ela não seja tão conhecida no Brasil, fazendo com que, quando ela tente inserir novos produtos no ambiente nacional, não tenha aceitação, devido ao fato de já haver um grande número de empresas consolidadas. Atualmente a empresa está inserindo um novo produto relacionado à fabricação de portas, com isso aos poucos vem conquistando o mercado nacional. Outra dificuldade é a oscilação do dólar, já que a empresa exporta muito. Atualmente o momento está favorável, devido a alta do dólar e o grande índice de exportação que a organização possui |
| Diretor da Empresa C | Não existe nenhum processo de inovação na mesma. |
| Gerente da Empresa D | Atualmente, a indústria moveleira sofre com os efeitos da crise que atinge, principalmente, os segmentos de manufatura e transformação. A dificuldade de crédito, a redução da atividade no setor da construção civil e os altos custos de transporte e energia prejudicam os polos moveleiros de todo o país. |
| 3 - Quais são as ferramentas de gestão que a empresa utiliza para o desenvolvimento de inovação? | |
| Presidente Sindicato | A maior ferramenta usada são as pessoas, ou seja, se o gestor investir em tecnologias ou novas máquinas, terá que aperfeiçoar o seu colaborador para conseguir trabalhar, com isso sempre terá que cada vez mais aumentar o potencial do seu funcionário, pois não adianta ter novas ferramentas se não há mão de obra especializada para manusear. |



(continua)

| | |
|--|---|
| Diretor da Empresa A | A empresa trabalha em parceria com escritório de Design, para que estes nos desafiem com a inclusão de novos produtos e novos métodos de fabricação. |
| Gerente da Empresa B | A empresa é precária quanto as ferramentas de gestão utilizadas para a inovação na mesma. Como não há um sistema informatizado que acompanhe o desenvolvimento da produção, não há nenhuma ferramenta de gestão. |
| Diretor da Empresa C | Não usamos nenhuma ferramenta de gestão para inovação na empresa. |
| Gerente da Empresa D | As ferramentas de gestão utilizadas para o desenvolvimento de inovação pela empresa D, são as seguintes: a) Inovação tecnológica, em produtos e marketing: - co-criação: as ideias são lançadas pela Engenharia de Produto aos franqueados, consultores de vendas, projetistas, instaladores e outras funções a fim com o objetivo de agregar soluções aos produtos. Esta comunicação é realizada através de plataforma própria e os resultados transformados em informações para a tomada de decisão; - canal de comunicação com franqueados e todas as lojas franquizadas: os franqueados, consultores de vendas, projetistas e instaladores sugerem inovações em produtos e serviços através dos diversos canais de comunicação disponíveis, incluindo visitas à fábrica, avaliação de dificuldades em determinados projetos e o compartilhamento de soluções criadas pelas lojas que são disseminadas na rede; - pesquisa em feiras e eventos importantes, relacionados direta ou indiretamente ao setor, e sites especializados: o processo de criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de produto e dos serviços possui profissionais contratados e designers nacionais e internacionais que desenvolvem projetos em tempo integral; - ferramentas de vendas: funcionalidades na simplificação do processo de venda, incluindo projetos e comercialização, são constantemente pesquisadas e desenvolvidas pela equipe de marketing e engenharia com a corroboração de parceiros; - os fornecedores: representam uma frente importante de inovação através do desenvolvimento de soluções exclusivas aos produtos e serviços baseados no <i>briefing</i> divulgado pela Engenharia de Produto ou por iniciativa do próprio fornecedor. b) Inovação em processos: - Setor de métodos e processos: profissionais egressos da área de engenharia atuam no estudo e implantação de melhorias nos processos em tempo integral. São utilizadas ferramentas da qualidade como fluxogramas, diagrama de causa e efeito, pareto, etc.; - programa art e retrabalho: programa que identifica, organiza e monitora os dados de assistência técnica e produto não conforme gerando oportunidades de melhoria nos processos. |
| 4 - Houve alguma mudança nas ferramentas de gestão nos últimos anos? Em relação a crise, teve alguma influência? | |
| Presidente Sindicato | Não manifestou-se. |
| Diretor da Empresa A | Sim, com a crise a empresa reestruturou o setor de desenvolvimento de produtos, reduzindo o custo fixo e incluindo o trabalho de <i>designers</i> remunerados por <i>hoyalts</i> . |
| Gerente da Empresa B | Se não há ferramentas de gestão, conseqüentemente não há mudanças. A empresa trabalha com um sistema inovador voltado ao setor de vendas. Este sistema é utilizado aproximadamente há 18 anos, sendo apenas atualizado. Quanto as outras mudanças inovadoras não houve nenhuma outra, principalmente que envolva o processo de produção. |
| Diretor da Empresa C | Não utiliza nenhuma ferramenta de inovação. |
| Gerente da Empresa D | Houve duas mudanças: a) implantação do ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>), integrando todos os processos da empresa, inclusive das lojas; b) adoção de uma ferramenta de <i>business intelligence</i> , integrada com o ERP e o sistema de gestão das lojas. Os dados são organizados em informações de fácil e rápida interpretação com atualização em tempo real. |
| 5 - O processo de gestão teve alteração devido as ferramentas utilizadas para inovações no seguimento? | |



(continua)

| | |
|--|--|
| Presidente Sindicato | Não manifestou-se. |
| Diretor da Empresa A | Não houve nada representativo. |
| Gerente da Empresa B | O processo de gestão passou por mudanças, porém as ferramentas de inovação utilizadas pela organização não influenciaram tais mudanças. Atualmente a gerência busca consultorias externas, inclusive, uma destas consultorias permaneceu na organização durante o período de um ano, buscando alternativas e políticas de gestão, porém não estão relacionadas às ferramentas de gestão para inovação que são utilizadas pela empresa. Atualmente, a empresa contrata empresas terceirizadas para desenvolver produtos diferenciados, como forma de não ficar limitada apenas ao setor de engenharia. Geralmente as terceirizadas são empresas do município de Bento Gonçalves-RS, onde se localiza o ponto forte da indústria moveleira, inclusive, no presente momento a empresa B está em parceria com uma das terceirizadas para o lançamento de um novo produto em 2016. A gestão está mudando e se adequando de forma a atender também o mercado nacional. |
| Diretor da Empresa C | Não se aplica esta questão, visto que a mesma não utiliza nenhuma ferramenta de gestão para inovação na empresa. |
| Gerente da Empresa D | Houve alterações, o processo de gestão sofreu modificações devido às ferramentas utilizadas para inovação. Algumas destas alterações foram: a) o acesso às informações de vendas das lojas em tempo real favorece à assertividade das decisões relacionadas às estratégias comerciais e apoio ao franqueado; b) programação e controle da produção integrado no sistema ERP e apontamentos de produção gerando indicadores de produtividade e de resultados na fábrica. |
| 6 - Há mão de obra qualificada para utilizar estas ferramentas de gestão aplicadas pela gestão da empresa? | |
| Presidente Sindicato | Não manifestou-se. |
| Diretor da Empresa A | Parcialmente, a empresa relata haver uma carência de artesãos para o desenvolvimento de peças diferenciadas. |
| Gerente da Empresa B | Não há mão de obra qualificada, mas a entrevistada está otimista para o ano de 2016 devido à obrigatoriedade do bloco K (digitalização do livro de controle da produção e estoque, através do qual as organizações industriais e atacadistas deverão apresentar seus estoques e sua produção no <i>sped</i> fiscal). Dessa forma será necessário qualificar pessoas e então realizar a informatização nos processos, por se tratar de legislação. |
| Diretor da Empresa C | Há mão de obra qualificada, para que se possa aplicar tais ferramentas de gestão na empresa. |
| Gerente da Empresa D | Sim, a mão de obra é desenvolvida internamente através do treinamento operacional de cada função. |
| 7 - Quais são as vantagens de utilizar ferramentas inovadoras neste setor? | |
| Presidente Sindicato | Uma grande vantagem é a valorização em seu funcionário, com isso, tanto a empresa quanto o colaborador, terão benefícios, pois o colaborador produzirá mais e a empresa terá mais lucro. |
| Diretor da Empresa A | Com as ferramentas inovadoras a empresa se diferencia da concorrência, sendo isso uma vantagem para a mesma. |
| Gerente da Empresa B | Como não há utilização das ferramentas inovadoras, não é possível falar de suas vantagens. |
| Diretor da Empresa C | Não manifestou-se. |
| Gerente da Empresa D | Os dados são transformados em informações disponíveis de forma amigável e em tempo real utilizando à tomada de decisão e aumentando consideravelmente a assertividade das mesmas. |
| 8 - Existe alguma desvantagem na utilização de ferramentas inovadoras? | |
| Presidente | Não se manifestou-se. |



(continua)

| | |
|--|--|
| Diretor da Empresa A | Não se percebe nenhuma desvantagem quanto a utilização das ferramentas inovadoras aplicadas pela gestão. |
| Gerente da Empresa B | Acredita que essa falta de ferramentas de informatização deixa a empresa limitada, pois não é possível analisar indicadores, ou acompanhar a demanda do produto ou funcionário. |
| Diretor da Empresa C | Não manifestou-se. |
| Gerente da Empresa D | Não há desvantagem alguma na utilização das ferramentas inovadoras. Deve-se, porém, atentar à qualificação das pessoas que a utilizam, pois, o resultado dar-se-á pela correta ou melhor aproveitamento destes recursos. Conhecimento e experiência devem caminhar lado a lado. |
| 9 - Qual a influência da crise atual do país na indústria moveleira? | |
| Presidente Sindicato | Não manifestou-se. |
| Diretor da Empresa A | A empresa está se reinventando, reduzindo os custos e buscando estar mais próximos de nossos clientes. |
| Gerente da Empresa B | A empresa está buscando reduzir custos, aproximar sua atuação juntos compradores. |
| Diretor da Empresa C | Julga a queda nas vendas sendo uma consequência da crise econômica atual do país. |
| Gerente da Empresa D | Não há nenhuma desvantagem na utilização das ferramentas inovadoras. Porém deve-se, atentar à qualificação das pessoas que a utilizam, pois, o resultado dar-se-á pela correta ou melhor aproveitamento destes recursos. Conhecimento e experiência devem caminhar lado a lado. |
| 10 - Como a indústria moveleira vem enfrentando a crise? | |
| Presidente Sindicato | Não tenho dados para falar sobre o setor como um todo. |
| Diretor da Empresa A | Não manifestou-se. |
| Gerente da Empresa B | Desconheço o modo como as outras empresas do ramo estão lidando com a crise, mas com base na empresa, a situação está ótima. |
| Diretor da Empresa C | Utiliza-se da diversificação dos modelos como uma de estratégia para enfrentar a crise econômica. |
| Gerente da Empresa D | Para amenizar os efeitos da crise, o setor moveleiro vem trabalhando mercados alternativos dentro e fora do país. Muitas empresas estão diversificando sua linha de produção e buscando o mercado externo para compensar o volume de vendas perdido no Brasil. Esta é uma atividade que demanda tempo. Exportar móveis depende de um trabalho de médio e longo prazo para conquistar novos clientes e novos mercados, tarefa que exige investimento e bom nível de competitividade. Neste momento, a moeda brasileira, em baixa, favorece a exportação, porém, a logística interna do país desfavorece, devido aos altos custos em deslocamento até os portos, ainda, abala a credibilidade do Brasil, que deixa os clientes de outros países inseguros, quando a estabilidade financeira do país. |
| 11 - A alta do dólar é uma vantagem ou uma desvantagem no setor moveleiro? | |
| Presidente Sindicato | Não manifestou-se. |
| Diretor da Empresa A | Em um primeiro momento é vantajosa, pois torna nosso preço mais competitivo frente aos concorrentes internacionais, porém os custos de matérias e fixos de produção aumentam e absorvem parte desta vantagem competitiva. |
| Gerente da Empresa B | Para nós é uma vantagem, pois a empresa tem 97% do faturamento na exportação. |



(conclusão)

| | |
|--|--|
| Diretor da Empresa C | O mercado exportador, que continuou exportando apesar do dólar baixo, certamente terá incremento nas vendas, porém, o importador (cliente destas empresas), tentarão adequar os valores. No ramo de estofados, atualmente mais de 70% da matéria-prima é importada, e a empresa C teve um aumento médio de 20% prejudicando ainda mais, as vendas e lucratividade. |
| Gerente da Empresa D | Depende do ponto de vista e da situação de cada empresa. Para aquelas que compram matérias primas fabricadas no Brasil e exportam, pode até ficar mais fácil, mas muitos insumos brasileiros sofrem aumento atrelados à alta da moeda americana. Portanto, tudo depende do tipo de produto que determinada a empresa fabrica. Se determinada indústria produz seus móveis com muitos materiais importados, a moeda desvalorizada provoca um significativo aumento nominal dos custos de produção. Da mesma forma, se uma indústria precisa comprar novas máquinas e equipamentos para atualizar seu parque fabril, precisará de muito mais recursos para importar tecnologia. Isto pode atrasar os investimentos e prejudicar a competitividade do setor no futuro. |
| 12 - Quais são as perspectivas de mercado para 2016? | |
| Presidente Sindicato | Como a crise não afetou o âmbito moveleiro, a tendência é crescimento, pois esta tendo investimentos nas indústrias, assim tendo que mais procura de mão de obra especializada, e aperfeiçoar seus próprios colaboradores. |
| Diretor da Empresa A | Estamos inseguros quanto a previsões para o próximo ano. |
| Gerente da Empresa B | A situação está favorável para desenvolver produtos que sejam aceitos no mercado nacional, caso haja novamente uma desvalorização do dólar a empresa estará preparada para ter vendas aqui no Brasil. |
| Diretor da Empresa C | As perspectivas para 2016 não são boas. |
| Gerente da Empresa D | Espera-se que o setor moveleiro tenha um alto <i>deficit</i> em 2016. Muitos dizem que será ainda mais crítico do que foi no ano de 2015, devido a continuação da crise do país no próximo ano, o que, comprometerá ainda mais as reservas de caixa em grande parte das indústrias mais enfraquecidas. O setor moveleiro depende principalmente de dois fatores para voltar a crescer: crédito para o consumo e construção civil em alta. Há uma solução à curto prazo para estas duas variáveis, a empresa está fazendo o planejamento para 2016 com uma perspectiva de resguardo, que infelizmente demonstra a reduzir ainda mais os investimentos e inibe a contratação de novos trabalhadores, salvas exceções. O setor em 2016 vai reduzir ainda mais sua estrutura, buscando minimizar os custos e inadimplência, que se elevou nestes últimos meses. |

Com base nas entrevistas realizadas e apresentadas no presente trabalho foi possível observar que o cenário econômico, embora seja global, possui diversas interpretações para cada uma das empresas. As organizações que optaram pelo uso de alguma ferramenta de gestão conseguem lidar melhor com certas adversidades existentes ou que venham a surgir. Foram entrevistadas, além do Presidente do Sindicato Moveleiro, quatro empresas do âmbito moveleiro em Caxias do Sul e região onde três delas não estão otimistas para o próximo ano, porém espera-se que todas mantenham-se ativas no mercado, devido aos seus planejamentos e estudos para o ano que segue.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se com a pesquisa realizada com cinco empresas no segmento moveleiro, que apenas uma das organizações faz uso das ferramentas de gestão para a inovação, gerando assim benefícios. Entre os benefícios que a empresa obtém com o uso e que foi relatado pelos entrevistados podem ser destacados: melhora da qualidade do produto, percepção de valor



agregado pelos compradores, melhora no cotidiano de trabalho dos funcionários e resultado financeiro pela empresa através da redução de desperdícios.

A empresa usa ferramentas como, inovação tecnológica, canal de comunicação, Setor de métodos e processos, programa art e retrabalho, ferramentas de vendas, sendo que as demais empresas não fazem o uso, ficando assim em desvantagem. Sendo que poderiam utilizar diversas ferramentas de gestão para a inovação como *benchmarking*, estratégia de crescimento, essas ferramentas podem proporcionar maiores vantagens, como qualidade e preço nos produtos oferecidos gerando a satisfação dos clientes.

A partir do referencial teórico e das respostas dos entrevistados percebeu-se que itens como melhora dos resultados para a empresa e para os acionistas, melhora da qualidade dos produtos e otimização do uso dos recursos são alguns dos elementos que consta na literatura estudada e que foi mencionado pelos respondentes.

Dessa forma é possível perceber que a gestão da empresa quando está pautada em elementos comprovados cientificamente contribuem para que obtenha os resultados de acordo com o padrão desejado.

REFERÊNCIAS

- AYERS, J. B. Handbook of Supply Chain Management, 2d ed. Auerbach, 2006.
- BESTERFIELD, D. H.; BESTERFIELD, C. M.; BESTERFIELD, G.; BESTERFIELD, M. Total Quality Management, 3d ed. Prentice Hall, 2002.
- BROWN, D.; WILSON, S. The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities. John Wiley & Sons, 2005.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Collins Business, 2004.
- COLLINS D. J.; RUKSTD, M. G. Can You Say What Your Strategy Is? Harvard Business Review, April 2008.
- COLLINS, J. J. Empresas feitas para vencer - Good to Great: Por que apenas algumas empresas brilham. Collins Business, 2001.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 1991.
- DARREL, K. R. Ferramentas de gestão um guia para executivos. Bain & Company. 2009.
- DAY, G. S. Which Way Should You Grow? Harvard Business Review, July/August 2004
- GARVIN, D. A.; ROBERTO, M. A. What You Don't Know About Making Decisions. Harvard Business Review, September 2001,
- GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. B. Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, 5th ed. Prentice Hall, 2005
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, revised and updated. Collins, 2003.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, D. P. Alinhamento – Utilizando o Balanced Scorecard para Criar Sinergias Corporativas. Editora Campus, 2006.
- KINNI, T.; Setting the Right Prices At the Right Time. Harvard Management Update, December 2003.
- KOTLER, P.; BES, F. T. A Bíblia da inovação. São Sebastião do Caí: Lua de Papel, 2009.
- KOTTER, J. P. Liderando mudança. Editora Campus, 12ª Edição – 1997.
- LORENZINI, G. C.; LIB NIO, C. S.; WOLFF, F.; AMARAL, F. G. Inovação através da gestão de design: estudo de caso em uma empresa moveleira da Serra Gaúcha. Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Porto Alegre, RS, Brasil, 8, setembro, 2011a.
- LOURES, R. R. I Congresso Moveleiro de Curitiba. [Solenidade de abertura realizada pelo Professor e, na época, presidente da FIEP, Rodrigo da Rocha Loures]. Curitiba: FIEP, 2010.



MOVERGS, Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. Dados do Setor Moveleiro. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>>. Acesso em 29 de outubro de 2015.

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do Planejamento Estratégico. Bookman, 1ª Edição, 2004.

NAGLE, T. T.; HOGAN, J. Estratégia e táticas de preço. Prentice Hall Brasil, 4ª Edição, 2007
OLSON, M. S.; BEVER, D. V. Stall Points: Most Companies Stop Growing—Yours Doesn't Have To. Yale University Press, 2008.

REICHHELD, F. Fred. Loyalty Rules! How Leaders Build Lasting Relationships in the Digital Age. Harvard Business School Press, 2001.

REICHHELD, F. The top 10 reasons you don't understand your customer. Harvard Management Update, May 2006.

REICHHELD, F.; TEAL, T. Estratégia da Lealdade - a Força Invisível Que Mantém Clientes e Funcionários e Sustenta Crescimento. Editora Campus, 1996.

ROGERS, P., BLENKO, M. Who has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance. Harvard Business Review, January 2006.

SCANDELARI, V. R. N. Inovação e sustentabilidade: ambidestralidade e desempenho sustentável na indústria eletroeletrônica. 2011. 359f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR, Curitiba, 2011.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

STAUFFER, D. Is Your Benchmarking Doing the Right Work? Harvard Management Update, Setembro 2003.

YIN, R. Estudo de caso planejamento e métodos. Bookman, 5 ed, 2015.