

662: A dinâmica da Inovação Empresarial orientada para o mercado: uma aplicação prática no comércio varejista de materiais de construção

RESUMO

O presente artigo objetiva discutir a dinâmica da inovação empresarial com uma aplicação prática no varejo da construção, trabalhando com a base de dados das empresas atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação, ALI, executado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE. O trabalho se desenvolve através de uma pesquisa bibliográfica e documental, reunindo conceitos acerca da Inovação e da Logística. Discute-se um modelo conceitual de Inovação em Processos e as principais diretrizes que norteiam sua avaliação nas empresas. Na análise documental, estuda-se o Diagnóstico de Inovação das empresas atendidas pelo ALI e, após sua síntese, aponta-se as principais constatações e oportunidades para o setor, ampliando-se a discussão do papel da Inovação em Processos e sua orientação para o mercado. Constata-se um cenário oportuno para o varejo da construção, sobretudo na melhoria de processos e práticas de gestão, adoção de *softwares*, gestão ambiental e de resíduos.

Palavras-chave: Comércio Varejista, Dinâmica da Inovação Empresarial, Inovação em Processos, Logística, Materiais de Construção, Programa ALI.

ABSTRACT

This article discusses the dynamics of business innovation with practical application in retail of building materials, working with the database of companies assisted by the Program Local Innovation Agents, ALI, run by the Service Support for Small Enterprises, SEBRAE. The work is developed through a bibliographic and documental analysis, discourse concepts about Innovation and Logistics. It discusses a conceptual model of Innovation Processes and the main guidelines that conduct its assessment in businesses. In documental analysis, it is studied the Diagnostics Innovation of companies guided by ALI and after its synthesis, presents the main findings and opportunities for the sector, expanding the discussion of the function of the Innovation in Process and its orientation market. There is an appropriate condition for retail of building materials, especially in process improvement and management practices, in adoption of software, in environmental management and in waste management.

Key-words: Retail, Dynamics of Business Innovation, Innovation in Process, Logistics, Building Materials, Program ALI.

1. Introdução e Objetivos

O cenário econômico atual fornece muitas oportunidades para as pequenas empresas, fazendo emergir uma nova dinâmica da inovação empresarial entre diversos setores, incluindo o comércio. O varejo, como parte integrante do comércio, constitui importante atividade, com contribuições econômicas e sociais, gerando emprego e renda, além de fomentar arrecadações fiscais (MANAS e PACANHAN, 2004).

Por outro lado, alguns desafios impostos às micro e pequenas empresas, como a carga tributária, a informalidade praticada por alguns setores, a concorrência acirrada, entre outros, podem inibir o seu crescimento. Estas organizações, geralmente, caracterizam-se por baixas escalas de produção, poucos recursos para investir em Pesquisa e Desenvolvimento, menor produtividade de mão de obra e menor lucratividade.

Nesse contexto, as micro e pequenas empresas necessitam diferenciar-se nos serviços, agregar valor a seus produtos e inovar em seus processos. A Inovação deve ser um instrumento presente na gestão empresarial, garantindo a sobrevivência e estimulando a competitividade destas organizações. De acordo com Kao (2008 apud OLIVEIRA, 2011), por meio da Inovação as empresas podem produzir mais sem aumento significativo nos insumos e na produtividade, modificando, apenas, a maneira como se produz, ou seja, aprimorando-se os processos.

Entende-se por Inovação em Processos o conjunto de atividades, técnicas, equipamentos, *softwares* utilizados para produzir valores relacionados à Logística da empresa (TABOADA, 2009). Pode-se dizer, então, que a Logística está amparada pela Inovação em Processos. Conforme Bowersox e Closs (2009), Logística é uma atividade altamente correlacionada ao atendimento das necessidades do mercado, de produção e de *marketing*, pois consegue disponibilizar produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são requeridos, através da administração (planejamento, execução e controle) do fluxo e armazenamento de informações.

Considera-se que as operações logísticas possuem uma sólida influência no desempenho das atividades econômicas do varejo. E dentre os vários setores varejistas, o segmento da construção encontra uma janela de oportunidade para se diferenciar no mercado e gerar vantagem competitiva por meio da Inovação e da Logística. Diante da diversidade e especificidade de itens que podem ser vendidos nestas lojas, faz-se necessário o emprego de técnicas modernas de armazenamento, estocagem, sistematização do fluxo de informações e rotas de transportes.

Além disso, o cliente do varejo integra um grupo cada vez mais informado, exigente e consciente. Fader (2013) explica que, devido à tecnologia e à velocidade dos negócios, os consumidores têm todas as escolhas no mercado, ou seja, possuem diversos canais de venda à disposição, oportunidades e facilidades de compra e pagamento, além de conhecimentos sobre leis que regulamentam as relações comerciais no Brasil, gerando, assim, expectativas cada vez maiores no atendimento. Esses anseios dos clientes exigem que as organizações trabalhem o empreendedorismo e a inovação para garantirem sua sobrevivência.

Ante este cenário, diversas entidades instituíram programas de incentivo ao empreendedorismo e à Inovação, com vistas a aquecer e estimular setores potenciais, como o da construção. Entre os programas, destaca-se o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), criado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entidade chave no desenvolvimento das pequenas empresas.

O Programa foi idealizado a partir de iniciativas similares na Índia, Espanha e França, onde era dado suporte ao fortalecimento de empresas por meio de profissionais capacitados para identificar oportunidades que tornassem as empresas mais criativas e competitivas (FERREIRA e MOURA, 2011). No Brasil, o Programa se propõe a levar a cultura da

Gestão da Inovação, avaliar a inovação praticada, viabilizar e intermediar soluções que favoreçam e aprimorem os processos das empresas assistidas.

O presente artigo tem por objetivo discutir a dinâmica da inovação empresarial, com uma aplicação prática no mercado da construção. Como meio de averiguação da realidade, trabalha-se com a base de dados das empresas atendidas pelo Programa ALI no estado do Ceará neste segmento. A discussão concentra-se na análise das Inovações em Processos praticadas por empresas do varejo da construção, partindo do pressuposto que, as modificações nos processos aprimoram a Logística nas organizações, atividade importante, mas que ainda representa gargalo dentro das pequenas empresas. A partir desta análise é possível refletir sobre os ganhos de competitividade decorrentes das implementações das melhorias nos processos.

Nesse sentido, o estudo da Inovação no segmento da Construção torna-se relevante para empresários que necessitem conhecer quais estratégias e ferramentas existem no mercado para estimular a competitividade, através do aperfeiçoamento de seus processos.

2. Referencial Teórico

2.1 Conceitos, Desafios, Dimensões e Medidas da Inovação

A Inovação no Brasil tem ganhado prioridade nos investimentos e iniciativas, sendo disseminada por múltiplos agentes, uma vez que seu desenvolvimento contribui, substancialmente, para tornar as empresas mais produtivas, melhorando seu desempenho e sua capacidade competitiva para sobreviverem no mercado. Por isso, ela está se tornando um instrumento fundamental nas organizações.

A Inovação pode ser definida como sendo “a criação e a implantação com sucesso, de uma ideia nova, que gera valor para a sociedade” (SILVA, 2012, p.46). Em outras palavras, a Inovação é assim considerada, quando produz transformações relevantes para a empresa, ou seja, associada a um resultado prático. Entre as principais formas de Inovação, sumarizadas pelo Manual de Oslo (2004), principal fonte internacional de diretrizes sobre atividades inovadoras, estão às inovações em produto, em processo, em *marketing* e inovações organizacionais.

Para Reis (2012, p.90), “a inovação, além de inserir um produto, processo ou serviço novo no mercado, gera aprendizagem, informação e conhecimento, três fatores essenciais para o progresso econômico na era da informação”.

Por outro lado, embora os benefícios gerados com a prática da inovação resultem em ganhos diversos para as organizações, ainda existe uma grande lacuna entre a necessidade e a capacidade de inovar. Bes e Kotler (2012) apontam algumas dessas barreiras empresariais à Inovação:

- Entender o que a inovação significa: não somente as inovações radicais trazem efeitos positivos para as empresas, mas também implementar ideias inovadoras como um conjunto de pequenos passos ao longo do tempo, culminando numa inovação significativa.
- Atribuição imprecisa de responsabilidade: a falta de gerenciamento estratégico nos processos de inovação. A colaboração para a inovação deve significar a criação de fluxos de informação e espaços físicos para a colaboração.

- Falta de foco no cliente: será impossível inovar se não atentar-se para o consumidor final. A inovação deve ser aceita pelo consumidor, que tem de tomar a iniciativa de mudar de um serviço ou produto para um novo. Essa mudança envolve um esforço que o cliente só fará se obtiver um benefício claro e superior ao que já possui.

Além destas barreiras, muitas empresas desconhecem sua própria capacidade de inovar e de verificar quais recursos e oportunidades dentro de sua empresa ainda podem ser moldados com processos inovadores. Nesse contexto, existem alguns instrumentos que, tanto auxiliam nesta verificação quanto na implementação de soluções inovadoras. A identificação contempla diversas medidas que são materializadas numa ferramenta denominada Radar da Inovação, resultado do Diagnóstico de Inovação.

O Radar da Inovação foi desenvolvido pelo professor Mohanbir Sawhney da *Kellogg School of Management*, nos Estados Unidos (BACHMANN e DESTEFANI, 2008) e aponta as dimensões pelas quais a empresa pode encontrar oportunidades para inovar. As principais dimensões, que formam o Diagnóstico de Inovação, são: Ofertas Criadas, Clientes Atendidos, Processos Empregados e Locais de Presença Usados. Além dessas, apontam-se mais oito dimensões: Plataforma, Marca, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Organização e Rede.

A ferramenta foi adaptada para uso no SEBRAE, pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), e incluiu a dimensão Ambiência Inovadora, por entender que um clima organizacional propício à Inovação constitui um pré-requisito importante para a empresa desenvolver-se (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

O Diagnóstico de Inovação do SEBRAE também adota uma abordagem qualitativa, com o registro de evidências e ações realizadas. Desse modo, mede-se cada dimensão sobre três situações: empresas pouco ou nada inovadoras, inovadoras ocasionais e inovadoras sistêmicas. Pontua-se com maior escore (entre 1,0 e 5,0, menor e maior nota, respectivamente) aquelas empresas que desenvolvem uma prática estruturada de ações, uma vez que, a sustentabilidade de um negócio não pode ficar suportada numa única decorrência criativa (MACIEL FILHO *et al.*, 2013).

O Diagnóstico de Inovação e sua síntese, através do Radar, operacionalizam a medição da inovação praticada pelas organizações, considerando um conjunto amplo de dimensões, e explicitam os pontos fortes e fracos da empresa diagnosticada. Para Garcia (2008, p.47), “a metodologia do Radar será o modelo teórico que suportará a maior parte das discussões na confrontação das avaliações do que venha a ser uma empresa inovadora”.

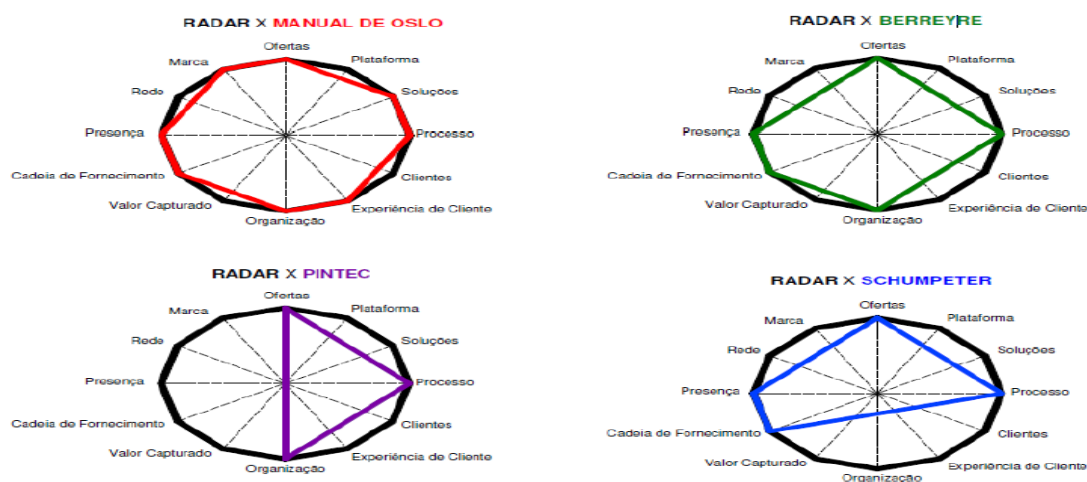
Assim, a figura 01 aponta algumas comparações entre o Radar da Inovação e diferentes diagnósticos, ilustrando os principais modelos de mensuração já consolidados. Destaque-se, portanto, a metodologia do Manual de Oslo, o modelo de Berreyre, o da pesquisa PINTEC e o modelo de Schumpeter (Garcia, 2008).

O Radar está ilustrado na linha externa de cada “teia”. Já os modelos consolidados estão representados pela área interna colorida. Aquela parte da figura que ocupa uma área mais externa mostra-se mais ampla. Desse modo é possível visualizar a abrangência de cada modelo e suas restrições.

Observa-se que, os modelos que mais consideram dimensões são o do Manual de Oslo e o de Berreyre. No modelo de Schumpeter, nota-se que a área sobre a teia não incide sobre a dimensão Organização. Isso explica o pensamento dos que desconsideram a gestão como

forma de inovação. Assim, após o Radar, segue-se a ordem dos modelos em escala de abrangência a do Manual de Oslo, de Berreyre, de Schumpeter e o da PINTEC.

Figura 01 -Modelos de Radar da Inovação



Fonte: Garcia(2008).

Em síntese, observa-se que o diagnóstico usado pelo SEBRAE, adaptado do Radar proposto por Sawhney, “é um instrumento de medida abrangente, visto que não se restringe a dimensões tecnológicas, mas articula-se com uma análise sistêmica das vertentes organizacional, comercial e humana das empresas” (MACIEL FILHO *et al.* 2013, p.11), o que justifica sua aplicabilidade no estudo da Inovação em pequenas empresas.

A visão sistêmica constitui um importante desafio a ser praticado pelas pequenas organizações empresariais e pode ser estimulada através de uma gestão empresarial integrada, onde se considera a interação entre as diversas atividades e processos. Nesse cenário, as oportunidades incidem no emprego das Inovações em Processos.

2.2 Inovação em Processos

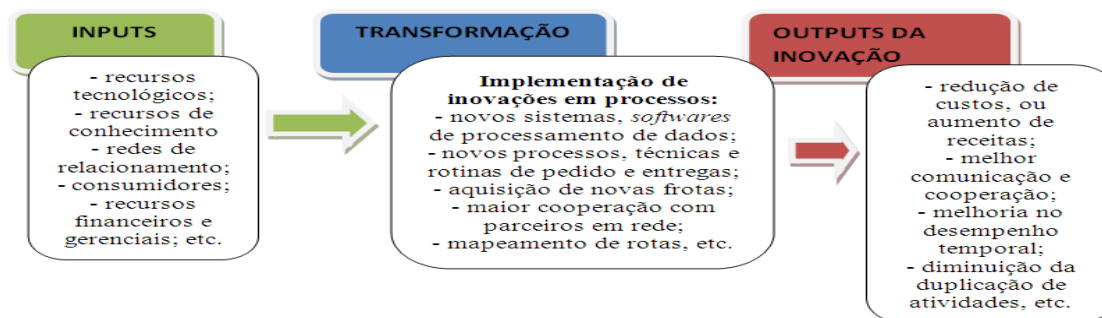
A Inovação em Processos consiste no conjunto de ações que tragam transformações na maneira com que um produto é feito ou um serviço é disponibilizado, adicionando operações mais eficientes, equipamentos novos ou simplesmente reestruturando os processos já existentes.

Morgan (1996 *apud.* GONÇALVES e CAETANO, 2012, p.11) enfatiza a importância que a inovação em processos representa numa empresa e declara que, “a otimização da eficiência na cadeia de abastecimento, através da inovação e capacidade logística, causa redução de custos, maior cooperação e partilha de informações, diminuição da duplicação de atividades, melhoria do tempo de operações e, conseqüentemente, vantagem competitiva”.

Soares *et al.* (2006) complementa que, a reengenharia de processos de negócios é um esforço organizado para reestruturar os processos, visando proporcionar ganhos significativos na satisfação do cliente e na diminuição dos custos, uma vez que reduz-se o tempo de processamento dos pedidos e elimina-se as atividades que oneram os custos das operações. Nessa perspectiva, somente com o entendimento sistêmico da empresa é que se pode promover a implantação da Inovação em Processos.

Em uma organização, pode-se pensar nos processos como uma sequência de atividades que transforma insumos (ou *inputs*) em produtos (*outputs*), gerando valor para o cliente. No caso da Inovação em Processos, o pensamento é similar: combinam-se recursos e esforços de inovação para que, ao final da implantação, agregue-se valor para a empresa. Gonçalves e Caetano (2012) trazem uma contribuição significativa para o entendimento da Inovação em Processos, caracterizando os principais ganhos auferidos com sua prática, por meio de um modelo conceitual. Uma adaptação do modelo proposto por estes autores está representada na figura 02.

Figura 02 - Modelo conceitual de Inovação em Processos



Fonte: Adaptado de Gonçalves e Caetano (2012).

Analisando-se a ilustração, os recursos tecnológicos combinam-se aos financeiros e gerenciais (*inputs*), juntamente com as informações de mercado e com o estabelecimento de parcerias. Na transformação, os processos são implantados, modificando a maneira de como ocorrem as operações da empresa. Após a implantação, têm-se alguns benefícios como redução de despesas, tempo de operações, o que acarreta um melhor nível de serviço ao cliente.

Nessa perspectiva, fica evidente que, a compreensão dos principais pressupostos, recursos e diretrizes que norteiam a Inovação em Processos contribui, substancialmente, para conduzir a melhoria das operações internas. Diagnosticar a empresa corretamente quanto a esta dimensão significa sugerir proposições assertivas para a melhoria de processos.

2.3 Diretrizes para Verificação da Inovação em Processos

A Inovação em Processos pressupõe o aprimoramento de operações, reduzindo atividades redundantes e melhorando a utilização dos sistemas de apoio e novos equipamentos, além da melhoria de qualidade, com redução de desperdícios (SOARES *et al.*, 2006). Partindo destas premissas, é possível entender e classificar as principais diretrizes na avaliação da Inovação em Processos: Sistemas de Gestão, Equipamentos e *Softwares*, Certificações de Qualidade, Gestão de Resíduos e Melhoria nos Processos (MACIEL FILHO *et al.*, 2013).

Bachmann e Destefani (2008, p.11) apontam as principais questões de avaliação nas empresas para este tipo de Inovação, utilizadas na metodologia de atendimento do SEBRAE:

- A empresa comprou ou alugou algum tipo de equipamento ou máquina diferente daquelas usadas anteriormente?
- A empresa adotou alguma nova prática de gestão (Gestão da Qualidade Total, *Supply Chain Management*, Controle de Perdas, *Balanced Scorecard*)?

- A empresa recebeu alguma nova certificação de processo (ISO9001, ISO14001), ou de produto (ABNT)?
- A empresa alterou seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção?

Existem ainda as questões relativas à Gestão Ambiental da empresa que conduz o empresário a refletir se os processos realizados estão respeitando as questões ambientais e à Gestão de Resíduos, que questionam a existência de um gerenciamento adequado e sistemático da destinação dos resíduos gerados pela empresa (MACIEL FILHO *et al.*, 2013).

Conforme Figueira e Ribeiro (2011, p.188), “é preciso desenvolver e manter uma estrutura de sistema e tecnologia para processar as informações essenciais no gerenciamento da empresa, dar sustentação às atividades operacionais, gerenciais e estratégicas, aperfeiçoar os processos e aumentar a interação entre todos os estágios da cadeia de suprimento” de uma organização, ou seja, desde a solicitação do pedido até a entrega do produto ao cliente.

Lima e Imoniana (2008) comentam que, os métodos e práticas de gestão contribuem para a organização diferenciar-se dos concorrentes, para dar seguimento ao planejamento da empresa e para desenvolver medidas pró-ativas capazes de prevenir, antecipar e influenciar resultados futuros. Além disso, as práticas de gestão induzem à formação de indicadores que orientem à tomada de decisão da empresa. Nesse sentido, é fundamental averiguar estas práticas na identificação de processos de Inovação.

O foco de muitos negócios, atualmente, está centrado na defesa dos interesses dos consumidores, na segurança e saúde dos cidadãos e na proteção do meio ambiente. Estar atento à Normalização e à Certificação é importante, pois estas atividades representam ferramentas que apoiam a oferta de produtos e serviços competitivos, seguros, eficientes e que refletem as necessidades e expectativas da sociedade. Além disso, auxiliam na redução de custos e melhoria da qualidade da empresa (SEBRAE, 2011).

Em relação à sustentabilidade e ao gerenciamento de resíduos, Vieira *et al.* (2009) reforçam que, a consciência ambiental da população abriu um leque de mudanças, incluindo as organizacionais. A sustentabilidade e a gestão ambiental passaram a ser preocupações do homem moderno, com propostas que podem ser desempenhadas pelas empresas de variados segmentos. Essas propostas de ações visam tanto à “redução de custos, na forma de redução de multas” (SOUZA, 2002, p.8), no reaproveitamento e venda de resíduos, como também no “atendimento do novo cliente, o consumidor verde e ecologicamente correto” (VIEIRA *et al.*, 2009, p.123).

Percebe-se, assim, a importância de cada aspecto da avaliação, sobretudo no entendimento sistêmico das operações que podem gerar ganhos financeiros, organizacionais e operacionais. O resultado do diagnóstico e a implantação de ações podem levar a um aumento da qualidade dos produtos e serviços, ao atendimento às normas técnicas, à destinação adequada de resíduos e a melhorias na logística interna das empresas.

2.4 Logística Aliada à Inovação em Processos

A disputa por clientes no varejo não se restringe ao preço dos produtos, dado o ambiente competitivo e dinâmico do mercado. A eficiência da empresa muitas vezes encontra-se na logística das operações internas e sua relação com outros setores produtivos. Neste cenário, a Logística é entendida como o “processo de planejamento, implantação e controle do

fluxo eficiente e eficaz de produtos e serviços, desde o ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

A atividade logística no varejo da construção é essencial, na medida em que gerencia o fluxo físico de uma ampla gama de produtos que geralmente estas lojas possuem, variando desde itens básicos como areia e tijolos até produtos, como itens de decoração e acabamento (FIGUEIRA e RIBEIRO, 2011). Exige-se, para tanto, processos eficientes que podem ser aprimorados por meio de inovações.

Taboada (2009) explica que, na Logística existe a necessidade de implementar inovações tecnológicas, mais associadas a processos do que a produtos, devido ao ambiente contemporâneo de negócios, marcado pela globalização de mercados, pelas melhorias nas infraestruturas de transporte e comunicação e pela redução do ciclo de vida dos produtos. Tudo isso exige mecanismos ágeis e flexíveis para o suprimento e a distribuição, fazendo com que se desenvolvam soluções inovadoras na Logística. Entre as principais atividades logísticas estão a armazenagem, o controle de estoques, o processamento de informações e os transportes. Justamente em cada uma destas, existe a possibilidade de inserir processos inovadores.

De acordo com Gomes e Ribeiro (2004), as empresas fazem uso dos estoques para melhorar o nível de serviço, para proteger a demanda contra incertezas e para permitir a economia de escala, ou seja, ter volume suficiente de estoque para reduzir custo e justificar o uso do transporte.

Além disso, é preciso entender que o arranjo físico e os locais de armazenagem “são essenciais para determinar a movimentação de produtos. *Layouts* inadequados ou a falta de organização dos armazéns pode implicar num maior tempo para separar e expedir mercadorias, prejudicando o prazo de entrega ao cliente” (MACIEL FILHO *et al.*, 2013, p. 13). Quanto à atividade do fluxo de informações, Figueira e Ribeiro (2011, p.187) comentam que, “a informação é o elemento decisivo para o desempenho da cadeia logística, pois, na medida em que são disponibilizadas orientações rápidas e precisas, os empresários as utilizam como alicerce para estruturar as decisões que precisam tomar”.

No que tange à distribuição e ao transporte de mercadorias, Figueira e Ribeiro (2011) discutem que, as melhorias em transporte terão sempre o objetivo de elevar o nível de serviço, sendo preciso encontrar as melhores rotas, de forma a minimizar o tempo e a distância. Para tanto, torna-se necessário fazer o uso de tecnologias e sistemas de informação para alcançar o desempenho esperado. Em outras palavras, as atividades logísticas podem ser aprimoradas com métodos inovadores, confirmando a forte relação entre Inovação em Processos e Logística.

3. Metodologia

Tendo como delineamento, deste artigo, a aplicação prática da inovação empresarial orientada para o mercado varejista da construção, através da análise do Diagnóstico de Inovação das lojas de construção atendidas no Estado do Ceará, fica evidente que se trata de uma pesquisa aplicada, uma vez que é dirigida para a discussão de questões reais e particulares de um tipo de negócio em uma região específica (GIL, 2002).

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois os dados dos diagnósticos não refletem análises estatísticas. Através de mensurações subjetivas, apontam-se discussões sobre os

rumos da dinâmica das empresas de material de construção a partir da Inovação em Processos.

Dadas às características metodológicas deste trabalho, os procedimentos foram organizados em três etapas. Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica reunindo contribuições teóricas sobre a temática do artigo: Inovação em Processos, Logística e Varejo da Construção. Dentro do varejo da construção, foram identificadas as características do mercado da construção e os elos de sua cadeia, apontando-se alguns resultados da atividade praticada no Brasil e no estado do Ceará.

Paralelamente a esta primeira etapa, desenvolveu-se uma pesquisa documental, através do levantamento dos diagnósticos das empresas de material de construção atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação no estado do Ceará. Foram levantados os diagnósticos de 56 lojas de material de construção. Em seguida, a partir da observação sobre a prática da Inovação em Processos nessas empresas, realizou-se uma discussão para avaliar o cenário das empresas da construção e propor novas abordagens para os varejistas na busca da inovação empresarial, associadas aos processos e à logística nas empresas.

4. Resultados e discussão

4.1 O Programa Agentes Locais de Inovação

O Programa Agentes Locais de Inovação foi concebido pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) com o objetivo de auxiliar pequenas empresas a praticarem a Gestão da Inovação em seus negócios. Ele abrange quase todos os estados brasileiros e contempla vários setores do comércio, indústria e serviços.

Os Agentes Locais de Inovação contribuem, substancialmente, na extensão de conhecimentos técnicos sobre Gestão da Inovação, na orientação sobre soluções empresariais com base em novas tecnologias e também através da aproximação de instituições de fomento e pesquisa, sensibilizando o empresariado de que a Inovação é um instrumento de competitividade também acessível às micro e pequenas empresas.

Em termos operacionais, os Agentes medem o potencial de inovação das empresas através de um diagnóstico construído, especificamente, para micro e pequenas empresas, a partir de metodologias já consolidadas. Baseado no resultado do referido diagnóstico, elaboram um plano de trabalho voltado para as necessidades da empresa, ou seja, baseando-se em ações de melhoria. As ações propostas representam oportunidades percebidas, para as quais podem existir provedores de soluções, oriundos do SEBRAE ou externos a ele, que prestem capacitações, consultorias, implantações de novos equipamentos, sistemas, normas técnicas, entre outras atividades.

Ao final do ciclo do Programa, que é de dois anos, os Agentes realizam um novo diagnóstico e estabelecem comparativos das dimensões, de modo a mensurar as inovações realizadas pela empresa durante o atendimento. O objetivo desta etapa do Programa é verificar e pontuar quais as mudanças e resultados alcançados com a prática da Inovação.

A metodologia proposta pelo Programa tem dado resultado em todo o Brasil. No Estado do Ceará, entre os anos de 2012 e 2013, os segmentos atendidos foram: panificação, bares e restaurantes, agronegócio e comércio varejista. Este último setor concentrou o maior número de Agentes, englobando empresas de confecção, supermercados, farmácias, lojas

de eletrônicos, papelarias, óticas, lojas de material de construção e madeireiras, possibilitando estimular e inserir a cultura da inovação nos principais segmentos varejistas.

4.2 O Varejo da Construção

Para que se entenda o contexto em que o varejo da construção está inserido, é preciso situá-lo no mercado. O varejo de materiais de construção integra a chamada Cadeia da Construção Civil. A cadeia, com base em dados da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT, 2010), é organizada nos seguintes setores:

- Construção Civil;
- Indústria de Materiais;
- Comércio Varejista de Materiais de Construção;
- Serviços em Construção;
- Máquinas e Equipamentos para Construção;

Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2009), a cadeia da Construção Civil é um setor de grande importância para o desenvolvimento econômico e social do país, destacando-se pela quantidade de atividades do seu ciclo de produção, gerando consumo de bens e serviços de outros setores, além do fato de absorver parte da mão de obra brasileira não especializada. A cadeia expressa sua força, tanto do ponto de vista econômico quanto social. A Construção Civil emprega, atualmente, cerca de 15 milhões de trabalhadores na indústria, no comércio e nos serviços.

Pode-se dizer que a força do setor, dentro do comércio, concentra-se nos empresários de pequeno e médio porte. Em 2011, o segmento varejista da construção era composto por 138 mil lojas em todo o Brasil, das quais 77% formadas por pequenas e médias empresas. O Estado do Ceará é o segundo estado do nordeste brasileiro em número de lojas de material de construção (ANAMACO, 2012).

Um dos principais desafios do varejo do construção é sincronizar a comercialização de tantos itens. Alguns modelos de negócio impõem lojas segmentadas, porém muitas delas ainda tentam captar os principais nichos de mercado, comercializando itens básicos, de acabamento e diversos materiais, como elétricos e hidráulicos. Em média, as lojas comercializam cerca de 41 categorias de produtos, totalizando mais de 4 mil itens vendidos. Os principais produtos são: cimentos, tintas e pisos. Essa comercialização permitiu que o setor faturasse cerca de 52 milhões de reais em 2011 (ANAMACO, 2012).

Além da complexa tarefa de gerenciamento de muitos itens de venda nas lojas, os gestores ainda enfrentam alguns desafios, de acordo com Manas e Pacanhan (2004, p.23):

- Fragmentação por parte dos pequenos, que não conseguem estabelecer poder de barganha na aquisição de seus insumos;
- Consolidação de grandes varejistas;

É neste cenário que os varejistas se recolocam no mercado e buscam investimentos para modificar suas estratégias, de forma a atingir uma capacidade competitiva que garanta sua permanência no mercado, atendendo as necessidades emergentes do setor.

4.3 Caracterização das Empresas Analisadas

Como já comentado, a análise do artigo concentrou-se num grupo de empresas varejistas da construção sobre o desenvolvimento na Inovação em Processos nessas organizações. Na análise do diagnóstico do grupo de empresas são avaliadas as seguintes subáreas da Inovação em Processos: melhoria dos processos, sistemas e práticas de gestão, certificações e normalizações, softwares de gestão, gestão ambiental e gestão de resíduos, como já comentado no referencial teórico.

Observou-se, inicialmente, que poucas empresas possuem modelos de lojas especializadas. Da amostra pesquisada, apenas 9% atua no comércio exclusivo de tintas, 5% no de ferragens e ferramentas, 4% no mercado de materiais elétricos e 2% no comércio e serviços de produtos de gesso. A maioria comercializa itens diversos da construção, tendo como *mix* os materiais básicos, os de acabamento e os de decoração.

Quanto à melhoria de processos, os dados revelaram que mais de 80% das empresas já modificaram algum tipo de processo, visando à obtenção de eficiência, flexibilidade e rapidez no atendimento. Entretanto, essa modificação ainda tem sido feita de forma pontual, sem integrar as diversas áreas da empresa. Apenas 13% inovaram seus processos de forma integrada. Entre as principais ações realizadas na área de melhoria de processos observa-se:

- Implantação de métodos de programação de compras, evitando furos no estoque;
- Compra através de redes de empresas, estreitando as relações entre fornecedores e estimulando-se a prática do associativismo;
- Aquisição de veículos de menor porte, modificando a sistemática de entregas de produtos, reorganizando a distribuição aos clientes;
- Compartilhamento da frota de veículos entre filiais de uma empresa;
- Venda de produtos, sob encomenda, induzindo à redução de estoques e, conseqüentemente, os custos de armazenagem e transporte;
- Formas adicionais de recebimento de venda e inserção de cadastro informatizado de clientes;

A prática de criar processos para programar compras, resulta numa gestão coordenada de aquisição de matéria prima, otimizando os custos e gerenciando o estoque orientado para as necessidades da demanda. Os empresários também adotam como estratégia o estabelecimento de redes de compras, processo que contribui para redução do custo unitário dos produtos, além da possibilidade de ações de marketing que possibilitam elevar a visibilidade da marca de um fornecedor, atraindo, portanto, novas vendas para todos os envolvidos.

A Inovação nos Processos no que tange ao transporte também se apresenta como estratégia irreversível, visto que a utilização de veículos de menor porte, para entrega de materiais de construção, facilita as operações de carga, descarga, conferência. Somado às técnicas de montagem de rotas, as empresas conseguem atender aos clientes com maior rapidez, agregando valor ao negócio. Dessa forma, as inovações nos processos, adotadas por estes empresários, podem representar ganhos significativos em diversos aspectos como custos, rapidez no atendimento, agregação de valor e aumento da lucratividade. Porém, precisam ser bem coordenadas com outras áreas funcionais da empresa.

No que diz respeito às práticas e sistemas de gestão, observou-se que o segmento ainda não adota tais instrumentos como ferramentas consistentes na verificação de processos, na formação de indicadores e na tomada de decisão. Isso porque, das empresas analisadas, apenas duas implantaram práticas, nos últimos três anos, como *Balance Scorecard*, Gestão da Qualidade Total, Controle de Perdas, entre outras ferramentas de gestão. Tais práticas orientam os processos de forma sistemática e são adotadas, geralmente, por empresas de médio e grande porte. No entanto, a necessidade de ferramentas de gestão alcança as organizações de pequeno porte devendo, portanto, serem inseridas nas organizações como ferramentas para otimizar os processos nas empresas.

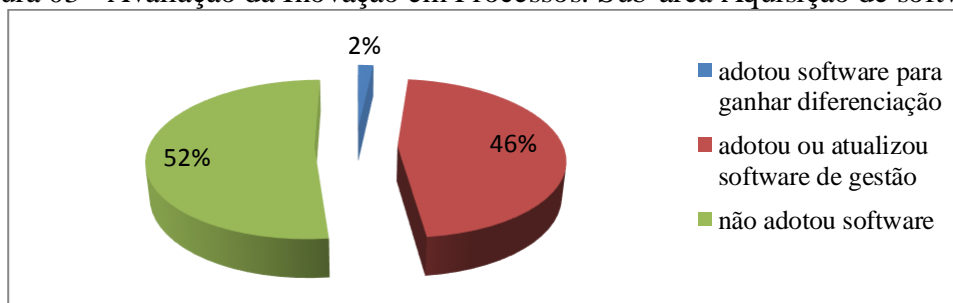
Por outro lado, na avaliação de Martinewski (2003), muitas empresas de pequeno porte ainda não utilizam métodos de controles operacionais, financeiros e gerenciais que auxiliam na avaliação e organização empresarial. Desta forma, a falta de indicadores, outra lacuna identificada, pode inibir o emprego de novas práticas e ferramentas de gestão.

Quanto à busca por certificação e atendimento às normas técnicas, constatou-se que este segmento da cadeia ainda não possui certificações de qualidade. Estas são preocupações inerentes às empresas de serviços e fabricantes dos produtos comercializados nas lojas, ou seja, dos fornecedores dos varejistas. Nesse sentido, a indústria de materiais e da Construção Civil são as que, obrigatoriamente, estão mais atentas à obtenção de certificações e ao cumprimento de normas técnicas. Segundo dados do INMETRO (2013), atualmente 1.614 empresas da construção civil e indústria de materiais possuem certificações ISO 9001. Cabe, portanto, aos varejistas, atentar para que os produtos comercializados atendam aos requisitos de qualidade e segurança, conferindo credibilidade ao negócio e constituindo, inclusive, um fator de competitividade entre os concorrentes.

Em termos de implementação de *softwares* de gestão nas lojas, detectou-se que boa parte ainda não implantou sistemas de gestão integrada e, com isso, enfrentam problemas, principalmente, na logística. A ausência de sistema acarreta um ineficiente controle do processamento de pedidos, de estoques e em atrasos frequentes nas entregas de produtos aos clientes. Como ilustrado na figura 03, verificou-se que 46% adotaram ou atualizaram sistemas. Contudo, muitos destes gestores ainda subutilizam recursos do sistema implantado. Apenas 2% das empresas se utilizam de relatórios gerenciais e adotam sistemas diferenciados como, por exemplo, o registro de código de barras nos produtos.

Nessa perspectiva, notou-se uma janela de oportunidade para os varejistas inovarem em seus processos através da aquisição de ferramentas informatizadas para controle e logística da empresa. Ressalte-se, ainda, para a necessidade de capacitação quanto à utilização destes *softwares* já implementados, evitando o emprego de procedimentos manuais ante a falta de conhecimento dos recursos já existentes nos sistemas.

Figura 03 - Avaliação da Inovação em Processos: Sub-área Aquisição de softwares



FONTE: Elaboração própria com base em pesquisa documental (2013).

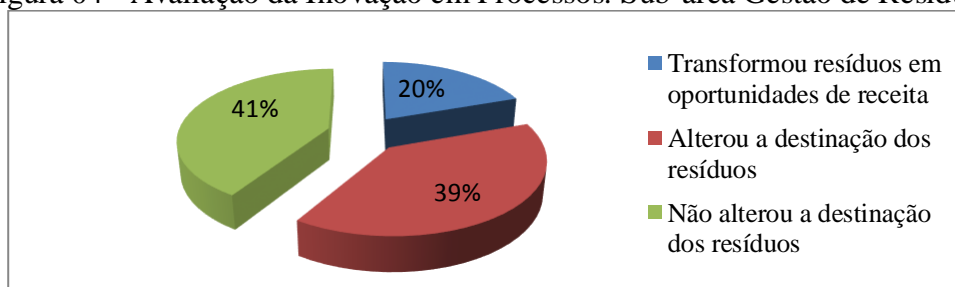
A análise dos diagnósticos na sub-área de gestão ambiental mostrou que, a maioria das empresas ainda não realiza seus processos considerando questões ambientais, o que representa um dado preocupante em meio ao contexto atual em que vivemos. Da amostra pesquisada, 57% ainda desperdiçam recursos ou não desenvolvem práticas sustentáveis.

Contrariamente, as empresas que desenvolveram práticas visando à sustentabilidade adotaram ações pontuais como a compra de produtos sustentáveis dos fornecedores, como lâmpadas econômicas e tintas à base d'água; reutilização de papel e madeira para embalagem de produtos; economia e energia; uso de copos de plásticos em vez dos descartáveis para os funcionários; entre outras ações. Se as práticas adotadas pelas pequenas empresas fossem gerenciadas como um processo da empresa, certamente os custos poderiam ser reduzidos, bem como a visibilidade da empresa, em termos de responsabilidade social, seria favorecida. Nesse sentido, a gestão de resíduos como um processo poderia acarretar ganhos de competitividade muito além da redução de custos e de desperdícios. Com o cliente cada vez mais consciente da necessidade de controlar os resíduos gerados ao meio ambiente, empresas que adotam práticas ganham vantagem competitiva sobre quem deixa de aproveitar todos os insumos gerados com sua atividade empresarial.

De fato, na gestão de resíduos, comprovou-se que a atividade do varejo da construção tem gerado diversos resíduos, e que os mesmos já tem tido uma destinação adequada, inclusive gerando novas receitas para a empresa. Na figura 04 exibe-se o resultado da análise desta sub-área: 20% das empresas já transformaram resíduos em oportunidades de receita, o que representa uma característica positiva deste segmento.

Entre os diversos resíduos que tiveram a destinação alterada estão: o papelão, madeira, gesso, galões de solvente, lâmpadas, plásticos, ferragens, pisos quebrados e torneiras. Dessa forma, pode-se constatar uma vasta gama de produtos que podem ser reaproveitados.

Figura 04 - Avaliação da Inovação em Processos: Sub-área Gestão de Resíduos



FONTE: Elaboração própria com base em pesquisa documental (2013).

Entre as principais formas de reaproveitamento estão as trocas, devolução ao fornecedor, venda para recicladores e doação. Atenta-se que alguns destes resíduos poderiam ser incorporados aos processos produtivos de fornecedores e empresas de outros segmentos, como plásticos, ferragens, madeira e gesso, constituindo uma cadeia cada vez mais integrada, com contribuições econômicas, sociais e ambientais cada vez mais significativas.

Em síntese, percebeu-se, no contexto atual e, baseado nas empresas diagnosticadas pelo Programa ALI, que existem condições propícias para inovar em processos dentro do varejo da construção. Considerando as seis sub-áreas verificadas, as mudanças contribuem para a

melhoria tanto na logística interna, como na integração entre lojas e fornecedores e na contribuição social da empresa, auferindo ganhos sociais e econômicos e estimulando a competitividade neste segmento.

A adoção da Inovação em Processos encontra-se amparada por diversas instituições de pesquisa, empresas de tecnologia, programas do SEBRAE e de suas entidades parceiras, o que aproxima cada vez mais os empresários do rol de soluções inovadoras dentro da realidade do pequeno varejo da construção, conferindo, portanto, uma nova dinâmica para a inovação empresarial neste mercado.

5. Conclusões

Após a análise das empresas, percebeu-se que o segmento da construção já começou a desenvolver práticas inovadoras e a modificar processos, atentando também para o gerenciamento de resíduos gerados nas lojas. Entretanto, ainda enfrenta problemas de logística, devendo buscar suporte na inovação para auferir os benefícios da otimização da cadeia, redução de custos, maior cooperação e partilha de informações, entre outros.

Ao se constatarem modelos de lojas que comercializam diversas linhas de materiais de construção, ao invés de especializarem-se na venda de alguns produtos, o controle e o fluxo de informações deve ser um elemento decisivo no desempenho da cadeia logística e, portanto, mais eficiente, podendo a empresa buscar inovações nesses processos de forma sistemática.

As principais inovações empreendidas pelos gestores levaram em consideração necessidades emergentes, ou seja, não houve gerenciamento nem planejamento da implantação de inovações. Isso se reflete na ausência de ferramentas gerenciais que possibilitem a formação de indicadores para a tomada de decisão na empresa. Dessa forma, as práticas de gestão ainda estão aquém das necessidades neste segmento.

De igual forma, a utilização de *softwares* ainda não gerou todos os seus efeitos, uma vez que, a grande maioria parece subutilizar os recursos que um sistema disponibiliza. Ressalte-se uma vasta gama de profissionais da área de tecnologia que ocupam, cada vez mais, espaço no mercado e que poderiam auxiliar os varejistas nesse processo. Nessa perspectiva, o emprego da automação comercial é, portanto, uma das principais oportunidades que o setor possui para inovar em processos. Adotar novas tecnologias exige um esforço coordenado e planejado para produzir resultados positivos.

Outra oportunidade incide no estabelecimento de parcerias com redes de fornecedores, implementando uma sistemática de coleta de resíduos, na prática da sustentabilidade. O setor já atenta para produtos ecologicamente corretos e destina alguns resíduos para empresas recicladoras, atendendo o consumidor consciente, com responsabilidade social. Ressalte-se, então, para a necessidade de verificar, junto aos fornecedores e as empresas de outros setores, quais resíduos poderiam ser devolvidos e integrados aos processos produtivos destes parceiros. Isso gera, inclusive, a possibilidade de redução de custos na compra de produtos, já que os varejistas estariam coletando resíduos essenciais para a indústria de materiais e de embalagens, por exemplo. Com isso, a Inovação em Processos atua, também, com função estratégica e social nas empresas varejistas.

A dinâmica do setor faz com que a inovação empresarial não se restrinja a grandes empresas. Diante disso, ampliam-se as possibilidades dos varejistas praticarem inovações

em seus processos, gerando ganhos de competitividade, elevando a rentabilidade, atentando para questões ambientais e aperfeiçoando as operações logísticas destas empresas.

O objetivo de discutir a dinâmica da inovação empresarial neste mercado foi facilitado pelo referencial teórico que contribuiu para a compreensão da importância da Inovação em Processos no segmento do varejo da construção, para o entendimento do funcionamento sistêmico e logístico nas empresas. A análise e a interpretação dos diagnósticos das empresas pesquisadas permitiu identificar os principais gargalos e progressos do comércio de materiais de construção. Em suma, foi possível conhecer a importância do segmento estudado, os principais desafios das empresas do setor, principalmente na área de Logística, e as oportunidades de inovação que dão resolutividade para os problemas enfrentados nas lojas, no que tange aos processos.

Pretende-se, portanto, que este artigo ofereça contribuições, tanto do ponto de vista teórico quanto prático, orientando a inovação para o mercado. A partir da observação dos aspectos tratados, espera-se que os empresários aprimorem, ainda mais, os seus negócios e entendam a importância da inovação empresarial como base para seu desenvolvimento e como fator de sobrevivência no mercado atual, aquecendo e dinamizando a economia brasileira. Espera-se, ainda, que o presente trabalho também possa contribuir para o desenvolvimento de novos estudos na área, beneficiando os pequenos negócios da construção e sua logística.

Referências

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Estudo Prospectivo Setorial Construção Civil: Relatório Panorama**. Brasília, 2009, 219p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO. **Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais e Equipamentos**. São Paulo, FGV Projetos, 2010, 60p.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO. **Pesquisa ANAMACO 2012**. São Paulo, 2012.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Anais do Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, abril de 2008. Curitiba, PR, Brasil.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística Empresarial**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BES, F. T., KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. edição. São Paulo: Atlas, 2009.

FADER, P. **Foco no cliente certo: como repensar a relação com o cliente e dedicar-se àqueles mais valiosos**. ,Elsevier, 2013.

FERREIRA, E.L.S.; MOURA, I.F. **Programa ALI: um instrumento para a criação de uma cultura de inovação em Manaus.** Revista T&C Amazônia, ano IX, N.21, 2011.

FIGUEIRA, W.A.; RIBEIRO, L.M.S. **Sistema Logístico do Varejo: estudo de caso em uma empresa de materiais para construção em Itabuna-BA.** Revista Iniciação Científica CESUMAR, Maringá, V. 13, N.02, p. 179-193, jul./dez. 2011.

GARCIA, F.J. **Um estudo sobre as formas e os critérios de avaliação dos prêmios de Inovação.** 2008. 142f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed.. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GOMES, C.F.S.; RIBEIRO, P.C.C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à Tecnologia da Informação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, M. F., CAETANO, M. **Inovação em processos logísticos na distribuição de produtos: um estudo multicase em empresas de produção e venda direta de bens de consumo.** VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2012.

INMETRO. (2013). **Certificações Emitidas por código IAF.** Disponível em : http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/Hist_Certificados_Emitidos_Cod_Iaf_atual.asp?Chamador=INMETROCB25&tipo=INMETROEXT, Acesso em 07 de janeiro de 2013.

LIMA, A.N.; IMONIANA, J.O. **Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, V.02, N.03, p.28-48, 2008.

MACIEL FILHO, J.A.C.L.; MOTA, T.L.N.G.; CRUZ, S.N.G. **Inovação em Processos como suporte logístico às empresas do varejo: uma aplicação prática no setor de materiais de construção.** Portal SABER, 2013.

MANAS, A.V. & PACANHAN, M.N. **Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP, São Paulo. Ano 6, V14. 2004.

MARTINEWSKI, A. L. **Mudanças no controle gerencial em empresas brasileiras estatais e privadas: estudo de caso.** 2003. Tese de Doutorado. UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

OLIVEIRA, M., CAVALCANTI, A., ARAÚJO, M., BARROS JÚNIOR, E. **Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas Pernambucanas: um estudo comparativo.** *Anais do XVIII SIMPEP*. Bauru, 2011.

REIS, R.V. (2012). **Inovação: conceitos e abordagens.** In: SANTOS, C.A. (org). Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas. Brasília, SEBRAE, 2012.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A normalização como instrumento de inovação e competitividade na MPE.** Brasília, 2011, 98 p.

SILVA, J.M. (2012). **Inovação para a sustentabilidade: o imperativo de uma nova era.** In: SANTOS, C.A., org. Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas. Brasília, SEBRAE.

SOARES, D.; VALLE, R.; RAGONEZI, T. **Inovação em Processos: um estudo comparativo sobre sua implementação.** Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, V.02, N. 04, P. 51-62, 2006.

SOUZA, R.S. **Evolução e condicionantes da Gestão Ambiental nas empresas.** Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, Edição Especial 30, V. 08, N.06, nov./dez. 2002.

TABOADA, C. **Gestão de Tecnologia e Inovação na Logística.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

VIEIRA, K.N.; SOARES, T.O.R.; SOARES, L.R. **A Logística Reversa do lixo tecnológico: um estudo sobre o projeto de coleta de lâmpadas, pilhas e baterias da Braskem.** Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo, V.02, N.03, p.120-136, set./dez. 2009.