

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

WESCLEY SILVA XAVIER

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA LOGÍSTICA
UM ESTUDO MULTICASOS NO SETOR MOVELEIRO**

**Belo Horizonte
2009**

WESCLEY SILVA XAVIER

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA LOGÍSTICA
UM ESTUDO MULTICASOS NO SETOR MOVELEIRO**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Feral de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Linha de Pesquisa: Gestão da Cadeia de Suprimentos e Operações

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins

**Belo Horizonte
2009**

X3f
2009

Xavier, Wescley Silva, 1981-

Formação de estratégia logística: um estudo multicasos no setor moveleiro / Wescley Silva Xavier. - 2009.
141 f. : il., enc.

Orientador: Ricardo Silveira Martins

T Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1.Logística empresarial - Teses 2.Pequenas e médias empresas -
Teses 3.Administração - Teses I. Martins, Ricardo Silveira
II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração IV.Título

CDD: 658.78

Jn04/09

ATA DE APROVAÇÃO

Aos meus pais, por tudo que fizeram e continuam fazendo por mim e meu irmão, e dos quais o suor está presente em cada palavra desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus por gozar de saúde que permitiu e permite encarar os desafios que a vida nos traz. Também, por colocar no meu caminho pessoas como as que eu agradecerei aqui nominalmente.

Agradeço especialmente aos meus pais por me apoiarem incessantemente nos meus projetos. Por priorizarem a educação dos filhos, mesmo em condições adversas. Por me ensinarem valores como ética e justiça, e lembrarem sempre que tudo é possível. Agradeço também ao meu irmão, por tudo que representa para mim e, particularmente, pela convivência maravilhosa nestes últimos quatro meses em Belo Horizonte.

Em especial à minha namorada e melhor amiga Mariana. Pelos amparos, conselhos, apoios incondicionais. Por compartilhar comigo seus sonhos e projetos, e por sempre se fazer presente nos meus. A vida com você faz muito mais sentido. Obrigado por tudo!

Ao meu orientador e amigo, Professor Doutor Ricardo Silveira Martins, pelo exemplo de profissionalismo e caráter. Por me mostrar constantemente a seriedade com que o mestrado deve ser encarado. Por ter me dado total autonomia na definição do tema, num momento de profunda angústia. Por me fazer perceber a importância dos prazos. Pelas inúmeras portas que foram e continuam sendo abertas.

Aos professores do CEPEAD, que contribuíram de diversas formas. Em especial ao Professor Doutor Alexandre Carrieri, pelo apoio em diversos momentos do mestrado, sem nunca se preocupar em dedicar seu tempo às angústias alheias. Pela amizade e pelas oportunidades de trabalho. Agradeço também aos funcionários do CEPEAD e do CAD, por sempre nos ajudarem a enfrentar a burocracia. Aos professores da Universidade Federal de Viçosa pela formação que me possibilitaram. Em especial aos professores e grandes amigos Afonso Lima e Rodrigo Gava, por tudo que representam e fizeram por mim.

Aos Professores Doutores Janete Lara de Oliveira Bertucci, Noel Torres Júnior e João Mário Csillag, que gentilmente aceitaram compor a banca, mesmo sendo curto o prazo e a data inoportuna.

Às instituições que permitiram que essa dissertação fosse concluída. A todas as empresas que abriram suas portas para me atender, em especial aos seus funcionários, que a ética acadêmica não permite citar. Ao CNPq pela bolsa, fundamental nessa jornada. À UFMG e ao CEPEAD por toda estrutura e apoio. À UFV por permitir que o sonho se iniciasse.

Aos meus amigos de Cataguases, que souberam compreender minha ausência nestes últimos dois anos, mas sem nunca duvidar do apreço que lhes dedico. Em especial, aos grandes irmãos Janison e Ricardinho. Aos meus amigos de Viçosa, em especial ao Cleudson, Felipe, Gabriel, Humberto, Jorge, Léo, Ricardo e Thiago, pelo interesse no andamento da dissertação e pela convivência maravilhosa. Ao Guilherme, eterno parceiro, pela amizade e constantes contribuições.

Aos meus novos e queridos amigos da turma do mestrado 2007. Pela seriedade com que tudo foi encarado. Por compartilharem angústias, medos, mas também momentos maravilhosos. Ao Big e Gustavo pelas conversas, cervejas e grande amizade. Ao Fred pela amizade e grande ajuda no estudo da logística. À Rafaela pela amizade e convivência comigo e com a Mariana. Ao Amon e à Renata pela nobreza com que encaram a vida acadêmica e por me ajudarem com questões teóricas de grande relevância. Aos amigos da finanças – *another level* – Róbson, Bruno, Caésio e Renato, pelo bom humor e companheirismo. Aos amigos da turma de 2008, em especial ao Alexandre, amigo de longa data, Rafael, Daniel e Renata. Aos grandes amigos do doutorado, em especial, ao Elcemir, Jessé e Alexandre Dias, por tudo. Ao Marcos Paulo, pela constante disponibilidade para ajudar.

Aos amigos-irmãos da república, Éder, Thiago e Weslem, que sem dúvida, fizeram com que a estada em BH fosse imensamente mais prazerosa. Por constituírem aqui nossa família, na qual compartilhamos as dificuldades uns dos outros. Pelas discussões e papos, cabeças ou não, no conforto do sofá. Lembrem-se sempre: nossa casa é um eterno albergue!

*Para me conhecer melhor, leia-me sempre
hoje!*

RESUMO

Esse trabalho visa compreender como a formação de estratégias logísticas nas empresas se relaciona com características de suas estruturas organizacionais e com seus processos de planejamento, uma vez que são poucos os trabalhos dedicados ao estudo da logística nesse tipo de organização. Para tal, foi realizado um estudo multicase com abordagem qualitativa junto a quatro empresas do APL Moveleiro de Ubá-MG, no qual a amostra foi selecionada por conveniência e acessibilidade. Com o uso de entrevistas em profundidade e da análise de conteúdo, buscou-se compreender a estrutura organizacional das empresas e a forma com que as estratégias e o planejamento são desenvolvidos, particularmente no que diz respeito à centralização das decisões em maior ou menor nível. As entrevistas permitiram também compreender a formação de estratégias logísticas a partir do pensamento estratégico presente nas empresas estudadas. As análises foram realizadas com base no modelo teórico de Gersick *et al.* (2003) que aborda a influência da participação da família na estrutura das empresas, sendo utilizados nesse estudo os eixos de desenvolvimento da empresa e da propriedade. Por outro lado, a compreensão das estratégias logísticas teve como base o modelo proposto por Halley e Guilhon (1997), no qual a percepção de aspectos logísticos internos e externos implica em estratégias deliberadas, reativas ou adaptativas, e também indica a eficiência logística baseada na redução de custo, na organização ou na criação de valor. Esse trabalho abrange as funções logísticas como compras, estoque, produção e distribuição, considerando também a transparência das informações e o desenvolvimento de parcerias como resultados de um processo de criação de estratégia centralizada ou descentralizada. Os resultados mostram que a descentralização dos processos de tomada de decisão está inter-relacionada com a presença da família, bem como com o desenvolvimento da empresa. Quanto ao processo de desenvolvimento de estratégias, as empresas com menor presença da família na gerência apresentam planejamento formal e estratégias deliberadas, nas quais são estabelecidos posicionamentos e metas de crescimento. Por outro lado, as empresas com forte presença familiar na gerência, apresentam planejamento não formal e estratégias reativas, principalmente em relação à necessidade de lançar novos produtos. Quanto ao uso da logística como estratégia, verificou-se que esta não está relacionada à formalização do planejamento, uma vez que em todas as empresas predomina o caráter reativo da logística.

Palavras-chave: estratégia logística; formação de estratégia; pequenas e médias empresas; empresas familiares.

ABSTRACT

This work aims to understand the relationships between the development of logistics strategies in the enterprises, its organizational structure characteristics and its planning process, since to date few research endeavors were dedicated to study logistics in such kind of organization. For this purposed objective, a multi-case study with a qualitative approach in four enterprises belonging to the Ubá-MG Furniture Cluster was conducted, which a sample obtained by convenience and accessibility. Using deep-interviewing and content analysis, it was the aim to comprehend the enterprises organizational structure as well as how strategies and plans are developed in such structures, specifically related with decision centralizations in a higher or lower level. Interviews also provided support to understand the development of the logistical strategy based on the overall strategy thinking of the organizations participating on this study. The analysis were based on the Gersick *et al.* (2003) theoretical model that approaches the influence of the family's participation on the enterprises structures, wherever it was used for this study the enterprises and property development basis. By other hand, the comprehension about logistics strategies was based on the model proposed by Halley and Guilhon (1997), in which the perception about internal and external logistics aspects results to deliberated, reactive or adaptive strategies, moreover it indicates the logistic efficiency based on cost reduction, organization or value creation. This work embraces the logistics functions as purchasing, inventory, production and distribution, also considering the information disclosure and the development of partnerships as result of either a strategy creation process centralized or decentralized. The findings show evidences that decentralization of decision-making process is related with the family presence, likewise with the enterprises development. Concerning to the strategy development process, enterprises with a low presence of family membership management shows formal planning and deliberated strategies, in which strategic position and growth targets are established. Otherwise, enterprises with a strong family presence in management shows non-formal planning and reactive strategies, mainly related the necessity of introduce new products. Concerning to use of logistic as strategy, it was possible to verify that logistic is not related with aspects of a formal or informal planning, in such wise as to all companies show a reactive role for logistic.

Key-words: logistical strategy; strategy formation; small and medium-size enterprises; family business

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Modelo dos três círculos da empresa familiar.....	23
Figura 2 –	Eixo da Propriedade.....	26
Figura 3 –	Eixo da Família.....	26
Figura 4 –	Eixo da Empresa.....	27
Figura 5 –	Cartão Identidade de PMEs.....	37
Figura 6 –	Modelo de Estratégia Logística.....	39
Figura 7 –	Modelo de análise dos papéis da distribuição.....	46
Figura 8 –	Modelo Analítico dos eixos propriedade-empresa.....	55
Figura 9 –	Modelo de análise para compreensão da estratégia logística.....	56
Figura 10 –	Desenvolvimento da empresa e da propriedade na empresa Alfa.....	59
Figura 11 –	Desenvolvimento da empresa e da propriedade na empresa Beta.....	62
Figura 12 –	Desenvolvimento da propriedade na empresa Delta.....	65
Figura 13 –	Desenvolvimento da propriedade na empresa Gama.....	70
Figura 14 –	Síntese do desenvolvimento da propriedade e da empresa na amostra.....	75
Figura 15 –	Síntese da formação de estratégias logísticas na empresa Alfa.....	90
Figura 16 –	Síntese da formação de estratégias logísticas na empresa Beta.....	100
Figura 17 –	Síntese da formação de estratégias logísticas na empresa Delta.....	112
Figura 18 –	Síntese da formação de estratégias logísticas na empresa Gama.....	122
Figura 19 –	Síntese do modelo de estratégia logística dos casos analisados	129

Quadro 1 –	Funcionalidade do Estoque.....	42
Quadro 2 –	Caracterização das unidades de observação.....	49
Quadro 3 –	Síntese das estruturas organizacionais e do pensamento estratégico nas empresas.....	77

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SI –	Sistemas de Informação
PMEs –	Pequenas e Médias Empresas
SCM –	<i>Supply Chain Management</i>
GSC –	Gestão da Cadeia de Suprimentos
<i>e.g.</i> –	<i>Exempli gratia</i>
SWOT –	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
APL –	Arranjo Produtivo Local
MG –	Minas Gerais
AC –	Análise de Conteúdo
E1 –	Entrevistado 1
E2 –	Entrevistado 2
CSN –	Companhia Siderúrgica Nacional
PCP –	Planejamento e Controle da Produção
CD –	Centro de Distribuição

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de Pesquisa	18
1.2 Objetivo	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Formação de Estratégias Globais.....	21
2.2 Aspectos da Empresa Familiar	23
2.2.1 A Dimensão de Desenvolvimento de Propriedade.....	25
2.2.2 A Dimensão de Desenvolvimento de Família.....	26
2.2.3 A Dimensão de Desenvolvimento de Empresa.....	27
2.2.4 A Combinação dos Três Eixos e o Desenvolvimento de Estratégias.....	28
2.3 O Caráter Estratégico da Logística.....	29
2.3.1 Estratégia Logística e Implicações em PMEs.....	34
2.3.2 Atividades Primárias da Cadeia de Suprimentos.....	40
2.3.2.1 Função Compras.....	40
2.3.2.2 Funções Estoque e Produção.....	42
2.3.2.3 Função Distribuição.....	44
3. METODOLOGIA.....	48
3.1 Análise dos Dados	51
3.2 O Método da Análise de Conteúdo.....	52
3.2.1. Análise da Enunciação.....	54
3.3 Modelo de Análise.....	54

4. ANÁLISE e DESCRIÇÃO dos RESULTADOS.....	57
4.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas.....	57
4.1.1 A Empresa Alfa.....	57
4.1.2 A Empresa Beta.....	61
4.1.3 A Empresa Delta.....	64
4.1.4 A Empresa Gama.....	69
4.1.5 Análise Geral dos Casos: a família na empresa e estratégias genéricas.....	73
4.2 Desenvolvimento de Estratégia Logística.....	78
4.2.1 A Empresa Alfa.....	78
4.2.1.1 Compras.....	78
4.2.1.2 Estoque e Produção.....	82
4.2.1.3 Distribuição.....	87
4.2.1.4 Síntese da Logística na Empresa Alfa.....	89
4.2.2 A Empresa Beta.....	91
4.2.2.1 Compras.....	91
4.2.2.2 Estoque e Produção.....	94
4.2.2.3 Distribuição.....	97
4.2.2.4 Síntese da Logística na Empresa Beta.....	98
4.2.3 A Empresa Delta.....	101
4.2.3.1 Compras.....	101
4.2.3.2 Estoque e Produção.....	103
4.2.3.3 Distribuição.....	107
4.2.3.4 Síntese da Logística na Empresa Beta.....	111
4.2.4 A Empresa Gama.....	113
4.2.4.1 Compras.....	113

4.2.4.2 Estoque e Produção.....	116
4.2.4.3 Distribuição.....	119
4.2.4.4 Síntese da Logística na Empresa Delta.....	121
4.2.5 Análise Geral dos Casos: a formação de estratégias logísticas.....	123
5. CONCLUSÕES.....	132
6. REFERÊNCIAS	138
APÊNDICE	141

1. INTRODUÇÃO

A competição entre organizações tem aumentado a necessidade de desenvolvimento e implementação de formas alternativas de diferenciação. Neste contexto, a logística tem fornecido potenciais fontes de diferenciação nos processos empresariais. A logística apresenta um escopo estratégico, fundamentalmente pela possibilidade de se agregar serviços (BALLOU, 2006). Nesse sentido, o caráter estratégico incorpora, além da idéia da logística como última fronteira de redução de custo já consolidada, o potencial gerador da diferenciação de tempo e de espaço em direção à formação de cadeias de negócios gerenciadas (PAGH e COOPER, 1998).

As mudanças no cenário competitivo atribuem à logística uma posição estratégica porque as atividades produtivas se fragmentam e um número maior de empresas se ocupam dessas atividades em cadeia. Para Christopher (2007), a importância da cadeia se acentua, particularmente, quando as empresas participantes agregam valor em etapas diversas. Dentre os benefícios, vale ressaltar a seleção de suprimentos a serem utilizados e seus fornecedores, a otimização de estruturas de distribuição, a aproximação ao consumidor final e o uso de parcerias junto aos elos da cadeia (GUEDES, SAW e WALLER, 1995).

Esta atuação em cadeia exige, dentre alguns pressupostos, a atuação firmada com base em parcerias e o compartilhamento de informações. Assim, torna-se possível o planejamento conjunto a partir de previsões fornecidas pelos parceiros, bem como a melhoria contínua e o desenvolvimento de novos produtos. Para isso, é necessária também a organização interna das empresas, permitindo o alinhamento de funções logísticas como compras, estoque, produção e distribuição, todas âncoras em sistemas de informação (SI) que subsidia a integração logística.

A sincronização e convergência das atividades intra e inter-organizacionais permitem a formação de uma cadeia competitiva. Para Mentzer *et al.* (2001), a orientação para cadeia de suprimentos se diferencia das transações convencionais – vendedor e comprador – justamente por ir além de um conjunto de partes fragmentadas, com foco em suas próprias atividades, ampliando o escopo para ações conjuntas e coordenadas com objetivos convergentes.

1.1. Problema de Pesquisa

A logística integrada se constitui em um diferencial para empresas que operam em cadeias de suprimentos, particularmente pela necessidade de alinhamento com parceiros e a possibilidade de agregar valor no tempo e no espaço. Dessa forma, o cenário competitivo e o papel e lugar da logística denotam seu sentido estratégico, particularmente por convergir com a tendência de desverticalização das cadeias, fato este que desloca atividades cada vez mais específicas a um número maior de empresas.

Esta tendência de desverticalização das cadeias requer a integração das atividades logística. Esta integração, por sua vez, torna-se possível quando há um compartilhamento de informações entre as atividades internas, e com parceiros da cadeia. A complexidade na gestão da cadeia se intensifica na medida em que o compartilhamento de informações pressupõe uma mudança de uma gerência centralizada, em que as informações são tidas como sigilosas, para uma gerência de informações compartilhadas e estratégias congruentes, ampliando seu escopo a toda a cadeia. Dessa forma, as características organizacionais e os processos de elaboração de estratégia se tornam passíveis de configurar o caráter estratégico da logística.

Para Gélinas e Bigras (2004), a falta de transparência no fluxo de informações gera inconsistência na tomada de decisões, dificuldade de se exercer um controle geral sobre o desempenho e a dificuldade de se usar estratégias competitivas. Estes elementos se tornam ainda mais críticos quando em conjunto com o caráter informal atribuído à formação de estratégias, uma vez que a logística integrada é dependente de um alinhamento com planejamentos formalizados e estratégias deliberadas.

Elementos relacionados à tendência de centralização das decisões também podem estar relacionados ao caráter estratégico da logística. Nonino e Panizzolo (2007) ressaltam que grande parte das orientações para atividade logísticas tem origem na formação cognitiva dos empreendedores. Devido ao aspecto centralizador da tomada de decisões nas empresas, tanto o alinhamento entre as funções quanto o compartilhamento de informações com os elos da cadeia ficam comprometidos, particularmente quando o pensamento de parceria não está presente nas transações. Dessa forma, há que se considerar a relação da estratégia logística

não apenas com o planejamento da empresa, mas também a partir da estrutura organizacional geradora de decisões mais ou menos centralizadas.

Para Christopher (2007), são justamente as estruturas organizacionais mais rígidas que representam os principais obstáculos à dinâmica presente nas cadeias, de forma que não haja um reconhecimento da necessidade de mudanças para se obter vantagens competitivas que o gerenciamento logístico integrado pode proporcionar.

Por considerar que as estratégias logísticas dependem, em parte, do resultado de uma inter-relação que envolve a estrutura organizacional – particularmente o nível de centralização na tomada de decisões – e o pensamento estratégico, o que se questiona aqui é como *a formação de estratégias logísticas nas empresas se relaciona com características de suas estruturas organizacionais e com seus processos de planejamento?*

Neste estudo a inter-relação sugerida se constrói a partir de uma estrutura organizacional em consonância com o pensamento estratégico. Como configuração das estruturas organizacionais recorre-se ao caráter de empresa familiar que as empresas – particularmente as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) – podem apresentar, sendo as decisões centradas em maior ou menor grau no proprietário e/ou fundador da empresa, ou em seus sucessores. Quanto ao pensamento estratégico, recorre-se ao que há de subjacente no desenvolvimento das estratégias, principalmente o caráter emergente, deliberado ou reativo nestas organizações.

Embora seja inquestionável a importância da logística para PMEs, vale destacar o baixo número de trabalhos que se dedicam a pesquisar estratégias logísticas nestas organizações. Dessa forma, grande parte do conhecimento gerado fica descontextualizado, impossibilitando também mudanças específicas que possam proporcionar melhorias.

1.2. Objetivo

O objetivo geral é compreender a inter-relação entre a formação de estratégias logísticas nas empresas com as características de suas estruturas organizacionais e com seus processos de planejamento.

Dentre os objetivos específicos destacam-se:

- compreender a formação das estruturas organizacionais nas empresas estudadas;
- compreender a inter-relação entre o caráter de empresa familiar e a centralização das decisões;
- compreender os elementos subjacentes ao planejamento estratégico (formalizado ou não);
- compreender a formação de estratégias logísticas nas empresas estudadas e;
- compreender as implicações do planejamento estratégico nas estratégias logísticas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico utilizado neste trabalho se divide em dois elementos. O primeiro diz respeito à constituição das estruturas organizacionais e a relação com os processos de planejamento. Este exercício teórico aqui empreendido adota algumas particularidades que se fazem indispensáveis. A primeira delas é resgatar as características organizacionais de PMEs, uma vez que estas são pouco consideradas em trabalhos da área, e trazem em seu bojo diferentes nuances da relação entre estrutura organizacional e formação de estratégias, sendo particular, a ligação do processo de planejamento à centralização das decisões em PMEs, quase sempre orientadas pelo fundador e/ou proprietário.

Devido a esta recorrente referência nos trabalhos, opta-se aqui, também, por uma segunda particularidade. Esta aborda características da estrutura organizacional em empresas familiares, uma vez que é a presença da família a realidade em grande parte das empresas, sendo estas pequenas, médias, ou grandes, bem como da tendência em centralização ou manutenção do poder na tomada de decisões. O outro elemento teórico desse trabalho busca resgatar o caráter estratégico da logística, particularmente, se observadas as vantagens da logística integrada e da formação de parcerias. Em seguida, resgata-se aqui, as contribuições dos poucos estudos que tiveram como objetivo compreender a logística em PMEs e suas particularidades, reforçando o caráter de alinhamento teórico que subsidia as análises.

2.1 Formação de Estratégias Globais

A gestão estratégica tem se tornado cada vez mais um imperativo para a competitividade no longo prazo. Muitos estudos se dedicam a compreender a formação de estratégias, sendo vastas as correntes teóricas e epistemológicas (CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004). Gill (2006) ressalta que as influências no processo de formação das estratégias são históricas e contextuais. Para Wit e Meyer (2003¹, cit em Ates *et al.*, 2008) as organizações desenvolvem traços distintos no processo de formação das estratégias porque elas se diferem assim como o contexto em que estão inseridas.

¹ WIT, B. D.; MEYER, R. *Strategy: process, content, context*. 3 ed. Thomson Business Press, 2003.

Ates *et al.* (2008) simplificam o conceito de estratégia em como sairmos de onde estamos e chegarmos onde queremos. Embora reconheçam que grande parte das abordagens de estratégia percorra quatro estágios básicos – formulação, implementação, controle e revisão – os autores ressaltam que mais que uma série de atividades seqüenciais, as estratégias são formadas por atividades interativas.

Remetendo a interatividade ao contexto das PMEs, Ates *et al.* (2008) destacam que o sucesso destas empresas quase sempre recai sobre os créditos e habilidades pessoais do proprietário, ao invés de processos de gestão clássicos. As aberturas para novas perspectivas de estratégias ganharam corpo, principalmente, no trabalho de Mintzberg *et al.* (2000), no qual os autores sistematizam dez escolas do pensamento estratégico de natureza prescritiva, deliberada – escolas do desing, do planejamento e do posicionamento – e de natureza descritiva – empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental. Já a escola de configuração, reflete a formação da estratégia conforme o ciclo de vida da empresa, agrupando elementos distintos que não permitem sua classificação em deliberada ou descritiva.

Conforme já destacado por Ates *et al.* (2008), as estratégias deliberadas têm seus pilares nos quatro estágios – formulação, implementação, controle e revisão – em que a base é o conjunto de fins e metas, que as organizações devam ter para alcançar um objetivo deliberado. As metas e os fins devem ter origem na análise de forças e fraquezas da organização frente às oportunidades e ameaças que o ambiente oferece, numa síntese da difundida matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), fortemente empregada em estratégias deliberadas (GABRICH e CASTRO, 2008).

Após a definição de metas, tem-se a implementação das estratégias, na qual o planejamento é escalonado em estágios de curto, médio e longo prazo. Neste prisma, a hierarquia existente entre níveis como o estratégico, o tático e o operacional se justifica na intenção de coordenar atividades da organização a fim de garantir que os objetivos sejam alcançados (MINTZBERG, 2004). Porter (1996) argumenta que as decisões da organização determinam e revelam seus objetivos, propósitos e metas, que invariavelmente devem ser seguidos por planos e políticas condizentes. Após a implementação, os resultados são observados e comparados ao planejado, de forma que as distorções possam ser corrigidas, bem como os ajustes necessários em função de possíveis mudanças ambientais.

Além das estratégias deliberadas, outra tipologia bastante difundida são as estratégias emergentes. O termo emergente foi originalmente introduzido por Mintzberg na década de 70 e tem como significado uma estratégia não planejada (MARIOTTO, 2003). As estratégias emergentes se apresentam sobre vários aspectos. Uma das possibilidades é a superação das divisões hierárquicas em que a cúpula planeja e o nível operacional executa. Essa superação se dá ao ponto em que a alta direção fomenta iniciativas dos níveis hierárquicos mais baixos da organização a sugerirem objetivos estratégicos. Segundo Mariotto (2003), este tipo de prática é tipicamente empregado em desenvolvimento de novos projetos e produtos.

Assim como a suplantação da divisão hierárquica na definição de estratégias, a emergência também pode decorrer de um processo cognitivo. Neste processo, ao invés da formação de estratégias a partir de intenções prévias – estratégia deliberada – as intenções passam a surgir à medida que a organização age (MARIOTTO, 2003). Dessa forma, objetivos e metas se desvelam no dia-a-dia da organização, construídos a partir de um processo cognitivo.

Esta última perspectiva de estratégia emergente converge com a visão de vários autores (Gélinas e Bigras, 2004; Hewitt-Dundas e Roper, 2001; Ates *et al.*, 2008) sobre o desenvolvimento de estratégias em PMEs, em que a visão do empreendedor e sua experiência influenciam sobremaneira as atividades da empresa que, mesmo não contando com um planejamento deliberado, legitima suas ações pela capacidade de reagir com base nas experiências passadas.

2.2. Aspectos da Empresa Familiar

Estudar a constituição de empresas familiares auxilia compreender, em parte, a construção das dinâmicas organizacionais das empresas, particularmente devido à presença dos fundadores ou sucessores no processo decisório. Embora não exista uma definição conceitual do que seja empresa familiar, é possível verificar a convergência dos núcleos família e empresa na definição de vários autores.

Segundo Bernhoeft (1989, p.33), a empresa familiar caracteriza-se por ter sua origem e história vinculadas à família. Silva, Fischer e Davel (1999, p.5) estabelecem diretrizes para uma empresa se caracterizar como familiar, sendo que:

“a organização deve reunir simultaneamente as seguintes características: i) a família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; ii) a família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; iii) os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; iv) a família determina o processo sucessório da empresa”.

Lodi (1998) ressalta que a empresa familiar se caracteriza por uma sucessão que esteja ligada ao fator hereditário e a valores institucionais, os quais o sobrenome ou a figura do fundador são fatores de identificação (BORGES, LIMA e CARVALHO, 2008). Bertucci, Pimentel e Campos (2008) asseveram que os principais desafios das empresas familiares estão relacionados ao tempo, uma vez que o crescimento da empresa ocorre em paralelo ao aumento da família, concorrendo também com as mudanças nas estruturas de poder.

Devido à importância da variável tempo, Gersick *et al.* (2003) inserem esta variável no modelo originalmente proposto por Tagiuri e Davis (1985), que já diferenciava empresa de propriedade, compondo três subsistemas: família, a gestão da empresa e a propriedade, constituindo o modelo de três círculos (Figura 1).

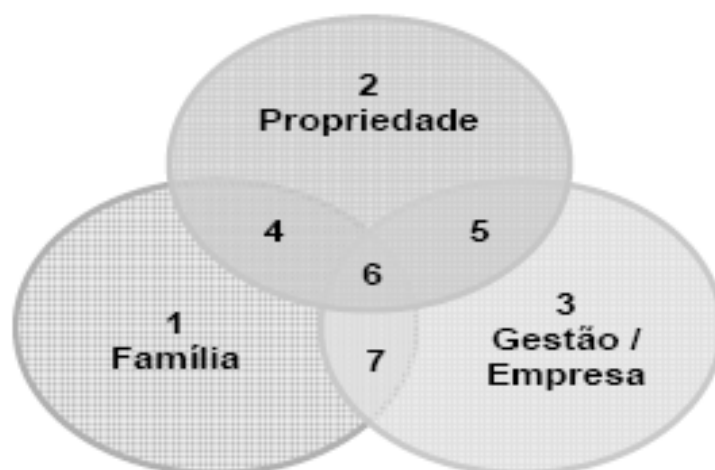


Figura 1: Modelo dos três círculos da empresa familiar
Fonte: Gersick *et al.*, 2003, p. 6.

De acordo com Gersick *et al.* (2003), este modelo descreve os três subsistemas de maneira independente, mas superpostos. Dessa forma, qualquer membro da família pode ser alocado em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos. No mesmo esquema, um indivíduo fará parte apenas de uma conexão caso esteja externo ao sistema – círculos 1, 2 ou 3. As sobreposições 4, 5 e 7 se caracterizam por situarem os indivíduos que estão presentes em dois eixos, e a sobreposição 6, caracteriza-se por agrupar indivíduos que estão presentes na gestão da empresa, na família e na propriedade.

Para Gersick *et al.* (2003), o modelo criado por Tagiuri e Davis (1985), embora valioso, representa um quadro que pode servir de base para uma análise de horizonte temporal definido, portanto, relativamente estática. Devido ao fato de grande parte dos dilemas das empresas ser enfrentado com as transições, Gersick *et al.* (2003) inseriram a variável tempo no modelo.

Segundo os autores, a passagem do tempo traz consigo as mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. No caso da organização, as gerências se alternam e com elas, as mutações na forma de pensar o negócio. Na família os casamentos e os filhos modificam a dinâmica familiar. Na propriedade, as sucessões modificam o controle sobre a empresa, sendo comum a fragmentação da participação de cada membro. Para Gersick *et al.* (2003), as transições de fronteiras, como a da família para a empresa, é de suma importância. Também, a passagem da propriedade para novas pessoas, particularmente filhos e netos. Dessa forma, todos estes panoramas só podem ser analisados a partir do emprego da variável tempo.

2.2.1 A Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade

A descrição de Gersick *et al.* (2003, p. 17) a respeito da dimensão da propriedade ressaltam que “as diferentes formas de propriedade familiar resultam em diferenças fundamentais em todos os aspectos da empresa familiar”. De acordo com os autores, existem gamas diferentes de estruturas de propriedade, sendo algumas de propriedade de uma só pessoa, outras de um casal, ou de sócios sem relação de parentesco.

Embora ressalte que há complexidade muito além do modelo de propriedade, como é o caso de organizações com propriedade de acionistas, Gersick *et al.* (2003) sintetizam no eixo da

propriedade em três estágios: empresas com proprietário-controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos (Figura 2).

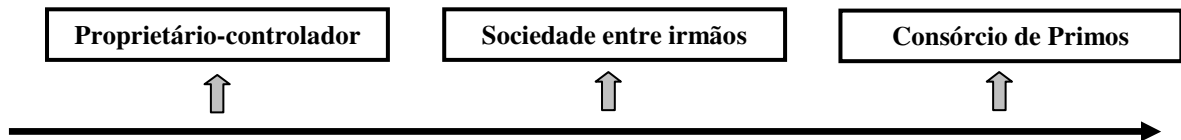


Figura 2: Eixo da Propriedade
Fonte: Gersick *et al.*, 2003, p. 19.

Esta dimensão sugere o início das atividades empresárias centrado no proprietário-controlador. Nessa fase é comum a centralização de poder no proprietário-controlador, cabendo as demais funções gerenciais a membros da família que sejam confiáveis, geralmente filhos. Com o decorrer do tempo, deflagram-se a sociedade entre irmãos, em que o principal desafio é manter uma sociedade adequada aos membros da família. Já o consórcio de primos, é alcançado em três gerações. Devido ao distanciamento familiar, o principal desafio é administrar as relações familiares e da empresa. Embora linear, os autores ressaltam que muitas empresas não seguem esta seqüência, como por exemplo, a sucessão da empresa por um filho único.

2.2.2 A dimensão de Desenvolvimento da Família

A dimensão do desenvolvimento familiar capta as mudanças estruturais na família por meio de casamentos, paternidade, relacionamento entre irmãos, inserção de cunhados, sogros e outros. Gersick *et al.* (2003) dividem o eixo da propriedade da família em quatro estágios, sendo eles: a jovem família empresária, a entrada na empresa, o trabalho conjunto e a passagem do bastão (Figura 3).

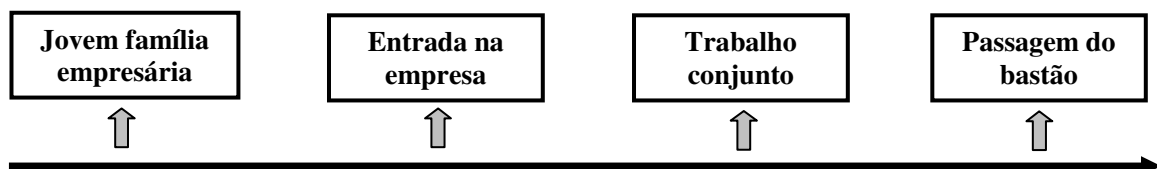


Figura 3: Eixo da Família
Fonte: Gersick *et al.*, 2003, p. 21.

O primeiro estágio caracteriza-se por ser um período de intensa atividade, em que as decisões sobre parceria conjugal que possa suportar o papel de proprietário-gerente e sobre ter ou não filhos são tomadas. Já a entrada na empresa ocorre entre 10 e 15 anos após o primeiro estágio. Nessa fase, há a preocupação da família em promover a saída da infância e a entrada na fase adulta, e as ações se direcionam para o planejamento da carreira da geração de jovens adultos, considerando decisões como entrar ou não na empresa; trabalho em transições como casal e irmãos e; definição de papéis em uma família que conta com pais idosos e os filhos que se preparam para constituírem suas próprias famílias (GERSICK *et al.*, 2003).

O terceiro estágio é o de trabalhos conjuntos, em que a principal dificuldade decorre de administrar o trabalho e a relação de pais, irmão, cunhados, primos e outros. De acordo com os autores, é nesta fase o principal teste de capacidade de sustentabilidade do sistema empresa-família.

Por fim, o estágio da passagem de bastão, em que a principal preocupação é a transição na empresa. Estas escolhas respingam na família, uma vez que são enfrentados dilemas como partilhar ou passar o controle para uma geração mais nova. Além, as inserções de indivíduos como primos, cunhados e outros, podem suscitar questionamentos acerca da manutenção hereditária na direção da empresa.

2.2.3 A dimensão de Desenvolvimento da Empresa

A terceira e última dimensão trabalhada por Gersick *et al.* (2003) é o desenvolvimento da empresa. Essa dimensão divide-se em três estágios: início, expansão-formalização e maturidade. Para os autores, o estágio da maturidade tem sido negligenciado por muitos autores que estudam organizações familiares (Figura 4).

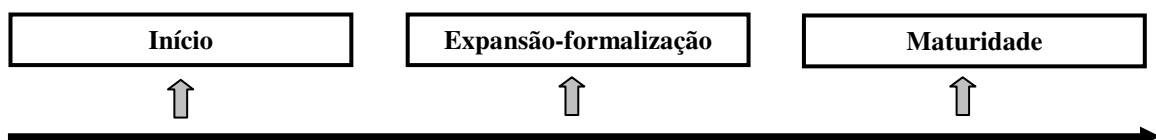


Figura 4: Eixo da Empresa
Fonte: Gersick *et al.*, 2003, p. 25.

Os estágios são demarcados conforme o crescimento, maturidade de produtos, capitalização e endividamento, desenvolvimento de executivos não-familiares e internacionalização. O início do primeiro estágio é caracterizado pela fundação da empresa e os primeiros anos, época em que a sobrevivência do negócio é o principal desafio. Neste estágio, é tendência as decisões estarem fortemente centradas no fundador.

O segundo estágio – expansão-formalização – inicia-se quando as empresas começam a se estabelecerem no mercado, desenvolvendo atividades rotineiras que possam ser respaldadas em sistemas de previsões. Neste estágio as mudanças organizacionais são intensas, de forma que as empresas busquem moldar a curva de crescimento e consolidar sua estrutura emergente a fim de garantir uma sucessão mais suave. Nesta fase, ressaltam Gersick *et al.* (2003), as empresas provam conseqüências positivas e negativas do crescimento, como aumento de oportunidades e de tensões provenientes do fato de a expansão ser superior à infra-estrutura.

Por fim, tem-se o estágio de maturidade. Nesse estágio, a expansão de seu mercado fica estagnada, obrigando as empresas a travarem batalhas em mercados cada vez menos lucrativos. Nessa fase, as operações são fortemente rotineiras e as expectativas de crescimento modestas, mesmo com operações de grande eficiência. De acordo com os autores, o grande desafio de empresas nessa fase é a renovação e reciclagem, de forma a evitar o declínio da empresa.

2.2.4 A Combinação dos Três Eixos e o Desenvolvimento de Estratégias

A combinação dos três eixos – propriedade, família e empresa – é fundamental para o desenvolvimento de empresas familiares, a fim de que uma evolução desproporcional em um dos eixos não permita, por exemplo, a estrutura de propriedade acompanhar o desenvolvimento da empresa (GERSICK *et al.*, 2003).

Ward (2003) sentencia que para que este desenvolvimento ocorra de maneira harmônica, é necessário estabelecer estratégias que reduzam as chances de ruídos nas empresas familiares. Dentre os fatores que demandam estas estratégias, o autor destaca a necessidade de redução relativa da participação familiar na empresa, uma vez que esta cresce em menor proporção que aquela; a necessidade de os gestores seguirem um planejamento estratégico, com base em

posicionamento, produtos e mercados e; a restauração da liderança a partir da transição do proprietário-fundador.

2.3 O Caráter Estratégico da Logística

Em um cenário da crescente competição e de novas estruturas de transação inter-organizacionais subsidiadas pela relação na cadeia de suprimentos, a logística tende a se configurar como elemento crítico devido à sua importância para o gerenciamento da cadeia de suprimentos (FULLER, O'CONNOR e RAWLINSON, 1993). A importância da logística também se fortalece na medida em que a padronização de ofertas e o aumento da facilidade de acesso a novas tecnologias colocam em questionamento as diferenciações por produto, promoção e preço, uma vez que estas podem representar vantagens competitivas não sustentáveis. Neste caso, o desenvolvimento de serviços – dentre os quais se destacam os de logística – poderiam nortear a busca por vantagens competitivas (BOWERSOX, MENTZER e SPEH, 1995).

Componentes típicos de um sistema logístico, tais como serviços ao cliente, previsão de vendas, comunicação de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais e pedidos, dentre outros, podem representar vantagens competitivas às empresas, fundamentalmente se ancorados na troca de informações confiáveis entre os elos da cadeia (BOWERSOX, CLOSS, e DRAYER, 2005). Em complemento, vantagem agregada pela logística se fortalece na medida em que incorpora também atividades como gerenciamento de clientes de alta demanda, habilidade financeira para tomar decisões, utilizar formas distintas na compra de produtos e serviços (BOWERSOX, CLOSS, e STANK, 2000).

Este contexto é característico pelo que Ballou (2006) assevera ser uma transição da área de logística – especificamente a distribuição física – como última fronteira de redução de custo (DRUCKER, 1962)² para uma área que agrega valor ao serviço prestado ao cliente, impactando as vendas e, conseqüentemente, os lucros (HESKETT, 1971). Para Ballou (2006) e Heskett (1971), o desafio presente na referida transição seria mensurar os impactos que a concepção da logística ‘além redução de custos’ teria nas vendas e nos lucros. Dessa forma, evidenciam-se aspectos de serviços ao consumidor, compreendidos desde a compra de

² DRUCKER, P. F. The economy's dark continent. *Fortune*, April, p. 265-270, 1962.

matérias-primas até o pós-venda junto aos clientes, incorporando também serviços de terceiros (RUTNER e LANGLEY JR., 2000).

Stock e Lambert³ (1987, cit. em Rutner e Langley Jr., 2000) sugerem que uma parcela considerável do valor agregado pelos serviços está na disponibilidade do produto no tempo e lugar certos. De maneira mais enfática, Ballou (2006) afirma que o fator mais importante do serviço logístico é a velocidade de entrega. Em acréscimo, Porter (1991) destaca a importância de elementos centrais como a logística de suprimentos, operações, logística de distribuição, vendas e serviços agregados, sendo misteres para a análise de cadeia de valor.

É factível considerar que há uma relação positiva entre níveis de serviços agregados e níveis de venda. Considerando a importância do valor agregado pelos serviços da logística, Ballou (2006) ressalta que estes são preponderantes na mente dos clientes, determinando sobremaneira o volume de vendas quando mudanças nos serviços logísticos são efetuadas.

Guedes, Saw e Waller (1995) incorporam ao leque de valores agregados pela logística, questões a respeito da seleção de suprimentos a serem utilizados e seus fornecedores, ou em relação ao impacto da adoção de uma determinada estrutura de suprimentos. O que se verifica é a ampliação do escopo da logística para cadeia de suprimentos (COOPER, LAMBERT e PAGH, 1997).

Para Cooper, Lambert e Pagh (1997), o conceito de *Supply Chain Management* (SCM) ou Gestão de Cadeias de Suprimentos (GCS) incorpora a integração entre operações na cadeia, portanto, indo além da logística. Segundo os autores, o escopo da SCM pode ser definido em termos de número de empresas envolvidas, bem como pelas suas atividades e funções, sendo preponderante a integração entre estas. Torna-se necessário, então, a seleção de segmentos e parceiros na cadeia que possam ser estrategicamente fundamentais para o alcance dos objetivos. Há que se ressaltar que, embora o conceito de SCM seja contemporâneo, Harland (1996) afirma que este remonta à existência de formas alternativas para a integração vertical – expostas por Marshal⁴ (1923) e Coase⁵ (1937) – a fim de que os resultados sejam maximizados a partir da integração de atividades executadas por empresas diversas.

³ STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. *Strategic Logistics Management*, 2ª ed., Homewood: Irwin Publishing, 1987.

⁴ MARSHAL, A. *Industry and Trade*. London: Macmillan, 1923.

O caráter estratégico da SCM pode ser visto em diversas nuances. Cooper, Lambert e Pagh (1997) colocam que a integração entre processos e empresas, dentro da cadeia, pode gerar o desenvolvimento de novos produtos. O contrário também parece ser verdadeiro, uma vez que Fisher (1997) destaca que a formação da cadeia deve-se muito ao formato das ofertas de uma determinada empresa.

Estas ofertas podem assumir caráter inovador ou funcional. No primeiro caso, há certa imprecisão na demanda por se tratar de uma novidade, e o ciclo de vida tende a ser curto devido à suscetibilidade a imitações do produto – perdendo então o caráter inovador. Já para os produtos funcionais, a demanda apresenta-se estável e os ciclos de vida são longos. A instabilidade na demanda e o curto ciclo de vida dos produtos inovadores fazem com que para estes seja necessário priorizar a responsividade na cadeia, além de aspectos de interação com o mercado. Já produtos funcionais, deslocam o foco para o fluxo de informações dentro da cadeia, bem como para a eficiência da distribuição física (FISHER, 1997).

Além de possibilitar alinhamentos que potencializam desenvolvimento de novos produtos, fundamentalmente o caráter estratégico da SCM se faz presente por potencializar elos integrados e coordenados via processos logísticos (MENTZER *et al.*, 2001), uma vez que incorpora o planejamento e a gestão de todas as atividades logísticas. Nesse contexto, a SCM cria vínculos e coordena processos de outras organizações da cadeia, desde os fornecedores até o cliente final (CHRISTOPHER, 2007; COOPER, LAMBERT e PAGH, 1997).

Para Christopher (2007), o novo formato dos relacionamentos na cadeia sustentado pela logística pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva que, para o autor, pode se basear em valor ou em custo, ou preferencialmente, em ambos de forma combinada. As vantagens de custo são baseadas em um menor custo total das atividades geralmente obtido, não por ganhos de escala, mas pela logística e pelo gerenciamento da cadeia. O custo total incorpora aqui todas as exigências logísticas. Neste caso, as tentativas de minimizar custos funcionais (*e.g.* transportes) são analisadas em conjunto com os *trade-offs*, uma vez que os custos se relacionam e a redução em um custo funcional impacta o aumento em outro (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007).

⁵ COASE, R. H. The Nature of Firm. *Economica*, v, 5, 1937.

Já as vantagens de valor, são obtidas por uma maior aproximação dos consumidores e atuação em segmentos de valor. Em ambas as vantagens, a logística desempenha um papel fundamental, uma vez que os custos logísticos são significativos, e as vantagens com base no valor têm se concentrado cada vez mais nos serviços, com clientes buscando confiabilidade e responsividade (CHRISTOPHER, 2007).

Embora Christopher (2007) ressalte não apenas a possibilidade de combinar vantagens competitivas de custo e valor, mas também a possível contribuição da logística, outros autores destacam a importância de um alinhamento estratégico na cadeia mais uniforme para diferenciação. Para Porter (1996), a estratégia competitiva consiste em escolher deliberadamente um conjunto de atividades integradas para fornecer uma combinação única de valor.

O pensamento de Porter ressoa também em Chopra e Meindl (2003), para os quais o alinhamento estratégico pressupõe estratégias na cadeia de suprimentos. O deslocamento da competição entre empresas para competição entre cadeias faz com que cada uma apresente suas estratégias, geralmente baseada na responsividade e na eficiência como definidor do posicionamento estratégico, ou no equilíbrio entre estes dois fatores em todas as atividades logísticas na cadeia, uma vez que é pressuposto o alinhamento entre os elos (CHOPRA e MEINDL, 2003; FISCHER, 1997).

Para os autores, o alinhamento estratégico baseado na responsividade requer da cadeia de suprimento respostas a elevadas demandas, atendimento em *lead times* curtos, manejo de uma grande variedade de produtos, produtos inovadores, atendimento a um nível de serviço elevado, selecionar fornecedores com base na velocidade, flexibilidade e qualidade, e contar com meios de transporte responsivos. Já o alinhamento estratégico com base na eficiência requer da cadeia o foco em suprir a demanda com o menor custo, maximizar o desempenho com custo mínimo por produto, minimizar estoques para reduzir custos, selecionar fornecedores com base em custo e qualidade, e contar com meios de transporte mais baratos.

Dessa forma, as estratégias competitivas adotadas pelas empresas devem estar alinhadas com as estratégias dentro da cadeia de suprimento, uma vez que a integração de processos inter e

intra-organizacionais são fundamentais para a competição entre cadeias, a fim de garantir a coerência das estratégias escolhidas (CHOPRA e MEINDL, 2003).

Ainda com base na consolidação de estratégias, neste caso as logísticas, aspectos intrínsecos e extrínsecos ao negócio permitem a diferenciação para cada empresa. A partir de elementos como a característica de demanda, produto e processo, além da relevância dos estoques e do fluxo de produtos, Pagh e Cooper (1998) analisam decisões estratégicas relativas a tempo e espaço. Quanto ao tempo, a decisão é discutida em relação à política de produção, podendo ser para estoque (antecipação) ou contra-pedido (postergação). Já em relação ao espaço, a decisão se refere à política de distribuição, em que o estoque pode ser centralizado (postergação) ou descentralizado (descentralização).

A decisão relativa à política de produção envolve características do produto, da operação e da demanda, como grau de envolvimento do cliente com as operações, volume de produção, duração do ciclo de vida do produto, tempo de entrega exigido pelo cliente e coeficiente de variação nas vendas. Quando o contato do cliente com as operações é forte, típicos de produtos personalizados, há uma tendência de se produzir contra-pedido. Em casos em que o volume de produção é elevado, a opção de se produzir para estoque é recomendável, principalmente se observados os ganhos de escala. Para curto tempo de entrega, a escolha recairia sob a produção para estoque. Produtos que apresentam curto ciclo de vida demandam produção contra-pedido, de forma que se reduza o nível de estoques. Já em relação ao coeficiente de variação das vendas, quanto mais elevado mais é a tendência de se produzir contra-pedido, a fim de evitar também um nível de estoque elevado (WANKE, 2004).

Quanto às decisões relativas à distribuição física dos produtos, ou seja, decisões que agregam valor no espaço, são relevantes características como densidade dos custos, giro dos estoques, coeficiente de variação das vendas e tempo de entrega. De maneira geral, ressalta Wanke (2004), pode-se afirmar que quanto menor a densidade de custos, maior é a tendência de descentralização dos estoques. Neste caso, o custo fixo do transporte seria diluído em um número pequeno de unidades transportadas, que implicaria então, a necessidade de se reduzir custos de transporte. No que diz respeito ao giro do estoque, quanto mais elevado, maior é a tendência em se descentralizar os estoques, dado o baixo risco de obsolescência dos produtos. Esta mesma obsolescência serve de base para as decisões com base no coeficiente de variação das vendas, de forma que, quanto maior o coeficiente, maior é a tendência em se centralizar

estoques. Por fim, o tempo de entrega exigido pelo cliente, para o qual quanto menor for, maior é a tendência em se descentralizar os estoques a fim de se evitar os possíveis atrasos na entrega.

Todas estas decisões são permeadas por fatores intra-organizacionais e inter-organizacionais, em que são necessários o alinhamento de atividades e o fluxo contínuo de informações. Devido à importância da integração de atividades na cadeia, Cooper, Lambert e Pagh (1997) ressaltam que o planejamento e o controle das operações são essenciais para que a organização alcance os objetivos, uma vez que organizações integradas resultam em operações mais eficientes (STANK, DAUGHERTY e GUSTIN, 1994), que podem ser suportadas por um aparato cada vez mais crescente de suporte à decisão, como modelagens, experimentos, dentre outros (GUEDES, SAW e WALLER 1995).

2.3.1 Estratégias Logísticas e Implicações para as PMEs

As transações entre empresas se tornam cada vez mais complexas, não apenas pelos inúmeros atores envolvidos, mas também pelas possibilidades de interações e seus resultados, tornando também mais complexas as decisões a serem tomadas. No campo da logística este cenário também está presente, uma vez que são cada vez mais diversificadas as opções transporte, distribuição, fornecimento e produção, todos, de certa forma, permeados e alavancados pelo montante de informações disponíveis (GÉLINAS e BIGRAS, 2004).

Particularmente, no caso da logística, a complexidade de gerenciar estas interações se acentua. De acordo com Gélinas e Bigras (2004), são vários os pontos críticos a serem observados no contexto de inúmeras interações, dentre as quais os autores destacam o aumento da probabilidade de inconsistência na tomada de decisões, quando se utilizam soluções parciais (*e.g.* restrita à função distribuição) para problemas logísticos; a dificuldade de exercer um controle geral sobre o desempenho, se as soluções são tomadas em níveis locais; a impossibilidade de se utilizar estratégias competitivas caso não haja integração dos elos da cadeia e; as perdas em termos de vantagem competitiva e desenvolvimento de novos produtos, quando não se adotam sistemas de informação (SI).

A respeito dos pontos críticos enumerados, particularmente aqueles que não envolvem integração, Stock (2001) ressalta que são elementos de uma miopia logística. O termo usado

pelo autor remete ao clássico trabalho de Theodore Levitt publicado em 1960⁶, no qual o autor assevera que a derrocada do transporte ferroviário se deu porque as empresas se equivocaram ao pensar que os clientes demandavam trens ao invés de transporte, sendo, então substituídos posteriormente pelos carros, ônibus e outros meios de locomoção.

No estudo seminal, Levitt destaca que o foco das empresas estava lançado sobre os produtos e não nas necessidades dos clientes. Em analogia, Stock (2001) ressalta que a miopia logística incorre, dentre outros erros, em ter uma orientação para produto ao invés de serviços aos clientes. Nesse caso, as atividades logísticas como pedidos, transporte, controle de estoque e armazenagem são voltadas a minimizar custos e maximizar o nível de serviços (*e.g.* redução do ciclo do pedido, otimizar transporte).

Para Stock (2001), esta perspectiva não é equivocada, mas apresenta uma visão limitada em um senso tradicional que considera como a logística pode ser desenvolvida de maneira mais eficiente e eficaz, seja pela própria empresa ou com o auxílio de colaboradores. Trata-se aqui de um cerco nas atividades da empresa, mesmo que executada por terceiros, sendo míope ao não considerar como a logística poderia melhorar a eficiência e efetividade da cadeia de suprimentos numa perspectiva de interação e planejamento para toda cadeia (STOCK, 2001).

Gélinas e Bigras (2004) reforçam também a necessidade de uma atuação integrada na cadeia, acompanhada de um alinhamento entre as atividades logísticas. Todavia, apesar de destacarem que a logística integrada tem sido cada vez mais abordada em estudos da área, os autores ressaltam a carência de pesquisas voltadas a PMEs, sendo poucos os artigos publicados que estudaram as aplicações da logística em PMEs após o pioneirismo de Love e Gilmour (1976)⁷.

Dentre os estudos que contemplaram PMEs, Landry (1990) sinaliza para necessidade de uma logística integrada, embasada em relacionamentos de longo prazo com os parceiros da cadeia, de forma a fomentar capacidades no processo de desenvolvimento de produtos e melhorias em todas as funções logísticas. O autor aponta para possíveis vantagens advindas das parcerias, como relacionamentos duradouros, crescimento da participação de mercado e

⁶ Ver LEVITT, T. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, v. 38, nº 4, p. 45-56, 1960.

⁷ Ver LOVE, T. J.; GILMOUR, P. A logistics review for the Small Company, *MCB Monographs*, p. 1-28, 1976.

transferência de conhecimento. Porém, enumera também, algumas desvantagens eminentes, como o risco de uma integração incompleta, alta dependência e conflitos.

Halley e Guilhon (1997) destacam que uma das grandes dificuldades de se transpor o caráter estratégico da logística para PMEs é a forma como as atividades logísticas são encaradas. Segundo os autores, embora elementos como necessidade e satisfação do consumidor, compras, e demais elementos da cadeia de suprimentos comecem a ser considerados como estratégicos, ainda prevalece a idéia de atividades fragmentadas.

Outros estudos recuperam impactos da presença do proprietário-fundador. Filion (1991⁸, cit. em Gélinas e Bigras, 2004), Winston e Heiko (1990), Julien e Marchesnay (1998⁹, cit. em Gélinas e Bigras, 2004) destacam que o empreendedor é uma figura chave em todas as atividades de PMEs. Dessa forma, mesmo em organizações com certo grau de estrutura, o dono da empresa estaria em contato direto com as atividades funcionais.

Para Gasse (1982¹⁰, cit. em Gélinas e Bigras, 2004), esse contato estreito com todas as atividades e o fato de a visão da empresa estar fortemente concentrada no dono produz alguns efeitos nas atividades logísticas, principalmente porque empreendedores requerem independência e autonomia. Gasse (1982) ressalta que os resultados desse processo são a dificuldade de delegar, consultar e compartilhar atividades com terceiros, a lente voltada mais para a eficácia do que para a eficiência e a predileção excessiva do aproveitamento de oportunidades em detrimento de desvelar possíveis problemas.

Dessa forma, verificam-se aspectos que podem representar obstáculos à integração logística. A combinação de elementos como a independência e autonomia presente na gestão dos proprietários-fundadores com a baixa propensão a delegar e compartilhar atividades pode dificultar a gestão participativa, bem como o compartilhamento de informações e o uso de serviço de terceiros, comuns à logística integrada (GÉLINAS e BIGRAS, 2004).

⁸ FILION, L. J. *Vision relations success keys for the entrepreneur*. Montreal: Les Edition de L'Entreprise, 1991.

⁹ JULIEN, P. A.; MACHESNAY, M. *The SMEs: principles of economics and management*. Paris: Collection Vuibert Gestion, 1988.

¹⁰ GASSE, Y. The modern entrepreneur: attributes and functions. *Gestion*, v. 7, nº 4, 1982.

Para Halley e Guilhon (1997), as estratégias logísticas são definidas em um mosaico composto de variáveis ambientais, de características do proprietário da empresa e de elementos organizacionais. As variáveis ambientais se constituem de oportunidades que, são percebidas pelos empreendedores, a partir de suas experiências. As oportunidades e as experiências dos empreendedores, em conjunto com a estrutura organizacional da empresa, geram um aparato de competências e potenciais para escolha de determinadas estratégias logísticas, tanto em termos de definição das atividades internas quanto da possibilidade de cooperação com terceiros (Figura 5).

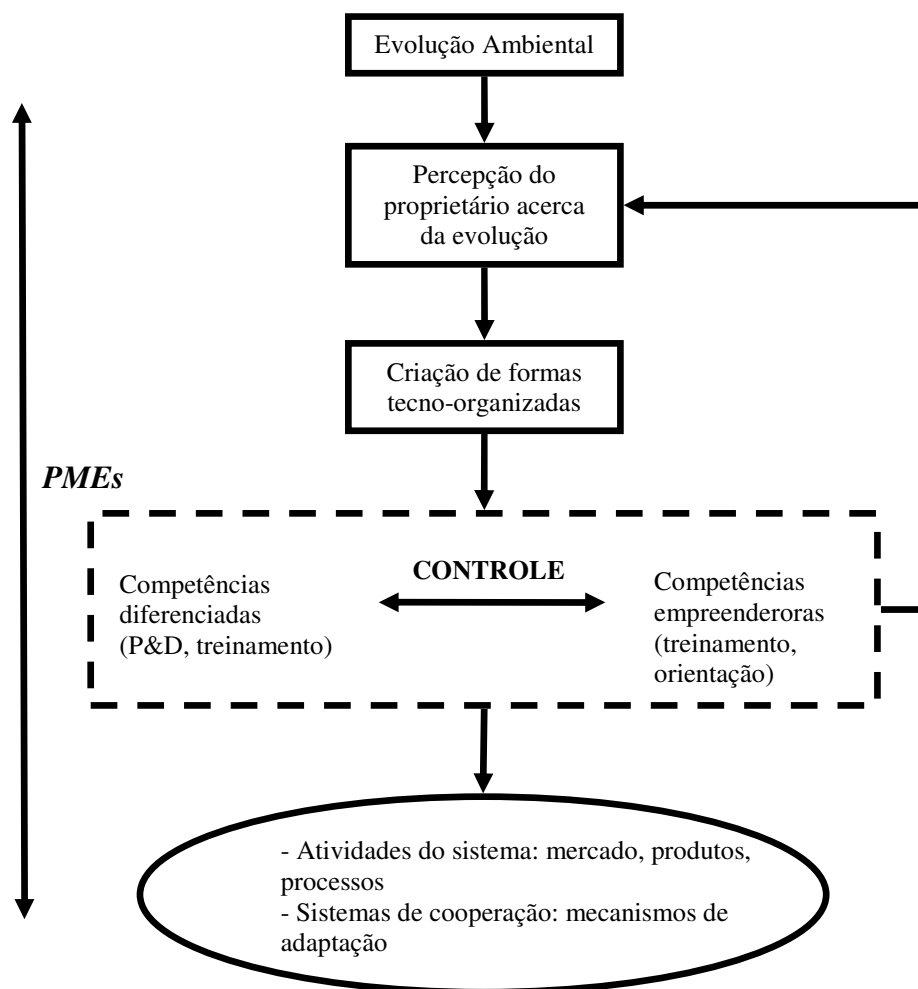


Figura 5: Cartão Identidade de PME

Fonte: Guilhon, Guilhon e Penguin, 1993, cit em Halley e Guilhon, 1997, p. 479.

Grande parte desse comportamento é motivada pelo sentimento de assimetria de poder nas parcerias, de forma que as PMEs se sintam em desvantagem perante os possíveis parceiros, com redução da autonomia e independência (GÉLINAS e BIGRAS, 2004). Para St-John e Heriot (1993), esse sentimento por parte dos proprietários-fundadores resulta em uma

logística integrada defensiva, devido à eminente perda de liberdade, à imposição de padrões por parte dos parceiros e ao risco de uma abertura a informações que os empresários julgam serem confidenciais.

Outra característica marcante é o fato de as empresas tenderem apresentar uma logística – assim como outras áreas – pouco formalizada, com funções apresentando maior grau de independência entre si, mas todas dependentes da experiência do fundador. Se por um lado essa característica é reflexo da centralização de decisões, por outro, a logística caracteriza-se por ser mais orgânica do que mecânica (MINTZBERG, 2003), além de se permitir maior responsividade e flexibilidade frente às constantes mudanças (D’AMBROISE, 1989¹¹, cit. em GÉLINAS e BIGRAS, 2004).

As respostas a estas mudanças dependem, em parte, da capacidade de cada empresa em prevê-las. Para esta possibilidade de previsão, o uso de SI pode ser considerado condição *sine qua non*, além de ser pano de fundo para planejamentos de uma logística estruturada e que possa agregar valor na entrega do serviço, e fundamental para relações de parceria em cadeias de suprimento. Para Gélinas e Bigras (2004), PMEs possuem dois pontos de entrave também para o emprego desses sistemas. O primeiro, cultural, uma vez que existe um fluxo informal destas informações em que a capacidade cognitiva – principalmente do proprietário – serve de base para as decisões. Outro fator é o baixo poderio de investimento, uma vez que há uma correlação positiva entre tamanho das empresas e investimento em SI.

Por ser marcante a presença do proprietário da empresa nas decisões, Halley e Guilhon (1997) destacam que o estilo de gerência utilizado na empresa influencia a forma com que as estratégias são construídas. Para os autores, existe uma tendência proativa, caso a condução da empresa seja pautada em aproveitar oportunidades e prospectar possibilidades futuras, em um cenário que a eficiência prepondera sobre a eficácia. De outra forma, os autores destacam a estratégia reativa, em que os proprietários têm como objetivo perpetuar o poder, sendo reticentes a mudanças que concedem poder de decisões e perda de independência.

A interatividade entre características da gestão mais ou menos centralizada se reflete nas estratégias logísticas (HALLEY e GUILHON, 1997). Os autores ressaltam que a logística

¹¹ D’AMBROISE, G. The Canadian SME: state and challenges. Québec: Laval University Press, 1989.

pode ser reativa e não integrada. Neste caso, são imperativos o controle e as decisões do proprietário, em que grande parte das escolhas tem como objetivo a redução de custo em detrimento de valores agregados aos clientes.

Outra possibilidade é a estratégia logística emergente, na qual há uma aproximação de outras empresas a fim de um relacionamento mais duradouro. A base para este relacionamento é a aprendizagem mútua, em que são aproveitadas as competências dos parceiros, mas com fins restritos na melhoria das atividades da empresa. Por fim, tem-se a estratégia logística proativa, em que há elevada integração entre os parceiros. A logística se configura como base para o planejamento de toda a cadeia, de forma que haja clareza no fluxo de informações e integração com fins no desenvolvimento da cadeia.

A partir de elementos internos e externos à organização, bem como de sua identidade, em parte guiada pelo pensamento do proprietário, Halley e Guilhon (1997) desenharam um modelo de estratégia logística que também considera o caráter reativo, de transição ou deliberado do pensamento estratégico na empresa, além do resultado destas interações, dando contornos do que seria a eficiência logística para as empresas (Figura 6).

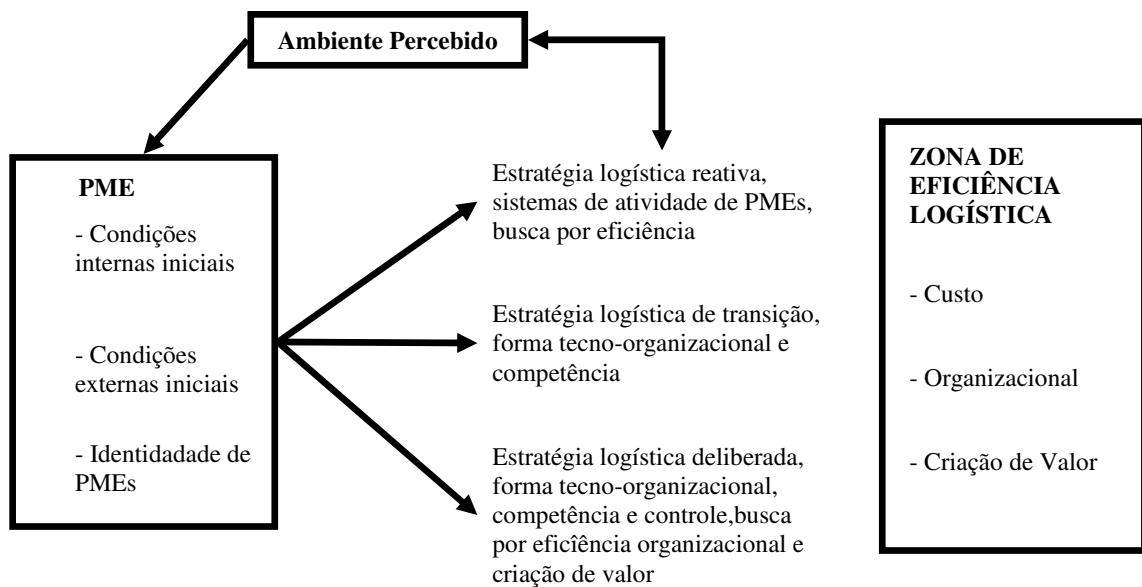


Figura 6: Modelo de Estratégia Logística
Fonte: Halley e Guilhon, p. 483, 1997.

O ponto de partida do modelo é a percepção de variáveis ambientais por parte do proprietário, que interage e re-modela a identidade da empresa. Em conjunto com variáveis externas e

internas (necessidade de mudança, necessidades logísticas, situação de dependência de outras empresas da cadeia, competências, setor de atuação etc.), as estratégias são formadas, podendo ser emergentes, reativas ou proativas. Por fim, os elementos convergem no que seria operar com eficiência logística para uma determinada empresa, em uma zona de eficiência que contempla aspectos de custos, organizacionais e de criação de valor.

Na construção do modelo de estratégia logística para PMEs, os autores consideram três pressupostos teóricos. O primeiro assevera que a percepção da gerência, a respeito das necessidades logísticas, está associada às condições iniciais internas e externas da empresa. Ademais, os autores afirmam que PMEs desenvolvem logísticas mais ou menos integradas conforme suas estruturas e comportamentos de seus membros. Por fim, os autores ressaltam que as estratégias logísticas são integradas se as empresas fazem uso de indicadores organizacionais e financeiros.

2.3.2 Atividades Primárias da Cadeia de Suprimentos

Retomando a perspectiva de necessidade de alinhamento estratégico da cadeia ressaltada por Chopra e Meindl (2003), as atividades da cadeia podem ser divididas em primárias (compras, operações, distribuição, marketing e vendas) e atividades de apoio (infra-estrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento da tecnologia etc.), de forma que a vantagem competitiva derive da organização e do desempenho dessas atividades (CHRISTOPHER (2007)). Particularmente, neste trabalho, o enfoque recai sobre as atividades primárias – com destaque para compras, estoque, produção e distribuição – e o caráter estratégico que suas integrações possam ter.

2.3.2.1 Função Compras

A função compras desempenha um papel fundamental na concepção atual da logística integrada, uma vez que viabiliza a formação de parcerias junto a fornecedores. Bowersox, Closs e Cooper (2007) destacam a mudança ocorrida no papel atribuído a esta função dentro da logística. Segundo os autores, o foco que antes era direcionado na obtenção das matérias-primas ao menor custo possível, direciona-se agora para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros. Neste caso, o que verifica é a substituição de uma ênfase

adversária nas transações pela adoção de estratégias ancoradas em parcerias com os fornecedores.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2007), as políticas de compras desempenham diversas funções às quais cabe destacar quatro delas: fornecimento contínuo, minimização do investimento em estoques, melhoria da qualidade e desenvolvimento de fornecedores. O fornecimento contínuo garante à empresa o funcionamento sem interrupções do setor de produção, reduzindo as chances de a empresa incorrer em custos por ociosidade e atrasos na entrega aos clientes.

Fortemente atrelada ao fornecimento contínuo está a minimização do investimento em estoques, uma vez estoques elevados eram tidos como alternativa à falta de matéria-prima. Todavia, a manutenção de estoques representa custos para a empresa, dentre os quais se destacam o de gerenciamento do estoque, de espaço e o custo de oportunidade, além de poder acobertar falhas nos sistemas de produção. Dessa forma, a função compras, com base nas previsões e controle de níveis de estoque, contribui para a qualidade e otimização de recursos e processos disponíveis (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007).

Outra função é a melhoria da qualidade, uma vez que os materiais utilizados na produção estão diretamente relacionados à qualidade final do produto. Já em relação ao desenvolvimento de fornecedores, a localização e o desenvolvimento de parceiros por parte da função compras permitem uma aproximação com o intuito de compartilhar informações e recursos para o alcance de objetivos comuns, além de garantir uma maior segurança na previsão de compras e fornecimento das matérias-primas.

Para Monckza *et al.* (2002), o contexto atual das atividades da função compras incorpora, além de uma política de relacionamento de longo prazo com fornecedores, o gerenciamento de processos internos – particularmente impulsionados pelo papel que a função compras desempenha na qualidade dos produtos – subsidiar as decisões organizacionais a fim de alcançar os objetivos. Ademais, vale ressaltar a contribuir no desenvolvimento produtos e processos inovadores, fundamentais em PMEs (GÉLINAS e BIGRAS, 2004).

2.3.2.2 Funções Estoque e Produção

O principal pressuposto de uma logística integrada é a relação de parceria com base na transparência no fluxo de informações. O atendimento desse pressuposto trouxe consigo mudanças na função estoque, em que o comprometimento de parceiros permite forte responsividade no atendimento de demandas, além de garantias de fornecimento a partir de uma previsão de compra subsidiada pelo compartilhamento de informações.

Estas nuances trouxeram mudanças significativas para a função estoque, uma vez que as empresas tendem a trabalhar com um baixo volume de matéria-prima e/ou produto acabado que atendam a demandas de curto prazo. Todavia, a escolha de trabalhar com baixo nível de estoque ou estoque de segurança é dependente de outros fatores. Para Bowersox, Closs e Cooper (2007), a sazonalidade no fornecimento de matéria-prima é um dos elementos que levam as empresas a não optarem por baixos níveis de estoques.

Para os autores, a decisão de manter um maior ou menor nível de estoque diz respeito a quatro funções básicas, sendo estas a especialização geográfica, o desacoplamento, o equilíbrio entre oferta/demanda e a proteção contra incertezas (Quadro 1). Nesse caso, uma estratégia que fuja ao estoque de segurança e que não tenha por fim uma das quatro funções representaria um excesso de comprometimento (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007).

Quadro 1: Funcionalidade do Estoque

Especialização geográfica	Permite o posicionamento geográfico ao longo de diversas unidades de produção e distribuição de uma empresa. Estoques mantidos em diferentes locais e etapas do processo de criação de valor permitem a especialização.
Desacoplamento	Permite a economia de escala dentro de uma única instalação e consente que cada processo opere com eficiência máxima, em vez de fazer com que a velocidade de todo o processo seja limitada pelo mais lento.
Equilíbrio entre oferta e demanda	Acomoda o tempo ocorrido dentre a disponibilidade de estoque (fabricação, desenvolvimento ou extração) e o consumo
Proteção contra incertezas	Acomoda a incerteza relacionada à demanda em excesso ou escassez de oferta (estoque de segurança).

Fonte: Bowersox, Closs e Cooper, p. 145, 2007.

Christopher (1992) ressalta que as características de cada etapa do processo produtivo também devem ser consideradas, de forma que políticas de estoque diferenciadas sejam adotadas junto a fornecedores distintos. Dessa forma, a combinação do estoque com outras funções logísticas, como a distribuição, possa reduzir a instabilidade operacional (RESENDE e MENDONÇA, 2007) e garantir a utilização máxima dos recursos disponíveis, como é o caso da produção.

A gestão da produção caracteriza-se por ser vital na logística integrada. No caso de PMEs, sua importância aumenta principalmente pelo foco fortemente centrado no produto. De acordo com Gupta (1988), empresas com estas características têm suas estruturas organizacionais voltadas para uma orientação de produção. Apesar desse foco, a base na condução via experiência do proprietário, se mantém, fortalecendo-se à medida que as atividades sejam menos formalizadas.

A proposição de Zapfel (1996) tem como base um modelo orientado pela entrada de pedidos dos clientes, caracterizando uma produção puxada. Dessa forma, ressalta o autor, é possível obter a redução de *setups*, utilização eficiente da capacidade produtiva e otimização da força de trabalho. Como pano de fundo, a opção de uma produção puxada pressupõe sistemas de informação confiáveis e uso de técnicas que permitam maior grau de responsividade, além de uma logística integrada com os elos da cadeia.

Todavia, o pressuposto cunhado para a opção de uma demanda puxada pode ter uma barreira eminente no emprego em PMEs, no caso, o aparato informacional e a logística integrada. O baixo grau de formalização empregado nas atividades resulta em um menor poder de confiança nas informações geradas (GÉLINAS e BIGRAS, 2004), além de dificultar a adoção da logística integrada. Para Raymond, Bergeron e Rivard (1998), as deficiências nas informações geradas prejudicam a integração das funções logísticas, como programação da produção e controle de estoques, e dos elos na cadeia, inviabilizando a formação de parcerias. De acordo com os autores, a origem desses problemas encontra-se também no fato de todas as atividades serem estabelecidas, para um planejamento de curto prazo, a partir das diretrizes do proprietário da empresa.

Dentre os poucos trabalhos destinados ao estudo da logística em PMEs, Nonino e Panizzolo (2007), em pesquisa empírica no setor moveleiro, verificaram que as ordens de produção têm um caráter de postergação à demanda, mas que este caráter não é necessariamente reativo à entrada de pedidos dos clientes, mas sim, postergados dado à necessidade de atender a requisitos da distribuição dos produtos.

Neste caso, há uma opção por ordenar a produção, conforme as regiões dos pedidos emitidos, dado que a escolha por transporte próprio requer a otimização do uso da frota. Assim, a produção não obedece a ordem de entrada dos pedidos, de forma que seja necessário ampliar o prazo de entrega aos clientes a fim de evitar um possível atraso, dado o critério adotado para a produção.

Embora a estratégia adotada permita à empresa estudada alcançar seu objetivo, no caso, a otimização do transporte, a programação da produção em função das origens dos pedidos apresenta vários inconvenientes. Com a adoção dessa prática, verifica-se um elevado *lead time*, principalmente pelo aumento no prazo de entrega. Também, a baixa flexibilidade do sistema produtivo devido à forte dependência do carregamento dos caminhões, além da dificuldade adicional em programar a produção dado a existência de outra variável, no caso, a origem dos pedidos (NONINO e PANIZZOLO, 2007).

2.3.2.3 Função Distribuição

As atividades de distribuição configuram-se além da movimentação de cargas entre a unidade produtiva e as unidades de vendas ou intermédios. Particularmente, por agregar valor no espaço, a distribuição assume um caráter estratégico fortemente respaldado na logística integrada e na formação de parcerias (MORASH, DRÖGE e VICKERY, 1996).

Sob o ponto de vista econômico, Bowersox, Closs e Cooper (2007) destacam a economia de distância e a economia de escala como princípios econômicos que impactam a eficiência do transporte. A economia de escala refere-se à diluição do custo do transporte para as unidades transportadas, sendo maior a economia quando há operações na capacidade máxima do veículo transportador. A economia de distância refere-se à diluição do custo do transporte para unidades transportadas a partir do aumento da distância. Nesse caso, o aumento da

distância não implicaria em um aumento linear do valor unitário do frete, de forma que a relação R\$/Km unitário diminui conforme o aumento da distância.

Considerando a perspectiva de logística integrada e a possibilidade de parcerias, Snoo, Hoogenraad e Wortmann (2008) defendem a possibilidade de compartilhamento de cargas a fim de otimizar o transporte. Neste caso, ressaltam os autores, há necessidade de um planejamento em que as informações sobre demanda, previsão de vendas e segmentação geográfica devem ser compartilhadas para que decisões coletivas possam ser discutidas.

Devido à importância do planejamento da distribuição, diversos modelos foram criados a fim de orientar as escolhas. Shapiro e Heskett (1985) desenvolveram um modelo para serviços de distribuição contemplando variáveis de estocagem, tamanhos do mix de produtos oferecidos e velocidade de entrega. Hayes e Wheelwrights¹² (1984, cit em Bask, Tinnilä e Vepsäläinen, 2008) desenvolveram um modelo de análise baseado na capacidade da função produção provedora do mix de produtos e da flexibilidade existente nos processos.

Dentre outros modelos desenvolvidos com o propósito de orientar a estratégia de distribuição, Hämäläinen¹³ (2003, cit em Bask, Tinnilä e Vepsäläinen, 2008) introduziu as variáveis volume e complexidade do produto no modelo, identificando características físicas dos produtos como determinantes na distribuição. Em completude ao trabalho de Hämäläinen (2003), Bask, Tinnilä e Vepsäläinen, (2008) propuseram um modelo unificado que incorpora o efeito do design e dos materiais dos produtos, particularmente nas relações na cadeia de suprimentos. Neste caso, ressaltam os autores, o modelo é composto de variáveis tangíveis – tamanho e complexidade dos produtos – e intangíveis – propriedade do design e dos materiais (Figura 7).

¹² HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S. Restoring our Competitive Edge: competing through manufacturing. New York: John Wiley & Sons, 1984.

¹³ HÄMÄLÄINEN, E. Envolving Logistics Roles of Steel Distributors, Doctoral Dissertation, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-224. Helsinki School of Economice, HSE, Finland, 2003.

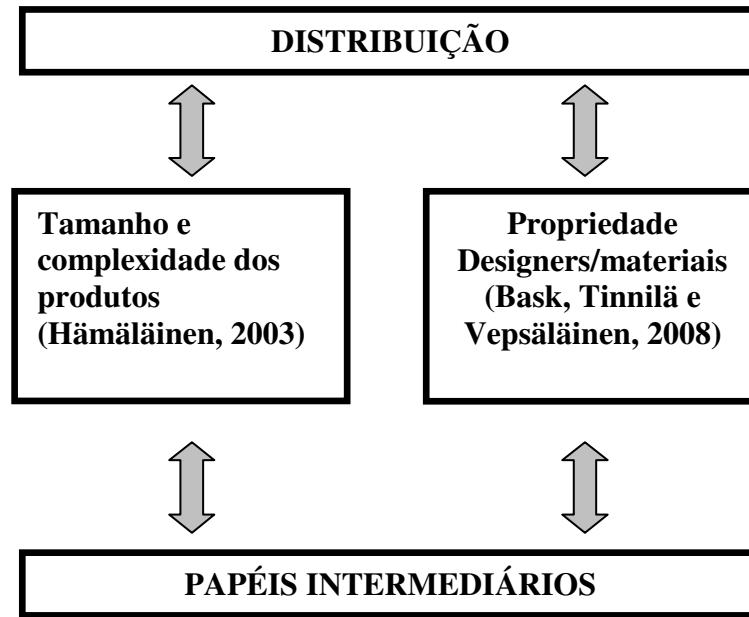


Figura 7: Modelo de análise dos papéis da distribuição
 Fonte: Bask, Tinnilä e Vepsäläinen, 2008.

No modelo foram incluídos também o que os autores asseveram ser os papéis intermediários na criação de valor. Estes papéis intermediários são divididos em intermediários centrais e intermediários de suporte. Os primeiros agregam mais valor ao serviço, com atuação proativa embasadas em parcerias que proporcionam à empresa compartilhamento de estoques, centros de distribuição e, em alguns casos, etapas finais do processo de produção.

Quanto aos papéis intermediários de suporte na distribuição, caracterizam-se por auxiliarem o fluxo de informação e os serviços logísticos a partir de uma atuação reativa e demandada. Geralmente estes papéis são desempenhados por consultores e serviços logísticos terceirizados atuantes na distribuição, como é o caso de transportadoras (BASK, TINNILÄ e VEPSÄLÄINEN, 2008).

Como pode ser observada em grande parte das publicações, a ênfase no desenvolvimento destes modelos recai sobre grandes organizações, de forma que em PMEs as atividades se concentram quase sempre dentro da própria empresa. Ao estudar estratégias logísticas em PMEs do setor moveleiro italiano, Nonino e Panizzolo (2007) identificaram sistemas em que as empresas concentram estoques de produtos acabados em suas instalações, e os distribuem diretamente aos lojistas do país. Os produtos são transportados em frota própria, ocorrendo a

contratação de prestadores de serviço de transporte apenas quando não há disponibilidade de veículos das próprias empresas.

De acordo com os autores, a opção pelo transporte próprio compõe a estratégia de relacionamento e confiança junto aos lojistas, de forma que uma estrutura própria de transporte possa ser reflexo da preocupação que as empresas têm em evitar avarias nos produtos. Para fortalecer ainda mais este aspecto de confiança, as empresas mantêm exclusividades de funcionários para cada região, a fim de fortalecer o relacionamento.

Devido ao caráter estratégico que o transporte assume para as empresas, há a premissa de capacidade máxima no carregamento dos veículos. Dessa forma, os destinos das cargas são utilizados como principal critério para a programação da produção, elevando o tempo de entrega entre 4 e 6 semanas. Para garantir o atendimento da premissa, os autores ressaltam tentativas de compartilhamento de cargas entre empresas. Porém, estas são acompanhadas de uma dificuldade oriunda das dissonâncias existentes no planejamento das empresas, já guiados pelo diferencial via transporte.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho visa compreender a inter-relação entre a formação de estratégias logísticas nas empresas com as características de suas estruturas organizacionais e com seus processos de planejamento. Para tal, o estudo caracteriza-se pela sua natureza qualitativa com fins descritivos, dado o caráter de intersubjetividade presente na pesquisa.

Descritivo por buscar descrever as características de um fenômeno, e qualitativo por se tratar de aspectos intersubjetivos construídos a partir de interações sociais, amparados então pela possibilidade interpretativa dos estudos qualitativos (BRYMAN, 1992). Trata-se aqui de buscar elementos que não podem ser quantificados, dotados de “significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”, em um espaço mais profundo de relações, de processos e de fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO *et. al.*, 1999, p. 22-23).

A condução da pesquisa se deu por meio de estudos multicase, em que casos são selecionados e investigados como um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, em que, geralmente, não há limite claro entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2002). De acordo com a Sachan e Datta (2005), os estudos de caso são atrativos à logística, pois permitem investigar um fenômeno em profundidade, de forma que as operações possam ser estudadas em seus ambientes naturais e contribuir para criação de teorias a partir dos dados. Ademais, questões do tipo como e por que podem ser incluídas. Por fim, e mais importante, os estudos de casos são fundamentais em etapas iniciais de pesquisa (descrições e desenvolvimento de conceitos) – de caráter exploratório.

A unidade de análise é composta por quatro empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) Moveleiro de Ubá-MG, sendo o critério de acessibilidade e conveniência. O APL Moveleiro de Ubá-MG é o terceiro mais importante do Brasil, superado apenas pelos APLs Moveleiros de Bento Gonçalves-RS e de Arapongas-PR, e abrange cerca de 9 cidades, gerando aproximadamente 20 mil empregos diretos e indiretos nas mais de 400 empresas que o compõe, sendo a maioria delas micro e pequenas empresas (INTERSIND, 2008).

Já as unidades de observação estão compostas por atores organizacionais da área de logística, em níveis de propriedade, diretoria, gerência e operacional, a fim de que as verbalizações

sobre um determinado tema possam ser confrontadas, sendo a seleção das unidades por acessibilidade e julgamento (Quadro 2).

Quadro 2: Caracterização das unidades de observação

Empresa	Codificação	Cargo
Alfa	E1	Gerente de marketing
	E2	Gerente de compras
	E3	Gerente de produção
	E4	Encarregado de transporte
	E5	Encarregado de produção
	E6	Designer
	E7	Motorista
	E8	Carreteiro ¹⁴
Beta	E1	Gerente de produção
	E2	Gerente de compras
	E3	Encarregado de transporte
	E4	Diretor industrial
	E5	Motorista
	E6	Encarregado almoxarifado
Delta	E1	Gerente de produção
	E2	Gerente de marketing
	E3	Encarregado de transporte
	E4	Encarregado almoxarifado
	E5	Motoristas
	E6	Gerente de compras
Gama	E1	Proprietário
	E2	Gerente de compras
	E3	Encarregado de produção

Quanto à coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas para posterior análise, com uma estrutura de eixos temáticos pré-definidos, mas abertas a novas inserções que possam surgir no trabalho de campo. A principal vantagem da utilização de entrevistas é

¹⁴ Profissional independente contratado para realizar transporte de cargas (Dicionário de Logística GS1 Brasil).

o fato de os atores poderem construir a fala com base no princípio, meio e fim de uma determinada experiência, além da possibilidade de reflexão sobre esta que permite contextualizar o fenômeno estudado e as construções sociais existentes (SEIDMAN, 1991).

Devido ao objetivo do presente trabalho, foram definidos eixos temáticos destinados a compreender tanto a estrutura organizacional quanto a formação das estratégias, especificamente no caso da logística. Para compreensão da estrutura organizacional, foram previamente definidos os seguintes eixos temáticos:

- História da organização a ser estudada
- Participação da família na gestão da empresa

Quanto à formação de estratégias genéricas, ou seja, o pensamento subjacente e o planejamento formal ou informal que orientam as atividades da empresa, foram definidas as seguintes categorias:

- Existência de Planejamento Formal (incluindo planejamento estratégico)
- Participantes na elaboração de estratégias (áreas)
- Curso do planejado para a prática (observar estratégias emergentes)

Por fim, têm-se as categorias destinadas a compreender a formação da estratégia logística, bem como a inter-relação entre as variáveis que impactam as decisões logísticas das empresas:

- Histórico das transações da empresa (vendas e compras)
- Histórico das práticas de atividades logísticas
- Histórico do gerenciamento de atividades logísticas
- Alocação da logística dentro da organização (departamental ou em outra área)
- Intersecção entre estratégia e atividades logísticas
- Práticas atuais das atividades logísticas
- Política de relacionamento com parceiros
- Utilização de sistemas de informação

Embora tenham sido definidas categorias prévias para a coleta de dados, novas categorias de análise foram identificadas no trabalho de campo. À medida que novas categorias de análise foram surgindo, foram também incorporadas ao roteiro de entrevistas (ver apêndice). Dentre as inúmeras categorias, foram mais recorrentes:

- Aspectos inerentes à formação de parcerias via APL Moveleiro
- Restrições ocasionadas pelas características dos fornecedores
- Equilíbrio entre oferta e demanda
- Aspectos simbólicos presentes no relacionamento e em outras atividades logísticas

Quanto às categorias emergentes e as predefinidas para compreender a formação das estratégias logísticas, foram analisadas em agrupamento conforme as funções logísticas, divididas aqui em compras, estoque e produção, e distribuição.

3.1 Análise dos Dados

Para análise das entrevistas foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo (AC). Esta técnica visa denotar de maneira plausível elementos ocultos da linguagem humana, além de organizar e possibilitar a descoberta de significados originais dos seus elementos manifestos (BARDIN, 1977; TRIVIÑOS, 1987).

O que se pretendeu com a utilização da AC é identificar variáveis, restrições, motivações, atitudes, crenças e tendências explícitas e implícitas que circundam aspectos de estratégia na área de logística. Além, como ressalta Triviños (1987), a AC possibilita também desvelar aspectos ideológicos que podem existir em dispositivos como diretrizes e princípios, os quais se acredita aqui poderem ser encontrados no que é subjacente ao pensamento acerca das estratégias das empresas.

Segundo Bardin (1977), a Análise de Conteúdo de mensagens possui duas funções, que na prática podem ou não coexistir: função heurística e função de administração da prova. Esta possibilita corroborar ou refutar possíveis hipóteses e aquela enriquece a tentativa de exploratória e aumenta a propensão à descoberta. Embora esse estudo se direcione a uma temática já abordada (aspectos da estratégia logística) em trabalhos da área, há que se considerar que a abordagem proposta para a pesquisa pode apresentar características senão

exploratórias, pelo menos impossibilitada de proposição de hipóteses. Fato exposto, assume-se aqui a função heurística da utilização da Análise de Conteúdo.

No que diz respeito aos dados da AC, Rodrigues e Leopardi (1999) ressaltam que estes não se mostram diretamente, devendo ser construídos com o uso de categorias que os possam representar. O agrupamento em categorias dá-se pela aproximação de conteúdos, de forma a permitir a construção lógica de relação entre o que há no subjetivo e no social. A atenção do analista do conteúdo deve estar voltada para o caráter do depoimento dos sujeitos, com base no compromisso político, em que os dados devem ser dialogais e discutidos. Dessa forma, “o conteúdo é a implicação histórica concreta de vida das pessoas, os compromissos ideológicos em jogo, as lutas que envolvem o dia-a-dia, os fins que se perseguem, os resultados obtidos e assim por diante” (RODRIGUES e LEOPARDI, 1999, p. 23).

3.2 O Método de Análise de Conteúdo

O método de AC a ser empregado nesse estudo é o referenciado por Bardin (1977), composto de três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados. A pré-análise consiste em refletir sobre um determinado conteúdo a fim de clarear o que há de operacional, sistematizar as idéias iniciais e direcionar as atividades sucedentes.

Esta fase inclui cinco atividades. A primeira delas é a leitura flutuante, que visa clarear idéias acerca do conteúdo. A segunda é a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, considerando também o corpus gerador desse material, sendo ambos dependentes do objetivo do estudo. Bardin (1977) elenca para esta atividade algumas regras que foram utilizadas no estudo como a exaustão de elementos que digam respeito ao aspecto do trabalho, a representatividade do corpus, a pertinência do conteúdo e, por fim, a homogeneidade dos temas e técnicas utilizadas. Embora sejam referidas como regras, há que se ressaltar a necessidade de uma flexibilização conforme as características do estudo. Neste em particular, que se caracteriza por entrevistas em profundidade a fim de uma maior compreensão de um fenômeno, a ênfase na representatividade se faz menos presente que a ênfase na exaustão temática.

Outra atividade é a referenciação dos índices, na qual há um recorte do conteúdo das entrevistas para se estabelecer unidades comparáveis de categorização para a análise temática

e codificação para o registro de dados. Em seguida, tem-se a preparação do material, no caso as entrevistas, para que as análises ocorram corretamente.

A segunda fase referenciada por Bardin (1977) é a exploração do material. Nesta fase dá-se fim à preparação do material, considerando as operações de codificação e numeração com base nas regras previamente formuladas. A terceira e última fase é o tratamento dos resultados obtidos, os quais podem ser agrupados em quadros, diagramas, figuras, dentre outras formas de apresentação, que viabilizem interpretações conforme os objetivos previstos ou referentes a novos achados na pesquisa.

Além das três fases apresentadas, Bardin (1977) apresenta operações pertinentes ao método da Análise de Conteúdo. A primeira operação é a codificação, que diz respeito “a uma transformação do material em uma representação do conteúdo, de forma a oferecer ao analista informações sobre as características gerais do material, a fim de subsidiar o estabelecimento dos índices e do agregado de unidades” (RODRIGUES e LEOPARDI, 1999, p. 31).

Outra operação é o estabelecimento de unidades de registro e de contexto a partir de elementos da entrevista a ser analisada. Unidade de registro é a unidade de significação, e podem se distinguir uma das outras, com base em níveis semânticos que dão origem ao tema utilizado na análise temática. Esta, por sua vez, evidencia os núcleos de sentido de um conteúdo, trazendo significado para um determinado objetivo analítico. Além da análise temática, o presente trabalho contempla a análise categorial, em que as classes selecionadas para as categorias são estabelecidas em função das características ou atributos dos personagens (posição familiar, papel na empresa, dentre outros), que permitirá, para o presente trabalho, um emparelhamento da análise de entrevistas de atores em níveis diversos da organização. Quanto à unidade de contexto, codifica a unidade de registro, a fim de torná-la compreensível a partir da presença de um determinado tema. Vale ressaltar que maior é a presença de valores e atitudes à medida que a unidade de contexto se expande.

Outra operação preconizada é a categorização, que tem por objetivo gerar uma representação simplificada dos dados a partir da condensação. Nesse trabalho é utilizada a categorização semântica, com categorias temáticas nas quais os agrupamentos são realizados, conforme o significado de um determinado grupo ou classe. Após a categorização, é realizada a enumeração, considerando tanto a presença, quanto a ausência de elementos, uma vez que

esta pode veicular sentido ao conteúdo a ser analisado. Por fim, têm-se a inferência, com base na significação do sentido da mensagem, considerando para tal o conteúdo da entrevista e o seu contexto.

Além de elencar as três fases da AC e as diversas atividades desta técnica, Bardin (1977) apresenta também diversas possibilidades de análise, dentre estas, a Análise da Enunciação, que é empregada na pesquisa.

3.2.1 Análise da Enunciação

Este tipo de análise apóia-se na concepção da comunicação como processo ao invés de algo dado. Nesta análise, o discurso é um produto não acabado, ainda em elaboração, com cargas de incoerências, contradições e imperfeições, providas de desejos e motivações. Para que estes elementos quase latentes possam ser desvelados, o pesquisador deve se ater às representações reais do discurso em um processo reflexivo, dentro de uma triangulação com o locutor e seu objeto de estudo.

Bardin (1977) ressalta que na análise da enunciação pode haver três níveis de aproximação. O primeiro deles é a análise sintática e paralingüística, que trabalha as estruturas e formas gramaticais. O segundo nível é a análise lógica, que se apóia em aspectos de conhecimento para a construção do discurso. Já o terceiro nível diz respeito à análise dos elementos formais atípicos, como omissões, ilogismos, silêncios e outros.

A utilização desse tipo de análise possibilita ao pesquisador maior nível de profundidade de análise, em que a quantidade de entrevistas não é imperativa, mas sim, a sua transversalidade. Porém, como é o caso desse estudo, a análise comparativa (entre organizações distintas ou entre atores em níveis organizacionais distintos) deve ocorrer dentro de certa equidade de condições situacionais.

3.3 Modelo de Análise

A compreensão dos elementos que constituem as organizações familiares são permeadas por três esferas de análise desenvolvidas por Gersick *et al.* (2003), sendo estas a propriedade, a

família e a empresa. Todavia, neste trabalho, o eixo da família foi desconsiderado, uma vez que para os objetivos do estudo é interessante compreender a participação do proprietário e seus sucessores (considerando os legados) na empresa, bem como o estágio de desenvolvimento desta e suas características de estrutura organizacional. Dessa forma, foi utilizado um modelo contemplando os eixos de desenvolvimento da propriedade e de desenvolvimento da empresa (Figura 8).

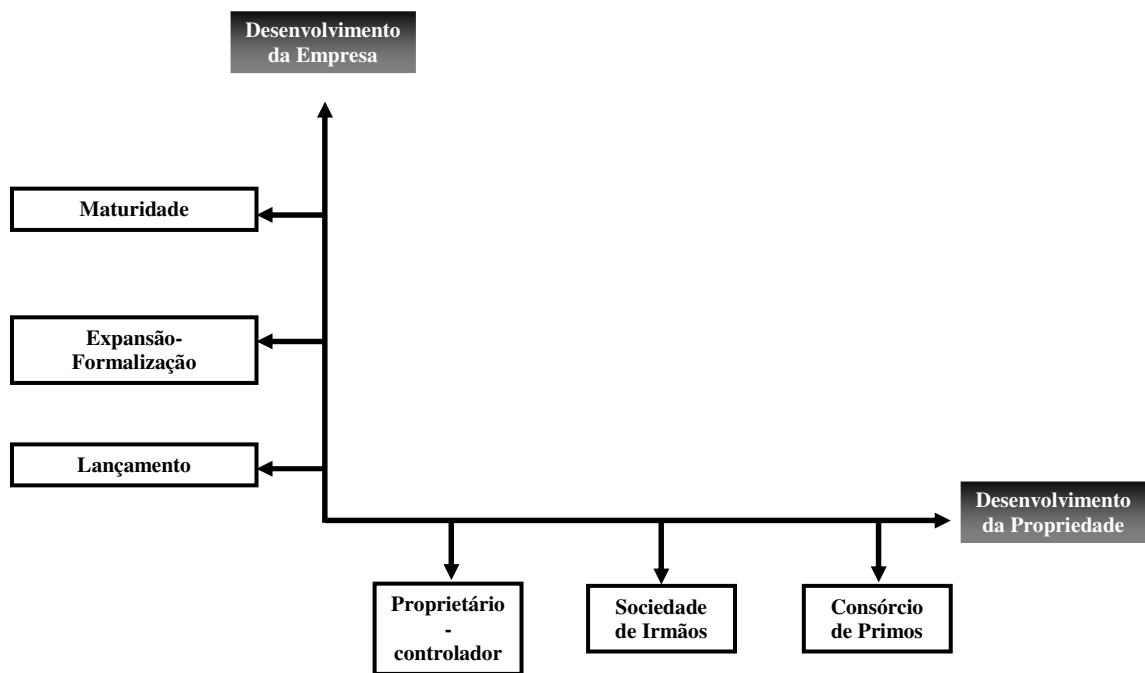


Figura 8: Modelo Analítico dos eixos propriedade-empresa
 Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (2003).

Para compreender a formação das estratégias da empresa, foram utilizadas as categorias de *planejamento formal*, *participantes na elaboração de estratégias (áreas)* e *curso do planejado para a prática*. Com o uso da técnica de enunciação da AC, as análises se pautaram em elementos explícitos, implícitos e silenciados. Como triangulação teórico-metodológica, verificou-se a existência de estratégias deliberadas – particularmente as formuladas no planejamento estratégico – reativas e emergentes – com foco naquelas em que a experiência e visão do dono prevalecem.

Sobre compreender a formação de estratégia logística, as análises foram delineadas também com base em elementos explícitos, implícitos e silenciados na fala dos entrevistados. Para esta

análise foram definidos elementos subjacentes genéricos, ou seja, elementos que se constituem como objeto de análise em todas as funções logísticas (compras, estoque e produção, e distribuição), os quais se destacam a integração logística (LANDRY, 2000), a formação de parcerias (GÉLINAS e BIGRAS, 2004), o compartilhamento de informações (COOPER, LAMBERT e PAGH, 1997), e a centralização das decisões direcionadas à logística (HALLEY e GUILHON, 1997).

Após a análise da configuração de cada uma das funções logísticas, buscou-se aprofundar nas interações entre elas dentro de um mesmo caso, de forma que as restrições por fatores externos ou por escolhas da própria empresa fossem inter-relacionadas com os impactos nas demais funções logísticas. Por fim, as interações entre as funções logísticas proporcionadas por estratégias das empresas foram agrupadas com as variáveis ambientais e de caracterização das empresas, bem como o caráter dado à logística. Esta análise foi procedida com um agrupamento do modelo de estratégia logística proposto por Halley e Guilhon (1997) em interface com as funções logísticas e suas interações (Figura 9).

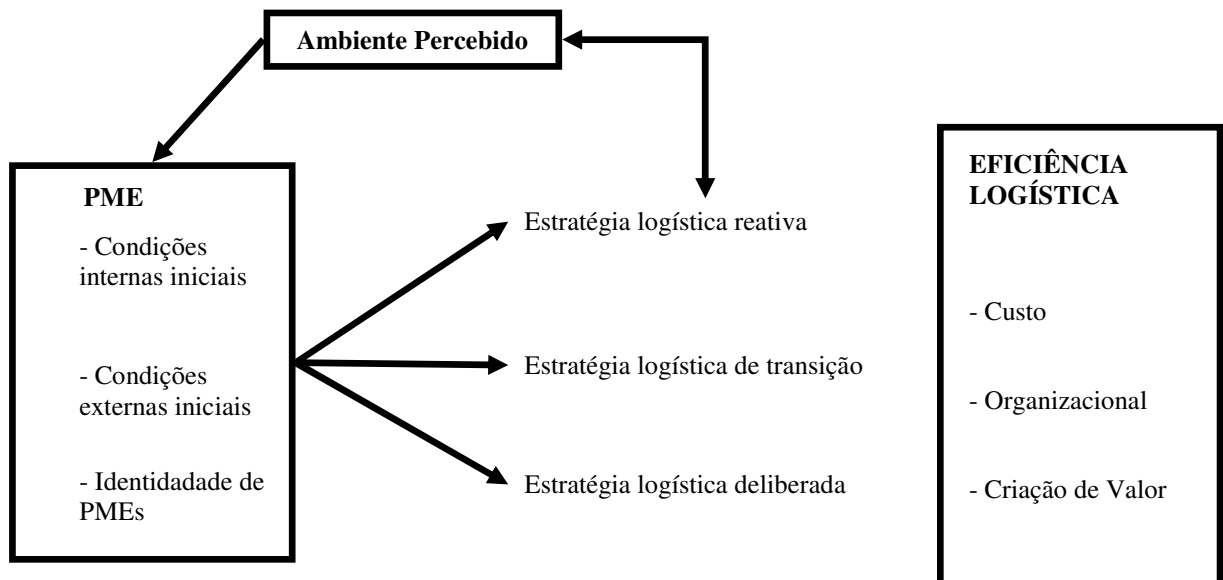


Figura 9: Modelo de análise para compreensão da estratégia logística
Fonte: Adaptado de Halley e Guilhon (1997).

4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

As análises dos resultados estão divididas em dois blocos. O primeiro compreende a estrutura organizacional das empresas e suas estratégias genéricas. A análise da estrutura organizacional obedece ao modelo teórico cunhado por Gersick *et al.* (2003), do qual dá-se ênfase ao desenvolvimento da propriedade e da empresa. Nesse contexto, também são apreendidos os processos de formação de estratégias e planejamento em cada uma das empresas, assim como a relação com uma estrutura decisória mais ou menos centralizada.

O segundo visa descrever e analisar a formação de estratégias logísticas nas empresas estudadas. Neste caso, são apresentados os resultados de cada caso, seguidos de uma análise conjunta dos casos. Em ambos, os enfoques recaem sobre as funções logísticas compra, estoque, produção e distribuição, tendo sempre como pano de fundo a integração entre as funções, o compartilhamento de informações e a formação de parcerias.

4.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

4.1.1 A Empresa Alfa

A empresa alfa foi fundada em 1964 tendo como objetivo a produção de armários de aço. Segundo dados históricos da empresa, seu quadro contava com oito funcionários e sua produção na época era de um armário por dia. Desde a sua fundação a empresa alfa tem se dedicado à produção de móveis de aço para cozinhas – sendo líder no mercado nacional – contando em seu mix com mais de 3500 produtos¹⁵.

Porém, devido à vulnerabilidade perante crises mundiais, fundamentalmente por ser o aço, uma matéria-prima fortemente dependente do preço de commodities (*e.g.* minério de ferro), recentemente a empresa optou por atuar também no mercado de dormitórios e cozinhas de madeira, hoje com um mix de aproximadamente 1500 produtos.

¹⁵ O mix é composto por todas as combinações possíveis de itens e acessórios disponíveis, justificando então o elevado número.

No que diz respeito ao mercado da empresa da alfa, o entrevistado E4 relata que houve uma mudança em termos de alcance geográfico. Para isso, a empresa que antes centralizava suas vendas em grandes lojas e regiões geográficas, também concentradas, adotou uma estratégia de vendas mais fragmentadas, buscando novos centros consumidores e aumentando a participação de mercado. Sua atuação abrange todo território nacional, sendo particularmente reduzida na região sul, creditado pela direção da empresa à concorrência da produção local. Quanto à segmentação por renda, existe um direcionamento para as classes C e D.

Em relação às mudanças ocorridas no controle gerencial da empresa, a principal delas foi o falecimento do fundador em 2005. Desde então, a direção da empresa está a cargo do irmão do fundador. Embora o controle ainda se mantenha numa ramificação do que pode ser considerada a primeira geração da família, no caso, o irmão do fundador, algumas mudanças significativas podem ser observadas, senão na arquitetura estrutural da organização, pelo menos em seus aspectos funcionais.

Embora a empresa já estivesse, há algum tempo, passando pelo processo de expansão-formalização e atingindo o estágio denominado por Gersick *et al.* (2003) como maturidade, é possível perceber elementos explícitos de mudanças no funcionamento da estrutura organizacional, particularmente as geradas por disfunções como as abaixo relatadas:

“A empresa vem com uma transformação tanto de crescimento como de mudanças de diretoria. Com a morte do fundador, o atual diretor-presidente assumiu. Já faz três anos. A empresa mudou tanto a diretoria quanto as gerências. Para você ter uma idéia, a empresa hoje tem 10 gerentes, só um é gerente há 5 anos. O resto é tudo novo. Mudou muito, a gente não tem muita briga pesada de antes. Hoje tem um entendimento melhor, a empresa roda muito melhor hoje. (...) Tinha muito atrito entre os gerentes. Era gerente industrial com vendas, com gerente de logística, com recursos humanos. Isso porque a empresa vinha há muito tempo com as mesmas pessoas e eu acho que saturou um pouco o relacionamento” (E2).

Componentes explícitos dão indícios de que havia na empresa divergências entre áreas, e que após a reestruturação implementada pelo irmão do fundador à presidência, estas divergências foram reduzidas ou estancadas. Ainda, no que diz respeito à verbalização do entrevistado, um

outro eixo de análise que parece emergir é o desgaste por tempo de casa dos gerentes e a existência de dissonâncias entre as áreas.

A análise de conteúdos implícitos no discurso do entrevistado remonta a uma redução de conflitos entre setores da empresa, após as mudanças nas gerências. Da mesma forma, possibilitam estabelecer uma relação entre a permanência na empresa de um mesmo quadro de gerentes e a propensão àqueles conflitos, uma vez que pode haver um desgaste natural no relacionamento.

A forma de gestão da empresa alfa sinaliza para a profissionalização de sua gestão, no qual deve-se considerar que, apesar da sucessão do fundador por parte do irmão, os demais membros da família não estão presentes na gerência da empresa (Figura 10).

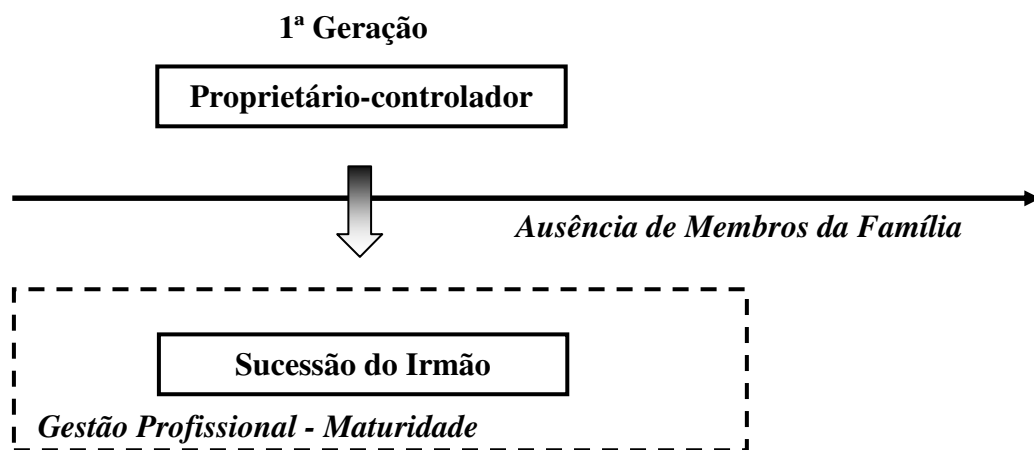


Figura 10: Desenvolvimento da empresa e da propriedade na empresa Alfa
Fonte: Dados da Pesquisa

Para Ward (2003), um dos flagrantes dessa profissionalização e que pode aumentar as chances de sobrevivência da empresa é o pensamento orientado para o futuro. Neste sentido, a empresa alfa tem pautado suas ações a partir do planejamento estratégico realizado, anualmente.

Dentre os entrevistados, posições distintas a respeito da direção do planejamento foram encontradas. Segundo o entrevistado E3, gerente de uma das áreas funcionais da empresa, as bases do planejamento são:

“meta de crescimento, ampliação de fábrica, corte de custo – isso é uma coisa muito debatida – e orçamento para todas as áreas, tanto orçamento de venda quanto de gastos. (...). Em 2007, foi definido um crescimento de 25% na receita e uma redução de custo de 5%. Isso foi uma definição macro, da diretoria, da presidência. Bom, essa é uma meta principal. Para que isso ocorra, cada um tem que definir a sua estratégia para atingir essas metas. As estratégias setoriais quem define são os gerentes” (E3).

Os elementos explícitos sinalizam o uso de métricas para direcionar o planejamento e crescimento da empresa, pautada em perspectivas tangíveis. É explícito também que estas metas são estratégias definidas pelo diretor-presidente que, posteriormente, delega aos gerentes a definição das atividades de cada área. Apesar de centrada da direção, essa forma de definição das diretrizes tem o respaldo dos gerentes, como pode ser observado na fala de E2:

“O diretor-presidente é um cara que tem uma ambição muito grande de crescimento. Isso é importante. Então, ele determinou que a empresa vai crescer 20% a cada ano até 2010. Isso é uma premissa que eu acho que o diretor tem que colocar” (E2).

Verifica-se neste posicionamento que, embora haja o caminhar para a maturidade da empresa, encontra-se forte e centralizadora a definição dos rumos da empresa. Implicitamente, a figura do presidente permanece para os gerentes como hábil a este tipo de definição.

Por outro lado, elementos mais abstratos e genéricos surgem quando o mesmo questionamento a respeito das estratégias gerais da empresa alfa é feito ao outro diretor que não o atual presidente. Neste caso, a roupagem dada à estratégia, foge aos aspectos tangíveis. De acordo com o entrevistado E4, o planejamento

“Envolve todas as gerências da empresa. A parte de marketing, a parte comercial, a parte de sistemas, a parte financeira, a parte de logística, envolve todas as gerências, a parte de RH. São ações em conjunto. Aí, nós aplicamos a nossa matriz FOFA¹⁶ para descobrirmos nossos pontos fortes, nossos pontos fracos, nossas oportunidades, nossas ameaças. Destacamos algumas ações e reunimos periodicamente para discutir o andamento dessas ações com indicadores e tudo” (E4).

Uma análise do conteúdo implícito do uso da Matriz FOFA atribui, de certa maneira, uma dimensão mais elevada ao planejamento realizado pela empresa. Vai além das metas de crescimento comumente empregadas e traz para o centro das discussões algo que pode reforçar o caráter distintivo atribuído ao planejamento pelos gerentes e pela diretoria.

Outra distinção explícita é a conotação dada à estratégia pelos entrevistados. Em nível gerencial, é relatada e bem-vinda a manutenção do papel centralizador nas decisões atribuídas ao diretor-presidente, elemento presente na fase de maturidade da empresa. Por outro lado, o discurso de um membro da diretoria não apenas destoa quanto ao pensamento estratégico, mas reforça a inclusão das gerências nesse planejamento, afastando a possibilidade de uma centralização ou arbitrariedade nas decisões.

4.1.2 A Empresa Beta

A empresa beta foi fundada em 1990 pelo atual diretor-presidente da empresa. Suas atividades são totalmente destinadas à produção e comercialização de móveis de madeira, especificamente, salas de jantar, home¹⁷, cristaleiras e peças decorativas. No início de suas atividades, a empresa beta trabalhou por três anos com móveis sob encomenda. Posteriormente a este período, o proprietário da empresa decidiu por iniciar a produção em série, no caso, para sala de jantar. Em 2007, a empresa beta foi vencedora nacional do prêmio

¹⁶ Matriz FOFA corresponde à tradução para o português da Matriz SWOT, significando então Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

¹⁷ Móveis para salas de estar.

top of mind para os produtos sala de jantar e home, e segundo lugar na mesma premiação para artigos decorativos.

Em termos de mercado, a empresa está presente em quase todo território nacional, embora algumas regiões sejam responsáveis por boa parte das vendas. Segundo o entrevistado E2, o principal centro consumidor é a região Sudeste, particularmente o estado de São Paulo, seguindo de Minas Gerais. É forte também a presença nos estados do Nordeste, particularmente a Bahia, e no Sul do país. Quanto à segmentação por classe social, o entrevistado E2 declara ser difícil este tipo de segmentação devido ao aumento do poder aquisitivo da camada mais pobre da população. Dessa forma, a classificação do segmento se desloca para o próprio produto, sendo que a empresa beta comercializa produtos classificados como de “linha média-alta” ou linha B.

O controle gerencial da empresa se mantém o mesmo desde a sua criação, tendo seu fundador como diretor-administrativo. Embora centrado na figura do fundador, a empresa não apresenta presenças de outros membros da família. Seus eixos gerenciais são ocupados por profissionais sem vínculos familiares com o dono, caracterizando o que Gersick *et al.* (2003) classificam como maturidade (Figura 11).



Figura 11: Desenvolvimento da empresa e da propriedade na empresa Beta
Fonte: Dados da Pesquisa.

A divisão organizacional da empresa contempla, após a direção da empresa centrada no dono, as seguintes áreas gerenciais: compras, vendas, contabilidade e produção. A gerência de vendas tem sob seu comando os representantes comerciais da empresa, e a de produção, os setores de transporte, expedição e almoxarifado.

Outro elemento presente na empresa beta que dá indícios de profissionalização da gestão é uso do planejamento estratégico. O ponto de partida do planejamento é estabelecido a partir de metas de crescimento de vendas, como pode ser observado a seguir:

“A gente faz sim um planejamento, mas de crescimento! Vamos supor: ‘este ano nós temos que crescer 20%’. Então nós pegamos a média de faturamento do ano anterior, fazemos os cálculos, fazemos ano a ano. A gente não faz média de três anos. A gente faz de ano a ano para ver o crescimento de ano a ano. A gente procura ver o que nós faturamos no ano passado, nessa mesma época do ano. ‘Oh, nós temos que faturar um percentual a mais’” (E1).

Porém, apesar de apresentar uma estrutura organizacional descentralizada em termos de gerência, este planejamento mantém características de centralização – nos aspectos mais amplos – semelhantes às da empresa alfa. A participação das gerências é reativa ao que é determinado pelo diretor-administrativo, então dono. De acordo com o entrevistado E1, o planejamento *“desde o início vem da gerência, da parte do diretor. (...) do dono da empresa mesmo. Ele sempre trabalhou dessa maneira”*.

A centralização das decisões e dos elementos que as subjazem contrapõem o que Ward (2003) preconiza como mudança da autonomia do fundador para a divisão de responsabilidades. Esta contraposição se faz presente também nestes elementos subjacentes ao planejamento. No caso da empresa beta, as experiências pessoais do fundador são determinantes nas metas de crescimento. Questionado sobre o que determinaria as metas de crescimento, o entrevistado E1 reforça as experiências do dono da empresa.

“É... pelos viagens que ele faz! As visitas aos clientes, a demanda, o pessoal cobrando produto, tem que lançar mais produto, tem que fazer mais. Cada dia que você lançar um produto, você, automaticamente, tem que aumentar sua produção (E1).

O horizonte temporal deste planejamento é relativamente curto, geralmente para um ano. A justificativa para isso é a instabilidade das vendas no país, que aumentam o risco de investimentos para um período mais longo. Após o estabelecimento de metas de crescimento a partir do que seriam as experiências do dono da empresa, como podem ser observadas nos

elementos explícitos da fala, as gerências setoriais traçam as metas e diretrizes para suas áreas:

“Hoje, um departamento acaba dando suporte para o outro. Se você pensa num produto, como que você vai divulgar isso para o mercado? Aí vem o departamento de marketing. Aí, o departamento financeiro tem que estar junto para poder liberar a verba. É um envolvimento geral da empresa, não tem como separar mais. Na verdade, tem decisões que são tomadas em células, em pessoas diferentes, mas depois para a aprovação é quase que um conselho, porque tudo depende um do outro” (E2).

Num segundo momento as áreas estabelecem planos de ações. Nesta fase existe o compartilhamento de informações para que as complementaridades entre gerências possam existir, como observado no discurso supracitado. Um composto de decisões intra-setorial seguido de um ajuste das decisões tomadas em cada área, para posterior síntese. Embora aqui se verifique o resultados de ações e diretrizes coletivas, há que se ressaltar que estas são reativas à principal diretriz, no caso, gerada pela percepção do dono da empresa.

4.1.3 A Empresa Delta

A história da empresa delta tem elementos que a confundem com a própria história do APL Moveleiro de Ubá-MG. O avô dos atuais sócios da empresa delta deu início à produção de móveis na cidade há mais de 70 anos. A produção tinha como matéria-prima caixotes de madeira utilizados por uma grande distribuidora com instalações na cidade para embalar mercadorias.

Embora a vocação para produção de móveis fosse marca de toda a família, a segunda geração destituiu a sociedade existente, de forma que o pai dos atuais sócios – da empresa delta – e seus tios optaram por não constituírem uma única empresa familiar. Cada um dos irmãos deu início à sua própria empresa. Essa fragmentação dentro de uma mesma atividade, na qual cada irmão da segunda geração conduzia seu empreendimento, fez com que a transição para a terceira geração não incorporasse primos.

Após esta divisão, alguns segmentos da segunda geração familiar não deram segmento à produção de móveis, de forma que o núcleo familiar presente na empresa delta fosse o único remanescente neste tipo de atividade. Assim, após a saída do proprietário-controlador da empresa delta, tem-se início a sociedade entre irmãos.

Pensando o modelo tridimensional cunhado por Gersick *et al.* (2003), o eixo do desenvolvimento da propriedade tem seu ponto de partida no proprietário-controlador. Em um segundo momento, não se observa a sociedade entre irmãos, natural na segunda geração, uma vez que cada membro optou pelo empreendimento autônomo, configurando uma segunda era de proprietários-controladores. Por fim, a terceira geração da família é representada, apenas pela empresa delta, dado a abandono das atividades por parte dos demais eixos da segunda geração da família. Dessa forma, o desenvolvimento da propriedade se estaciona, até o presente momento, na sociedade de irmãos (Figura 12).

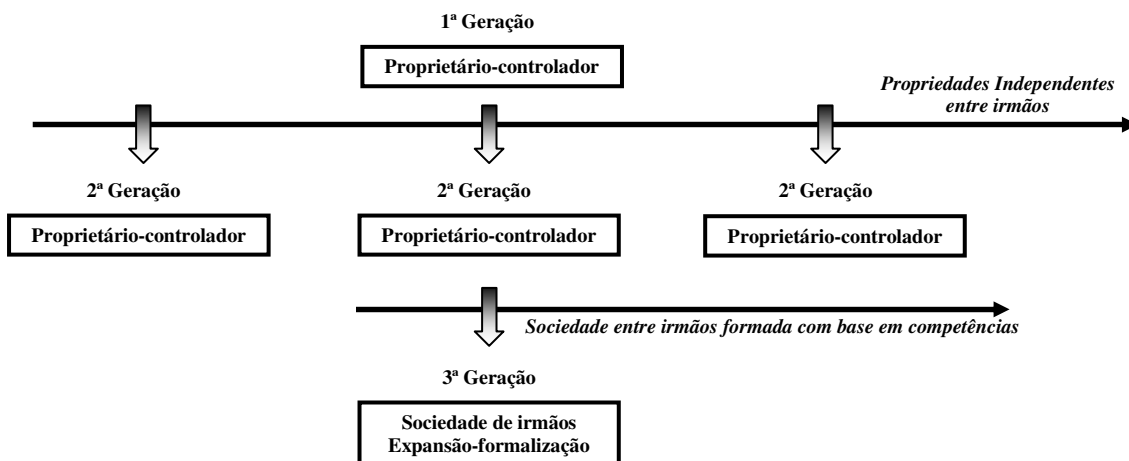


Figura 12: Desenvolvimento da propriedade na empresa Delta

Fonte: Dados da Pesquisa.

Antes da saída do patriarca da empresa delta, os irmãos já estavam incorporados aos negócios da família, porém numa configuração distinta da atual. As mulheres trabalhavam nas lojas que comercializavam os móveis e os homens nas fábricas. Em 2000, os irmãos (homens e mulheres) se uniram para pensar a nova configuração do empreendimento, agregando-se a esta reestruturação um cunhado.

Nesta nova etapa de reestruturação pontos de ruptura da relação empresa-família se desvelaram. Dentre estes, a decisão de se adotar o que os sócios denominam profissionalismo na definição das atribuições de cada um.

“Quando foi feita essa união, foi devido à necessidade das empresas, da parte administrativa não estar sendo auto-suficiente... Quando nós fizemos esse planejamento estratégico juntos, isso foi feito de 2000 para cá. Esse planejamento estratégico foi formado de acordo com a capacidade de cada sócio se encaixar na área profissional. Foi descartado o lado familiar, foi feito um desmembramento profissional. Inclusive, duas pessoas da família estão (fora)... da sociedade, porque não deram prosseguimento. Então, a gente vem seguindo essa linha. Quem é competente mantém o cargo. Quem não é a gente destitui, de uma forma que empresa esteja em primeiro lugar. E os sócios são... pela diretoria atuante. Então a história da... , ela começou há mais de 70 anos e hoje a gente vem resgatando essa história e dando seguimento a esse crescimento” (E1).

É explícita a opção, nessa fase de sociedade entre irmãos, a tentativa de profissionalizar a gestão. A decisão de restringir a sociedade a aspectos que os sócios consideram meritocracia é um *trade-off* comum enfrentado em prol da longevidade da empresa, como pode ser observado na figura 12. Analisar a empresa delta à luz do modelo de Gersick *et al.* (2003) permite identificar o equilíbrio preconizado pelos autores no que diz respeito a dois dos eixos – a sociedade de irmão no desenvolvimento da propriedade e a expansão-formalização no desenvolvimento da empresa.

O primeiro é explícito na nova configuração que a empresa se apresenta. O segundo, no caso, a fase de expansão-formalização no desenvolvimento da empresa, pode ser menos explícito. Embora a intencionalidade de atribuir à sociedade elementos meritocráticos possa remeter à sociedade um caráter de maturidade, há que se observar, que a possibilidade de uma gerência estritamente profissional não foi cogitada. Antes da restrição quanto à capacidade dos membros em assumir papéis na gerência da empresa, outro elemento preponderou nesta definição, no caso, pertencer ao círculo familiar.

No passado, a empresa delta se ocupava da produção de armários, sofás e outros móveis. Atualmente a empresa Delta se dedica à produção de salas de jantar, home e peças decoração.

Para isso, a empresa conta com três unidades fabris. Uma para produção do que a gerência considera “linha clássica”, outra para a produção da “linha contemporânea”, e uma terceira para a produção de estofados. A mudança no segmento de atuação deu-se após a reestruturação societária da empresa, e deve-se, particularmente, pelas dificuldades de financiamento e de se obter ganhos de escala na produção.

No que diz respeito ao caráter estratégico, o fio condutor do planejamento é a necessidade de lançar produtos novos no mercado. De acordo com o entrevistado E3, isso se deve à impossibilidade de se trabalhar com a mesma linha de produtos por um longo período, uma vez que os móveis ganharam status antes presente nos artigos de moda. Ponto crítico deste processo é o fato de não haver sistematização para estes lançamentos, uma vez que os embasamentos se dão pela experiência e intuição dos sócios, sendo ausente a pesquisa de mercado sistematizada.

“(…) é muito ali na questão do dia-a-dia de cada um, de cada um trazer as suas informações. O comercial trás a dele: pesquisas com os clientes, os representantes, as melhores regiões. A gente trás da nossa capacidade de produção, as idéias de lançamento... Por exemplo, eu e o meu irmão, a gente foi na Itália, visitamos várias fábricas lá, tanto de móveis quanto de máquinas, de empresas de tecnologia... E com essas idéias, a gente vem trabalhando o que pode ser enquadrado aqui, o que pode aumentar... Então, é coisa muito do dia-a-dia, do mês a mês e vem trocando idéias, trocando informações dentro disso” (E2).

A partir da necessidade de lançamento de novas linhas, incorpora-se também a necessidade de novas tecnologias, ampliação do parque industrial e de outros elementos do negócio, como o aumento de vendas.

“(…) quando você agrega mais modelos, mais linhas diferenciadas, mais alternativas para o cliente, conseqüentemente o crescimento acontece. Então, a gente planeja o crescimento diretamente ligado com essa questão de ter alternativas de opções para o cliente” (E3).

A partir das perspectivas de lançamentos, a empresa faz um planejamento para o horizonte de tempo de até 2 anos e meio. Participam do planejamento todos os gerentes – também sócios –

da empresa. Embora o planejamento na empresa Delta seja pautado em lançamentos de produtos, o agravante é o baixo grau de formalização empregado. De acordo com o entrevistado E2, um dos irmãos na sociedade da empresa, o planejamento ocorre:

“De alguma maneira, a gente tem nossas metas de crescimento, nossas metas de investimento, entre os sócios, nós pautamos entre a gente... mas não um processo formal ali, escrito. Nas nossas reuniões, nas nossas discussões, a gente começa a perceber as necessidades, as oportunidades, os pontos fracos onde precisa de investimento. A gente já tem claro uma noção de onde que nós precisamos investir. Na parte de produção, meu irmão sabe as necessidades, dos gargalos, ele acompanha de perto e isso pauta muito os nossos investimentos. Nossa política de crescimento vem em função das perspectivas de mercado e da nossa capacidade de produção. As oportunidades de novos produtos vêm das nossas experiências do dia-a-dia. A gente não tem um planejamento estratégico muito a longo prazo. Para 2010, nós não temos. Nós temos... nós vamos acompanhando muito o dia-a-dia e crescemos em cima deste dia-a-dia. Lógico que nós temos uma idéia do caminho que nós temos que seguir, mas não temos isso formalmente... Quero chegar em 2010, 2012 com esse formato, não” (E2).

Um ponto que salta aos olhos na análise das entrevistas dos gerentes da empresa Delta é o posicionamento quanto ao que seria o planejamento na empresa. Dos dois irmãos na sociedade, um pontua o fio condutor do planejamento na percepção da necessidade de lançamentos, assim como a falta de planejamento para um horizonte de tempo superior a 2 anos e meio. O outro irmão deixa clara a inexistência de um processo, forma do planejamento, de maneira que este se constrói nas conversas entre os sócios.

Um posicionamento contrário aos dois anteriores fora encontrado para o único membro da sociedade que originalmente não pertencia ao núcleo familiar. Questionado sobre a existência de um planejamento formal, o entrevistado E1 sinaliza para um planejamento no horizonte de tempo de até 10 anos, revisado anualmente e construído a partir de perspectivas totalmente distintas das anteriores.

“Ele é feito para um ano, 5 anos e 10 anos... Nós fizemos uma pesquisa de mercado, avaliamos os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e fizemos uma

convenção comercial com os representantes,... e de informações que a gente tem também do dia-a-dia. A gente vai formatando tudo e analisando os nossos indicadores internos de tal forma que a gente vai conduzindo esse planejamento” (E1).

Embora seja sempre válido destacar, que não se trata aqui de uma relação determinista, estes elementos dão indícios de um argumento por parte dos irmãos presentes na sociedade, que conduz a um planejamento não formal, pautado na experiência e no aprendizado adquirido. De outro lado, o argumento do membro da sociedade que não pertence ao eixo natural da família, que se pauta em elementos racionalizados, como pesquisa de mercado, e dá indícios da existência de um planejamento formal e de longo prazo.

4.1.4 A Empresa Gama

A empresa Gama foi fundada em 1989 para atuar na fabricação de estofados. A escolha desse segmento, segundo o fundador da empresa, deve-se ao fato de a produção de estofados demandar um baixo investimento inicial, uma vez que sua produção emprega, em grande parte, trabalho manual. À época, o fundador era gerente de um banco e tinha permanente contato com empresários, o que lhe possibilitou identificar esta oportunidade de investimento.

Até 2002, a empresa gama se dedicou à produção de estofados que atendesse as classes C e D. A partir deste ano, houve a opção de migrar de segmento, passando então a atender as classes A e B. De acordo com o entrevistado E1, proprietário da empresa, essa mudança foi inevitável para a sobrevivência da empresa gama.

“Na realidade é o seguinte: eu, se eu não tivesse mudado para esse segmento, poderia fechar minha fábrica, porque o segmento que eu estava aqui era a linha baixa. Eu tinha que competir. Para eu competir com meus concorrentes, eu tinha que fazer quantidade e eu não tinha espaço aqui para fazer quantidade. Então, a mudança foi oportuna e foi no dia, na hora e no minuto exato, porque hoje eu faço a mesma quantidade que eu fazia antes ou menos um pouco, com um ganho maior. O ganho foi este, eu produzo menos e ganho mais. Tenho menos problema, menos assistência e é um segmento hoje, na faixa da população classe A e B que o pessoal tem um poder aquisitivo melhor. Então, a gente não tem uma crise, o ano”

todo a gente mantém e esse segmento da classe A e B é um segmento bom. Foi uma mudança que eu fiz muito oportuna e na época exata. Senão fosse isso, eu já tinha fechado a minha fábrica, porque eu não tenho espaço aqui para fazer quantidade” (E1).

Elementos explícitos na fala do proprietário indicam que a mudança de segmento deve-se ao fato de não haver escala que lhe permitisse operar a um custo de produção baixo, uma vez que existe uma tendência de o diferencial para produtos desta classe ser o preço. Neste caso, a mudança de segmento permitiu ao proprietário operar com a mesma produção e obter maior receita, além de, na opinião do entrevistado, ser um público menos suscetível à crises financeiras. Em termos geográficos, a empresa está presente em diversos estados do Brasil, sendo preponderantes os estados do centro-oeste – particularmente o Distrito Federal de Goiás – do Sudeste e do Nordeste, com destaque para Bahia e Pernambuco.

Voltando a lente para a estrutura organizacional da empresa Gama, é possível perceber que a empresa apresenta um nível de estrutura pouco complexa, fortemente centralizada na figura do proprietário-controlador, como preconizam Gersick *et al.* (2003). O comando da empresa se situa na primeira geração, embora existam fatores que demonstrem o que Ward (2003) assevera como estratégico, no caso, a sucessão familiar na direção da empresa. Estes indícios residem na inserção dos dois filhos do proprietário, na gestão da empresa, ambos após a graduação em administração.

Um quadro em que as decisões gerenciais são fortemente centradas no proprietário e que os demais funcionários suportam algumas decisões amplia horizontes para possíveis mudanças, com as inclusões dos filhos e da esposa nas atividades da empresa. Tanto a inserção dos filhos quanto a da esposa circunscrevem o círculo familiar no círculo da empresa, e simbolizam os preparos para a transição futura (Figura 13).

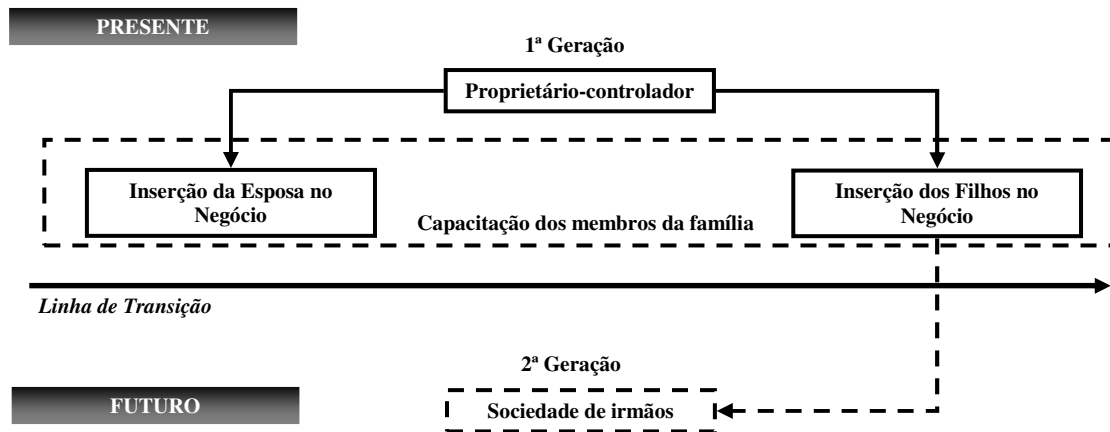


Figura 13: Desenvolvimento da propriedade na empresa Gama
Fonte: Dados da Pesquisa

O presente é marcado pelo controle centralizado no proprietário, caracterizando a primeira geração da empresa. Nesse mesmo período, observa-se a inserção do restante da família na empresa, neste caso, a esposa e os filhos, ambos após um período de capacitação que Ward (2003) sentencia como fundamental no planejamento da inserção familiar na empresa. O propósito dessa nova configuração é também garantir a manutenção controle da empresa dentro do núcleo familiar, uma vez que é tendência futura a sociedade entre irmãos, caracterizando a segunda geração.

Embora a empresa tenha 19 anos de mercado, há que se ressaltar que o processo de formalização da estrutura gerencial ainda é incipiente, remetendo à etapa de lançamento se analisado o eixo desenvolvimento da empresa. A centralização das decisões da empresa no proprietário se desvela também quando analisados os elementos do planejamento. A intuição, a percepção e a experiência estão presentes no “pensar a empresa” por parte do proprietário, mesmo quando questões mais tangíveis, como crescimento, são mencionadas.

“(...) a gente espera sempre (crescer), é lógico que a gente trabalha no crescimento da empresa, acho que tudo isso aí depende de mercado, então, por isso que a gente está sempre envolvido em criar coisas que o mercado vai vender. Nós tivemos essa feira e lançamos 10 modelos. Tivemos sorte de todos os 10 estarem vendendo. Pode acontecer de lançar 10 e vender 3, às vezes 5. Então, se a gente acerta no lançamento e acerta no investimento, a gente colhe bons frutos”(E1).

O planejamento de crescimento da empresa considera, antes da potencialidade do mercado consumidor, a potencialidade dos produtos a serem lançados, recaindo sobre as tendências o sucesso ou fracasso, estando explícito também o fator sorte. Para reforçar ou refutar o peso das tendências, portanto, as possibilidades de sucesso, verificou-se a participação de um novo membro da família, no caso, a esposa do proprietário. Embora não se tenha nenhum elemento explícito ou implícito de que essa inserção desse membro da família ocorra de forma deliberada, há que ressaltar que representa o que Ward (2003) assevera ser um plano para participação familiar na empresa. Além dos filhos, que tendem garantir a prosperidade pelos menos temporal do negócio, a esposa, participante na prospecção de tendências:

“Diretamente sou eu, eu que estou sempre pesquisando, eu que estou sempre viajando. Minha esposa também fez um curso de designer aqui em Ubá. Ela tem uma parte da empresa que ela faz, almofada decorativa, ela também ajuda, a gente viaja junto, nós estamos na feira juntos. E tem um rapaz aqui na fábrica que ele executa o que a gente pede para fazer, eu defino, a gente (o proprietário e a esposa) define o que vai ser feito, o modelo e ele executa. Então, envolvidos aqui são 3 pessoas: eu, diretamente, a minha esposa e o rapaz que trabalha na área de criação dentro da fábrica. A gente dá o modelo, dá uma foto para ele e ele vai ajustando até chegar no que a gente quer” (E1).

Elementos explícitos dão pistas sobre outro elemento importante do planejamento para a participação familiar na empresa. Neste caso, o envolvimento da esposa se dá, inclusive, por meio de capacitação que possivelmente tornou-a apta a contribuir com o negócio. É explícito também quem planeja e quem executa, o casal para a primeira atividade, o funcionário para a segunda, e implícitos, as estrutura de centralização de poder no proprietário.

Quanto ao planejamento na empresa Gama, existe uma orientação para o foco no produto. Os lançamentos e tendências fazem com que a empresa se mobilize em termos de capacidade de produção, busca por fornecedores e outras atividades. Neste caso, não apenas a logística é reativa, mas também a análise de variáveis como tendências de mercado. Questionado sobre o uso de pesquisas mercadológicas, o proprietário respondeu que:

“Não, é intuição minha mesmo, a gente assina muita revista, a gente está sempre em contato com o que tem na Internet, com indústrias do mundo, eu tenho mais ou

menos aqui 80 sites de indústrias de estofado. Então, eu estou sempre pesquisando para a gente definir o que é melhor no mercado. E tem feiras, de tecidos principalmente, tem muitas fábricas de tecidos que estão sempre aqui com a gente mostrando as tendências. Então, você tem que pesquisar. Nessa área de moda, de designer, de decoração, você tem que estar sempre ligado com o que tem de novidade no mundo lá fora, senão você...” (E1).

A análise do período acima permite inferir não apenas a centralização das decisões no proprietário, mas, acima de tudo, o uso da experiência adquirida para definir as estratégias – uma vez que todo planejamento se dá pelo lançamento de produtos – da empresa. Vale ressaltar que não se pretende aqui reduzir a importância da aprendizagem adquirida, uma vez que esta tem contribuído na sobrevivência da empresa, mas sim ressaltar os riscos futuros de se manter este tipo de embasamento para o planejamento caso a segunda geração não desenvolva a mesma capacidade de percepção do fundador.

4.1.5 Análise Geral dos Casos: a família na empresa e estratégias genéricas

Os casos analisados fazem parte de um cenário no qual está presente, em maior ou menor grau, a relação família-empresa. Em alguns casos, o grau desta relação se reflete na estrutura gerencial indicando seu nível de profissionalização. Também, reflete-se no “pensar a empresa”, fundamentalmente os elementos que subjazem planejamentos e filosofias da organização.

Dentre as quatro empresas estudadas, é forte a presença do núcleo familiar nas empresas Delta e Gama. A primeira caracteriza-se por uma gestão segmentada em gerências funcionais ocupadas por membros da família, no caso, o que Gersick *et al.* (2003) classificam como segunda geração ou sociedade de irmãos. Vale destacar que para a formação desta sociedade foi considerada a capacidade de cada membro da família, dando indícios de um processo de profissionalização da gestão, embora ainda centrada no eixo familiar.

Já na empresa Gama, o comando da empresa está centrado na figura do proprietário e fundador. Não há divisão gerencial que permita terceiros delegar ou definir diretrizes que não as operacionais. Diferentemente da empresa Delta, onde a participação na sociedade e da gestão é definida a partir da capacidade de cada membro da família, na empresa Gama esta

capacitação dos membros da família é prévia à inserção dos mesmos no negócio, corroborando o que Ward (2003) denomina projeto familiar para a empresa.

A explicação para essa diferença pode ser o fato de a empresa Delta estar sob a gerência da segunda geração, e a empresa Gama, sobre a gerência do patriarca concomitante ao início do processo de transição, neste caso, a inserção dos filhos que formarão a sociedade de irmãos. Sob esta perspectiva de análise, a inserção integral da família seria marcante quando da presença do fundador e da necessidade de transição para os herdeiros naturais. Após a transição, a gerência recairia sob aspectos meritocráticos ou profissionais, mesmo considerando a estreita relação entre família e empresa.

Quanto ao desenvolvimento da empresa, a forte presença da família e a ausência de uma estrutura funcional das áreas gerenciais situam a empresa Gama na dimensão de lançamento. Embora conte, também, com a presença do eixo familiar, a empresa Delta se difere da empresa Gama por apresentar uma estrutura de gerencial relativamente mais profissionalizada e delineamento de estruturais funcionais, situando-a no estágio de expansão-formalização.

No que diz respeito às duas outras empresas estudadas, Alfa e Beta, não foram encontradas marcas da presença familiar na gestão, mas sim, a presença centralizadora dos proprietários-controladores e/ou fundadores. A empresa Alfa é a que apresenta a estrutura de gestão mais profissional, com gerências setoriais sem a presença de membros da família. Ponto relevante e que deve ser observado é a sucessão do irmão do fundador após seu óbito, dando fim ao que entrevistados descreveram como conflito entre gerentes que estavam na empresa há muito tempo.

Já na empresa Beta, o controle gerencial é exercido pelo proprietário, entretanto, com divisões de gerência setoriais fortemente subordinadas a ele. Além do desenvolvimento da propriedade – no caso da empresa Beta a figura do proprietário-controlador – verificou-se também o desenvolvimento da empresa, fundamentalmente no que diz às características estruturais.

Nesse sentido, a empresa Beta apresenta uma estrutura organizacional complexa e estável que, embora conte com a centralização do poder na figura do proprietário, possui diretrizes descentralizadas em níveis diversos para cada uma das áreas funcionais coordenadas pela alta gerência, o que a coloca no estágio de maturidade. Neste mesmo estágio está a empresa Alfa,

apresentando o maior nível de profissionalização da gerência, com planejamento formalizado e acompanhamento contínuo. Uma síntese destes panoramas pode ser observada na figura 14, estando presentes os eixos de desenvolvimento da propriedade (centralização de poder no proprietário-controlador ou fragmentação das gerações sucessoras) e de desenvolvimento da empresa (desde a etapa de lançamento até a maturidade), como também o nível de divisão gerencial e a centralização das decisões atrelados à presença do eixo familiar.

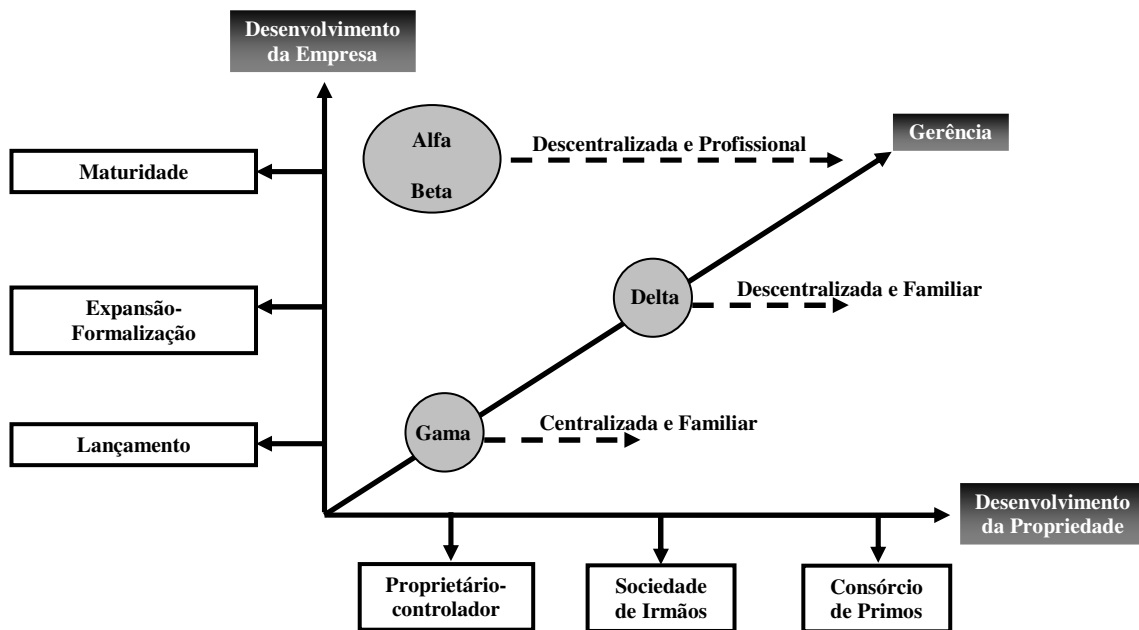


Figura 14: Síntese do desenvolvimento da propriedade e da empresa na amostra
Fonte: Dados da Pesquisa

Além das estruturas organizacionais e da presença da família na gestão, a caracterização das empresas contemplou a investigação do que pode ser considerado o norte que as empresas consideram para pensarem e programarem suas ações futuras. Neste sentido, verificaram-se também dissonâncias entre as empresas pesquisadas.

A empresa Alfa caracteriza-se por atuar nos segmentos de classes C e D. Embora tenham sido encontradas divergências quanto ao norte das ações futuras, verificou-se a existência de um planejamento sistematizado de médio e longo prazo. De acordo com dois dos gerentes entrevistados, este planejamento se baseia em metas de crescimento e redução de custos estabelecidas pelo diretor-presidente, com horizontes temporais de médio e longo prazo com revisões periódicas. Por outro lado, um dos diretores sinaliza para um planejamento baseado

em elementos mais genéricos, no caso, a análise de pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades.

Semelhante à empresa Alfa, a empresa Beta conta com planejamento formalizado e deliberado em que há estabelecimento de metas de crescimento. O que chama a atenção, neste caso, é o fato destas metas serem estipuladas a partir da necessidade de se lançar novos produtos. Esta necessidade é quase sempre alimentada pelo proprietário-controlador, que centraliza e delega as principais diretrizes. Embora a empresa conte com estruturas organizacionais complexas, a necessidade de se lançar produtos preceder as metas de crescimento pode estar relacionado ao setor de atuação da empresa, uma vez que esta produz móveis diferenciados para as classes A e B.

Por fim, têm-se as empresas Delta e Gama. Ambas não contam com um planejamento formalizado e, assim como a empresa Beta, vêm na necessidade de lançar novos produtos uma forma de garantir a longevidade da empresa. Embora deva se ressaltar a possibilidade desta predileção ser uma necessidade dos segmentos de atuação das empresas – classes A e B – o reconhecimento dessas necessidades não têm origem em pesquisas de mercado sistematizadas, mas sim, da experiência e intuição dos proprietários e sócios das empresas, fator comum a organizações familiares (Quadro 3).

Quadro 3: Síntese das estruturas organizacionais e do pensamento estratégico nas empresas

Caracterização	Empresas			
	Alfa	Beta	Delta	Gama
<i>Produtos</i>	Cozinhas de Aço e de Madeira e dormitórios de madeira	Salas de jantar, home e artigos decorativos	Salas de jantar, home e artigos decorativos	Estofados
<i>Público-alvo</i>	Classes C e D	Classes A e B	Classes A e B	Classes A e B
<i>Etapa de Desenvolvimento da Propriedade</i>	Proprietário-Controlador (irmão do fundador)	Proprietário-Controlador	Sociedade de Irmãos	Proprietário-Controlador em início de preparo para a Sociedade de Irmãos
<i>Etapa de Desenvolvimento da Empresa</i>	Maturidade	Maturidade	Expansão-Formalização	Lançamento
<i>Gerência</i>	Setorial e profissional	Setorial e profissional	Setorial e Familiar	Centralizada e Familiar
<i>Participação da Família</i>	Ausente	Ausente	Parcial (meritocrática). Porém, toda a sociedade e gerências estão a cargo da família	Total
<i>Guia do Planejamento</i>	Divergente (metas de crescimento relatadas por gerentes e posicionamento relatado pela diretoria)	Convergente (metas de crescimento)	Divergente (metas de crescimento para o membro não pertencente à família natural e lançamentos de produtos para os irmãos que compõem a sociedade)	Convergente
<i>Definição de Estratégia</i>	Centralizada (para metas) no diretor-presidente. Descentralizada para o posicionamento da empresa	Centralizada no proprietário	Descentralizada (cabível aos gerentes)	Centralizada no proprietário

Fonte: Dados da Pesquisa.

Uma síntese no quadro anterior permite estabelecer algumas relações entre as empresas estudadas, tanto no que diz respeito à estrutura gerencial quanto às referências das empresas para um planejamento – sistematizado ou não. Como ponto de partida, destaca-se, em termos de eixo familiar – a presença restrita do proprietário-controlador na direção da empresa. O que se verifica, nos casos da empresa Alfa e Beta, é a forte presença de uma estrutura profissional de gerência e o uso de um planejamento sistematizado, guiados e/ou acoplados a metas claras de crescimento de médio e longo prazo.

Por outro lado, as empresas com presença mais marcantes da família apresentam menor grau de profissionalização da estrutura gerencial. No caso de um poder fortemente centralizado no proprietário-controlador, é ausente não apenas o planejamento sistematizado, mas também o compartilhamento de diretrizes futuras. No caso de uma estrutura gerencial composta pela segunda geração – sociedade de irmãos – também inexistem um planejamento formalizado, mas incorpora-se aqui a discussão de diretrizes e ações, comuns, quando se estabelece uma sociedade.

4.2 Desenvolvimento de Estratégias Logísticas

4.2.1 Empresa Alfa

4.2.1.1 Compras

A empresa Alfa comercializa cozinhas de aço desde a sua fundação e há quatro anos iniciou a produção de cozinhas e dormitórios de madeira. Esta inclusão se deve à grande dependência da produção de móveis de aço, no que diz respeito à variação do preço do minério de ferro, conseqüentemente, do aço. Para ilustrar, o entrevistado E4 ressalta que no início de 2008 este aumento foi de 70% para o minério de ferro e 40% de aço, que permite analisar esse aumento de mix com móveis de madeira, como uma forma de reduzir o risco, a partir da diversificação da oferta.

A preocupação com a dependência do preço do aço parece ser relevante, uma vez que esta matéria corresponde a 40% do custo de produção da empresa. Particularmente, porque a relação de compra é estabelecida em um setor monopolístico, no qual existem apenas dois

fornecedores, CSN (Companhia Siderúrgica Nacional) e Usiminas, reduzindo por completo qualquer tentativa de negociação por parte da empresa Alfa. Uma saída para reduzir essa relação de total dependência seria a importação do aço, mas ao optar por esta estratégia, a empresa Alfa torna-se suscetível a retaliações por parte dos fornecedores.

“Chapa (de aço) não tem muito como você negociar. É um cartel, o mesmo caminho do petróleo hoje. Então, é “x” o preço do barril e “x” a tonelada do aço. Então, não tem como negociar não. Se você quer, quer. Se não quer, (o fornecedor) exporta. Então, a gente tem que aceitar o que vem. A gente tentou até importar alguma coisa aí. Chegamos a importar nesse ano umas mil toneladas da Turquia. Mas quando você começa a importar, você tem uma pressão dos fornecedores internos. A gente compra por cota, e se você começa a importar muito a sua cota de compras cai. Eles fazem uma média. ‘Nos três primeiros meses você comprou uma média de 2500 toneladas’. Então, se você começa a importar, você começa baixar sua média de compras com eles. Depois, se você tiver um preço mais alto no mercado externo e quiser comprar deles, eles não te vendem. Então, é muito arriscado até para a cotação do produto. Porque eles trabalham com média. Aí, você vai ter que comprar mais caro porque você não comprou deles” (E2).

Tendo em vista que as empresas atribuem rankings que classificam os compradores, uma alternativa que pareceu plausível em termos de benefícios para a empresa Alfa seria eleger um dos fornecedores para uma relação senão de parceria, pelo menos de gerar algumas vantagens com base no referido ranking. Porém, essa alternativa se desfaz a partir da estratégia da empresa em trabalhar com pelo menos dois fornecedores.

Essa estratégia não se restringe apenas à compra do aço, que representa alto custo, mas sim disseminada à compra de todas as matérias-primas. De acordo com E1, “é norma aqui de ter no mínimo dois fornecedores para cada material”. O número de fornecedores depende das características da matéria-prima, podendo variar de dois a cinco fornecedores. Neste caso, a opção por dois fornecedores não significaria 50% do fornecimento para cada um, assim como uma divisão equânime para quatro ou cinco fornecedores.

Para ilustrar, destaca-se que a madeira, representativa pelo seu volume, é comprada de quatro ou cinco fornecedores, justificado por E4 devido à baixa qualificação disponível no mercado. Por outro lado, a opção por um número de dois ou mais fornecedores também é justificada pelo risco de faltar matéria-prima, e o número de empresas fornecedoras aumenta conforme a capacidade de entrega destas, como relatado no trecho abaixo:

“Por exemplo, a gente tem hoje cinco fornecedores de vidro. Eu não consigo no mercado um fornecedor apenas, que nos consiga suprir todo consumo. Então, eu preciso dividir. Qualquer fornecedor que eu coloque sozinho, um ou dois, provavelmente nós vamos ter problema de fornecimento, porque o volume é grande” (E1).

Embora seja válido considerar eminente a existência do risco de se trabalhar com apenas um fornecedor, parece plausível analisar este risco sob dois aspectos: a experiência desfavorável na compra do aço e a possível preferência por um maior número de pequenos fornecedores. O primeiro aspecto poderia reforçar a percepção do risco de trabalhar com um baixo número de fornecedores devido à relação de dependência que se estabeleceria, particularmente, frente a grandes fornecedores, como é o caso do aço. O segundo aspecto seria, de certa maneira, decorrente do primeiro, uma vez que a alternativa à não dependência de grandes fornecedores seria a predileção por um número maior de pequenos fornecedores, que não apenas reduz o risco por haver um número maior de alternativas, mas também desloca o peso da relação comercial em favor da empresa Alfa, dado o seu poder de compra ser, quase sempre maior, que o de atendimento dos fornecedores.

Outro aspecto que reforça esta perspectiva é o formato de escolha dos fornecedores. De acordo com o entrevistado E2, a empresa Alfa *“está sempre fazendo teste, avaliando fornecedor e tudo”*. Porém, o que define comprar de um fornecedor e não de outro seria:

“Preço e qualidade, entrega também, mas preço... A gente é sempre aberto a novos fornecedores, até para ver preço e qualidade. Vem, faz o teste e se funcionou bem a gente fica no máximo com três. Mas a maioria são dois. Aí, um sai, sempre que tiver com preço maior vai sair para dar lugar para outro, para a gente não abrir muito a gama de fornecedores nosso” (E2).

A fala do entrevistado traz elementos explícitos que, apesar de considerar fatores como qualidade e capacidade de entrega – que poderia ser o diferencial dado que este motiva a busca pelo aumento do número de ofertantes – na escolha dos fornecedores, o que é determinante é o preço oferecido por cada um, de forma que possa haver substituições em função deste atributo. E é esta mesma possibilidade de substituir um fornecedor em função de um melhor preço que suscita a análise do principal elemento implícito na fala do entrevistado, no caso, a falta de estratégias de compra que visem a formação de parcerias duradouras com fornecedores.

As atividades do setor de compra são orientadas pela programação gerada no PCP (Planejamento e Controle da Produção). Após a entrada dos pedidos via departamento comercial, há um processamento dos pedidos e a geração de materiais necessários para atender a produção. A partir do volume de material necessário, desconta-se o que há disponível em estoque e emite-se o pedido de compras, que atende a diferença entre o material a ser consumido e o disponível em estoque. Em relação aos móveis de aço, a empresa trabalha com pedidos para um horizonte de 15 dias. Já para os móveis de madeira, são alocados pedidos para até 60 dias.

O fluxo descrito tem como base as informações disponíveis em sistemas integrados de informação. Todavia, verificou-se a existência de elementos cognitivos nesse planejamento de compras.

“A base é o orçamento, o orçamento de vendas. Dentro desse volume total de orçamento, eles vão dissecando cada produto ou cada linha de produto, até chegar ao nível que eles estão prevendo que vai vender. Aí, é experiência de mercado de cada um. Normalmente, eles sabem que vai entrar um pedido grande de tal cliente. Nesse mês, tal cliente já comprou muito e não vai comprar mais esse mês, ou provavelmente, só vai comprar no final do mês que vem. Aí, é uma questão comercial, quem faz essa previsão de vendas é comercial. E considera também a carteira de pedido já feita” (E1).

Os elementos em destaque, na fala do entrevistado, remetem à informalidade e experiência adquirida para a previsão de vendas e também de compras. Embora esta formação cognitiva presente, de certa forma, uma curva de aprendizagem, por parte dos responsáveis pelas

previsões, há que se considerar os riscos de uma previsão equivocada. Além disso, pode ser um mecanismo que mascare ou substitua um alinhamento junto aos parceiros próximos aos clientes finais, que poderiam subsidiar as previsões com base em informações mais confiáveis.

4.2.1.2 Estoque e Produção

O setor de estoque da empresa Alfa é composto por 25 funcionários trabalhando em um galpão, com um segundo em fase de construção. De acordo com o entrevistado E6, a restrição de espaço é a principal dificuldade, fundamentalmente por ir na contramão do mix de matéria-prima, em constante crescimento. Parte dessa restrição, advém do período em que a empresa decidiu destinar a outro setor uma área que era destinada ao estoque. Além de não contar com um espaço adequado, a alocação de materiais é prejudicada pela falta de sistematização da divisão do layout, uma vez que o SI utilizado se restringe aos fluxos inter-processos.

Assim como na emissão de pedidos, o controle de chegada dos materiais é feito a partir da programação lançada no sistema, de forma que o setor de estoque estabelece o controle da chegada de matéria-prima desde o fornecedor, assim como da saída para a produção. No que diz respeito a esta última, é realizada a partir das ordens diárias de produção expedidas por este setor. Estas ordens são expedidas em tempos diferenciados, variando conforme o tipo de produto. No caso do aço, as emissões ocorrem com um dia de antecedência, uma vez que o *lead time* é de quatro dias. Já a madeira, por contar com um número maior de processos, como corte, verniz e outros, as emissões ocorrem com maior antecedência, dado que o *lead time* é de aproximadamente oito dias.

Quanto ao volume de estoque, a empresa Alfa trabalha com um estoque médio que varia entre 15 e 20 dias, à exceção das matérias-primas que a empresa considera estratégicas, no caso, o aço e a madeira, apresentando estoques de seguranças maiores. Outro agravante pode ser observado para o elevado estoque do aço e da madeira. Para a formação de estoque do aço influencia a exigência dos fornecedores, para que os pedidos sejam colocados com 60 dias de antecedência, prazo superior ao horizonte de pedidos efetivados (15 dias). Para a madeira influencia a distância da principal fonte de extração que é a região Norte. Este mesmo fator é apontado pelo entrevistado E6 como o principal motivo de a empresa trabalhar com estoques

de seguranças para as demais matérias-primas, uma vez que boa parte está localizada na região Sul do país.

Outro elemento que pode decorrer da distância dos fornecedores é a concentração de pedidos. De acordo como entrevistado E6, a entrada de matéria-prima no estoque se intensifica entre os dias 10 e 15 de cada mês, mesmo período exigido pela maioria dos fornecedores para o atendimento dos pedidos. Dessa forma, parece plausível inferir que a emissão dos pedidos de compra por parte da empresa Alfa ocorra uma vez e sempre no início do mês. Caso a inferência se confirme, haveria uma predileção por um maior custo de estoque, em detrimento do custo de emissão de pedidos, caso a empresa optasse por pedidos fragmentados, que também pode ser explicado, em parte, por este distanciamento dos fornecedores. Uma solução apontada pelo entrevistado E4 para esta dificuldade seria a consolidação do Arranjo Produtivo Local (APL) de Ubá, uma vez que ações conjuntas permitiram e impulsionariam a vinda de fornecedores para a região, reduzindo o custo de estoque, de matéria-prima, do frete e de coordenação das atividades.

A decisão por reduzir o número de pedidos em volumes maiores, resulta em divergências entre as gerências de estoque e de compras, uma vez que, em alguns casos, esta gerência gera pedidos acima do consumo da produção, elevando ainda mais o volume de estoques.

“(...) se eu cismar que tem um item aqui que eu acho que o consumo está pouco e o material está chegando demais, tem como a gente impedir até que chegue outro pedido, prorrogar a data de entrega do pedido. Tem itens que a gente consegue visualizar melhor pelo volume e outros já são mais difíceis” (E6).

Neste caso, a solução se daria por uma intervenção nas atividades do setor de compras por parte da gerência de estoques. A informalidade do mecanismo cognitivo, que dá prerrogativa ao setor de compras de prever parte das vendas a partir da experiência adquirida, se manifesta como alternativa ao impasse criado. Assim, como a informalidade, outro elemento presente – e que pode decorrer daquela – é a falta de clareza nas informações, uma vez que o setor de estoque é alimentado apenas pela programação do que será produzido.

“(...) só recebo a programação do que vai ser produzido. O que acontece, o que vai ser produzido, eu já tenho em mãos, mas o que vai chegar de material, não.

(...) Eu nunca sei... De repente, eu vou ter um dia tranqüilo, que eu poderia colocar um funcionário para compensar uma hora em casa. Você tentar contornar essa situação, mas eu não tenho essa programação. (...) Se todos os fornecedores comunicassem o dia que estariam chegando a mercadoria... Se eu tivesse uma relação do que vai chegar durante a semana, eu conseguiria controlar muito melhor.” (E6).

Elementos explícitos desvelam também que inconsistências no fluxo de informações com os fornecedores prejudicam o planejamento do estoque, dado que a chegada de materiais não pode ser prevista com grande exatidão. Implícito, surge novamente como elemento de análise a precariedade de relacionamento entre a empresa Alfa e seus fornecedores, que preconiza, dentre outros fatores, a troca confiável de informações.

Os impasses existentes não se restringem apenas ao volume de compras e estoque gerado. Por trabalhar diretamente com o setor de produção, é comum a ocorrência de problemas entre este setor e o estoque. Grande parte desses problemas é causado tanto pela falta de um determinado material quanto pelo envio de materiais avariados. A falta de material com menor frequência é explicada pela gerência de estoques devido ao grande volume de materiais e de linhas distintas. Quanto ao envio de materiais com avarias, embora a gerência de estoques declare realizar o controle de qualidade por amostragem das compras, uma barreira para a uniformidade é o fato de se trabalhar com fornecedores variados.

“(...) a gente faz (controle) por amostragem, não tem como inspecionar, abrir vários pacotes ali de acordo com o que vai descarregando, você faz aleatório, tira um e faz uma média e confere. (...) Tem alguns itens que são problemáticos para o controle de qualidade. O vidro, por exemplo. Nós trabalhamos com um vidro que é comum a vários fornecedores. Quando dá um problema de qualidade, para você saber qual vidro que deu problema é muito complicado. Não tem uma marca no vidro, não tem nada, só aquele vidro 300 por 450. Nós trabalhamos com oito fornecedores” (E6).

A existência de elementos explícitos na fala do entrevistado aponta para a dificuldade de uniformizar a qualidade da matéria-prima devido à variedade de fornecedores. Embora haja um argumento que relate a qualidade como um atributo pelo qual a empresa prima, essa

perspectiva se desfaz, quando a empresa opta por trabalhar com um número elevado de fornecedores. Ademais, verifica-se também a reincidência da falta de uma política que prive pelo relacionamento duradouro com determinados fornecedores, que poderia representar um *trade-off* a fim de equilibrar o risco percebido pela empresa ao trabalhar com um baixo número de fornecedores e a aparente perda de poder de negociação, com a uniformidade da qualidade da matéria-prima e os benefícios adquiridos no relacionamento estabelecido.

Dando continuidade à análise das funções logísticas, verifica-se também neste trabalho a organização da produção na empresa Alfa. A empresa conta com dois setores de produção, um destinado a cozinhas de aço e outro a cozinhas e dormitórios de madeira, ambas sob o controle de um mesmo gerente.

A programação da produção, assim com em outros setores, utiliza como subsídio as informações geradas pelo sistema. A programação do que produzir é feita com uma antecedência de 4 dias, com reavaliações neste intervalo e, se necessário, correções na programação. Nesta programação são avaliados os pedidos existentes em conjunto com os já programados, descontando-se, então, o estoque de produto acabado – também de 4 dias. O resultado previsto para o quarto dia será a produção programada, de forma que o estoque de segurança de produtos acabados se mantenha no mesmo nível. Após a produção, os produtos acabados, são encaminhados à expedição, com programação prévia de 3 dias.

O setor de produção da empresa Alfa tem passado por momentos de adaptação desde a entrada da empresa no comércio de móveis de madeira. É nesta mudança que reside o principal desafio da gerência de produção, uma vez que o aumento do mix de produtos constitui numa dificuldade para a programação da produção. A principal dificuldade tem sido combinar as corridas de produção, uma vez que a produção de móveis de aço tem um ciclo de 4 dias e móveis de madeira 8 dias.

Para superar esta dificuldade, a gerência de produção optou por agrupar os produtos em mix de produção, a fim de reduzir o *setup* entre o término e o início de um novo ciclo.

“Hoje nós estamos trabalhando com mix de produção. Nós temos três mix de produção. Porque se forem produzidos 3500 produtos num dia só, a fábrica se torna improdutiva. Então, a gente dividiu em três mix de produção. Facilita um

pouco nosso setup, nós temos uma produtividade melhor. Então, a gente faz três mix de produção de acordo com o que a gente tem de pedido, de acordo com o que a gente tem de estoque” (E2).

Como pode ser percebido na fala do entrevistado E2, o que determina a quantidade de produtos em cada mix é o volume de pedidos e o estoque de produto acabado. Quanto à formação de cada mix, o entrevistado ressalta que é determinante a largura da bobina a ser utilizada na produção de cada produto, de forma a reduzir o *setup*.

Embora o entrevistado declare que as características do produto e da matéria-prima determinam a alocação em um dado mix, há que se ressaltar que a grande dificuldade da empresa Alfa está na adequação do *lead time* de móveis de aço e madeira, como pode ser percebido na verbalização abaixo:

“Você trabalha com uma carteira de pedido. Se você tem uma entrega e tem uma produção de 4 dias e o outro produto tem de 8 dias, como nós temos nossa frota própria de entrega, isso não é bom para a gente estar casando essas coisas. Então, a gente está trabalhando logística e trabalhando no chão de fábrica. Por isso que eu estou tomando conta das duas fábricas, para tentar levar um lead time igual nas duas empresas e facilitar as nossas entregas” (E2).

O alinhamento da produção, com base em *lead times* distintos poderia suscitar a dificuldades decorrentes das matérias-primas distintas necessárias para a produção de móveis de aço e de madeira, uma vez que seria necessário adequar diversos setores da empresa, dado que se trata de compra, estocagem e movimentação de diferentes materiais. Porém, o que se percebe através de elementos explícitos na fala é uma preocupação restrita apenas ao transporte desses produtos, já que a empresa conta com frota própria e *lead times* distintos dificultam a programação de entregas da empresa. Quanto à possibilidade de *lead times* diferentes estarem afetando outras funções como compras, estoques etc., percebe-se certo silenciamento na fala do entrevistado, dando a entender que a visão de logística, senão reduzida ao transporte, está fortemente atrelada a esta função em detrimento das demais.

4.2.1.3 Distribuição

A empresa Alfa conta com uma estratégia de distribuição direta aos lojistas em regiões de fácil acesso e com o uso de transportadoras locais em regiões de acesso mais difícil – devido à dificuldade de se consolidar cargas – sendo o estoque de produto acabado totalmente centralizado, sem o uso de Centros de Distribuição (CD's). Particularmente, no caso do transporte, a empresa Alfa optou por criar uma empresa especializada nesse tipo de atividade. Dessa forma, 40% da produção é transportada por frota própria e 60% por terceiros, perfazendo um total de 48 caminhões próprios e 74 agregados.

O argumentado central utilizado pelo entrevistado E4 para justificar a escolha do transporte próprio é a prestação de serviço, uma vez que terceiros não se comprometem em agregar valor no serviço.

“A empresa de transportes, hoje, traz uma sinergia para a empresa em termos de qualidade de serviço. Mesmo porque, não existem empresas especializadas no país para transportar móveis. Existe uma grande dificuldade. Nós estamos tendo que montar parceiros. Nossa frota hoje é pequena, ela representa 40% e 60% são de agregados. É uma questão de estratégia. Nós estamos chegando nos nossos clientes com a pressão de serviço de qualidade. As experiências que nós tivemos de terceirização – empresas, não pessoas físicas – foram péssimas. Tivemos grandes empresas que não tiveram uma boa qualidade, por não ser o know-how deles. Eles não têm especialização para entregar móveis” (E4).

Parte desse hiato entre a percepção da prestação de serviço esperada pela empresa Alfa e o que fora oferecido nas terceirizações é justificado pela falta de *know-how* das transportadoras, gerando baixa qualidade no serviço. Neste caso, a opção se daria em função de se ter a qualidade de serviços como estratégia. Todavia, outros pontos colocam em questão esta perspectiva de análise. O primeiro deles seria contrário ao argumento da falta de especialização em entregar móveis, haja vista que a terceirização é recorrente para produtos que apresentam maiores especificidades e uma distribuição mais fragmentada que o setor moveleiro, como é o caso de produtos perecíveis.

O cenário se torna ainda mais interessante quando se observa que a opção pelo serviço de terceiros é permeada pelo que os entrevistados denominam agregados – proprietários de um ou dois caminhões residentes na cidade de Ubá-MG. Assim, a opção por pequenos transportadores funciona sob uma tríade de elementos já encontrados em outras funções logísticas, particularmente a redução de custo, a manutenção do poder de negociação e a falta de políticas de relacionamentos duradouros. Já a manutenção de uma parcela de transporte próprio não é permeada pela redução de custos, mas sim, pelos outros dois elementos – manutenção do poder de negociação e a falta de políticas de relacionamentos duradouros.

Diversos fatores fortalecem a ilação supracitada. O primeiro deles seria o fato de a empresa Alfa utilizar terceiros apenas para destinos mais distantes. Essa designação ocorre porque a empresa Alfa não precisa arcar com o frete de retorno – que gera receita, dilui os custos fixos e cobre os custos variáveis – uma vez que caberia ao prestador de serviços a busca de alternativas de para este frete. Considerando que existe uma probabilidade incutida no “encontrar um frete de retorno” e uma certeza na existência de custos fixos e variáveis, portanto, um risco de arcar com estes custos ou gerenciar este retorno, a empresa Alfa desloca esta responsabilidade e/ou custo para os prestadores de serviço.

“Nós trabalhamos com os terceiros, porque nós pagamos só o frete de ida. O frete de volta é o que cobre o custo deles. Nós pagamos o frete de ida, eles vão até determinadas regiões e eles trazem o frete de retorno por conta deles. A própria empresa já faz isso e é uma forma de você diluir o custo, porque ir cheio e voltar vazio, você acaba arcando com o custo de volta. Porque o frete acaba ficando alto, e precisa ter um retorno sobre isso” (E4).

“O custo do transporte de terceiros é muito mais interessante. Hoje, para você ter uma idéia, o nosso custo por quilômetro dá R\$ 1,80, da nossa frota. Aí meu carro vai e volta. Tem que pagar ele até o destino final, que é aqui. Já o terceiro, eu pago a ele R\$ 1,90 e ele vai para Salvador. Eu pago a ele até lá, de lá acabou meu compromisso com ele, eu só pago ida. Então, enquanto o meu eu pago a ida e a volta, eu pago a ele só a ida, e de lá ele pega retorno por conta própria. E não tem investimento de frota. Nós só temos a (frota) estratégica para não ficarmos 100% na mão deles (terceiros)” (E3).

Neste último argumento, além da presença de elementos explícitos que fortalecem a escolha pelo serviço de terceiros devido ao menor custo, percebe-se também uma argumentação que exige a empresa Alfa de qualquer tipo de comprometimento com o prestador de serviço, de forma que as atribuições de cada um na transação estejam demarcadas, caracterizando então, a inexistência de políticas de relacionamento. Da mesma forma, fica implícito que “não ficar 100% na mão deles”, remete a uma falta de confiança frente aos prestadores de serviço, sendo necessárias, portanto, alternativas a este tipo de serviço.

Ademais, a verbalização apresenta um argumento que traz outra carga implícita para a manutenção do poder nas negociações, ao passo em que ter frota própria significa uma alternativa a transações que fujam ao que é definido pela empresa Alfa. Por fim, a opção por pequenos transportadores em função do custo e a falta de comprometimento, pode ser analisada a partir de elementos silenciados, no caso, se este tipo de parceria seria aceito por uma transportadora que, legitimamente, apresenta maior poder de negociação.

4.2.1.4 Síntese da Logística na Empresa Alfa

A compra na empresa Alfa tem como base o Planejamento e Controle da Produção (PCP), no qual há uma previsão de produção a partir dos pedidos existentes no sistema. Além desse mecanismo, a empresa confia parte da compra à percepção e experiência dos que executam esta função, dada a consistência das vendas a alguns dos clientes. A empresa Alfa comercializa cozinhas de aço, e dormitórios e cozinhas de madeira. A investida nestes dois últimos, se deve à valorização do aço nos últimos anos e ao fato do comércio de aço ter características monopolísticas, no qual há apenas dois fornecedores e que exercem todo poder na transação. Porém, a impossibilidade de se estabelecer parcerias junto a fornecedores se estende aos demais que não os do aço.

Em se tratando da madeira, a justificativa seria a ausência de um número elevado de fornecedores qualificados. Já para as demais matérias-primas, o risco de confiar a produção no atendimento de um ou dois fornecedores, dada a possibilidade de escassez de fornecimento de um deles. Todavia, o que parece comum é a opção pelo menor preço, acompanhado pela percepção de oportunismo, por parte dos fornecedores, que não permitiria relacionamentos longevos a partir da confiança, principal pressuposto da atuação em cadeia.

Em relação ao estoque, a empresa Alfa trabalha com níveis altos de estoque de segurança, principalmente em função da distância dos fornecedores. No que diz respeito à ligação com o setor de compras, dissonâncias foram desveladas quando há a emissão de pedidos acima do volume produzido, o que acarreta um estoque excessivo. Quanto à produção, as principais divergências dizem respeito ao encaminhamento de produtos com avarias, em parte, geradas pela grande variabilidade de matérias-primas e fornecedores, como pode ser observado na figura 15. Os elementos desta figura representam a inter-relação, entre as funções logísticas, como as decisões e políticas mais significativas, a influência de variáveis exógenas e os efeitos na logística da empresa.

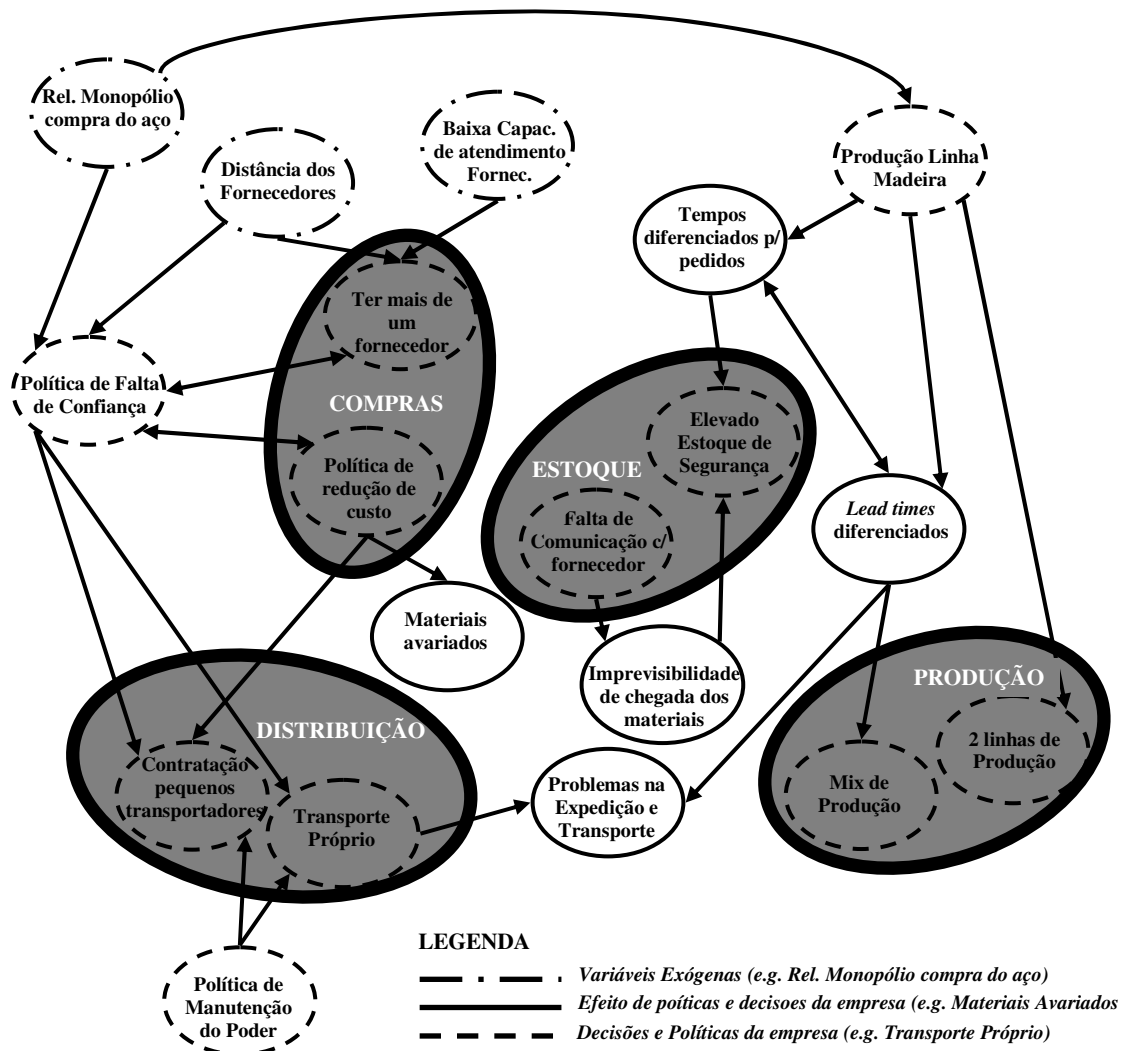


Figura 15: Síntese da formação de estratégias logísticas na empresa Alfa
Fonte: Dados da pesquisa.

A incorporação dos móveis de madeira no mix da empresa gerou uma dificuldade para o setor de produção, uma vez que este tipo de produto possui um *lead time* de 8 dias, e as cozinhas de aço, de 4 dias. Embora esta diferença temporal impacte setores e funções diversos, a percepção dos entrevistados recai sobre a dificuldade de conciliar a saída desses produtos com a expedição e o transporte, dado que a empresa conta com uma parcela de frota própria para transportar sua produção.

Por fim, tem-se a distribuição na empresa Alfa, caracterizada pela entrega direta a lojistas, exceto quando se trata de destinos longínquos de baixa demanda, casos estes, atendidos por transportadoras locais. A empresa divide o transporte dos produtos entre frota própria e terceiros. Em relação aos últimos, há preferência por um elevado número de pequenos prestadores de serviço, com um ou dois caminhões, uma vez que os entrevistados declaram a inexistência de interesse por parte das transportadoras de maior porte, bem como o baixo nível do serviço prestado por estas.

Assim, como em outras funções, verificou-se que as escolhas estratégicas para o transporte são permeadas por fatores, como baixo custo, manutenção do poder nas transações e falta de confiança nos parceiros. A conservação de frota própria garante poder nas transações e reflete a falta de confiança nos parceiros, dado que esta escolha funciona como meio de evitar uma dependência dos terceiros. Por outro lado, a opção por pequenos transportadores garante o menor custo no transporte, mas que não é analisado sob a visão dos custos totais que incorpora *trade-offs* e custos adicionais que acompanham esta escolha (*e.g.* custo de gerenciamento do transporte). Ademais, a empresa Alfa mantém o poder de negociação, e reflete a demarcação de responsabilidades na transação, afastando qualquer possibilidade de atuação com objetivos convergentes.

4.2.2 Empresa Beta

4.2.2.1 Compras

A empresa Beta comercializa móveis de madeira, especificamente salas de jantar, home e peças decorativas e sua estrutura se caracteriza por uma divisão de áreas funcionais, dentre elas, a gerência de compras. Diferentemente da empresa Alfa, a empresa Beta não está

submetida a uma relação monopolística, frente aos fornecedores, e busca estabelecer relações de parceira.

Os resultados desta política de relacionamento são a manutenção de uma exclusividade junto ao fornecedor para cada matéria-prima – exceto àquelas fortemente padronizadas, como pranchas de madeira – a garantia de fornecimento e preço estável mesmo em períodos de oscilação no mercado, e o compartilhamento da gestão de itens comprados, como é o caso das embalagens, entregues pelo fornecedor no dia anterior à produção de um determinado lote.

Esta aproximação dos fornecedores está permitindo à empresa Beta uma reconfiguração na emissão de pedidos, migrando de um sistema em que dois pedidos são emitidos a cada mês, para um novo sistema puxado pela demanda, em que os pedidos de compra serão emitidos, logo após a entrada dos pedidos dos clientes, reduzindo portanto, o nível de estoque de segurança que hoje oscila entre 10 e 15 dias, como também trazendo a reboque as vantagens de um sistema *Just in Time*.

Além dos benefícios tangíveis agregados pela política de relacionamento junto aos fornecedores, vale destacar o fato de os parceiros estarem localizados em São Paulo e no Sul do país, fora da região de produção da empresa. Este fato vai de encontro ao argumento utilizado pela empresa Alfa ao justificar a opção de se trabalhar com um número elevado de fornecedores, dado que estes estariam distantes e suscetíveis a não atender à demanda da empresa.

Embora seja possível apontar vários aspectos favoráveis à política de relacionamento adotada pela empresa Beta, verificou-se a existência de elementos subjacentes a esta política, que abrem outra perspectiva de análise, na qual a tentativa de estabelecer um relacionamento duradouro é atribuída aos fornecedores da empresa Beta.

“(...) da mesma forma que nós temos nossos clientes fiéis nós temos nossos fornecedores fiéis. (...) Graças a Deus, todos os fornecedores que estão com a gente brigam para ficar e os que estão lá fora brigam para entrar, porque eles querem ter a empresa Beta na fábrica deles (dos fornecedores) também. Graças a Deus eu ouvi de uma pessoa outro dia, que é representante, que o nosso volume de produtos (compra de matéria-prima) para ele não interessava. O que interessava

era vender para empresa Beta. Interessava era mostrar para os outros clientes dele que tem a empresa Beta como cliente, para mostrar que o produto dele é bom, que pode ser comercializado. Então, isso é uma coisa que fortalece nossa marca também” (E1).

Os vários elementos explícitos indicam a percepção do entrevistado a respeito do amplo poder exercido na transação pela empresa Beta. A fidelização, comumente atribuída ao cliente, desloca-se para o fornecedor. Assim, o fornecimento de matérias-primas para a empresa Beta é permeado por disputas entre os fornecedores, nas quais existe uma forte carga simbólica em que o status de fornecedor da empresa Beta legitima a qualidade da matéria-prima.

O que parece crítico neste cenário é a possibilidade de um olhar unifocal, lançado apenas para o interior da empresa, fortalecendo sobremaneira a percepção de poder nas transações e reduzindo as possibilidades de alinhamento com a necessidade dos fornecedores, fundamental em orientação para parcerias. Para corroborar esta ilação, resgata-se aqui o pensamento da direção da empresa, no que diz respeito à concorrência existente no nicho de atuação da empresa Beta.

“Hoje, são os concorrentes que se espelham na gente. Estão buscando o que a empresa Beta fez para crescer. Então, a gente investe muito na empresa, muito no ser humano aqui dentro, um investimento muito alto no ser humano, por isso eu acho que a gente nem pensa no concorrente, vamos falar a verdade! A gente pensa na gente, o concorrente é quem tem que pensar na gente. A gente tem esse lema aqui dentro da empresa. Não tem que estar preocupado com o que o fulano de tal está fazendo, a gente preocupa com o que nós estamos fazendo, se está tendo o final, tendo a satisfação do cliente” (E1).

Retomando os aspectos funcionais do setor de compras, verificou-se que a empresa utiliza o consumo médio de materiais para a previsão de compras. A partir do volume previsto, são emitidos dois pedidos mensais – compra a prazos de entrega de 5 dias para os fornecedores de São Paulo e 10 dias para os do Sul do país – de forma que a fragmentação dessas entregas possa suavizar os efeitos de se trabalhar com estoque de segurança, atualmente entre 15 e 20 dias.

4.2.2.2 Estoque e produção

As atividades do setor de estoque são programadas a partir da previsão fornecida pelo setor de compras. Embora as atividades de estoque sejam posteriores às compras, são comuns colocações de pedido por parte do setor de compras, após o repasse de informação do setor de estoques, particularmente quando o nível do estoque de segurança reduz consideravelmente. No que diz respeito ao estoque de produto acabado, a empresa opta por não utilizá-lo, ainda que haja uma restrição de espaço. O que é comum é a manutenção de parte da produção na expedição devido à necessidade de se consolidar cargas para o transporte.

Quanto às saídas de materiais, estas são planejadas com base na programação de produção disponível no SI, então geradas pelo PCP. O setor recebe uma listagem com os lotes a serem produzidos e repassa ao setor de produção, os materiais necessários. Em casos em que há atraso na produção, o setor de estoques assume a responsabilidade de “segurar” os materiais, dado a reincidência de extravios devido ao não uso imediato pelo setor de produção.

Para o entrevistado E4, a grande dificuldade do setor de estoque decorre de intermediar a relação entre compras e produção, algo já presente na empresa Alfa. O principal problema, segundo relatos da gerência de estoques, diz respeito ao não atendimento das necessidades relativas ao setor de compras que se deve, em parte, à sobrecarga sofrida por este setor.

“Eles (o setor de compras) estão sobrecarregados com muita coisa em cima, e, às vezes, a gente passa para lá as nossas necessidades e elas não são atendidas. Eu diria que hoje esse é o maior problema que a gente tem” (E4).

Neste caso, os problemas são detectados no processo de compra e entrega do material requisitado, principalmente por não haver um fluxo de informações que interligue o atendimento do fornecedor, com o setor de estoques via compras, ou por este se mostrar deficiente. Por consequência, verificam-se atrasos na entrega e também no repasse às demandas do setor de produção, culminando em atritos junto a este setor.

“Agora, o problema principal que a gente tem no estoque é a falta de material. O material não chega a tempo ou não foi pedido a prazo. O cara da produção vai ser cobrado, do acabamento vai ser cobrado. No final, vai estourar lá na

expedição, onde vai carregar o caminhão para o cliente. Lá, vai estourar o problema no dia de carregar. Aquilo ali vai voltar, para saber onde estava o erro. Aí, quando chega, por exemplo, na montagem, o sujeito fala ‘oh, eu não montei porque faltou pra mim uma dobradiça’. Aí, perguntam ‘mas por que faltaram, vocês não entregaram?’. Aí, vai caber à gente na hora. Porque aí a gente está passando por uma dificuldade que é com compras. Aí, tem que passar para o setor de compras. ‘Oh, o setor de compras não comprou com o prazo que a gente pediu’”.

Vários elementos explícitos indicam que os problemas inter-setoriais na empresa decorrem de um atraso na entrega dos pedidos e o posterior atraso no repasse à produção. O que subjaz toda esta relação e está implícito na fala do entrevistado é a deficiência de um SI, mesmo frente aos fornecedores, com os quais a empresa declara estabelecer uma relação de parceria. Assumidamente, o estoque de segurança tem como função acobertar esse possível atraso no fornecimento de matéria-prima, como pode ser percebido na verbalização a seguir:

“Não pode faltar matéria prima, se faltar matéria prima, empipina tudo pra frente, porque aí agarra tudo. Tem que ter um estoque mínimo de matéria prima para você trabalhar tranquilo, porque o fornecedor pode ter uma falha lá de fabricação, pode atrasar dois dias na entrega. Aí, a gente tem que ter essa gordurinha na empresa para a gente equilibrar” (E1).

Vale ressaltar que esta disfunção informacional não se restringe nas transações com os fornecedores. O foco lançado para dentro da organização permite perceber, também, a ineficiência desse mesmo sistema para subsidiar uma maior responsividade, sem setores como produção, acabamento, expedição e transporte.

Sobre a organização da produção na empresa Beta, são três as unidades fabris, sendo que uma delas é exclusivamente destinada à produção de home, e as outras duas, para a produção de salas de jantar e peças decorativas. A empresa faz uso do PCP para organizar sua produção. Porém, diferentemente da empresa Alfa, o que guia o planejamento da produção não é a ordem de entrada de pedidos, ou as combinações que visem reduzir *setups*, mas sim, o destino das cargas, de forma a privilegiar a consolidação de cargas para determinadas regiões, uma vez que a distribuição da empresa ocorre direto ao lojista e com o uso de transporte próprio.

“(...) eu fiz um trabalho lá atrás no PCP, de o produto já está saindo, do pedido estar saindo de lá já direcionado para determinada região. Quando chega na expedição, é simplesmente ver a questão de caminhões e a cubagem, e ver se fechou¹⁸ a carga para determinada região. (...) Quando chega na expedição, a coisa tem que estar simples. Se ele chegar na expedição tumultuado, vai gerar custo, porque você vai ter que entregar o produto rápido, vai ter que contratar freteiro, contratar transportadora, porque você não conseguiu formar a sua carga. Então, é interessante que venha desde o início do processo certinho para que na expedição, a logística transcorra tranqüila. (...) Se eu mandar lá na produção, lá atrás, o PCP mandar um determinado produto que ia para o Estado do Rio um dia, e no mesmo dia me colocar o que vai para o Nordeste, não tem como. Como é que eu vou deslocar um caminhão? Então, tudo é uma cadeia, tem que iniciar lá do início do processo, tem que vir, chegar na expedição, a expedição simplesmente montar as cargas e o caminhão encostou e carregar” (E1).

São explícitos os elementos de como direcionar a produção de acordo com a região e implícitos a predileção por uma maior facilidade em consolidar a carga para o transporte, basicamente em função de uma estrutura de transporte própria, sendo implícito também que a ordem se mantém, caso não seja necessário o uso de terceiros, e que a produção deve se orientar para garantir aquilo que se determina como prioritário.

4.2.2.3 Distribuição

A empresa Beta adota a distribuição direta aos lojistas, independentemente do volume comprado. O planejamento da distribuição é favorecido, pelo fato de a empresa estruturar suas ordens de produção, de forma que sejam expedidos em seqüência, produtos para um mesmo destino.

Assim, como a empresa Alfa, a empresa Beta busca investir em frota própria. A diferença é que a política adotada por esta empresa visa ter todo o transporte centralizado em frota

¹⁸ O termo fechar carga e formar carga, que representam a consolidação das cargas, foram mantidos na fala dos entrevistados.

própria. A justificativa para esta escolha também é recorrente. Os argumentos dos entrevistados são pautados pelo baixo nível do serviço prestado por terceiros, principalmente devido aos atrasos e avarias na entrega dos produtos. Neste caso, ressalta o entrevistado E1, quando se utiliza o transporte próprio *“você tem uma perfeição de logística, uma perfeição de entregar o produto sem danificação”*.

Elementos explícitos na fala supracitada dizem respeito à possibilidade de o transporte por terceiros resultar em avarias nos produtos, uma vez que os prestadores não teriam o mesmo nível de comprometimento e qualificação comparado ao apresentado no transporte próprio, uma vez que *“os motoristas da empresa Beta mostram o que é a empresa”* (E3). Parte deste pensamento pode ser explicado pelo que seria pensar a questão do transporte na empresa Beta.

“(...) transporte é mais questão de veículos né?! Comprar caminhões, aumentar a frota,... O trabalho que é feito não tem como ele mudar. É aquilo ali. É montagem de carga, roteirização. Aumentou? Vai ter que ver se os caminhões vão dar conta. Encurtar o tempo de ida e de volta e o último recurso... Último não, um dos últimos recursos é comprar caminhões, investir na frota. Comprar caminhões ou terceirizar, que é o que a gente procura não fazer. Não fazer a terceirização. A gente trabalha sempre com frota própria” (E1).

A alternativa de terceirização só é incorporada em situações consideradas pela gerência de transporte como atípicas, particularmente a indisponibilidade de caminhões para uma determinada região ou a proximidade do prazo de entrega. No primeiro caso, recorre-se aos carreteiros, transportadores de pequeno porte. Já quando o prazo de entrega se aproxima da data limite, a empresa Beta faz uso do serviço de transportadora. Para evitar recorrer ao transporte de terceiros, a empresa Beta conta em sua frota com 14 caminhões e 2 carretas.

Ainda, sobre os prazos, a empresa trabalha com três faixas de previsão. Para os estados da região Sudeste, o prazo varia entre 18 e 25 dias, portanto, uma oscilação de até 40% do prazo mínimo. Para outras regiões o tempo varia conforme a distância, podendo chegar a 32 dias – no caso de pedidos de estados mais distantes do Nordeste –, uma vez que a entrega depende de uma consolidação de carga.

Embora tenham sido apresentados argumentados em prol de um sistema próprio de transporte para um melhor nível de serviço ao cliente, a política da empresa Beta pode se justificar mais pelo apelo simbólico que o número de caminhões com a marca da empresa Beta possa trazer, uma vez que também é encarado como uma representação do crescimento da empresa.

“Nós estamos pensando em fazer nome da empresa Beta crescer cada dia mais. Se a empresa Beta crescer o transporte também vai crescer. Vai crescer como? Em caminhões!” (E1).

Para corroborar a idéia de que o nível de serviço pode não ser a justificativa para a estratégia adotada, vale ressaltar que a empresa tem incorrido no risco de extrapolar os prazos de entrega, bem como, em alguns casos, causar insatisfação nos clientes por efetuarem mais de uma descarga de produtos numa mesma semana. Dessa forma, tanto a entrega próxima aos limites do prazo, quanto as falhas nas entregas, podem ter como causa o planejamento orientado para o transporte, neste caso, não pelo atendimento responsivo, mas pela necessidade de consolidar cargas para determinados destinos a fim de legitimar a importância e a eficiência da frota própria.

4.2.2.4 Síntese da Logística na Empresa Beta

A empresa faz uso de SI para organizar suas atividades, com base em planejamento, via PCP. Diferentemente da empresa Alfa, a empresa Beta adota uma política de relacionamento com os fornecedores na compra de matéria-prima. Para isso, estabelecem transações nas quais há exclusividade no fornecimento das matérias-primas, mais relevantes, com baixo nível de padronização.

No entendimento dos respondentes, a adoção deste tipo de política tem possibilitado à empresa algumas vantagens como garantias de preço, armazenamento de parte dos itens comprados e a divisão dos pedidos, também como a migração para um sistema Just in Time para uma parcela das matérias-primas. Porém, vale destacar que as falas dos entrevistados centram o interesse desse tipo de parceria nos fornecedores, que legitimariam a qualidade de seus produtos ao fornecerem-nos à empresa Beta.

Outro aspecto que diferencia as políticas de compra das empresas Alfa e Beta é fato desta ter como base o volume médio de consumo de matérias, e aquela, a entrada de pedidos no sistema. Em comum, a presença da experiência de funcionários, para identificar a necessidade de compra para determinados materiais, complementando o auxílio do SI.

Todavia, aspectos de informação acerca da necessidade de materiais têm causado alguns problemas à empresa, culminando em atritos, entre os setores de compra, estoque e produção. Em alguns casos, há uma falha na colocação de pedidos, junto aos fornecedores, em outros, um atraso na entrega desses materiais, com o agravante de não haver uma cobrança por parte do setor de compras. Em decorrência destas disfunções, verifica-se a falta de alguns materiais para a produção que comprometem o planejamento da empresa até a entrega ao cliente final.

A recorrência desse tipo de problema chama a atenção para o que há de subjacente no que a empresa determina como relação de parceria junto aos fornecedores. As transações têm apresentado pontos incongruentes, uma vez que a empresa obtém o que, a princípio, seriam benefícios, mas em função destes mesmos benefícios, decorrem-se atrasos na entrega que comprometem as demais atividades. Como alternativa a esta incongruência, vale destacar que, assumidamente, o estoque de segurança tem como função cobrir os atrasos na entrega de matéria-prima, tornando explícito que este atraso é uma premissa, mesmo no que a empresa atribui ser uma relação de parceria.

A produção na empresa Beta é organizada em três unidades fabris, uma delas, exclusiva à produção de home. A princípio, esta escolha poderia representar uma política que trouxesse ganhos à empresa, por exemplo, redução de *setups* e escala. Porém, esta intencionalidade se desfaz quando o critério para programar a produção é analisado. Neste caso, toda programação é conduzida de forma a otimizar o transporte dos produtos acabados. As ordens de produção são orientadas não pela entrada de pedidos ou mix a ser produzido, mas sim pela necessidade de consolidação de carga para os caminhões que se destinam a regiões diversas (Figura 16).

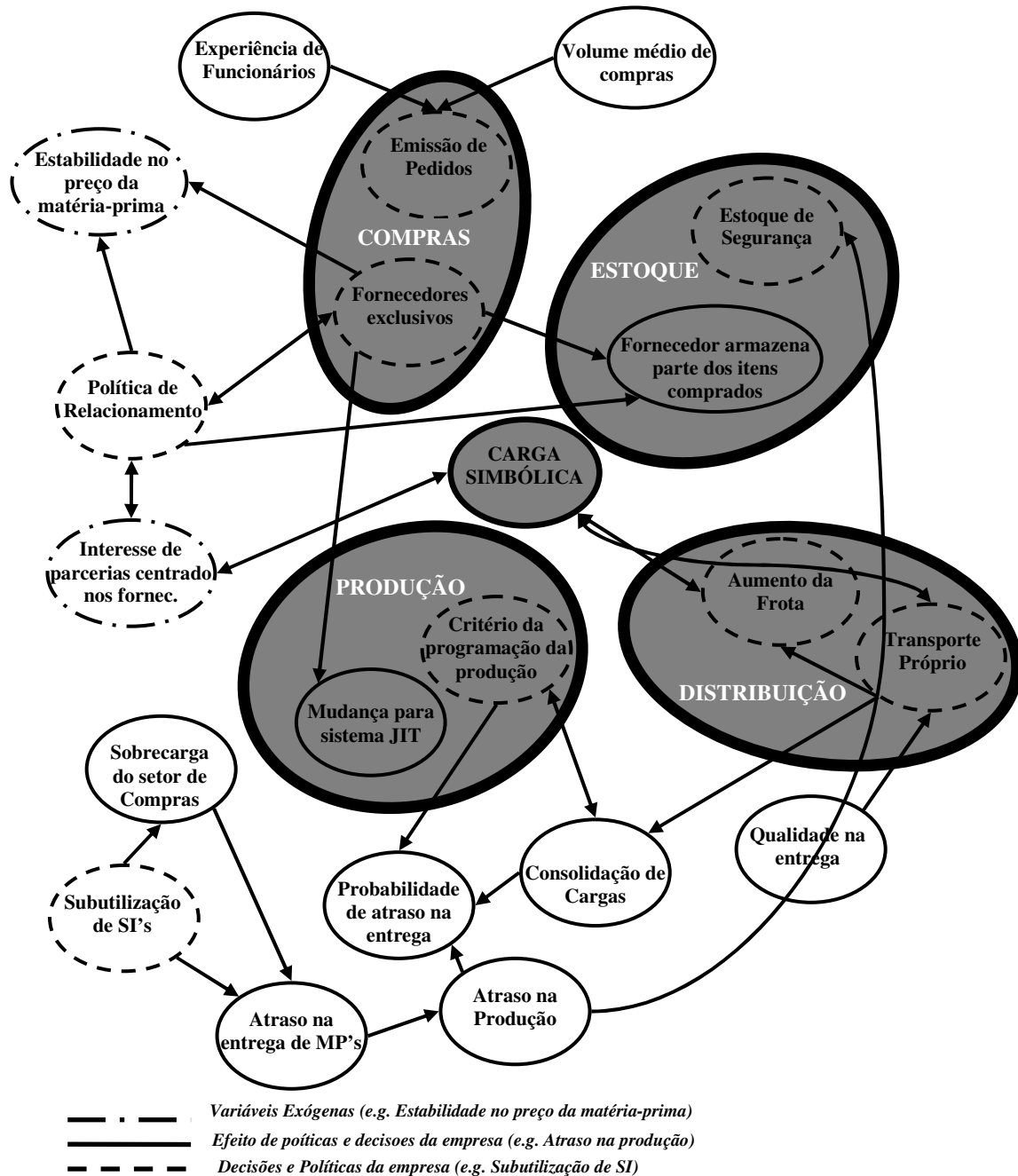


Figura 16: Síntese da formação de estratégias logísticas na empresa Beta
 Fonte: Dados da pesquisa

A predileção pelo transporte na programação da produção faz parte de um mix de elementos que revela o foco nesta atividade. A principal estratégia de distribuição da empresa é investir em frota própria, de forma, a garantir “qualidade na entrega do serviço”. Porém, foram encontrados indícios que trazem cargas simbólicas ao aumento da frota, representando, de certa maneira, o crescimento da empresa. Tanto este último aspecto quanto o deslocamento da necessidade de parcerias para os fornecedores podem ser significativos de um olhar unifocal,

lançado para dentro da própria empresa, uma vez que a entregue no prazo, aspecto fundamental da logística, pode estar sendo comprometida.

4.2.3 Empresa Delta

4.2.3.1 Compras

A empresa Delta dedica-se à produção de salas de jantar, home e peças de decoração, divididos em linha clássica e contemporânea. Além de atuar no mesmo segmento da empresa Beta, outro ponto comum entre a empresa Delta e aquela empresa, é a predileção por parcerias junto a fornecedores, mesmo sendo estes fornecedores de São Paulo e do Sul do país, fatores estes que também representam embates frente ao argumento utilizado pela empresa Alfa, para justificar os riscos de parcerias em função, dentre outros fatores, da distância dos fornecedores.

Ponto dissonante entre as empresas Beta e Delta é o critério utilizado para estabelecer parcerias. A primeira busca parcerias para produtos com baixo grau de padronização, na medida em que aloca a exclusividade para matérias-primas diferenciadas. Já na empresa Delta, a opção por parcerias recai sobre as matérias-primas padronizadas, mas que, de certa maneira, possam influenciar a qualidade do produto.

“Hoje, a gente procura na verdade, por exemplo, fazer uma parceria mais forte com os fornecedores baseado em cada equipe de matéria-prima. Por exemplo, espuma, outra matéria-prima que gente usa bem, a gente procura fazer a parceria com um fornecedor, a gente faz toda a pesquisa, testa a qualidade do material e tudo mais e define a parceria com um fornecedor. A parte de, por exemplo, de material de acabamento, verniz... e tudo mais, a gente tem um fornecedor só para essa área. Então a gente procura, na medida do possível e na medida de cada tipo de matéria-prima. (...) De acordo com a dificuldade da matéria-prima que a gente vê isso aí. Se é uma matéria-prima já padronizada, por exemplo, espuma, material de verniz... insumo como cola e tudo mais a gente procura ter a parceria com um fornecedor só. Cola, por exemplo, se a gente ficar comprando cada hora de um, interfere muito na qualidade do produto. Então, a gente define um padrão, define qual nós vamos comprar e trabalha em cima daquela ali” (E3).

A partir de elementos explícitos, é possível verificar que as parcerias tendem a recair sobre produtos padronizados. Há que se ressaltar a possibilidade desta estratégia, proporcionar à empresa ganhos em função do volume de compra, mesmo que fragmentada ao longo do ano. Por outro lado, a opção por trabalhar com um número maior de fornecedores é adotada em casos de instabilidade no fornecimento da matéria-prima, mas não em função da distância, e sim, por aspectos de sazonalidade que fogem ao controle do fornecedor, como é o caso da madeira.

“Por exemplo, no caso da madeira, a gente não tem um só, porque às vezes quando chove muito lá e tudo mais fica difícil de extrair, então a gente não fica só em um, não concentra só em um” (E3).

No caso da madeira, outro aspecto a se destacar é a opção da empresa por comprar de fornecedores legalizados e que tenham políticas sustentáveis de extração e manejo, fator este que por si só reduz o número de fornecedores a cinco, segundo o entrevistado E1.

No que diz respeito ao planejamento de compras, o entrevistado E2 ressalta que a base é o orçamento financeiro mensal, estipulado em conjunto, pelos gerentes. A partir do volume de produção previsto as gerências definem o volume de compras, considerando para a emissão dos pedidos os níveis de estoque de segurança. Embora a empresa opte por concentrar os pedidos, as parcerias estabelecidas permitem um escalonamento na entrega desses materiais, sendo diário para alguns materiais como espuma e ferragens.

Estas vantagens permitem à empresa estabelecer características específicas de produção. Ao adotar um mix diversificado, particularmente no caso de estofados, a definição dos materiais de acabamento é feita a partir da entrada do pedido, fato este possível não só pela flexibilidade intrínseca ao sistema, mas também, à responsividade dos fornecedores, que atendem pedidos em um prazo que varia entre 4 e 10 dias.

Por outro lado, aspectos extrínsecos à empresa Delta não permitem que esta sistematização – que possibilita um nível menor de estoque – seja utilizada na compra de outras matérias-primas, como é o caso da importação de matérias de fibra da China, em que o pedido deve ser emitido com três meses de antecedência. Agravante para este fato é o planejamento de

produção mensal que, em tese, não contempla cenários para o horizonte temporal da entrega desses pedidos, aumentando as chances de excesso ou escassez do volume de matéria-prima importada.

Outra questão extrínseca à empresa que interfere no planejamento de compras é a sazonalidade no fornecimento de madeira. Por ser esta matéria-prima fortemente suscetível às variações climáticas, particularmente os períodos de chuva, a empresa Delta concentra a compra dessa matéria-prima entre os meses de junho e novembro, formando estoques elevados que permitam a produção entre os meses de dezembro e maio, época chuvosa na região Norte – origem da madeira – e que não permite a extração.

4.2.3.2 Estoque e Produção

As relações de parceria que geram a possibilidade de a empresa Delta trabalhar com baixos níveis de estoque para alguns materiais e a estrutura de produção da empresa são determinantes para a organização do estoque. No primeiro caso, a responsividade dos fornecedores, mesmo distantes, permite níveis adequados de estoque de segurança. Quanto à divisão da produção, por haver uma unidade fabril exclusivamente destinada ao acabamento, a empresa subdivide e aloca estoques de produtos semi-acabados, diferenciando o restante da produção apenas nesta última etapa.

As etapas de produção que antecedem o acabamento são realizadas com base nas previsões médias de venda. Por isso, nestas etapas, a empresa Delta trabalha com estoques para esta produção imediata, somada a uma parcela de estoque de segurança. Após estas etapas, a empresa Delta forma um estoque de produto semi-acabado, restando apenas o acabamento. Para esta última etapa, a empresa trabalha com baixos níveis de estoque determinados com base na previsão de vendas, uma vez que os pedidos aos fornecedores são emitidos após a demanda de clientes. Mesmo nesse caso, há que se ressaltar que a empresa mantém um baixo nível de estoque de produto acabado para aquelas combinações de maior demanda.

“Então essa primeira fase é programada pelos estoques reguladores (de segurança) e a segunda fase, pelos pedidos. Chegam os pedidos, a gente dá o acabamento, escolhe a cor, o conjunto, o tipo de tecido, de acordo com o pedido e

faz assim. O outro não, a gente faz de acordo com as necessidades dos estoques mínimos e máximos de um estoque” (E2).

De acordo com o entrevistado E3, esta medida, além de possibilitar trabalhar com menor nível de estoques de matéria-prima, possibilitou ganhos na expedição por concentrar essa etapa em uma única unidade. Embora este ganho possa suscitar a redução do prazo de entrega ao cliente, para o entrevistado E5 este pensamento não seria válido, uma vez que, apesar de haver maior peso nos pedidos por parte dos produtos, comumente demandados, a presença de outros itens sem produtos acabados retém os pedidos dos clientes.

Retomando a análise sobre o estoque de segurança para matérias-primas, grande parte dos materiais é estocada para um prazo de 30 dias, sendo a base para previsão o volume de vendas. As exceções são aquelas com fornecimento perene e as que necessitam de um estoque de mais longo prazo, como a madeira e os materiais importados. No caso dos materiais importados, há uma necessidade de se formar estoques para 3 meses, prazo de entrega desses materiais pelos fornecedores. Já para a madeira, os estoques são, em média, para 6 meses, dado a dificuldade de extração devido às chuvas.

Esta sazonalidade ainda atribui outra característica na compra e estoque da madeira. Por haver uma concentração na extração de madeira entre os meses de junho e novembro, e por ser a região Norte a principal fornecedora de madeira para todo país, a elevada demanda no período indicado faz com que parte da madeira fornecida não esteja apta ao consumo imediato por parte da produção, sendo necessários, ainda, o corte e a manutenção dessa madeira em processos como secagem por até 90 dias.

A empresa com três unidades de produção, sendo uma para linha clássica, outra para linha contemporânea, e uma terceira para estofados. Em todas, o planejamento decorre da divisão já mencionada anteriormente, em que há uma separação do acabamento e das atividades que o precedem.

A primeira etapa da produção contempla os processos de serraria, usinagem e montagem. A programação é feita para produção empurrada em lotes, com base em dados estatísticos dos últimos 4 meses, de forma que a empresa consiga obter ganhos devido ao menor tempo de *setup*. Para cada produto são estipulados rankings, uma vez que a empresa determina um valor

monetário médio do que deva ser produzido por dia. Neste caso, apesar de haver esta determinação, o entrevistado E5 ressalta que os ganhos de produção em lote não são afetados, pois a programação de um lote de maior valor para um determinado dia compensa a produção concentrada de lotes com menor valor. Ainda, de acordo com o entrevistado, esse planejamento mensal tem um nível de acerto próximo a 95%.

Após a produção em lote dos diversos produtos, há a formação de estoques de produtos semi-acabados, restando apenas a atividade de acabamento, o que possibilita à empresa certo nível de customização. Esta atividade é desenvolvida conforme a entrada de pedidos, então incorporados no PCP. Neste caso, a distinção entre os produtos contidos num pedido não interfere no tempo de produção, uma vez que grande parte do processo é manual, não havendo *setups*. Uma síntese desse fluxo pode ser observada na fala do entrevistado E3.

“(…) dentro da produção, nós temos um pulmão de peças no osso, que a gente chama de peças no osso. Por exemplo, uma cadeira, ela está sem acabamento, sem tingimento, sem verniz, sem estofamento, sem nada. Então, nós temos um pulmão dessas peças no osso que fica dentro da produção hoje. Essas peças ficam montadas para isso otimizar o nosso processo produtivo. Porque a gente não fabrica, no mesmo dia, vários modelos de cadeira, a gente fabrica um lote do mesmo modelo. Então, esse lote vai até a parte do osso. Então, daí por diante, como é que funciona, os pedidos chegam na empresa pelos representantes, passam pelo departamento comercial, a gente recebe esses pedidos. Aí, essa carga é distribuída dentro da produção do acabamento para frente, no caso, só o que a gente trabalha em cima de pedidos. Porque do acabamento para frente a gente não precisa trabalhar só com os modelos, porque não tem setup de máquinas” (E3).

O *lead time* dos processos prévios ao acabamento é de 9 dias, considerado longo pelo entrevistado E5, particularmente por contar com atividades artesanais. Já a etapa de acabamento é executada também em 9 dias, havendo mais 3 dias para consolidação de cargas na expedição. Assim, o prazo de entrega oferecido pela empresa Delta aos clientes oscila entre 25 e 30 dias.

Todavia, com a adoção de um estoque de produto semi-acabado e a etapa de produção puxada pela demanda, a empresa Delta conseguiu reduzir o tempo de entrega para parte dos pedidos, sendo entre 10 e 15 dias. Neste caso, o prazo original (de 25 a 30 dias) só é utilizado o volume do pedido seja muito elevado, portanto, demandando maior tempo de acabamento.

A respeito das dificuldades enfrentadas, o entrevistado E5 relatou o curto prazo para adaptação da produção a lançamentos de produtos, uma vez que é necessário um rearranjo no setor produtivo em termos de equipamentos, bem como na mão-de-obra, devido aos processos artesanais. Outra dificuldade advém da divisão das unidades e fabris para os produtos – linhas clássicas, contemporâneas e de estofados. Como grande parte dos pedidos contempla um mix diferenciado em termos de produto, era necessário o carregamento em expedições de diferentes unidades fabris para um mesmo pedido. Como solução, a empresa optou por concentrar a expedição em apenas uma das unidades de produção, facilitando, inclusive, a consolidação de cargas por meio de boxes programados conforme o destino.

Por fim, há que se ressaltar a dificuldade da empresa Delta em trabalhar com planejamento de médio e longo prazo, já implícita no problema de adaptação da produção a lançamentos por não haver tempo hábil. Outro reflexo dessa dificuldade é a projeção de crescimento num dado horizonte de tempo, conseqüentemente, a necessidade de investimento no setor de produção, como pode ser percebido na verbalização do entrevistado E2.

“No primeiro semestre desse ano em relação ao ano a 2007, a gente cresceu 60% e a gente não imaginava que ia crescer 60%. ‘Vamos crescer uns 30%!’. No primeiro semestre a gente cresceu 60%, foi além... E é aí que a gente não fica engessado... A oportunidade está aí. Vamos trabalhar aqui dessa forma tal, mas não vamos deixar essa oportunidade passar. E é muito ali, na questão do dia-a-dia de cada um, de cada um trazer as suas informações, o comercial trás a dele, pesquisas com os clientes, os representantes, as melhores regiões” (E2).

São explícitos os elementos que indicam o baixo poder de previsão de crescimento por parte da empresa Delta, particularmente por este ter sido o dobro do esperado. Da mesma forma, o emprego da experiência dos funcionários para fomentar as prospecções desse crescimento e também as cargas implícitas que remetem à não sistematização dessas informações, ambos

sinalizadores do caráter reativo do planejamento da empresa. Ainda, quanto a projetos de expansão e investimento:

“Na verdade, agora que nós estamos discutindo para fazer um projeto via BDMG para a gente... aí sim é um negócio de nível mais completo, mais direcionado, mais amplo e está ligado lá com uma expansão maior, com o investimento nessa área. Mas fora isso, o investimento é muito ali do dia-a-dia, não é muito radical não. A gente cresceu 60 %, mas nós já estamos no limite da nossa capacidade. Por exemplo, em 2009, a gente não cresce mais. Isso porque vai precisar mais de investimento” (E2).

A ocorrência de um investimento planejado, como pode ser percebida na fala acima, só foi deflagrado após a empresa Delta detectar a impossibilidade de estagnação para o ano seguinte. Até então, verifica-se que um planejamento informal e reativo, baseado na análise cognitiva dos gerentes. Por trás desses fatores, um ponto comum também a outras empresas e de caráter relevante é a possibilidade de inexistência de problemas ser relativa a uma demanda ainda superior à oferta, que então cobririam possíveis hiatos como a falta de um planejamento sistematizado, prejudiciais a mercados de grande competitividade.

4.2.3.3 Distribuição

Como as demais empresas, a empresa Delta opta pelo transporte direto de seus produtos aos lojistas. Porém, na expedição que precede o transporte, o fato de haver uma divisão de unidades fabris destinadas a produtos diversificados (estofados, linha clássica e linha contemporânea) demandava deslocamento dos caminhões entre as unidades, uma vez que os pedidos, em sua maioria, são compostos de produtos diversificados. Para solucionar este problema, a empresa optou por centralizar a expedição em uma das unidades fabris, na qual os produtos são agrupados em boxes para consolidação de cargas após o acabamento.

Quanto ao transporte, mais uma vez verificou-se a preferência pelo uso de frota própria, com contratações de terceiros e transportadora em casos específicos. No caso do transporte próprio, é utilizado quando há a consolidação de cargas completas para uma determinada região, sendo mais recorrentes para São Paulo e Minas Gerais – tanto para a capital quanto para o interior –, e para o Sul do país. Com o uso do transporte próprio, a empresa realiza

frete de retorno para transportar matérias-primas a partir de São Paulo, tendo, para isso, alugado parte do espaço de uma transportadora no qual armazena essa matéria-prima.

Para transporte de seus produtos, nos casos em que não há uma consolidação completa de carga que justifique o deslocamento da frota própria, a empresa se apóia no transporte de carreteiros (pequenos terceirizados) e transportadora, sendo esta para volumes menores de carga para regiões mais remotas, e aqueles para volumes menores, mas, para regiões que sejam possíveis os carreteiros consolidarem cargas com produtos de outras empresas. Vale ressaltar que, excepcionalmente quando não há frota própria disponível, a empresa também contrata carreteiros para transportar produtos em que há cargas fechadas, uma vez que a frota própria é limitada em 4 caminhões.

“(…) tem caminhoneiros que pegam (cargas) em várias empresas daqui. Pedidos que, às vezes, não conseguiram fechar carga para aquela determinada região. Então a gente entra em contato, passamos para eles peso, cubagem, eles vão, pegam a mercadoria e fazem a entrega para a gente. Porque se a gente ficar esperando montar carga para essa região, pode haver atraso na entrega dos pedidos” (E4).

Como pode ser percebido na fala acima, o uso de carreteiros e transportadoras tem por objetivo a entrega no prazo programado. Neste caso, há um compartilhamento informal de transporte, dado que a empresa recorre aos carreteiros e estes a outras empresas de forma a obter cargas que viabilizem o transporte para determinadas regiões.

“eles (os carreteiros) é que entram em contato com as empresas, eles ligam para saber se tem alguma coisa para poder levar. Ou então, no meu caso aqui, eu que ligo para eles para eles estarem levando para a gente” (E4).

A princípio, o compartilhamento de cargas, mesmo não sendo deliberado pela empresa Delta ou por outras que façam uso dessa prática, poderia indicar possibilidades de ações conjuntas entre as empresas – particularmente o transporte. Além disso, haveriam possibilidades de institucionalização dessas ações via consolidação do APL Moveleiro, como pode ser observado na fala do entrevistado E1:

“O APL vem batendo nessa tecla, para que a gente tome consciência de que a gente está competindo não é com o nosso concorrente aqui, a gente está competindo hoje é com o mundo. Então, se a gente não pensar grande, o pólo vai ter aí um atraso na logística que é fundamental hoje para a satisfação da entrega e o tempo, em ser muito rápido, em dar uma satisfação e atender o nosso cliente” (E1).

Porém, a perspectiva favorável às ações conjuntas se desfaz, tanto quando analisadas as conseqüências das práticas atuais com o uso dos carreteiros, como quando resgatados elementos culturais que incluem aspectos simbólicos na posse de uma frota própria. No primeiro caso, são apontados atrasos e avarias devido ao compartilhamento de cargas, tendo como pano de fundo o não comprometimento dos carreteiros. Em relação à posse de caminhões, é recorrente a idéia de crescimento e poder trazida pelo tamanho da frota, já presente na empresa Beta. Também ao encontro da tendência em adquirir frota própria, o entrevistado E2 destaca a facilidade em comprar caminhões por meio de financiamentos.

O primeiro argumento apresentado é a maior recorrência de avarias nos produtos, semelhante à justificativa dada pela empresa Beta. Parte dessas avarias decorre da falta de cuidado com determinados produtos durante a alocação no caminhão. Neste caso, um dos fatores geradores dessa falta de cuidado é o compartilhamento de cargas de diversas empresas.

“O cara tem lá uma transportadorazinha com quatro ou cinco caminhões, pega determinada região, junta a mercadoria de todo mundo aqui em Ubá e leva. Então, essas pessoas que são complicadas. (...) Então, se você trabalha com transporte terceirizado, ele mistura, às vezes, mercadoria nossa com de outras fábricas, com de outras empresas, com outros tipos de mercadoria também. Aí, chega no cliente, tem que ficar revirando a carga para tirar uma peça, então, a gente gera muito problema de ... Então, nossa tendência é ir passando para próprio” (E3).

Elementos explícitos sinalizam uma relação causal que a dificuldade advém do compartilhamento de cargas entre empresas. Porém, outra relação causal implícita e que, a princípio, é irrelevante ao entrevistado é o fato de o transportador ser obrigado a formar carga para que o frete seja viável, além de ter menor poder de negociação que a empresa

contratante. Dessa mesma relação decorre o que é silenciado na fala do entrevistado, no caso, a falta de apoio comum a parcerias junto aos pequenos transportadores.

Outro ponto favorável à utilização de frota própria é o atraso provocado pelos carreteiros, também decorrente atraso de transporte de cargas compartilhadas. De acordo com o entrevistado E8, um dos carreteiros, é comum o atraso devido à necessidade de consolidar uma carga completa – muitas vezes, com produtos de várias empresas – para que os custos fixos sejam diluídos, o que provoca atrasos não apenas na expedição desses produtos, mas também na entrega por haverem ordens de prioridades de várias empresas.

A saída para essa dissonância poderia ser o transporte compartilhado com maior grau de profissionalização, principalmente se mediado por ações do APL. Porém, essa investida é vista com certo descrédito pela empresa Delta, fundamentalmente por esta acreditar que as empresas se vêem mais como concorrentes que parceiras, fato identificado na empresa Beta.

“Eu já vi esse filme algumas vezes e não vi o negócio ir para frente não. Na teoria seria bom pra todo mundo. Agora, eu não sei porque isso não conseguiu ser viabilizado ainda. Não sei se começa alguma coisa assim de ser todo mundo concorrente. (...) Existe caso disso acontecer, essa ligação, mas, muitas vezes, quando um é concorrente do outro não tem isso” (E2).

De encontro a esta perspectiva, verifica-se a recorrente existência de elementos simbólicos e culturais que levam as empresas a investirem em frota própria. A concorrência é subjacente nas relações entre as empresas, e o simbolismo da frota própria pode reforçar as empresas frente às suas ‘concorrentes’.

“Aqui em Ubá tem um problema sério de transporte. Diferente do pólo do Sul, onde uma empresa faz uma cadeira e ele já tem uma transportadora. Falo é em transportadora mesmo, não é freteiro ou autônomo. E parece que lá, a maioria, pelo menos das empresas de lá, elas não preocuparam em investir com caminhão, procuraram investir dentro da própria fábrica. Aí, abriu um espaço enorme para as transportadoras e você passa a ter mais facilidade, mais agilidade. Então, aqui em Ubá, por não ter essa facilidade de transporte Aqui em Ubá nós não temos isso. Às vezes, você tem que entregar numa determinada região e não consegue”

fazer a carga para aquilo, por não ter empresas de transporte para atender na rapidez que a gente precisa. Muitas vezes, foi levando a gente a ter caminhão próprio e foi criando essa cultura aqui. As empresas de Ubá criaram muito de ter caminhão” (E2).

Outro elemento explícito a destacar é o *trade-off* que as empresas incorrem ao investir em frota própria em detrimento das unidades de produção. Além, na verbalização acima é possível perceber a inter-relação implícita entre a ausência de transportadoras e investimento em frota própria, de forma que o primeiro fator poderia justificar o segundo. Todavia, o investimento em frota própria é um elemento cultural já marcante nestas empresas, de forma que possa inibir a atuação de transportadoras, assim, como ocorre com as possibilidades de compartilhar transportes.

4.2.3.4 Síntese da Logística na Empresa Delta

Semelhante à empresa Beta, a empresa Delta busca adotar uma política de parceria junto a seus fornecedores. Porém, essa parceria é realizada para materiais padronizados, a fim de se obter ganhos devido ao volume de compras. Além destes, essa política permite a empresa o escalonamento na entrega de matéria-prima e um conseqüente nível adequado de estoque de segurança.

Este panorama se modifica quando analisadas as compras de matérias-primas importadas e a compra de madeira. A primeira devido ao tempo de entrega ser elevado, podendo chegar a três meses, o que leva a empresa a trabalhar com um maior nível de estoque de segurança. No caso da madeira, o elevado nível de estoque se justifica pela sazonalidade na extração, uma vez que esta ocorre somente entre os meses de junho e novembro.

Grande parte das matérias-primas apresenta baixo nível de estoque, possibilitados pela relação de parceria, em que a responsividade dos fornecedores permite a emissão do pedido de compra para a matéria-prima consumida no acabamento, após a entrada de pedidos por parte dos clientes. No caso da madeira e materiais importados, o estoque é formado com base no histórico de vendas dos últimos quatro meses. Estas e demais relações podem ser percebidas na figura 17.

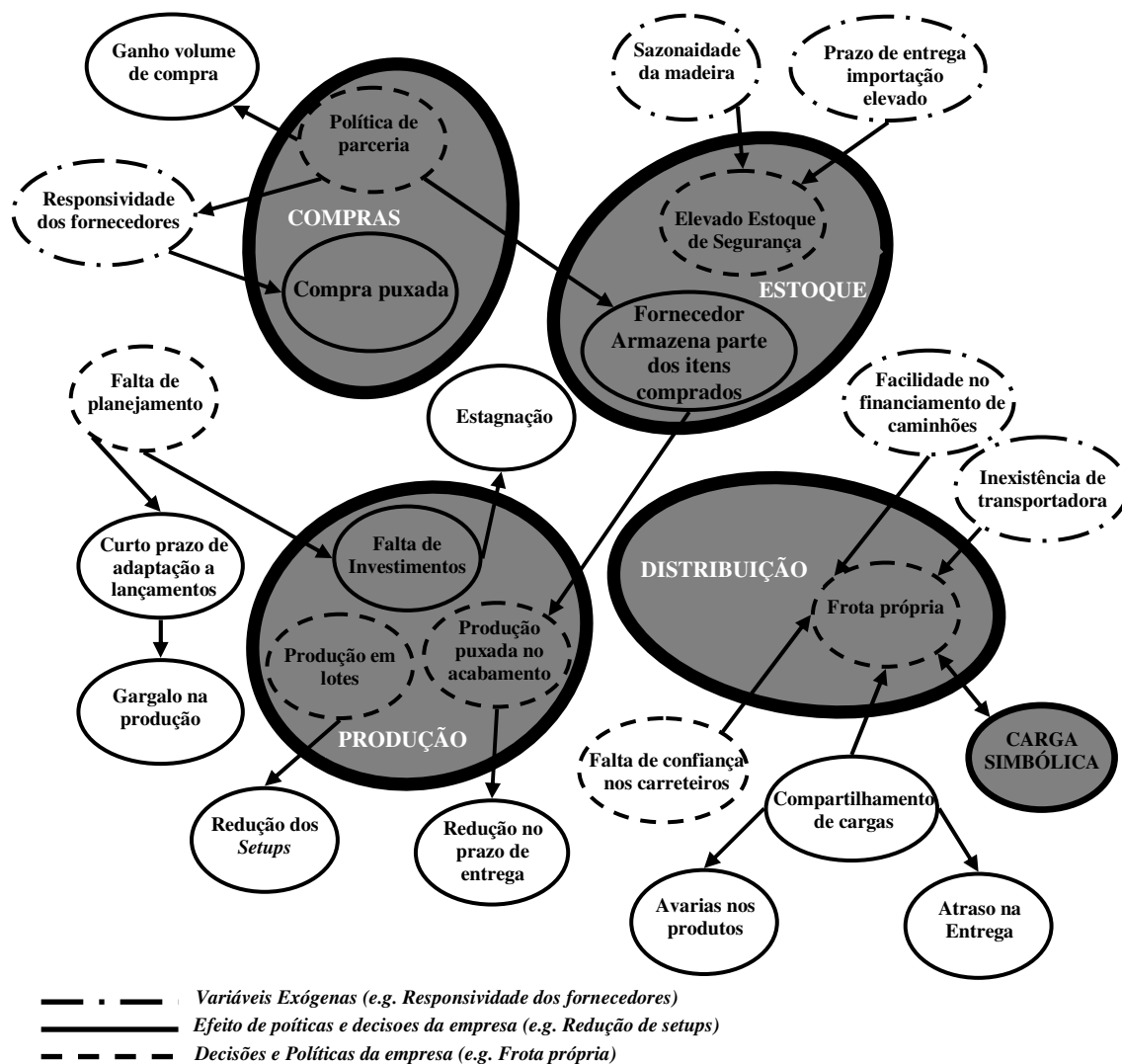


Figura 17: Síntese da formação de estratégias logísticas na empresa Delta
Fonte: Dados da Pesquisa.

A responsividade dos fornecedores e o nível adequado de estoque de segurança trazidos pelas parcerias permite também à empresa dividir o setor de produção em duas etapas. A primeira se caracteriza por ser empurrada e em lotes, portanto, com menores *setups*. Nesta etapa há formação de estoque de produtos semi-acabado com base no volume de vendas previsto. A segunda é a etapa de acabamento, em que a produção é puxada pela demanda, com *lead time* de aproximadamente nove dias. Dessa forma, a existência de um estoque de segurança permite que o *lead time* a partir do pedido seja restrito ao tempo de produção gasto no acabamento, de forma que a entrega de um pedido possa ocorrer em até dez dias.

Por outro lado, verificou-se que a falta de planejamento de médio e longo prazo tem prejudicado o setor de produção. Parte das estratégias da empresa é pautada em lançamentos

de novos produtos, e a falta de planejamento tem reduzido o prazo para adaptação da produção a estes lançamentos. Ademais, a falta de uma política de investimento no parque produtivo impossibilita a empresa um crescimento perene, dado que a previsão no aumento de vendas se mostra aquém do ocorrido.

O que diz respeito ao transporte, mais uma vez, observa-se a preferência pelo uso de frota própria. Apesar de haver um discurso que coloca em questionamento essa opção, o argumento que justifica esta escolha é a baixa confiança nos carreteiros, pelo fato de os produtos sofrerem avarias, havendo também atrasos nas entregas. Em parte, estas disfunções são ocasionadas pelo transporte compartilhado de produtos de várias empresas.

A justificativa para o transporte próprio também se pauta na inexistência de transportadoras de qualidade e na cultura das empresas em ter frota própria. São subjacentes a esses dois fatores a idéia de concorrência entre as empresas, de forma que a posse de uma frota própria não apenas alimenta simbolicamente esta concorrência, mas também inibe qualquer possibilidade de parcerias que via uso do serviço de transportadoras.

4.2.4 Empresa Gama

4.2.4.1 Compras

A empresa Gama comercializa estofados voltados para as classes A e B e tem grande parte de seus fornecedores localizado em São Paulo, à exceção da madeira – eucalipto – que é comprada no Espírito Santo. De acordo com o entrevistado E1, a compra do eucalipto de produtores capixabas se justifica pelo fato de os produtores de Minas Gerais direcionarem as plantações à produção de carvão.

Em relação às demais matérias-primas, mesmo aquelas que são compradas de empresas, fora de São Paulo, são entregues nesse estado, possibilitando a concentração do transporte. Os pedidos de compra são emitidos, com base no estoque de segurança, que a empresa mantém e na entrada dos pedidos. Diferentemente da empresa Delta, a empresa Gama não trabalha com um sistema de compra puxado. Dessa forma, os pedidos são emitidos aos fornecedores de forma a compensar as reduções ocasionadas de acordo com a produção da empresa.

A dependência da previsão de produção para as compras gera, por consequência, a necessidade de previsão de vendas eficiente ou elevada responsividade dos fornecedores. Todavia, tanto a previsão de vendas quanto a responsividade dos fornecedores são elementos críticos na empresa Gama.

A previsão de vendas com baixo poder de confiança decorre da falta de sistematização de informações junto a lojistas e clientes. O pensamento da empresa, particularmente guiado pelo proprietário-fundador, é fortemente centrado na necessidade de lançamentos, de forma que a previsão de aumento nas vendas também decorre deste fator e não de informações próximas à demanda.

“(…) é lógico que a gente trabalha no crescimento da empresa. Acho que tudo isso aí depende de mercado, então por isso que a gente está sempre envolvido em criar coisas que o mercado vai vender. Pode acontecer de lançar 10 e vender 3, às vezes 5. Então, se a gente acerta no lançamento e acerta no revestimento, a gente colhe bons frutos, não tem como hoje eu programar para seis meses” (E1).

Elementos explícitos apontam para a expectativa de crescimento restrita à resposta dos consumidores aos lançamentos da empresa, mas sem respaldos em elementos preditivos que possam suavizar as incertezas destes lançamentos. Este caráter informal se estende à emissão de pedidos pautada no estoque de segurança, sendo particularmente crítico se observada a baixa responsividade dos fornecedores.

“(…) chegou o pedido, a gente viu o estoque e não tem, a gente faz o pedido. Às vezes, a gente consegue que um fornecedor entregue rápido. Às vezes, quando não tem, a gente pede um colega aí emprestado” (E2).

Diferentemente da empresa Beta, na qual a política de compra é puxada, na empresa Gama o fato de o pedido de compras vir após a demanda decorre de uma falta de planejamento em torno da previsão de vendas e a deficiente troca de informações com os lojistas. Como agravante, ressalta-se o risco de obter ou não a matéria-prima em tempo hábil junto aos fornecedores. Estes elementos compõem um cenário no qual as atividades são reativas a variáveis que não estão sob controle da empresa, incluindo a solução encontrada para estas dissonâncias, no caso, recorrer a outras empresas.

Um fator que pode estar ligado à baixa responsividade dos fornecedores e ao conseqüente atraso da entrega de matérias-primas é a política de compra da empresa Gama. Semelhante à empresa Alfa, a empresa Gama opta por não trabalhar com fornecedores exclusivos. A justificativa é o fato de os produtos apresentarem alto grau de customização, de forma que as combinações de matérias-primas possíveis não estariam disponíveis a um mesmo fornecedor.

“(...) exclusivo não, porque a gente procura sempre ter mais de um fornecedor, até porque nem todos os fornecedores trabalham com a mesma linha. Nós temos fornecedor de grão, aí a gente procura ter dois ou três, porque na falta de um, a gente tem outro pra correr. Tem um tipo de cola mais inferior que usa num setor aqui que não dá para utilizar em outro setor, então a gente mantém dois também. Assim, sempre a gente procura no mínimo dois fornecedores” (E2).

Além da especificidade da matéria-prima, são ressaltados como critérios de definição dos fornecedores o preço e velocidade de entrega. Este último fator pode estar funcionando como um substituto a uma política de parceria com fornecedores, principalmente se aliado a outras características da entrada de pedidos que demandem da empresa Gama elevada flexibilidade.

“(...) o lojista, por um equívoco, às vezes não tira da bandeira ou acha lá um mostruário que está desatualizado e vende para o consumidor. Então, quando a gente vai, coloca na programação, produção, a menina que digita nem sempre percebe que o produto está fora de linha. O pedido vai para a produção, aí depois a gente vai ver o problema. Vai ter que ligar para o cliente, tentar trocar, senão conseguir trocar, aguardar o produto chegar, pegar para colocar na produção” (E2).

A flexibilidade, neste caso, se estende aos fornecedores, dada a necessidade de entregas pontuais que atendam dissonâncias como a contida na fala. Além disso, o engano na geração do pedido se caracteriza como elemento explícito à ineficiência das informações próximas aos clientes finais, ocasionando também problemas aos demais setores da empresa, como é o caso da produção.

4.2.4.2 Estoque e Produção

A perspectiva lançada na análise da função compras na empresa Gama, em que há uma lacuna de informação para subsidiar as decisões, se verifica também na gestão do estoque. Esta lacuna se materializa não nas opções da direção da empresa, mas, particularmente, no que decorre destas.

É política da empresa trabalhar com baixo nível de estoque, sendo de 15 dias para grande parte dos materiais. As principais exceções são a madeira e materiais importados, semelhante ao que fora verificado na empresa Delta. Para a madeira, a empresa optou por trabalhar com estoque para 60 dias, nos quais ocorre também o processo de secagem. Já para produtos químicos importados, o nível de estoque formado varia conforme flutuação cambial, em que a empresa compra um maior volume na desvalorização do dólar. Subjacentes a ambas as estratégias é a predileção por mecanismos cognitivos formados pelas experiências do dono da empresa.

“A gente tem um programa aqui que a gente tem o estoque. Ele dá o consumo mensal, quinzenal e a gente, através dele, calcula o que tem que pedir. A madeira, por exemplo, a gente calcula isso aí é no olho, não deixo meu estoque cair, baixou está chegando. Tem um caminhão de madeira chegando aí. Baixou o estoque aqui, chega outro. Produto químico eu mantenho aí, igual eu falei com você antes, de acordo com a oportunidade que eu tenho com a compra” (E1).

O uso destes mecanismos cognitivos supera a percepção acerca das vantagens que um SI possa trazer no controle de estoque, como é explícito na verbalização do entrevistado E1. De certo modo, reflete também as decisões centradas na figura do proprietário-fundador, bem como a importância de sua cognição para as estratégias. Quanto à opção por comprar um volume elevado de matéria-prima para se beneficiar da baixa do dólar, caracteriza-se por ser uma estratégia emergente em certos contextos.

Estas estratégias contextuais se verificam também no setor de produção da empresa Gama. A produção se caracteriza por ser puxada e em grande parte composta por processos artesanais, particularmente pelo acabamento dos produtos ser fortemente customizado. A empresa

mantém catálogos do mix de produtos e, a partir da entrada de pedidos, são geradas as ordens de produção, com um *lead time* que dura aproximadamente 15 dias.

A customização presente nos produtos retarda também a compra de determinadas matérias-primas que possam estar em falta no estoque, e a possibilidade de atraso por parte dos fornecedores também implica, muitas vezes, em um atraso da produção. De acordo com o entrevistado E2, é este o principal problema da produção.

“no caso, o que atrapalha a produção, porque a gente tem uma linha e basicamente é a capa do estofado, tecido. O resto, a gente pode controlar, porque pode comprar em grande quantidade. Já tecido, a gente tem em torno de 150 bandeiras, então, a gente procura colocar dentro daquilo que mais vende, procura ter um estoque mais alto. Só que, às vezes, algum produto que não tem muita saída, chega assim, de uma hora para outra e tem que arrumar jeito para poder controlar a produção” (E3).

As variações existentes nos produtos da empresa Gama advêm da estratégia centrada em lançamentos de novos produtos. As incertezas inerentes à adoção desse tipo de estratégia se fortalecem se observados também os aspectos que permeiam a função produção da empresa Gama. Embora o entrevistado E1 tenha sinalizado para uma demanda perene, sem sazonalidades ao longo do ano, o planejamento da capacidade de produção se inviabiliza nas características já mencionadas da previsão de vendas, e se agrava se observado o processo de lançamento de novos produtos e sua interface com a produção.

“Hoje, o estofado nessa linha nossa, ele é igual sandália, moda. Hoje está usando preto, amanhã o branco, depois uso o roxo, uso o vermelho. Então, é tendência, o estofado do segmento é decoração.” (E1).

O caráter semelhante ao encontrado em produtos de moda torna reativo o planejamento da função produção. As inserções, adaptações e mudanças na produção dependem das características dos produtos criados, como pode ser observado na fala abaixo.

“A gente define os modelos, eu tenho o (funcionário) que cria, aí é o processo Esse processo aí para lançar o modelo demora, no mínimo, 30 dias, não se faz por

menos. Você vai, monta o sofá, não ficou legal, ficou baixo, aí você põe o tecido. Tem que ter uma costura aqui, uma costura ali, faz, desmancha. Mas nós estamos sempre fazendo isso, a gente não pára. Hoje, a gente lança, no mínimo, um modelo por mês. Mais isso aí, depois que fez o modelo, a gente chama os vendedores. Aí, a gente passa para a produção. Até ajustar a produção demora um pouco, temos que fotografar o produto, é um processo demorado, mas é um processo contínuo aqui da fábrica estar sempre lançando” (E1).

O trecho acima traz elementos explícitos do caráter secundário da produção, mesmo considerando que parte do processo seja artesanal. Além de secundário, as ações de ajustes da produção não decorrem de um planejamento prévio, mas sim da prática constante de etapas da produção até atingir aquilo que a empresa considera como ideal ou aceitável para o lançamento, marcado assim, como em outras atividades, pelas experiências acumuladas do dono da empresa.

O caráter não sistematizado comum em planejamentos formais é verificado também em outras etapas da produção, como é o caso da gestão da qualidade. Também, elementos como a deliberação do dono da empresa – mesmo que intermediada por outros funcionários – e o caráter informal dos mecanismos de gestão da qualidade.

“Hoje, em cada setor, a gente tem um responsável. A gente faz reuniões periódicas falando sobre qualidade. Eu tenho uma pessoa responsável na costura. Acabou de costurar, vai verificar a capa se está bem costurada. Antes de embalar, eu tenho um funcionário que faz a revisão geral do sofá, tira a linha dele, vê se a costura está certa, vê se está tudo no lugar. (...) O povo fala que é o olho do dono que engorda os porcos, e é verdade. A gente vê coisas que ele não vê, então, eu estou sempre lá embaixo. Às vezes, quando eu estou muito aqui em cima, eu fico preocupado. Deve estar acontecendo alguma coisa lá embaixo e sempre que você vai lá com mais controle...” (E1).

A fala do entrevistado torna explícita a tentativa de coletivizar as diretrizes de qualidade com o uso de reuniões. Porém, as ações de controle de qualidade são carregadas de elementos informais, empíricos, não sistemáticos. É também silenciada qualquer possibilidade de utilização de métricas, comuns a esta atividade, o que fortalece a perspectiva de um controle

de qualidade genérico, sem uso de indicadores e parâmetros. Embora haja participação dos responsáveis em setores diversos da produção, é determinante a interferência do dono da empresa, talvez, como mecanismo substitutivo à falta de parâmetros que legitimariam a qualidade dos produtos e processos.

4.2.4.3 Distribuição

A empresa Gama, semelhantemente às empresas Alfa e Beta, tem sua distribuição direta aos lojistas. Outro ponto de convergência de estratégia de distribuição é a preferência pelo uso de frota própria. Diferentemente das empresas Alfa, Beta e Delta, na empresa Gama o uso do transporte de terceiros – particularmente carreteiros – é esporádico, ocorrendo apenas nos finais de ano, época em que há um ligeiro aumento no número de pedidos.

A suficiência da frota própria na empresa Gama, que conta com 6 caminhões, deve-se, particularmente, à opção por trabalhar com produtos de maior valor agregado e um menor nível de produção se comparado às empresas que necessitam ganhos de escala na produção. Assim, a frota própria é suficiente para transportar o volume produzido. Essa concentração do transporte na frota própria faz com que a empresa opte por não utilizar o frete de retorno, uma vez que este demanda a procura por cargas a serem transportadas e, por conseqüência, um maior tempo em trânsito que reduz a disponibilidade dos caminhões para o transporte dos estofados.

Essa opção também impede à empresa transportar no retorno grande parte da matéria-prima consumida. Assim, como na empresa Delta, mesmo as matérias-primas que são compradas em outros estados que não São Paulo, têm sua distribuição concentrada em CD's neste estado, o que viabilizaria o uso do frete de retorno para transportá-las. Porém, devido ao tempo que esta operação demandaria, a empresa opta pelo uso do serviço de transportadoras.

A opção por investir em frota própria também é recorrente se comparada ao argumento das demais empresas. A justificativa é a falta de confiança no transporte de terceiros, dado que o baixo nível de comprometimento de terceiros para esse tipo de transporte aumenta as chances de avarias nos estofados.

“Estofado, depois que fica pronto dentro da fábrica, é igual ovo, é igual transportar ovo. Por mais cuidado que nós tenhamos – hoje nós temos um caminhão baú com onze metros, forrado com espuma por dentro, nossos motoristas são orientados para trabalhar com cuidado, para chegar na loja e pedir para conferir a mercadoria – é igualzinho ovo, todo cuidado é pouco. Então, quem tem fábrica de estofado... Primeiro porque o frete é ruim, ocupa muito espaço, segundo porque tem que ter muito cuidado. Quem tem fábrica de estofado, a maioria tem transporte próprio, ou tem que terceirizar com a firma, ter consciência, que saibam trabalhar com o produto, porque se não tiver danifica a mercadoria” (E1).

A fala do entrevistado traz consigo elementos valiosos para a análise do que é subjacente às estratégias de transporte. Primeiro, reforça a necessidade de cuidados especiais devido às características dos estofados, sinalizando para uma maior garantia de atendimento destas necessidades quando o transporte é próprio.

Outra alternativa que se desvela é o uso do transporte especializado, que atende àquelas necessidades. Todavia, as especificidades dos estofados apresentam certo nível de dualidade que pode inibir o interesse de transportes que possam apresentar o nível de especialização e cuidados necessários. De um lado, a fragilidade da mercadoria demandaria todos estes cuidados e, conseqüentemente, tenderiam a aumentar o valor do frete. De outro lado, há que considerar o volume dos produtos transportados, reduzindo escalas, de forma que o custo do frete fosse diluído a um número baixo de unidades transportadas. Assim, o elevado custo do frete – dado a necessidade de especialização – diluído a um número baixo de produtos inviabilizaria tanto a entrada de transportadoras com *know-how* necessário, quanto o pagamento do valor do frete por parte das empresas, caso haja a opção por terceirizar o transporte.

Questionamentos sobre a possibilidade de as empresas compartilharem frete também foram realizados. Neste caso, o pensamento se difere da empresa Beta por não haver ressalvas ao possível compartilhamento com ‘empresas concorrentes’. Por outro lado, esta possibilidade é assumida como até então, não cogitada, mesmo em casos em que são reconhecidas situações em que essa prática pudesse ser adotada.

“(...) eu tenho ciência aqui que tem algumas empresas que fazem (transporte de matéria-prima desde São Paulo). São empresas que vão a São Paulo praticamente toda a semana, eles têm lá um depósito. Eu pago em torno de 2% ou 3% de frete da minha mercadoria, mais seria interessante se a gente conseguisse reunir 4 ou 5 empresas, fazer um depósito lá e alguém uma vez por semana trazer e distribuir pra gente, mais isto ai nunca foi cogitado, nunca foi... Eu acho que teria interesse se juntassem umas quatro empresas e fizessem um esquema desse aí, sem dúvida, tudo que fizer para diminuir custo e for possível nós não podemos deixar de fazer” (E1).

O que se verifica é o reconhecimento da existência de empresas que têm operações semelhantes à empresa Gama para o transporte de matéria-prima, bem como do quão seriam interessantes ações conjuntas a fim de se reduzir custos. Porém, mesmo com o reconhecimento das possíveis vantagens, verifica-se certo silenciamento sobre a organização conjunta destas empresas. Este silenciamento é percebido, particularmente, quando a argumentação favorável a esta união se finda no argumento de que nada ainda foi feito, ilustrando cenários em que as empresas se mantêm à distância uma das outras, e que a manutenção do distanciamento de uma alimenta o distanciamento do seu par.

4.2.4.4 Síntese da Logística na Empresa Gama

A compra na empresa Gama tem como base o nível estoque de segurança, além da entrada de pedidos para os tecidos utilizados no acabamento. Quanto às demais matérias-primas, são relevantes os estoques de segurança para madeira e produtos importados.

A compra de todas as matérias-primas está fortemente atrelada a outras funções logísticas da empresa. No caso da madeira e dos materiais importados, o elevado estoque de segurança é a base. Já para o tecido e outros materiais utilizados no acabamento, a base é a colocação de pedidos. Embora trate-se aqui de vínculos com funções de fontes distintas, são permeadas pelo mesmo problema, no caso, a falta de solidez no controle tanto do estoque de segurança quanto da entrada de pedidos.

Em relação ao elevado estoque de segurança, mesmo contando com SI que poderia subsidiar a decisão de quando e quanto comprar, grande parte das decisões é pautada na experiência e

intuição do dono da empresa. Já para a entrada de pedidos, a falta de um sistema de informação unificado gera atraso na emissão aos fornecedores, com o agravante de ser elevado o mix de produtos da empresa Gama. Estes fatores, em tese, apontariam para a necessidade de fornecedores responsivos, e a política de trabalhar com vários fornecedores vai de encontro a esta perspectiva, uma vez que, ao contrário da empresa Delta, não há privilégios para a formação de parcerias. Estas e outras relações podem ser observadas na figura 18.

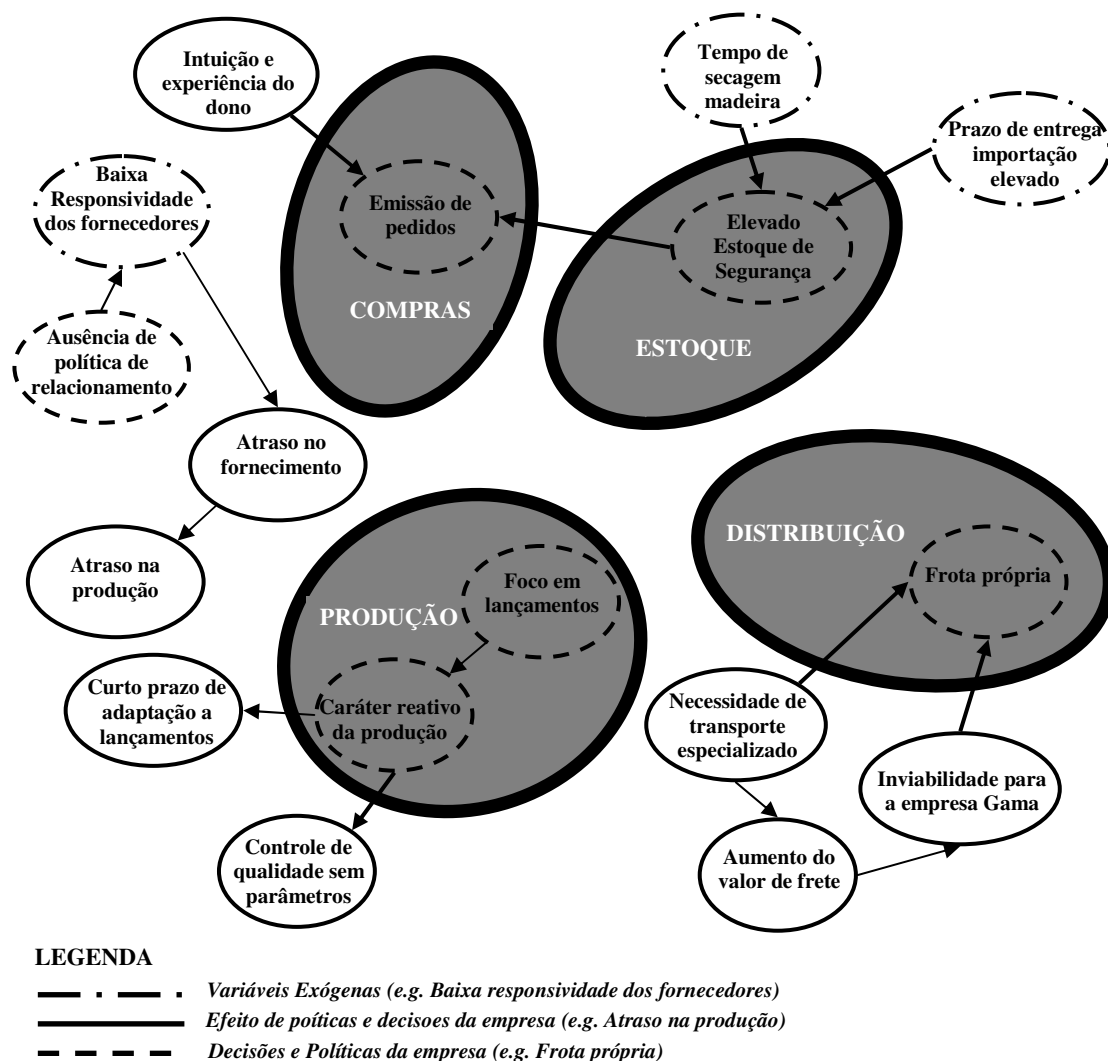


Figura 18: Síntese da formação de estratégias logísticas na empresa Gama
Fonte: Dados da Pesquisa.

A possibilidade de atraso no fornecimento de matéria-prima constitui também um dos principais problemas na produção da empresa Gama, principalmente por esta ser puxada. Outra característica da função produção é o elevado emprego de processos artesanais. Mesmo trabalhando com produtos customizados, o *lead time* da produção é de aproximadamente 15 dias, sendo este também o prazo médio de entrega ao cliente.

Outro ponto crítico na produção é o fato de a empresa direcionar todas as suas atividades ao lançamento de novos produtos, o que traz à produção e às demais atividades um caráter reativo. Nesse contexto estão o curto prazo de adaptação da produção aos lançamentos, mesmo considerando a forte presença de processos artesanais, a falta de sistematização dos processos, as políticas de gestão da qualidade, todas também permeadas pela experiência e intuição do dono da empresa.

No que diz respeito à distribuição, a empresa também opta por manter frota própria, além de suscitar pontos que podem, de alguma forma, explicar essa escolha. De um lado, verifica-se a necessidade de transporte com elevado grau de especialização dado as características dos produtos, que aumentariam o custo com transporte. Por outro, este custo elevado do frete se dilui em um baixo número de produtos, dado o volume das cargas a serem transportadas. Dessa forma, o valor elevado do frete e a necessidade de um frete especializado inviabilizariam a inserção de transportadoras para o setor moveleiro, pelo menos para ofertas com alto valor agregado.

Uma alternativa a este cenário seria o compartilhamento de cargas de empresas diferentes num mesmo veículo. Porém, mesmo em casos em que são reconhecidas possibilidades, há um silenciamento sobre esta opção que ilustra o distanciamento existente entre as empresas, no qual cada uma é responsável por suas atividades e seu negócio, colocando em dúvida o argumento de um menor custo no transporte próprio, principalmente por serem vários os setores que trabalham com transporte de terceiros para produtos de alto valor agregado (*e.g.* produtos de linha branca).

4.2.5 Análise Geral dos Casos: a formação de estratégias logísticas

A atuação das empresas em mercados competitivos implica encarar desafios, que podem ser enfrentados com estratégias de negócios, dentre as quais a logística se destaca. Para a efetividade da formulação, implementação e resultados destas estratégias logísticas, Landry (2000) preconiza a necessidade de integração das funções logísticas entre as organizações. Essa interação se faz necessária pela possibilidade de parcerias (GÉLINAS e BIGRAS, 2004) em que informações entre as empresas são compartilhadas em benefício mútuo.

Os resultados encontrados em casos estudados sinalizam para que a função compras seja fortemente demarcada pelas políticas de aproximação junto aos fornecedores, pelo grau de centralização nas decisões, pelas escolhas em outras funções logísticas e por fatores externos. As empresas Beta e Delta buscam estabelecer políticas de relacionamento com fornecedores, logrando ganhos de escala por volume comprado, responsividade de parte dos fornecedores na entrega de matérias-primas, armazenamento de matéria-prima comprada, redução de *lead times* dos pedidos e estabilidade no preço e na entrega de matérias-primas – este último, em relação à quantidade demandada pelas empresas. Por outro lado, a ausência de uma política de parcerias traz algumas dificuldades às empresas Alfa e Gama, como baixa responsividade dos fornecedores, conseqüentes atrasos na entrega de materiais e variabilidade na qualidade das matérias-primas devido ao elevado número de fornecedores.

Cooper, Lambert e Pagh (1997) são incisivos ao afirmarem que as parcerias se desenvolvem de forma que todos os envolvidos tenham benefícios. Todavia, elementos subjacentes dão sinais de que incertezas, apreensões cognitivas e políticas de redução de custo afastam a perspectiva de parceria cunhada pelos autores. Ademais, o relacionamento com fornecedores tem fins nas próprias atividades, sem ampliar o escopo de atuação para o desenvolvimento de toda cadeia, caracterizando o que Stock (2001) denomina miopia dos profissionais da logística.

No caso da empresa Gama, por não contar com uma estrutura de produção que lhe permita escalas na compra, as possibilidades de parceria são afastadas. Já na empresa Alfa, um conjunto complexo reduz as possibilidades de parceria. As apreensões cognitivas oriundas da total dependência dos fornecedores de aço fortalecem a repulsa pelas parcerias. Por demandar grande quantidade de matéria-prima, a incerteza quanto à capacidade de atendimento e distância física fazem com que a empresa busque um número elevado de fornecedores, além de permitir a escolha também baseada no menor preço.

Além da opção por parcerias, que impactam sobremaneira a função compras, outros dois aspectos são decisivos, a recorrência a apreensões cognitivas – particularmente na centralização de decisões – e a inconsistência dos SI. As compras são realizadas basicamente em função dos estoques de segurança e da entrada de pedidos. Todavia, a experiência também é empregada tanto para determinar o momento da compra quanto o volume. Primeiro, por parte dos vendedores, que ‘antecipam’ possíveis vendas na empresa Alfa, e que geram

pedidos inconsistentes na empresa Gama – em consonância com as deficiências dos SI. Também, por parte dos donos da empresa, que num processo decisório centralizado determinam volumes de compra a partir da experiência adquirida.

A falta de informações confiáveis também é impactante na empresa Beta, uma vez que a incongruência no fluxo de informação entre as funções estoque e compra faz com que as entregas, em alguns casos, não ocorram no tempo estipulado pela função estoque, prejudicando também a programação da produção. Quanto ao fator centralização nas decisões, a forte presença do proprietário também influencia as decisões de compra na empresa Gama que, embora utilize elevado nível de estoques de segurança, não o faz com base em dados históricos, mas sim a partir da experiência do proprietário, em congruência com a centralização nas decisões ressaltadas por Halley e Guilhon (1997).

A inter-relação entre as funções compras e estoque proporciona às empresas Beta e Delta operarem com quantidades relativamente pequenas nos armazéns, particularmente porque estão amparadas no relacionamento com fornecedores que armazenam temporariamente, nas suas instalações, parte da matéria-prima vendida para entrega em momento adequado e em pequenos lotes. Uma particularidade que deve ser feita a todas as empresas é o fato de a madeira apresentar forte sazonalidade, o que obriga a formação de altos estoques de segurança para os períodos sem atendimento. A formação de estoques também se verifica para produtos importados, dado o *lead time* de entrega. Dessa forma, as incertezas também permeiam a formação de estoques, corroborando o que Bowersox, Closs e Cooper (2007) afirmam ser um comprometimento desta função.

A ineficiência dos SI influencia também a formação dos estoques em alto nível nas empresas Alfa e Beta. Na primeira, a inexistência de parcerias com fornecedores é acompanhada por lacunas nas trocas de informações junto a estes. Como consequência, verifica-se a imprevisibilidade na entrega de materiais e a necessidade de se formar níveis de estoques mais elevados.

Por fim, verificou-se na empresa Beta que, mesmo com a política de parceria junto aos fornecedores, há uma subutilização dos SI que ocasiona atrasos na entrega de matérias-primas. Como alternativa a esta disfunção, a empresa opta por formar estoques mais elevados para alguns materiais, não incorrendo assim em atrasos na produção e na entrega. Esta

interrelação entre o que subjaz às funções compras e estoque, atrelada à ineficiência dos SI são, para Gélinas e Bigras (2004), pontos críticos que reduzem as chances da logística se tornar uma vantagem competitiva para empresas que têm estas características, pelo fato de inconsistências na troca de informações ocasionarem restrições à atuação em cadeia.

A análise da função produção nos casos analisados permite identificar três aspectos determinantes: falta de planejamento formal, subutilização de SI, e necessidade de adaptação ao ambiente. A falta de um planejamento formal é determinante nas estruturas de produção das empresas Delta e Gama. No caso da empresa Delta, por não haver planejamento de médio e longo prazos, bem como previsões confiáveis, o crescimento das vendas tem ocorrido acima do esperado pela empresa. E, devido à falta de investimento na estrutura produtiva, a empresa atravessa um momento de estagnação no crescimento da produção por operar na capacidade máxima.

A falta de planejamento afeta também o que a empresa considera estratégico, no caso, o lançamento de produtos. A falta de integração entre o desenvolvimento de projetos de novos produtos com a produção tem gerado um curto tempo de adaptação das estruturas produtivas. Como consequência, a empresa apresenta um gargalo na produção, mesmo após reduzir os *setups* por produzir em lotes.

Já na empresa Gama, a centralização das decisões no proprietário da empresa faz com a produção e as demais funções logísticas tenham um caráter reativo. O proprietário declara ser estratégico o lançamento de produtos. Todavia, não há planejamento da produção para as mudanças necessárias, de forma que estas ocorram no dia-a-dia, de acordo com as necessidades imediatas. A informalidade e a centralização das decisões, no proprietário, se estendem também ao controle de qualidade, uma vez que este ocorre sem parâmetros e indicadores, baseado naquilo que o proprietário considera como ideal para os produtos.

Outro fator que impacta as atividades de produção é a subutilização de sistemas de informação. Isto pode ser particularmente observado na empresa Beta, uma vez que os pedidos de compra não são atendidos pelos fornecedores em tempo hábil por deficiência nas informações, sendo agravante o fator desta deficiência também não permitir cobranças do setor de compras por não haver um acompanhamento da programação da produção e a conseqüente demanda por matéria-prima. Quanto à necessidade de adaptação ao ambiente,

fatores diversos como o monopólio no fornecimento do aço fizeram com que a empresa Alfa incorporasse a produção de móveis de madeira, tendo como consequência *lead times* diferenciados para os produtos.

No que diz respeito à distribuição, todas as empresas optam por frota própria na entrega aos lojistas. As escolhas relativas ao transporte são permeadas por fatores simbólicos, pela falta de confiança e de parcerias, e por características intrínsecas ao setor que estão na interface entre a necessidade de agregar valor com serviço mais responsivo e reduzir custos.

A presença simbólica no transporte se manifesta quando as empresas acreditam que investir em caminhões representa o crescimento da empresa, como é o caso das empresas Beta e Delta. Neste caso, a eficiência é substituída pela eficácia, em que o veículo com a marca da empresa deve entregar os produtos independentemente da viabilidade financeira de se usar transporte próprio.

A falta de confiança e de parcerias, bem como a necessidade de agregar valor e reduzir custos, são fatores inter-relacionados que também compõem as escolhas no transporte. É consenso entre as empresas estudadas a opção por transporte próprio, em consonância com o estudo de Nonino e Panizzolo (2007) no setor moveleiro italiano. Esta opção parte de uma falta de confiança no serviço prestado por terceiros, particularmente aquele confiado aos carreteiros, em que são destacados atrasos na entrega e avarias nos produtos, uma vez que as entregas são compartilhadas com outras empresas. Todavia, essa argumentação parece ser apenas mais um composto da falta de confiança, uma vez que as avarias geralmente são causadas pelo nível de serviço ruim, e não pelo compartilhamento de cargas de diferentes empresas.

Dessa forma, as empresas justificam a escolha do transporte próprio por agregar valor ao cliente na entrega, sendo maior o comprometimento quando o serviço é executado pelos funcionários das empresas – fato este que coloca em questionamento se a competência no transporte se deve à empresa ou aos seus funcionários. Esta exclusividade revela também a falta de pré-indisposição das empresas para formação de parcerias, uma vez que o compartilhamento é visto como causa dos atrasos na entrega e das avarias nos produtos, se opondo aos pressupostos do que Stock (2001) assevera ser *supply chain orientation*. Quando questionados sobre a possibilidade de parcerias no transporte, esta possibilidade é afastada por

argumentos de concorrência entre as empresas, ou então silenciada, refletindo a falta de iniciativas nesse sentido.

Uma saída para esse ponto crítico – falta de comprometimento dos carreteiros – seria o uso de transportadoras especializadas e com exclusividade. Todavia, os argumentos destacam que não há interesse de transportadoras em prestar o serviço. A explicação para esse desinteresse pode residir na combinação entre custo e especificidade do transporte. Assim, o transporte apresenta características específicas que evitem avarias nos produtos. Essas características elevam os custos do transporte, o que é um agravante se observado o fato de os produtos apresentarem grande volume que, por consequência, reduz o número de unidades transportadas e aumenta o custo unitário do frete a ser diluído entre os produtos. Logo, o baixo interesse das transportadoras e também das empresas pode ter origem na necessidade de combinar redução de custo com demandas específicas no transporte de móveis. As transportadoras serão atraídas quando sentirem que há escala. Neste caso, a aplicação do conceito de APL não é estendida ao transporte e à logística.

As escolhas das empresas quase sempre são permeadas pela dicotomia eficiência (custos) *versus* responsividade (nível do serviço). Embora a literatura destaque a necessidade de posicionamento estratégico para um ou outro extremo a fim de diferenciação, essa dicotomia não se estende à cadeia por inteiro, de forma a consolidar um diferencial mais amplo e sustentável. E, mais grave, se destitui já na própria organização interna das atividades logísticas, uma vez que as estratégias de compra são pautadas na eficiência e as de distribuição na responsividade. Para Chopra e Meindl (2003), as combinações de eficiência e responsividade são salutares, desde que disseminadas de maneira equilibrada a todas as atividades logísticas e aos elos da cadeia, diferentemente do encontrado nas empresas pesquisadas, em que não existe o alinhamento estratégico preconizado na literatura.

As inter-relações entre as funções logísticas, permeadas por fatores internos, externos e da própria estrutura organizacional podem ser observadas a partir do modelo proposto por Halley e Guilhon (1997). Nesse sentido, a partir da percepção dos fatores supracitados por parte da gerência, as estratégias logísticas são adotadas podendo ser reativas, deliberas ou de transição, indicando também a eficiência logística, seja baseada em custo, na organização ou na criação de valor.

A Figura 19 traz uma síntese destas relações a partir dos resultados dos casos analisados. As condições internas dentre as quais se destacam o uso da experiência do proprietário e de funcionários, a necessidade de mudanças no mix (como é o caso da empresa Alfa), políticas de relacionamento e eficiência de SI. Estes elementos interagem com fatores externos, dentre os quais se destacam a distância dos fornecedores, a (baixa ou alta) responsividade e os níveis de serviço dos parceiros, e as situações monopolísticas. Como pano de fundo destaca-se a identidade das PMEs que, à exceção da empresa Alfa, reside no lançamento de produtos.

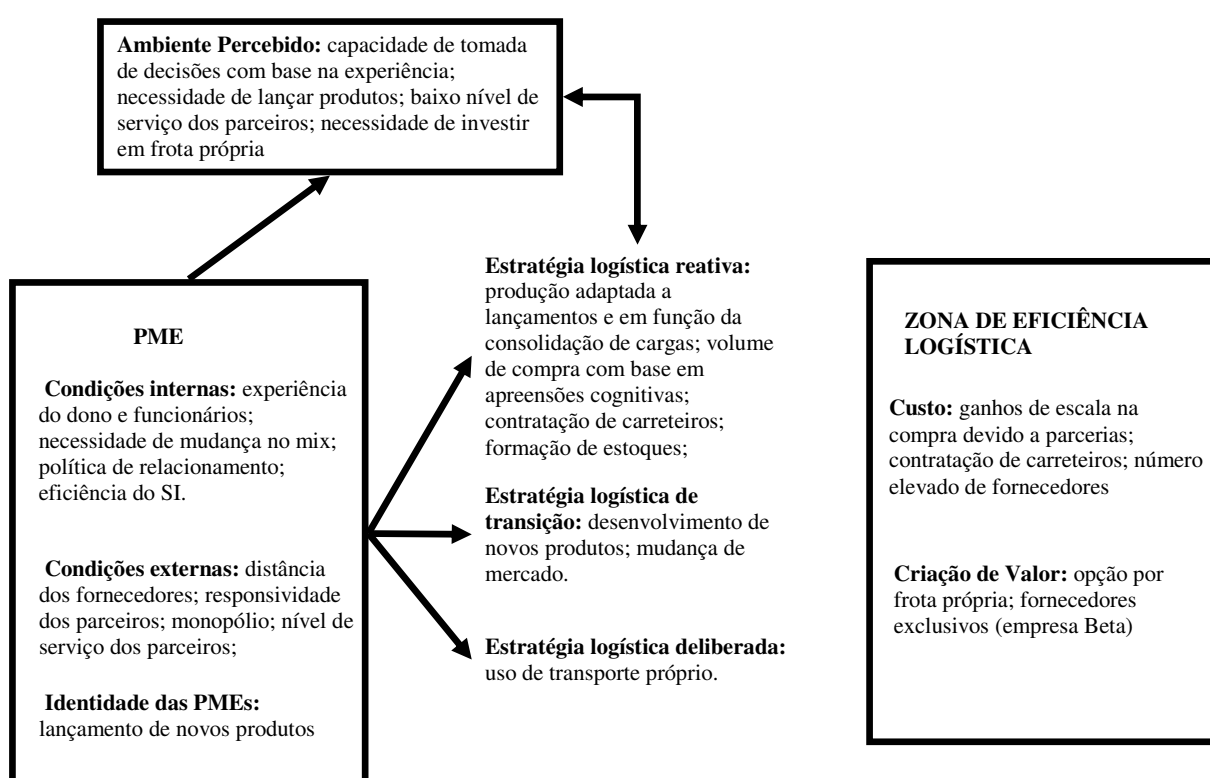


Figura 19: Síntese do modelo de estratégia logística dos casos analisados

Fonte: Dados da Pesquisa

A interação entre esse conjunto de fatores leva os analistas – sejam eles proprietários ou gerência profissionalizada – a uma percepção acerca do ambiente que, no caso das empresas estudadas, pode ser sintetizado na capacidade de tomada de decisões com base na experiência, na necessidade de lançar novos produtos, no baixo nível de serviço dos parceiros e na necessidade de investir em frota própria. Destas percepções originam as estratégias logísticas, que podem ser reativa, deliberada ou de transição.

A necessidade de lançamento de novos produtos leva ao caráter reativo das estratégias de produção, bem como as transições para que os lançamentos sejam perenes. A apreensão cognitiva permite o planejamento de compras e formação de estoques. As relações monopolísticas determinam a ampliação do mix de produtos e mudanças de mercado. Por fim, tem-se o baixo nível do serviço prestado por terceiros no transporte e a percepção da necessidade de frota própria, levando a empresa a estabelecer estratégias deliberadas ou reativas que privilegiem a consolidação de cargas e a eficiência do transporte.

Reflexos da incongruência estratégica, no que diz respeito ao posicionamento das empresas e da cadeia, as zonas de eficiência se dividem em custo e criação de valor, sendo cada uma predominante em determinadas funções. A zona de eficiência de custos é alcançada particularmente na função compras, via ganhos de escala devido a parcerias e no elevado número de fornecedores, em que a escolha se realiza pelo critério do menor custo. A eficiência em custo também pode ser verificada na função transporte, principalmente na contratação de terceiros.

Quanto à eficácia logística na criação de valor é majoritariamente encontrada no transporte, particularmente na opção por frota própria. A partir desta escolha, as empresas declaram agregar valor, uma vez que evitam atrasos na entrega e avaria nos produtos, comuns no uso de transporte terceirizado.

Embora tenham sido identificados elementos de estratégias logísticas, como é o caso da escolha por transporte próprio, há que se ressaltar que as estratégias logísticas são predominantemente reativas. Genericamente, são precedidas pela necessidade de lançar novos produtos. Embora seja reconhecida na literatura a contribuição da cadeia integrada no desenvolvimento de produtos, não há alinhamento com parceiros e entre atividades logísticas internas que potencialize novos lançamentos. Além disso, a falta de integração e alinhamento intra e inter-organizacionais descaracteriza a constituição da logística como estratégica, de forma que, mesmo nas empresas que apresentam planejamento formal, as decisões logísticas sejam postergadas e internamente incongruentes.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve por objetivo compreender a inter-relação entre a formação de estratégias logísticas em empresas como reflexo das características de suas estruturas organizacionais e com seus processos de planejamento. O estudo se justificou pela importância dada às estratégias logísticas enquanto potencial de efetividade de seus resultados no cenário competitivo, fundamentalmente por abarcar, neste trabalho, particularidades da estrutura organizacional e do pensamento estratégico, além do estudo aplicado a PMEs, ainda pouco difundido.

O trabalho tem a característica de um estudo multicasos em quatro empresas do Pólo Moveleiro de Ubá-MG, das quais três se caracterizam como PMEs, sendo a pesquisa preponderantemente qualitativa e descritiva – embora em diversos momentos assuma caráter exploratório dado a incipiência de pesquisas dessa natureza. Foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas junto a profissionais da área de logística destas empresas, uma vez que os elementos explícitos, implícitos e silenciados da estrutura organizacional e da formação de estratégia logística deveriam ser apreendidos. A análise foi procedida com o uso da AC, de forma que categorias emergentes pudessem ser incorporadas às pré-estabelecidas. Dessa forma, os eixos temáticos foram definidos de forma a agrupar os conteúdos subjacentes aos temas, bem como a inter-relação entre estes.

A compreensão da estrutura organizacional e da tendência de centralização inter-relacionadas à presença da família na gerência foi estabelecida com base no modelo teórico de Gersick *et al.* (2003), particularmente nos eixos de desenvolvimento da propriedade e da empresa. Já para o entendimento da formação de estratégia logística, fez-se uso do modelo de estratégia logística proposto por Halley e Guilhon (1997), no qual as funções logísticas e suas interações foram agrupadas a variáveis ambientais e de caracterização das empresas, bem como o caráter dado à logística via zonas de eficiência.

Os resultados encontrados permitem concluir que há uma inter-relação entre a participação da família na gerência, as estruturas organizacionais das empresas, a centralização dos processos decisórios e a formalização de planejamento, que resultam em estratégias deliberadas e emergentes. Todavia, o caráter estratégico da logística não está inter-relacionado a estes

elementos, uma vez que independentemente do grau de formalização do planejamento, da centralização das decisões e dos tipos de estratégia, a logística assume um papel reativo, estritamente operacional e não estratégico.

A formação das estruturas organizacionais está inter-relacionada com a presença da família na gestão das empresas. Aquelas nas quais há maior presença da família não apresentam estruturas organizacionais segmentadas, sendo exceção a empresa Delta devido ao fato de ser gerenciada pela sociedade de irmãos. Por outro lado, as empresas nas quais é baixa a presença da família apresentam estruturas organizacionais de gerência descentralizadas e profissionais, sendo inexistente o parentesco dos gerentes com o proprietário-fundador.

Quanto à composição do desenvolvimento da propriedade e da empresa cunhados por Gersick *et al.* (2003), verificou-se que a descentralização dos processos decisórios está inter-relacionada com a presença da família, bem como com o desenvolvimento da empresa. O equilíbrio preconizado por Bertucci, Pimentel e Campos (2008) em relação ao desenvolvimento da propriedade e da empresa está presente nas unidades de análise do trabalho. No caso da empresa Alfa, o estágio de maturidade é acompanhado por uma estrutura que, embora seja presidida pelo irmão do fundador, tem sua gestão totalmente profissionalizada. Da mesma forma se encontra a empresa Beta, com diferencial de ainda ter o proprietário-fundador na direção.

Já as empresas que apresentam maior presença da família têm suas decisões no dono ou nos demais membros da família. Nestes casos, foram observados tanto o estágio de expansão-formalização, caracterizado pela tentativa de profissionalização da gestão, contudo, com a presença de membros da família na sociedade entre irmãos, quanto o estágio de lançamento. Na empresa que atravessa este último estágio todas as decisões são centralizadas no proprietário-fundador, que já prepara a sucessão na empresa via capacitação dos filhos.

A composição da gerência destas empresas também está inter-relacionada com a definição de estratégias globais e com a formalização do planejamento. As empresas que contam com gerências mais profissionalizadas apresentam planejamentos formais e estratégias globais deliberadas, guiadas por posicionamento e crescimento. Já as empresas nas quais a presença da família é mais incisiva, as estratégias são reativas e emergentes, principalmente em relação

à percepção da necessidade de lançamento de novos produtos e às decisões que emergem no dia-a-dia a partir da experiência adquirida pelos proprietários das empresas.

A formação de estratégias logísticas nas empresas estudadas independe de suas estruturas, de seus processos decisórios e de suas estratégias globais, sendo, em todos os casos, reativa a outros elementos. Este caráter reativo tem como principal pano de fundo a desconfiança junto aos elos da cadeia, particularmente percebido nas funções compras e distribuição. As estratégias de compras pendulam entre trabalhar com fornecedores exclusivos ou com um número variado. Em ambos os casos predomina a busca pela eficiência com o menor custo.

Essa busca pela eficiência desconsidera, porém, os custos totais em que são incorporados *trade-offs* e inter-relações entre custos de diferentes atividades logísticas. Os *trade-offs* ocorrem a partir do momento em que uma escolha por trabalhar com um determinado número de fornecedores gera outros custos, como atraso na entrega e variabilidade de materiais, necessidade de formação de elevado estoque de segurança e outros. Mesmo nos casos em que é declarada a constituição de parcerias, verifica-se que estas não têm como escopo o desenvolvimento da cadeia, e sim gerar benefícios restritos às empresas, caracterizando a miopia logística.

No caso da distribuição, a desconfiança junto aos elos da cadeia é fortemente percebida no transporte de produtos. Em todas as empresas predomina a opção por investir em frota própria, e a argumentação em prol desta escolha diz respeito à responsividade e criação de valor na entrega, uma vez que é declarado não haver comprometimento por parte dos parceiros. Todavia, a escolha de carreteiros em detrimento de transportadoras reflete, de certa forma, a manutenção do poder sobre estas atividades, dado o pequeno porte dos prestadores de serviço. Além disso, inclui-se neste cenário o silenciamento e a repulsa à formação de parcerias entre as próprias empresas do APL, justificadas ora pela concorrência entre elas – que exclui a perspectiva de competição entre cadeias –, ora pela falta de iniciativa das próprias empresas, deslocando para as empresas a falta de comprometimento no que diz respeito a parcerias.

Além de não haver a ampliação do escopo da logística para uma perspectiva de cadeia de suprimentos integrada, com planejamentos compartilhados, as estratégias logísticas apresentam pontos de incongruência. Embora não se trate de uma dicotomia entre eficiência e

responsividade, as estratégias em funções logísticas distintas incorporam eficiência nas compras e responsividade na distribuição, gerando desalinhamento estratégico que não permite a consolidação de um diferencial competitivo, particularmente por também serem estratégias não compartilhadas dentro da cadeia.

Uma alternativa plausível para o caráter estratégico da logística seria a formalização do planejamento nas empresas. Porém, verificou-se aqui que o grau de formalização das estratégias não é condicionante de uma logística estratégica. Empresas que não adotam planejamento e estratégias globais formalizadas se caracterizam por apresentarem uma logística reativa, orientada na maioria das vezes por decisões cotidianas tomadas com base na apreensão cognitiva do proprietário-fundador ou sócios das empresas. Nos casos em que o planejamento e as estratégias são formalizados, o caráter reativo da logística também prevalece, ficando condicionada aos lançamentos de produtos e às necessidades que emergem com o crescimento das empresas.

O caráter reativo das estratégias logísticas se verifica também quando analisado à luz do modelo proposto por Halley e Guilhon (1997). Nesse caso, as estratégias reativas se originam da análise de variáveis endógenas e exógenas, fortemente pautada na experiência dos decisores, em conjunto com a falta de parcerias, que geram decisões pontuais e corretivas quase sempre orientadas por uma eficiência logística baseada no custo, mas que não contempla aspectos do custo total já mencionado.

Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

Grande parte dos trabalhos que fazem uso de estudos de caso ressalta que esta opção carrega consigo limitações, dado a impossibilidade de generalização. Todavia, esta opção vai além de uma alternativa ao trabalho com uma amostra mais ampla. A opção pelo estudo de caso se justifica pela natureza do trabalho, que visa compreender em profundidade a formação de estratégias logísticas dentro das PMEs, unidades de análise ainda pouco exploradas em estudos na área de logística. E é justamente esse o benefício – e não a limitação – de se trabalhar com estudos de casos que, como ressaltam Sachan e Datta (2005), permitem o compreensão das operações em seus ambientes naturais.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser destacadas. A primeira delas tem origem no caráter metodológico, uma vez que este trabalho apresenta características exploratórias. Em um contexto de poucos estudos de estratégias logísticas em PMEs (LOVE e GILMOUR, 1976; LANDRY, 1990; HALLEY e GUILHON, 1997; GÉLINAS e BIGRAS, 2004), essa pesquisa visa explorar as características organizacionais, particularmente a centralização das decisões, no desenvolvimento da logística. Assim, grande parte dos resultados necessita de um aprofundamento em trabalhos futuros, para que os modelos de formação de estratégia e de integração logística possam servir também a PMEs.

Nesse trabalho foram priorizadas escolhas teóricas a respeito das características organizacionais e do processo estratégico com base em teorias sobre o desenvolvimento de empresas familiares. Assim, a limitação decorre do fato de outras possibilidades de análise não serem incorporadas por se sustentarem em outras vertentes teóricas.

Ademais, vale destacar que o critério de acessibilidade na escolha das empresas e dos entrevistados faz com que toda a realidade da empresa não seja apreendida, de forma que posicionamentos distintos não pudessem ser confrontados, bem como a corroboração ou refutação de determinados depoimentos.

Grande parte das sugestões para pesquisas futuras advém das limitações desse estudo. A primeira delas seria incorporar ao estudo do processo de formação de estratégia outras vertentes teóricas que não as de empresas familiares. Outra demanda advinda das limitações é a necessidade de um trabalho que contemple empresas de outro APL, para que possam ser confrontadas perspectivas distintas às encontradas nesse trabalho, e assim, compor um mosaico mais robusto da estratégia logística em PMEs, particularmente as do setor moveleiro.

Ampliando a compreensão da logística em PMEs, recomenda-se também o desenvolvimento de estudos junto a empresas de outros setores, uma vez que as características de fornecimento de matérias-primas, de processo produtivo, estoque e distribuição tendem a ser diferentes, contribuindo sobremaneira para a compreensão da formação de estratégias logísticas em PMEs.

Por fim, ressalta-se aqui a possibilidade de incluir perspectivas distintas de pesquisas com teorias já empregadas em estudos com empresas de grande porte. Particularmente no caso de

parcerias para as funções compra e distribuição, parece interessante e legítimo estudos que considerem a *Network theory*. Outro ponto crítico é a decisão de transporte próprio e uso do serviço de terceiros, em que restrições, incertezas, especificidade de ativos estão envolvidos, caracterizando assim aberturas para estudos que utilizem a *Teoria dos Custos de Transação*.

6. REFERÊNCIAS

ATES, A.; BITITCI, U.; ROBERT, V. D. M.; ACKERMANN, F.; MACBRYDE, J. Complementarities in strategy management. In: 15th International Annual Euroma Conference, Groningen, The Netherlands. *Anais do 15th International Annual Euroma Conference*, 2008.

BALLOU, R. Revenue Estimation for Logistics Customer Service Offerings. *International Journal of Logistics Management*, v.17, nº 1, p. 21-37, 2006.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASK, A. H.; TINNILÄ, M.; VEPSÄLÄINEN, A. P. J. Factors affecting the logistic role in distribution of tangible products. In: 15th International Annual Euroma Conference, Groningen, The Netherlands. *Anais do 15th International Annual Euroma Conference*, 2008.

BENHOEFT, R. *A empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.

BERTUCCI, J. L. O.; PIMENTEL, T. D.; CAMPOS, E. A. S. Governança em empresas familiares: um estudo não harmônico do eixo propriedade-empresa-família. In: *Anais do XXXII EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; CARVALHO, F. A. P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: *Anais do XXXII EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. G.; COOPER, M. B. *Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. G.; DRAYER, R. The Digital Transformation: technology and beyond. *Supply Chain Management Review*. Jan/Feb, v. 9, nº 1, 2005.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. G.; STANK, T. P. Ten Mega-Trends that Will Revolutionize Supply Chains Logistics. *Journal of Business Logistics*, v. 21, nº2, 2000.

BOWERSOX, D.; MENTZER, J. T.; SPEH, T. W. Logistics Leverage. *Journal of Business Strategies*, v.12, Spring, 1995.

BRYMAN, A. Qualitative Research. In: BRYMAN, A. *Research methods and organizations studies*. London: Routledge, 1992.

CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor*. 2ª ed, São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHRISTOPHER, M. *Logistics: the strategic issues*. London: Chapman and Hall, 1992.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias, planejamento e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A Máquina Estratégica: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, nº 4, p. 21-31, 2004.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, v.8, nº 1, 1997.

FISHER, M. What is the Right Supply Chain for your Product? *Harvard Business Review*, March-April, 1997.

FULLER, J. B.; O'CONNOR J.; R. RAWLINSON. *Tailored logistics: the next advantage. Harvard Business Review*, nº 71, p. 87, May/Jun, 1993.

GABRICH, R.; CASTRO, J. M. Combinando estratégias deliberadas e emergentes: um estudo de casos em ambientes dinâmicos. In: *Anais do XXXII EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.

GÉLINAS, R.; BIGRAS, Y. The characteristics and features of SMEs: favorable or unfavorable to logistics integration? *Journal of Small Business Management*, v. 42, nº3, 2004.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 2003.

GILL, R. *Theory and practice of leadership*. London: Sage Publications, 2006.

GUEDES, P.; SAW, R. J.; WALLER, A. G. Logistics Strategy Planning: modeling and decision support techniques for the 1990s. *The International Journal of Logistics Management*, v.6, nº 1, 1995.

GUPTA, Y. P. Linking small business and modern management techniques. *Industrial Management and Data Systems*, march-april, p. 13-19, 1988.

HALLEY, A.; GUILHON, A. Logistics behavior of small enterprises: performance, strategy and definition. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 27, nº8, 1997.

HARLAND, C. M. Supply chain management: relationships, chains and networks. *British Journal of Management*, v. 7, special issue, p. 63-80, 1996.

HESKETT, J. L. Controlling Customer Logistics Service. *International Journal of Physical Distribution*, v.1, nº3, p. 140-145, 1971.

HEWITT-DUNDAS, N.; ROPER, S. Strategic complexity and success – small firms' strategies in a mature market. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v.8, nº 3, 2001.

INTERSIND – Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá. *Ubá Móveis de Minas*. Disponível em <http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?alias=www.fiemg.org.br/apluba>. Acesso em 17 de Nov. 2008.

LANDRY, P. Just in time: managing your suppliers. *Purchasing World*, January, v.34, nº 1, 1990.

LEOPARDI, M. T.; RODRIGUES, M. S. P. *O Método de Análise de Conteúdo*. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 1999.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, nº 2, 2003.

MENTZER, J. T.; DeWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, nº2, 2001.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. *Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1999.

MINTZBERG, H. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. *Purchasing and supply chain management*. 2th ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2002.

MORASH, E. A; DRÖGE, C.; VICKERY, S. Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v.26, nº 8, 1996.

NONINO, F.; PANIZZOLO, R. Integrated production/distribution planning in the supply chain: the Febal case study. *Supply Chain Management: an International Journal*, v. 12, nº2, 2007.

PAGH, J. D.; COOPER, M. S. Supply chain postponement and speculation strategies: how to choose the right strategy. *Journal of Business Logistics*. v. 19, nº 2, 1998.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. What's Strategy? *Harvard Business Review*, v.74, nº 6, p. 61-78, 1996.

RAYMOND, L; BERGERON, F.; RIVARD, S. Determinants of business process reengineering success in the Canadian context. *Journal of Small Business Management*, v.36, nº 1, 1992.

RESENDE, P. T. V.; MENDONÇA, G. D. Práticas de Gestão de Estoques, Armazenagem e Transporte nos Canais de Distribuição. In: *Anais do XXXI EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2007.

RUTNER, S. M.; LUNGLEY JR., J. C. Logistics Value: definition, process and measurement. *International Journal of Logistics Management*, v. 11, n°2, 2000.

SACHAN, A.; DATTA, S. Review of supply chain management and logistics research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v.35, n° 9, 2005.

SEIDMAN, I. E. *Interviewing as Qualitative Research: a guide for researchers in neducation and social sciences*. New York: Columbian University, 1991.

SHAPIRO, R. D.; HESKETT, J. L. *Logistics Strategy: cases and concepts*. Harvard University, West Publishing Company, 1985.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: *Anais do XXIII EnANPAD*, Florianópolis, 1999.

SNOO, C.; HOOGENRAAD, N.; WORTMANN, H. Opportunities for collaborative planning in freight transport planning. In: 15th International Annual Euroma Conference, Groningen, The Netherlands. *Anais do 15th International Annual Euroma Conference*, 2008.

STOCK, J. R. Marketing myopia revisited: lessons for logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v.32, n° 1, 2001.

ST-JOHN, C. H.; HERIOT, K. C. Small suppliers and JIT purchasing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v.29, n°1, 1993.

STANK, T. P.; DAUGHERTY, P. J.; GUSTIN, M. G. Organization Structure: influence on Logistics Integration System Performance. *The International Journal of Logistics Management*, v.5, n° 2, 1994.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, v.9, n° 2, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

WANKE, P. Dinâmica da Estratégia Logística em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n° 4, 2004.

WARD, J. Planejar para prosseguir. *HSM Management*, v. 6, n° 40, nov-dez, 2003.

WINSTON JR, R.; HEIKO, L. Just-in-Time and small business evolution. *Entrepreneurship: theory and practice*, v.14, n° 4, 1990.

YIN, R. *Estudo de Caso*, 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZAPFEL, G. Production planning in the case of uncertain individual demand extension for an MRPII concept. *International Journal of Production Economics*, v. 46-47, p. 153-164, 1996.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Roteiro de Entrevista¹⁹

- 1) Conte um pouco da história da empresa. Como ela foi fundada? Por quem?
- 2) Quais móveis foram produzidos desde o início da empresa?
- 3) Por quê a empresa optou pela escolha desses tipos de móveis?
- 4) Como a empresa adquiria/adquire matérias-primas? Onde e de quem?
- 5) Como era/é o transporte dessas matérias-primas (próprio ou de terceiros)? Como era /é organizado o estoque?
- 6) Quem eram/são os clientes da empresa (lugar/varejo/público-alvo)? A produção era/é feita sob encomenda ou para estoque?
- 7) Como era/é feito o planejamento de compra de matéria-prima, produção, estoque, distribuição? Quem eram/são os responsáveis por estas atividades?
- 8) A empresa conta hoje com planejamento estratégico?
- 9) Em caso positivo, como se dá a elaboração desse planejamento estratégico (quem participa, período de abrangência, revisões, elementos estratégicos)?
- 10) Qual a participação de cada área no planejamento estratégico?
- 11) Além do Planejamento Estratégico, existem outras formas de a empresa elaborar suas estratégias?
- 12) Como a empresa leva o que fora planejado em termos de estratégia para as gerências?
- 13) Como as estratégias são transformadas em ações?
- 14) O que seria hoje estratégico para a empresa?
- 15) Quais áreas estão envolvidas? Como cada área colabora em termos de ações?
- 16) Outros níveis (gerencial/operacional) participam de alguma forma na elaboração das estratégias da empresa?
- 17) Como vocês monitoram a execução do que fora planejado como estratégico, pelos níveis de gerência média e operacional?

¹⁹ Além das questões acima, foram incorporados elementos e categorias emergentes no campo.