

# UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS NA LOGÍSTICA INTERNA DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE MÓVEIS RÚSTICOS DA CIDADE DO CABO DE SANTO AGOSTINHO.

AN ANALYSIS OF PROCESSES IN INTERNAL LOGISTICS FOR A FAMILY RUSTIC FURNITURE COMPANY IN THE CITY OF CAPE DE SANTO AGOSTINHO.

**Valquíria Jaques Andrade**

valquiriaj06@hotmail.com

**Elias Pedro da Silva**

eliaspedros@yahoo.com.br

**Fabiane Veras Klein de Aquino**

fabiane.veras@cabo.ifpe.edu.br

---

## RESUMO

O estudo foi realizado em uma empresa familiar do ramo de móveis rústicos, localizada na cidade de Cabo de Santo Agostinho PE. O objetivo foi mapear os processos logísticos da organização e propor mecanismos de melhorias contínuas em suas metodologias, possuindo como premissas a redução de tempo entre o fechamento da proposta comercial com o cliente e a entrega do produto, através de compras de acordo com a demanda, reduzindo os desperdícios. A pesquisa consistiu em mapear detalhadamente os sistemas de aquisição dos insumos de produção, desde o produto semi-acabado até o consumidor final, analisando os processos e utilizando SIPOC, técnica que permite a melhor visualização das etapas dos processos por todas as pessoas relacionadas à organização, para a partir disso propor soluções. Através do estudo foi possível perceber que a empresa possui dificuldades relacionadas com o gerenciamento de seus processos. Os resultados esperados com a realização do mapeamento e a proposta de padronização dos processos estão diretamente ligados ao aumento da produtividade, clareza dos processos de aquisição de matéria prima, redução do tempo nas operações. Nesse sentido, o delineamento que caracteriza a presente pesquisa é um estudo exploratório e descritivo, tendo como método o estudo de caso. A abordagem metodológica é qualitativa, sendo que, para a coleta dos dados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação direta.

**Palavras chave:** Processos logísticos. Padronização. Móveis rústicos.

# UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS NA LOGÍSTICA INTERNA DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE MÓVEIS RÚSTICOS DA CIDADE DO CABO DE SANTO AGOSTINHO.

AN ANALYSIS OF PROCESSES IN INTERNAL LOGISTICS FOR A FAMILY RUSTIC FURNITURE COMPANY IN THE CITY OF CAPE DE SANTO AGOSTINHO.

**Valquíria Jaques Andrade**

valquiriaj06@hotmail.com

**Elias Pedro da Silva**

eliaspedros@yahoo.com.br

**Fabiane Veras Klein de Aquino**

fabiane.veras@cabo.ifpe.edu.br

---

## ABSTRACT

The study was carried out in a family business in the field of rustic furniture, located in the city of Cabo de Santo Agostinho PE. The objective was to map the organization's logistical processes and propose mechanisms for continuous improvement in their methodologies, having as premises the reduction of time between the closing of the commercial proposal with the customer and the delivery of the product, through purchases according to demand, reducing waste. The research consisted of mapping in detail the production input acquisition systems, from the semi-finished product to the final consumer, analyzing the processes and using SIPOC, a technique that allows a better visualization of the process steps by all people related to the organization, to propose solutions based on that. Through the study it was possible to notice that the company has difficulties related to the management of its processes. The results expected from the mapping and the proposed standardization of processes are directly linked to increased productivity, clarity of raw material acquisition processes, reduction of time in operations. In this sense, the design that characterizes this research is an exploratory and descriptive study, using the case study as a method. The methodological approach is qualitative, and for data collection, semi-structured interviews, document analysis and direct observation were used.

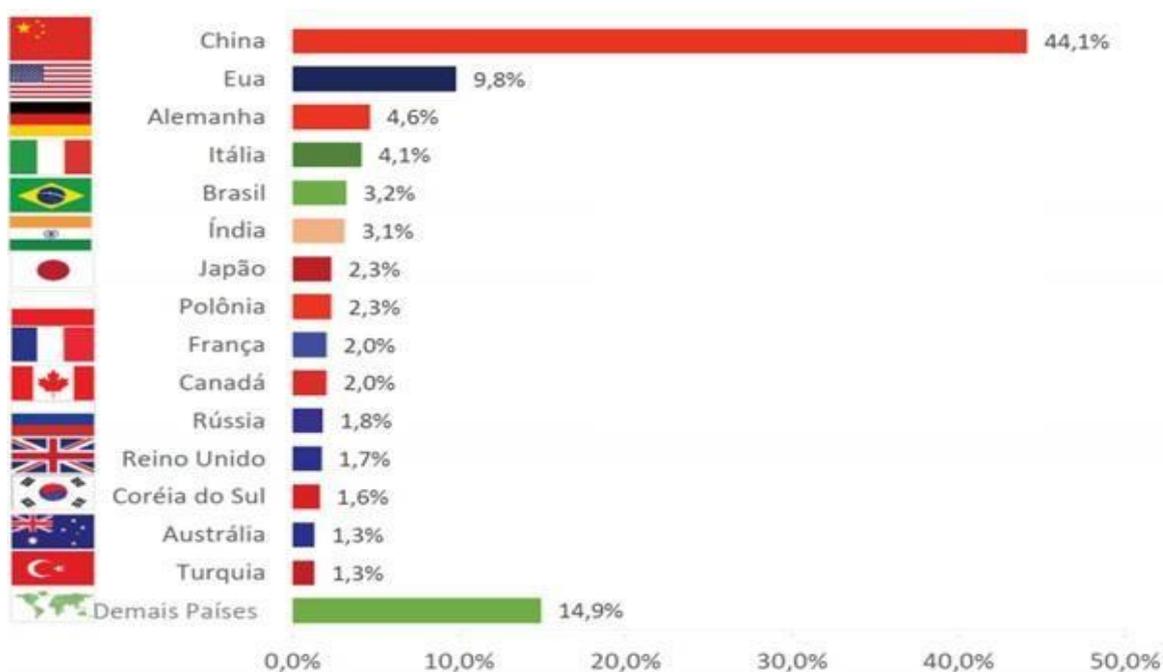
**Keywords:** Logistic processes. Standardization. Rustic furniture.

## 1. INTRODUÇÃO

Na atualidade percebe-se a necessidade do planejamento nas organizações, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, e isso têm influenciado nas escolhas dos processos logísticos. As empresas de móveis vêm utilizando ferramentas estratégicas de gestão, para melhoria dos seus processos e atender as novas tendências do mercado moveleiro. Há dificuldades de obtenção de dados atualizados para comprovar o atual estado que se encontra o setor moveleiro brasileiro, justificando as escalas discrepantes entre períodos encontrados neste trabalho que não é o fator primordial que procuramos investigar. Importando apenas explicar que o setor se mantém com os mesmos níveis de crescimento e dúvidas para expansão do setor.

De acordo com a Federação das Indústrias do Estado do Paraná FIEP (2017), a fabricação de móveis a nível mundial concentra-se em vários países, onde 10 países definem 77% da produção mundial de móveis – conforme será apresentado na figura 1, sendo destaque a China com o maior percentual, a mesma sozinha detém 44% da produção mundial de móveis, sendo seguida pelos Estados Unidos com 9,8%, o Brasil ocupa a 5ª posição com 3,2% da produção mundial. Destaca-se ainda que na Europa, Alemanha e Itália são os maiores produtores da região com 4,6% e 4,1% respectivamente.

Figura 1 - Percentual da produção de móveis no mundo



Fonte: Adaptado de FIEP (2017)

No que diz respeito ao cenário mundial, percebe-se que o Brasil destaca-se por possuir grandes áreas florestais nativas e também com um potencial para expandir para florestas plantadas com perspectivas de se tornar uma das maiores áreas sustentáveis do mundo, para utilização nesse segmento. De acordo com o presidente do SindMóveis de Pernambuco, Vikentios Kakakis. Só 4% da madeira usada no Brasil não é de reflorestamento, esclarecendo que a madeira nativa usada naqueles móveis de Gravatá em Pernambuco são trazidas do Pará, em geral, das espécies angelim e timborana. Kakakis completa dizendo que o polo moveleiro do estado é muito amplo, com empresas no Grande Recife, Agreste e até mesmo no Sertão, englobando cidades como Vitória, Pombos, Afogados da Ingazeira, Pesqueira e João Alfredo". (AZEVEDO, 2019, p. 01)

As indústrias moveleiras do Brasil estão concentradas em cinco estados principais: São Paulo (18,5%); Paraná (13,93%); Minas Gerais (13,76%), Rio Grande do Sul (13,33%); e Santa Catarina (12,45%). Sendo assim, percebe-se que as principais empresas do setor moveleiro estão localizadas nas regiões Sul e Sudeste do País, que juntas resultam em 16.170 empresas ou 77,1% (FIEP, 2017). Segundo Galinari; Rodrigues; Morgado, (2013, p. 229) "A fabricação de móveis, em especial os de madeira, pode ser considerada uma das mais tradicionais atividades da indústria de transformação." O setor reúne características como elevada utilização de insumos de origem natural, emprego relativamente intensivo de mão de obra, reduzido dinamismo tecnológico e alto grau de informalidade.

O mercado moveleiro vem buscando se adaptar às mudanças no perfil dos consumidores para se tornar competitivo, e sempre busca atender os requisitos de sofisticação e qualidade na concepção e produção dos seus produtos. Integrado a esse mercado está o subsetor de móveis rústicos. As empresas de móveis maciços, mantêm o legado de móveis rústicos tradicionais, sem perde de vista a nova demanda de móveis planejados. Atendendo assim o perfil tradicional dos consumidores que buscam móveis maciços, envelhecidos e coloniais, como também aos clientes que buscam sofisticação, durabilidade além de móveis que se adapte ao espaço.

Embora o Sindicato da Indústria de Móveis de Pernambuco não tenha dados sobre a movimentação financeira gerada pelo setor, o economista Rafael Ramos, da Fecomércio, estima que haja uma injeção mensal de R\$ 9 milhões na economia do Estado somente em salário para o ano de 2019. O número leva em consideração a renda média de quem trabalha no varejo com móveis, que é de R\$ 1.330, multiplicado

pelos 7 mil empregos formais. "É significativo até mesmo para a questão da arrecadação de imposto dos municípios e estado, com a venda dos móveis e a movimentação do dinheiro gerado pelo setor", avaliou Rafael Ramos, (AZEVEDO, 2019, p. 02).

As principais dificuldades enfrentadas pelo setor, se repetem a longo anos, a sazonalidade de fornecimento de madeira maciça, a má política tributária, a ausência de escola profissionalizante, a ausência de cooperação entre as empresas, a presença de poucos fornecedores locais de insumos, o baixo investimento em qualidade e design e a falta de acesso à tecnologia, (AGUIAR, 2005).

A Ponte Móveis Rústicos é uma empresa familiar de pequeno porte que atua no mercado há mais de 15 anos, a mesma trabalha com a revenda de móveis, que são fabricados com madeiras maciças do tipo: Maçaranduba, Jatobá e Angelim Pedra e também os móveis rústicos planejados são feitos com as mesmas madeiras citados anteriormente.

Sendo uma empresa familiar, na qual o dono, tem como ofício de vida e profissão a carpintaria, mas não tem formação gerencial, alguns processos não possuem ordenação ou padronização, ocasionando por vezes alguns problemas, produtos devolvidos aos fornecedores por especificações incorretas, gerando atrasos na produção e entregas aos clientes.

Dentro desse contexto, este estudo tem como objetivo mapear os processos de aquisição de produtos semi-acabados para a venda e insumos para a produção, visando propor soluções de padronização dos procedimentos no processo de aquisição de matérias, em uma empresa de móveis rústicos localizada no Cabo de Santo Agostinho – PE.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **O Mercado de Móveis Rústicos**

O termo mercado vem sofrendo varias alterações e adquirindo novos significados com o passar dos anos. Alguns anos atrás mercado era considerado um local físico que compradores e vendedores poderiam comprar e vender os seus produtos. Com o passar dos anos o termo mercado foi se adaptando a novos contextos, e assumindo novos significados.

Como por exemplo: do ponto de vista dos economistas, mercado é um conjunto de compradores e vendedores que se reúnem no mesmo local para efetuarem transações relacionadas a produtos, (KOTLER, 2012).

De acordo com o que é relatado por, (KOTLER, 2012, p. 228). Um mercado consiste de “todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. A segmentação de mercado divide um mercado em fatias bem definidas. Um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. Assim quando uma empresa decide lançar o produto ou serviço no mercado, se faz necessário direcionar os seus esforços a um determinado mercado. De uma forma em geral, é raro se conseguir vender para todo o mercado, o ideal são as empresas trabalharem se direcionando a uma parte do mercado.

Conforme Valença; Pamplona e Souto, (2002, p. 85), com base no Censo Industrial do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, no ano 2000 identificaram que:

“a indústria brasileira de móveis é constituída por aproximadamente 13.500 micro, pequenas e médias empresas, que empregam cerca de 185 mil pessoas. A Abimóvel (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário) estima, no entanto, que, entre empresas formais e informais, existam atualmente no país mais de 50 mil unidades produtoras de móveis. São empresas familiares tradicionais e, na grande maioria, de capital inteiramente nacional. Recentemente, em alguns segmentos específicos, como o de móveis para escritório, ocorreu a entrada de empresas estrangeiras. [...] As unidades industriais localizam-se, em sua maioria, na região centro-sul do Brasil, respondendo por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra empregada pelo setor.”

Mesmo com o passar das décadas os dados da pesquisa anterior do IBGE permanecem atuais, Galinari; Rodrigues; Morgado, (2013, p. 229), verificaram que:

É grande a heterogeneidade do setor no tocante ao uso de tecnologias. Alguns tipos de produtos admitem processos de fabricação com elevada automação, como os móveis retilíneos elaborados com madeiras reconstituídas (MDF, MDP etc.), enquanto outros demandam grande quantidade de trabalhos manuais, como os móveis artesanais de madeira maciça. Coexistem no setor empresas de porte médio ou grande que produzem em massa, empregando máquinas e equipamentos de elevado conteúdo tecnológico, empresas parcialmente automatizadas, além de micro e pequenas empresas intensivas em trabalho. [...] Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira (Abipa), do total de madeiras consumidas na produção de móveis no Brasil no ano de 2008, apenas 7% corresponderam a madeiras maciças, 36% a madeiras reflorestadas (pinos e eucalipto) e 57% a painéis de madeira. A maior parte desses insumos é adquirida de fornecedores nacionais. Apenas as matérias-primas mais elaboradas, como laminados de alta resistência (fórmica), MDF e MDP revestidos, têm participação relevante de importados

Segundo Gorini, (1998, p. 06 e p. 07),

A indústria de móveis reúne diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais, em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira, metal e outros), [...] são ainda segmentados em dois tipos: retilíneos, que são lisos, com desenho simples de linhas retas e cuja matéria-prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados; e torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas e cuja principal matéria-prima é a madeira maciça.”

## **Empresa Familiar**

Uma empresa familiar pode ser aquela que nasceu de um empreendedor, como de fundador, que permitiu que os outros membros da família se interessassem na empresa para comandá-la em sua ausência. Pode, também, ser uma empresa cujo controle acionário está, em sua maior parte, nas mãos de uma família, que, por esse motivo, mantém a gestão da empresa e influencia seus aspectos culturais, (WERNER, 2004).

Esse tipo de empresa não deve ser vista como um modelo antiquado de organização, a mesma em suas diversas formas, ocupa um espaço importante na economia, tendo em vista o posicionamento que a empresa familiar vem conquistando no mercado.

Segundo Longenecker, Moore e Petty, (1997, p.135), é considerada uma empresa familiar “quando existe o envolvimento dos membros da família em uma empresa em funcionamento”. Sendo assim compreende-se que, quando em uma empresa existe o envolvimento de dois ou mais membros na administração do negócio, torna-se claro que se trata de uma empresa familiar.

Em relação às características de empresas familiares, Bezerra, (2000, p.16), lista as seguintes:

Laços de família constituem um dos fatores que determina a sucessão dos cargos administrativos; a esposa ou filhos dos dirigentes, presentes ou passado, fazem parte do conselho administrativo; ações praticadas por um membro da família refletem ou acredita-se que reflete na reputação da empresa, não importa a sua ligação com a administração; parentes que participam da empresa sentem-se obrigados a ficar com ações, especialmente quando há prejuízos; a posição do parente na firma influi na sua situação familiar.

Sendo assim, vários aspectos distinguem a empresa familiar de outros tipos de empresas. Neste tipo de empresa, pode-se observar muitos valores familiares, quando se referem à cultura e tomada de decisões, pois os valores empresariais são guiados pelos valores familiares do fundador da empresa.

### **Fornecedores**

No que diz respeito aos fornecedores de uma empresa, pode-se dizer que um fornecedor é um importante parceiro e um aliado especial, pois sua matéria prima, mão de obra, fabricação de produtos e localização, faz com que ele seja um diferencial, contribuindo para que as empresas ofereçam aos seus clientes produtos de alta qualidade, valores acessíveis e com pontualidade nos prazos de entregas.

De acordo com Dias, (1993, p. 297), os tipos de fornecedores e suas classificações conforme sua fonte são:

- a) Fornecedores Monopolistas: são os fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado; normalmente, o volume de compra é que determina o grau de atendimento e relacionamento.
- b) Fornecedores habituais: são, normalmente, os fornecedores tradicionais que sempre são consultados numa coleta de preços. Eles possuem uma linha de produto padronizada e bastante comercial. Geralmente são os que prestam melhor atendimento, pois sabem que existe concorrência e que seu volume de vendas está ligado à qualidade de seus produtos e ao tratamento dado ao cliente.
- c) Fornecedores especiais: são os que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão-de-obra e até mesmo fabricação de produtos, que requerem equipamentos especiais ou processos específicos e que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais.

Segundo Baily et al, (2000, p.182), os atributos para a avaliação de um bom fornecedor podem ser observados abaixo:

Entrega pontualmente; fornece qualidade consistente; oferece bom preço; tem antecedentes estáveis; fornece bom serviço; é responsivo às necessidades do cliente; cumpre o prometido; dá apoio técnico; mantém o comprador informado sobre o andamento do pedido.

Segundo Slack et al (2002, p. 182) apud Pires (2009, p. 148) algumas vantagens e desvantagens de fornecedores

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens dos fornecedores

	<b>Fornecedor único</b>	<b>Fornecedores múltiplos</b>
<b>Vantagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior potencial de desenvolver uma verdadeira relação ganha-ganha;</li> <li>• Maior dependência favorece maior comprometimento e foco dos esforços;</li> <li>• Melhor comunicação, mais ágil, barata e confiável</li> <li>• Cooperação mais fácil no desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Maior economia de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprador pode forçar o preço para baixo através da competição entre fornecedores;</li> <li>• Maior flexibilidade no momento de mudar de fornecedor caso ocorram falhas no fornecimento;</li> <li>• Possuir várias fontes de conhecimento e de especialização pode ser importante em determinados casos.</li> </ul>
<b>Desvantagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de flexibilidade e maior vulnerabilidade no caso de ocorrer falha no fornecimento do fornecedor;</li> <li>• Fornecedor pode forçar aumento dos preços caso não haja outra alternativa de fornecimento para o cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de se criar maior comprometimento com o fornecedor;</li> <li>• Maior esforço requerido para a comunicação no geral;</li> <li>• Fornecedores tendem a investir menos em novos processos e produtos;</li> <li>• Maior dificuldade de se obterem economias de escala.</li> </ul>

Fonte: Adaptada Slack et al. (2002).

Observa-se que o papel da escolha dos fornecedores de insumos é estrategicamente importante para todas as empresas revendedoras de móveis rústicos do estado de Pernambuco, pesquisar fábricas, que possam oferecer os itens semi-acabados, ao qual é a matéria prima crucial, tal como pesquisar as lojas de materiais de acabamento para finalização dos produtos. Sendo assim, a Ponte Móveis utiliza esses dois modelos distintos. Comprando de um mesmo fornecedor os móveis, e variando as lojas de insumos para acabamento. Esses fornecedores contribuem para que as empresas familiares sejam capazes de oferecer produtos de alta qualidade no tempo certo.

## **Processos**

Os processos organizacionais são estruturas que compõe as atividades definidas, com objetivo de gerar um produto ou serviço, que possa ser comercializado por qualquer instituição independente do porte da empresa. Os processos podem ser subdivididos de acordo com o seu grau de relevância que vai determinar uma hierarquia, como por exemplo: macroprocesso, o subprocesso e as atividades, (MELO, 2017).

Segundo Davenport, (1994), o processo compreende em uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e espaço com um começo e fim, expecificando as entrada (inputs) e saída (outputs).

Já ponto de vista de Gonçalves, (2000, p. 10). “A definição de processo pela descrição da transformação de inputs em outputs de valor não é suficiente para especificar o assunto que interessa”. Isso porque as entradas e saídas não descrevem todas as etapas de transformação (tecnológicas, intelectuais, humanas, eletrônica, etc.), que acontecem para agregar valor ao produto. Sendo assim, a definição de um processo envolve todas as etapas que nele acontece.

Para o bom funcionamento das organizações, é importante que os processos funcionem de forma eficaz, isso contribui para o gerenciamento das entradas e saídas das informações que são necessárias para o gerenciamento das atividades envolvidas nos processos. “À administração cabe, dentro desta visão, a identificação sistemática e a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as integrações entre tais processos”. Isso é o que pode ser definido como a “abordagem de processos”, (ISO 9001: 2008).

## **Padronização de processos**

De acordo com Cavanha Filho (2006), padronizar significa normalizar, reduzir, esquematizar, sistematizar e direcionar todas as formas de economia e redução falhas e desvios. A padronização é o processo o qual dá suporte à uniformidade das atividades ao longo da ação de agregar valor e possibilitar melhoria contínua no fluxo produtivo, estabelecendo um sistema que avalia os padrões e o cumprimento e seus efeitos nos resultados. Atualmente nas organizações, a padronização tem sido considerada um importante ferramenta estratégica.

A padronização de processos se dá principalmente por meio da sua documentação formal, a mesma está ligada a informações expressas em forma textos ou gráficos, tendo como objetivo explicar as relações entre as atividades, profissionais e informações que estejam relacionados ao fluxo de algum processo de trabalho, (UNGAN, 2006).

A padronização tem como objetivo viabilizar que a empresa ofereça de maneira ordenada os seus produtos e/ou serviços com as mesmas características, ou seja, com o mesmo padrão de qualidade no atendimento, no prazo e também no custo para os clientes, (SILVA *et al*, 2004). A padronização de processos pode ser vista como uma estratégia para melhoria dos resultados, ela é uma forma de organizar e gerenciar as atividades visando um melhor desempenho.

Pode-se dizer que, quando existe um sistema de padronização, o mesmo tem por objetivo criar padrões de desempenho e de procedimentos, de forma que possam ser controlados, para que a instituição obtenha melhores resultados, tendo um sistema de informação eficaz para dar suporte na execução e na melhoria dos processos na empresa, (LUCENA; ARAUJO; SOUTO, 2006).

### **Mapeamentos dos fluxos de processos**

O mapeamento de processos consiste na representação gráfica dos processos, esta técnica permite uma visualização mais clara do processo, análise mais aprofundada, o que por sua vez facilita a identificação das falhas e aplicação das melhorias necessárias, (CURY, 2010). Uma vez que o mapeamento de processo apresenta uma melhor visão das etapas dos processos, torna-se mais fácil os ajustes e a padronização para a melhoria contínua dos processos e suas etapas.

Ao que se refere aos procedimentos de mapeamentos de processos, deve ser feita uma análise mais ampla e só depois visualizar de forma mais específica, identificando as atividades principais e as funções relacionadas ao processo, bem como os responsáveis pela execução, (OROFINO, 2009).

O mapeamento de processos pode ser compreendido como modelagem dos processos, o mesmo define-se como o desenho dos processos, através de representações gráficas que facilitam a visualização destes, pelo fato de apresentar diversas informações referentes às atividades, departamentos e responsáveis envolvidos na execução dos processos, e assim integralizando todas as informações envolvidas no processos realizados, (ARAÚJO, 2011).

## Ferramenta de mapeamento (SIPOC)

A sigla SIPOC tem origem nos termos em inglês: Suppliers (fornecedores), Inputs (insumos), Process (processo), Outputs (produtos obtidos na saída) e Customers (consumidores), (ANDRADE et al, 2012).

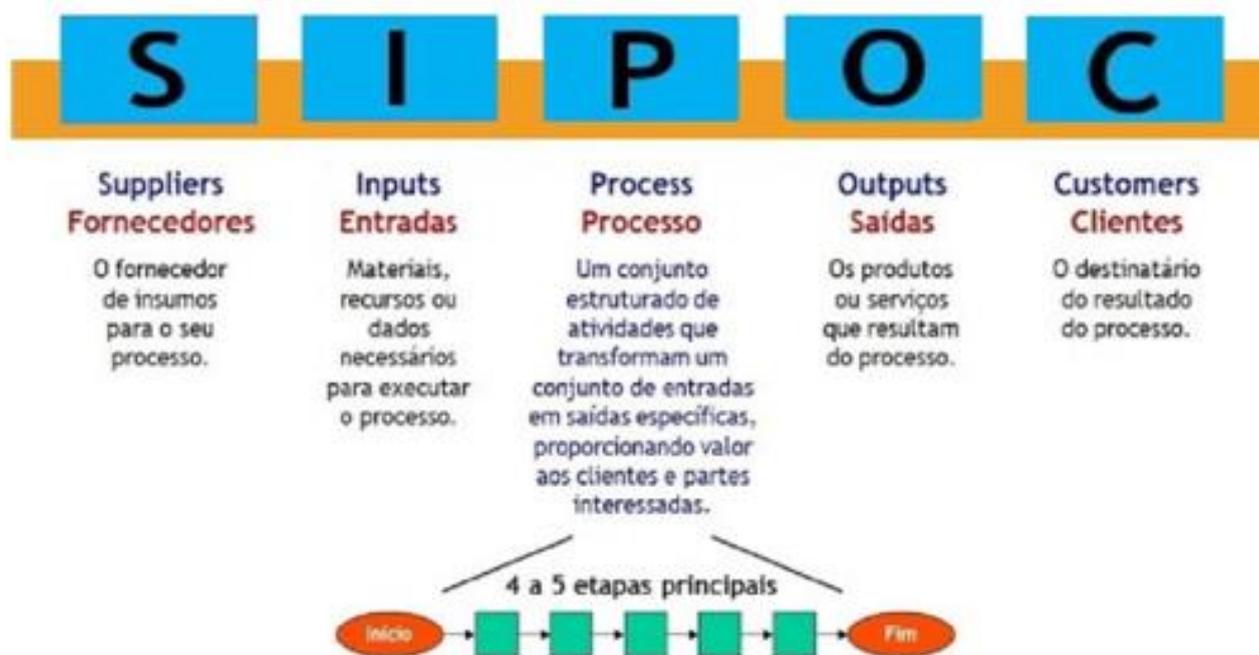
SIPOC é uma técnica que tem como objetivo melhoria da visualização das etapas dos processos por todas as pessoas que estão relacionadas a eles dentro da organização, (ANDRADE et al, 2012).

O mapeamento de processos é considerado uma importante ferramenta gerencial para análises e comunicação, que tem como objetivo melhorias dos processos já existentes ou na implantação de novas estruturas voltadas para processos, (MARETH; ALVES; BORBA, 2009).

Segundo Leite, (2012, p. 09),

O SIPOC é, na prática, uma tabela de preenchimento sistemático que, ao ser elaborada, permite uma reflexão sobre o processo em estudo, identificando-se quais resultados (ou produtos) ele gera e para quem eles estão direcionados. Além disso, identifica quais insumos são necessários para gerar seus resultados e quem são os fornecedores destas entradas. Recomenda-se a elaboração do SIPOC somente para o processo mais prioritário. Quando este estiver adequadamente racionalizado um novo processo passa a ser a prioridade e assim sucessivamente.

Figura 2 - Modelo estrutural e nomenclatura da ferramenta SIPOC



Fonte: Advance Consultoria (2020)

### 3. METODOLOGIA

Para Leal, (2003, p. 45),

“torna-se importante iniciar a fase de coleta de dados do processo com o desenvolvimento de uma lista de atividades através da realização de entrevistas semiestruturadas, que permitam aos participantes dos processos falarem aberta e claramente a respeito do seu trabalho diário. A pergunta inicial consiste em perguntar de forma direta ao participante: O que você faz em seu trabalho? A resposta obtida fornecerá elementos para a realização de perguntas mais específicas a respeito dos processos e atividades.”

Este trabalho foi realizado a partir de um estudo de caso em uma empresa de móveis rústicos, através de uma abordagem metodológica qualitativa e dividida nas seguintes etapas:

1° - foi realizada uma revisão de literatura através de artigos disponíveis no Portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, Google acadêmico e livros especializados;

2° - foi realizado a coleta dos dados na organização;

3° - realização de entrevista semi-estruturada junto a gestão;

4° - realização da análise e interpretação dos dados e por fim a redação deste estudo.

#### **Descrição da empresa**

A empresa atua no mercado há 24 anos, mas está na administração dos atuais proprietários há 16 anos com o nome Fantasia de Ponte Móveis Rústicos, antigamente era Art Móveis. A empresa escolhida para desenvolvimento do presente estudo atua no segmento comercial no ramo moveleiro. Atualmente, é classificada como uma empresa familiar de pequeno porte, localizada na Avenida Nossa Senhora do Bom Conselho, 149 A, Ponte dos Carvalhos, Cabo de Santo Agostinho – PE.

#### **Delineamento da Pesquisa**

De acordo com Gil (2008, p. 49), o delineamento de refere-se:

“ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas”

A presente pesquisa é caracterizada como um estudo exploratório e descritivo, tendo como procedimento o estudo de caso único. No que diz respeito a uma pesquisa exploratória, a mesma busca obter informações objetivas e explicáveis para maior compreensão do objeto de estudo.

Segundo Las Casas, (2006, p. 138), a pesquisa exploratória “é usada quando o pesquisador procura obter informações ou conhecimento sobre determinado assunto ou situação”. Sendo assim esse tipo de pesquisa visa proporcionar mais familiaridade com o problema, possibilitando maior proximidade com o objeto de estudo.

Como forma de caracterização do tema abordado na presente pesquisa, houve a necessidade de se realizar um estudo de caso. Ao que se refere ao estudo de caso, Martins, (2008, p. 11), ressalta que, “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa.”

No que se refere ao método qualitativo, o mesmo pode ser caracterizado como uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas, (OLIVEIRA, 2009).

em estudos exploratórios, com o propósito de proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e fornecer elementos para a construção de instrumentos de coleta de dados. Mas também podem ser utilizadas para investigar um tema em profundidade, como ocorre nas pesquisas designadas como qualitativas.”

Ainda segundo Gil, (2008, p. 129),

“A maioria dos questionários envolve questões fechadas. Muito de sua eficácia tem a ver, portanto, com as alternativas que são apresentadas em cada questão. Assim, torna-se necessária a observância de uma série de requisitos neste processo. Por isso é que se recomenda que a versão definitiva do questionário seja elaborada somente após um estudo exploratório envolvendo pessoas que poderiam integrar a amostra da pesquisa. Estas pessoas seriam entrevistadas, individualmente ou em grupo, com vistas a obter conhecimento acerca de seu universo de discurso. As alternativas seriam, então, redigidas levando-se em consideração suas falas, que foram identificadas no estudo exploratório.”

### **Instrumento de coleta de dados**

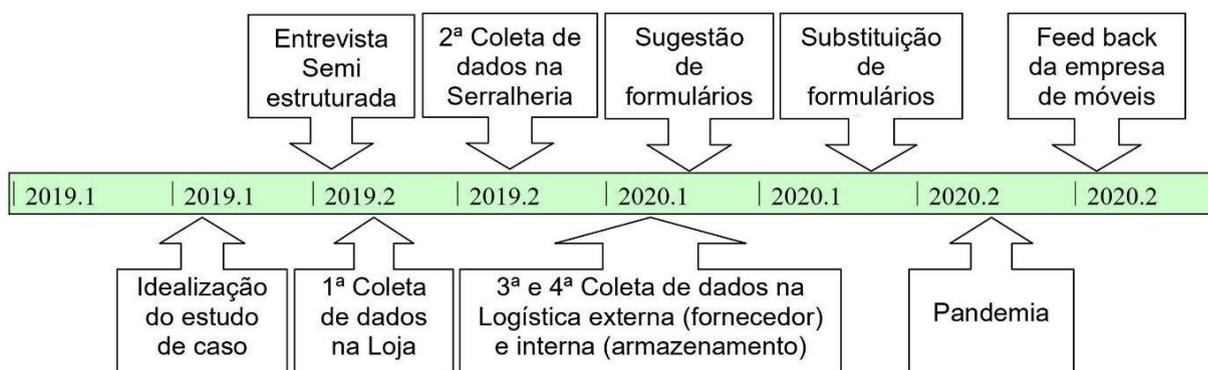
O levantamento de dados foi realizado através de uma entrevista semi-estruturada com os sócios proprietários e funcionário.

A escolha da empresa e o ramo de comércio teve como ponto favorável a conveniência de acesso a loja de móveis rústicos pela pesquisadora que é membro do grupo familiar.

No que diz respeito a entrevista semi-estruturada, FRASER & GONDIM (2004 p. 144 *apud* Bartholomew, Henderson & Márcia, 2000), afirmam que:

“As entrevistas mais comumente utilizadas nas pesquisas qualitativas são as semi-estruturadas e as não-estruturadas. A opção por uma delas está relacionada com o direcionamento que o pesquisador pretende dar, variando desde a entrevista na qual o entrevistador introduz o tema da pesquisa e deixa o entrevistado livre para discorrer sobre o mesmo, fazendo apenas interferências pontuais (por exemplo: história oral), até a entrevista um pouco mais estruturada, que segue um roteiro de tópicos ou perguntas gerais”.

Figura 3 - Cronograma Trimestral de Acompanhamento



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

A entrevista foi realizada no segundo semestre de 2019, e foram feitos os seguintes questionamentos:

- 1° - Quanto tempo de atuação tem a empresa?
- 2° - Qual o principal problema que vocês visualizam na empresa?
- 3° - Existe alguma dificuldade nos processos logísticos?
- 4° - Vocês trabalham com quantos fornecedores?
- 5° - Vocês costumam atrasar alguma entrega? Se sim, qual o motivo?
- 6° - Vocês trabalham com uma grande quantidade de itens no estoque?
- 7° - Vocês trabalham com pronta entrega e com encomendas?
- 8° - Como são realizados os pedidos?
- 9° - Quem é responsável em realizar os pedidos?
- 10° - Como vocês conferem os pedidos ao coletar o produto no fornecedor?

#### 4. Resultados e discussões

Foi realizada uma consulta aos documentos utilizados pela empresa nos processos internos, como por exemplo: solicitação de materiais, anotações de pedidos, processo atual de requisição de materiais e informações relacionadas às atividades logísticas.

Já na primeira entrevista para captação de informações da pesquisa, verificou-se a necessidade de outros acompanhamentos de processos, visto que um dos pesquisadores tinha conhecimento dos métodos existentes, e observou que não era mais equivalente aos procedimentos de execução outrora, e em outros processos houve grandes mudanças, como a introdução de texto, imagens e vídeo, feitas por aplicativo social whatsapp para pedido de compra ao fornecedor.

Um plano de ação foi elaborado (Quadro 2 abaixo) acompanhando a evolução das informações captadas, sem necessidade de impor data limite para fim de cada etapa, assim podendo gerar alterações com soluções simples, conforme as falhas descritas na entrevista semi-estruturada. As visitas de coleta de dados e suporte dos processos, além de esclarecer os pesquisadores na montagem dos traçados de fluxos, ora idealizados previamente, serviu para determinar a ferramenta SIPOC, utilizada na prática logística, como um instrumento prático que melhor transmite a compreensão da metodologia de processos em diagrama, podendo ser capaz de estimular maior interesse das pequenas e médias empresas do ramo de móveis maciços a se normatizar.

Quadro 2 - Plano de Ação

<b>What?</b> O que foi feito?	<b>Pretende-se melhorar os processos de gestão, logística e produção</b>	Diminuindo a burocracia, aumentando a produtividade, confiabilidade e a proteção das informações
<b>Why?</b> Porque foi feito?	<b>Para evitar diversas falhas de comunicação no controle da produção e logística.</b>	Esses problemas geram custos não previstos e insatisfação dos clientes
<b>Where?</b> Onde é o local que é feito?	<b>Na empresa, com as rotinas internas e externas</b>	Atividades da área comercial, controle de insumos, armazenamento da produção, logística de recebimento e entregas de produtos
<b>When?</b> Quando foi feito?	<b>Pesquisa teve início no segundo semestre de 2019 até o momento.</b>	6 meses entre entrevista e visitas técnicas ao local, mais 1 mês para elaboração de documentos e mais 6 meses de acompanhamento de resultados.
<b>Who?</b> Quem são os responsáveis?	<b>Todos os envolvidos na rotina da loja.</b>	Pesquisadores, Clientes, Fornecedores.
<b>How?</b> Como foi o processo para alcançar os objetivos?	<b>Revisão da literatura acadêmica para encontrar teorias de situações similares, Harmonizar teoria com realidade encontrada, Atualizar processos existentes num curto prazo de tempo.</b>	O tempo utilizado para implantação só foi mensurado ao final de cada etapa, depois de mapeado os processos com o SIPOC, onde se verificou quais melhorias trouxeram mais resultados.
<b>How much?</b> Quanto custa a implantação	<b>Não existe ônus entre as partes, pois há uma troca de experiências e conhecimentos.</b>	Ficando decidido que qualquer ganho vindo deste estudo será investido em novas pesquisas nas áreas exploradas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

### Situação encontrada

A Ponte Móveis Rústicos é uma empresa familiar, que atua no mercado como uma loja revendedora de móveis padronizados e móveis planejados, sendo estes nichos de mercado os fabricados com madeiras maciças de: Maçaranduba, Jatobá e Angelim Pedra.

A empresa revende móveis rústicos semi-acabados, isto é, a empresa compra os móveis montados sem acabamento, ou seja, sem ser lixado e envernizado entre outras etapas do processo de finalização. Além de oferecer móveis planejados que são feitos de acordo com as medidas que o cliente informa, sendo esse um dos produtos diferenciados que busca atender todos os tipos, e gosto dos clientes.

Os fornecedores da Ponte Móveis Rústicos encontram-se localizados em Gravatá, local que é considerado como o centro de distribuição de madeiras rústicas em Pernambuco. A empresa trabalha com dois fabricantes fixos e um por encomenda especial de móveis semi-acabados, porém dependendo da necessidade, para atender a demanda, ela compra a outros produtores. Os fornecedores da empresa produzem peças em madeira Jatobá, Angelim pedra e sucupira, sendo que os móveis são entregues sem estarem finalizados, ou seja, as peças são moldadas, porém não tem acabamento, essa parte do processo de transformação fica por conta da loja que realiza o processo de acordo com o desejo do cliente. Dessa forma o fornecedor é um importante parceiro e um aliado especial, pois sua matéria prima, mão de obra, fabricação de produtos e localização, faz com que o mesmo seja um diferencial, contribuindo para que a empresa Ponte Móveis ofereça aos seus clientes produtos de alta qualidade, valores acessíveis e com pontualidade nos prazos de entregas.

A loja trabalha com três fornecedores, de produtos diferentes, não havendo encontrado um fabricante de móveis que possua todos os insumos necessários para a produção. Ainda de acordo com os levantamentos da entrevista, o maior peso de não conformidades está atrelado ao prazo de entrega por parte dos produtores, pois a revendedora só executa o acabamento final (lixar, betumar, selar e envernizar) e montagem dos móveis, procedimento esse que não gera tempo excedente ao processo, estando bem estipulado e apurado no SIPOC.

Um ponto conhecido pelo seguimento de móveis rústicos, mas não investigado neste estudo, visto como gargalo, é a sazonalidade de insumos por parte dos fornecedores das indústrias, causada por demanda de produção e alto grau de competição. Isso indica que, em um momento ou outro, as fábricas estão destinadas a passar dificuldades. Além de outros dilemas oscilantes de legislação tributária, legislação ambiental, pouco poder econômico, falta de transporte de carga e falta mão de obra qualificada.

Através da aplicação da entrevista, foi possível compreender melhor os aspectos relacionados a gestão da organização. Um dos pontos levantados pelos entrevistadores, foi identificar que os sócios possuem mais de uma função na organização, com o tempo aplicado nas atividades operacionais maiores que as dedicadas a gestão do negócio, como descreveu a Sra. Vera Lúcia, sócia-proprietária, que, “o excesso de serviços, nós deixa sem muito tempo para organizar os documentos corretamente”, já que, entre as demais atividades desenvolvidas estão: realização de compras (suprimentos), vendas de produtos e serviços, limpeza do comércio, etc.

Atualmente os pedidos são realizados por telefone, seja por ligação ou por WhatsApp. A proprietária é responsável por realizar os pedidos, na ausência o proprietário faz, baseado nas funções exercidas pelos sócios, pode-se constatar que todos têm papéis pré-definidos nas operações e tem amplo conhecimento sobre suas obrigações. Por existirem atuações quase específicas há poucas mobilidades de atividades nos processos de negócios, isso impede muitas vezes que possam se ausentar e/ou transferir entre si essas responsabilidades.

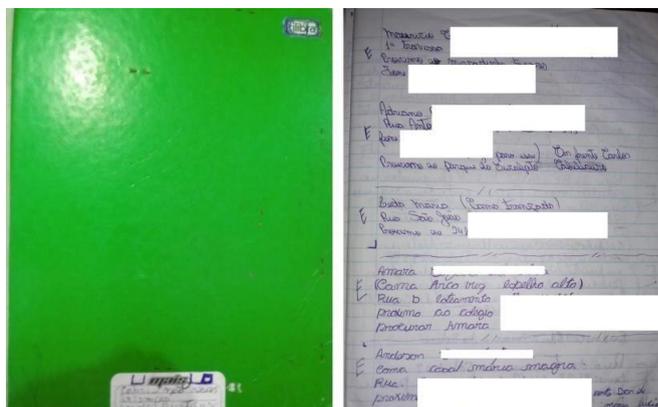
Há momentos que a sobrecarga na adequação das tarefas trazem intensas conturbações na gestão do tempo, ao qual é necessário para o aperfeiçoamento da formalização dos processos administrativos, logísticos e de produção. No período observado os proprietários precisaram de apoio para execução de uma ou outra atribuição essencial, em um serviço específico, e recorreram, quando possível, à ajuda de um familiar com conhecimento ou a contratação de um trabalhador temporário.

Detectado em várias etapas, os perfis habituais e os comportamentos derivados, ou seja, os “vícios” das relações profissionais na formalização de negócios, a partir da solicitação dos clientes ao vendedor, praticamente tudo é efetuado de modo abstrato, sem metodologia regular do processo. No qual realizam o contato com os fornecedores, exclusivamente por telefone, para obter orçamentos e efetuar compras. Ou seja, um acordo verbal sem registro do pedido pleno, que ocasiona problemas com contradição dos valores, confecção dos móveis, suas dimensões e quantidades.

No atendimento comercial se averiguou outra etapa, no método de utilizar álbuns de fotos para apresentar aos clientes vários exemplares de móveis rústicos, essas fotos são amostras únicas que normalmente são consumidas pelo tempo, no qual são perdidas, rasgadas ou se desfazem. Continuam a usar esse método por ser conveniente, pois não mantêm no mostruário muitos produtos devido à maioria dos itens serem de baixa movimentação de vendas, ou serem itens exclusivamente fabricados por encomenda.

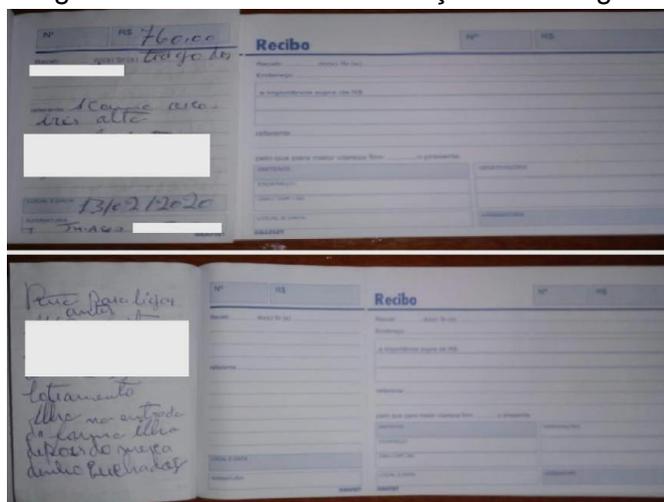
Já os arquivos com os registros referentes às informações de cadastro dos fornecedores e clientes, estão conservados, podendo ser detectado os dados dos pedidos, contatos, endereços, entre outros. Entretanto os gestores persistem em anotar nos livros, agendas, verso de recibos, e demais lugares, sem a devida atualização dos dados e sem uma estrutura definida de armazenamento, vide abaixo na figura 4 o caderno de anotações e na figura 5 os recibos com anotações.

Figura 4 - Caderno de cadastro dos fornecedores e clientes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Figura 5 - Recibos com endereços de entregas.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Figura 6 - Local de armazenamento de produtos acabados e semiacabados.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Ao que se refere ao estoque na empresa, a figura 6, mostra o local de armazenamento dos móveis acabados e semi acabados, a mesma trabalha com estoque mínimo, ou seja, não mantém mais de uma unidade dos seus produtos que tem mais fluidez, isso porque ela utiliza o sistema puxado de produção Kanban. Os produtos acabados padronizados com maior saída de vendas são montados e deixados para pronta entrega, por exemplo, camas e cadeiras. Os demais móveis normalmente são vendidos por encomenda, e são passíveis de maior tempo de produção na fábrica, devido a escassez sazonal dos insumos. A loja não costuma possuir mais de 30 móveis para pronta entrega, por causa do espaço físico e do seu foco, que são os móveis planejados.

Ao observar os ambientes para exposição, armazenamento de materiais e da produção, percebe-se que as instalações são maiores que as quantidades comercializadas, não existindo dificuldade para as pessoas em localizar e identificar visualmente as quantidades em estoque dos insumos, das ferramentas e dos produtos acabados.

Um ponto importante relatado, é quando existe atraso, por parte dos fornecedores, nas entregas dos móveis, tendo por consequência a loja, adiar a entrega do produto para o seu cliente final. Outra questão narrada se refere a responsabilidade da descrição dos produtos na hora da realização dos pedidos, onde o cliente possui dificuldades de especificar as dimensões existentes em sua edificação não conseguindo dar as medidas de forma correta, e outras vezes por parte do fabricante, que não se comunica corretamente com a loja revendedora, ao realizar o

levantamento das dimensões dos móveis incorretamente, pois este item é de extrema importância quando é solicitado móveis sob medida, a fim de evitar a insatisfação do consumidor.

No que se refere à conferência dos pedidos, é costume levar um caderno com as informações dos clientes e o que compraram.

Apesar disso, surgem problemas derivados no controle de qualidade relacionados à conferência e o transporte. A falta de verificação antes e depois do transporte da carga causa demora em descobrir erros no recebimento dos objetos, como a quebra, a troca ou a falta dos produtos, só são vistos na movimentação para produção.

Nos momentos que se exigem itens do estoque para elaboração do móvel rústico estando em falta ou com defeito, constata-se a paralisação eventual até sua solução, podendo ter duração de minutos ou dias, atrasando assim a entrega ao consumidor que pode eventualmente cancelar o pedido.

### **Mapeamento e padronização de processos**

Durante o acompanhamento na revendedora de móveis rústicos, iniciado em 2019, mapeando o fluxo de processos utilizando a metodologia SIPOC uma ferramenta que possibilita verificar e descrever a condição de cada etapa a fim de descobrir irregularidades e possíveis não conformidades que podem interferir no ciclo dos processos organizacionais, isso possibilita posteriormente, criar, inovar e/ou substituir por melhores métodos de resultado. O estudo identificou que a empresa não utilizava uma padronização eficiente do processo de aquisição de materiais, ficou evidente na descrição do mapeamento dos fluxos de processos, que os documentos e formulários logísticos atuais, precisam ser atualizados.

Silva, (et al, 2004), explica a dificuldade que a maioria das organizações, principalmente nas pequenas e médias, os processos não estão padronizados. A maneira de executá-los só está clara, se estiver, para quem o faz e só está registrada na memória das pessoas.

Além disto, se várias pessoas executam o mesmo trabalho, normalmente cada uma faz de um jeito diferente. Portanto, é fundamental se montar um sistema de padronização que resolva o problema da previsibilidade, com intuito de apontar os contratempos comuns que causam gargalos em diversas organizações de mesmo porte.

Visto que a maioria das empresas moveleiras não têm condições de arcar com gastos em serviços, nem tem diversificação ou quantidade de pessoal qualificado ou especializado, causando conseqüentemente o acúmulo de funções entre os membros. A concepção da visão da movimentação geral produtiva por descrição gráfica, para pessoas que fazem parte do processo, é indicada para ganhar uma melhor visualização e assim elas compreenderem o que é necessário ser feito. E que possa servir de exemplo no aperfeiçoamento de outras pequenas organizações empresariais.

Figura 7 - Mapa do Fluxo do Processo de Venda ao Consumidor Atual



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

O fluxo, Figura 7, que descreve a venda do produto foi um dos formulários sugeridos mais trabalhosos, pois era necessário refazê-lo detalhadamente para descrever a condição de cada etapa, a fim de corrigir irregularidades e conseguir os melhores resultados que possam minimizar os problemas e servir de exemplo no aperfeiçoamento de outras pequenas organizações empresariais.

Figura 8 - Mapa do Fluxo do Processo de Compra ao Fornecedor Atual



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020

No mapa desenhado de compra aos fornecedores, Figuras 8, pode-se identificar grande concentração de tarefas designadas a gestão, que além de atender o cliente, também é responsável pela negociação com fornecedores e apoio a produção.

Figura 9 - Mapa do Fluxo do Processo Produtivo Atual



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020

Apesar de parte dos processos descritos na produção serem importantes, Figura 9, observa-se que a parte da loja concentra maior demanda. Assim, conforme informações da entrevista, tratou-se de transmitir a atenção detalhada na área de gestão de modo a descobrir soluções como controlar as não conformidades que causam gargalos.

Figura 10 - Mapa do Fluxo do Processo de Venda ao Consumidor Proposto



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

A inclusão digital é uma opção futura ainda sendo trabalhada para digitalização das fotos e criação de site e catálogo, mas para o presente momento, o foco principal é suprir o controle de qualidade na solicitação e conferência do produto, implantando formulários unificados para atender o cadastro, a cotação, a venda, o armazenamento, e a verificação correta das mercadorias, permitindo dessa maneira, que a relação entre os fornecedores, revendedores e os clientes, seja monitorada pelos proprietários diminuindo a burocracia, aumentando a produtividade, confiabilidade e proteção das informações.

Figura 11 - do Fluxo do Processo de Compra ao Fornecedor Proposto



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

Após análise das coletas de dados, eram sugeridas algumas mudanças para aperfeiçoar a estrutura organizacional, sendo elaboradas de maneira a interferir minimamente no processo, devido ao pouco tempo livre para capacitação dos proprietários, foram idealizados documentos para registrar com eficiência os acordos firmados entre clientes e fornecedores, não alterando o fluxo produtivo principal, definindo as responsabilidades das tarefas nas figuras (destacadas em letras pequenas em vermelho) simplificando o processo da loja e transmitido outras tarefas a produção a fim de conseguir aperfeiçoar a empresa. Pois os demais processos prosseguem sem necessidades de mudança imediata, exceto um ou outro processo sugerido que precisa ser organizado futuramente.

Figura 12 - Mapa Mapa do Fluxo do Processo Produtivo Proposto



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

Após analisar os diagramas SIPOC descrevendo a situação in loco na empresa os pesquisadores consideraram quais as formas mais favoráveis para normatizar os processos, que poderiam ser usadas neste caso, em comum acordo com os proprietários, sendo definida como sugestão, a criação de novos formulários na parte de gestão, unindo e simplificando os dados a fim de organizar e controlar informações.





## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Normalmente os pedidos não seguem um parâmetro definido para solicitação de compra, e as vezes as informações não são compreendidas perfeitamente pelos fornecedores, fazendo com que os mesmos produzam produtos com medidas diferentes das solicitadas pelos clientes. Por meio desse estudo, foi apresentado a todos os envolvidos a metodologia SIPOC que pode ser utilizado com intuito de mapear os fluxos, onde se deseja obter melhores resultados, detalhando todas as fases, identificando as dificuldades. Onde se planeja, criar, inovar e/ou substituir os processos que poderão servir como exemplo para aperfeiçoamento de outras organizações de mesmo porte.

Mapeando o fluxo de processos ficou evidente que não se utilizava uma padronização eficiente na operação de aquisição de materiais. Dessa forma, a atividade era ineficiente e gerava custos não previstos, problemas nas entregas dos produtos e insatisfação dos clientes. Com a verificação dos processos os proprietários puderam refletir sobre a necessidade de padronizar as solicitações de compras, aspirando uma possível redução nos atrasos de entregas dos produtos aos consumidores e praticar uma melhor comunicação interna e externa evitando informações desencontradas.

Os formulários são instrumentos de padronização que são vistos como um processo simples, mas que é de extrema importância para manter as informações normatizada podendo ser compreendidas por todos os membros que estejam envolvidos, facilitando as atividades da empresa. A melhoria contínua dos processos logísticos numa instituição é essencial para a sua sobrevivência, conhecer mais a fundo tais sistemas corporativos trazem benefícios como redução de tempo, diminuição de desperdícios, além de simplificar a operação das atividades e atrair outras sociedades do ramo a se padronizar e adequar seus processos.

Sendo assim, a proposta da padronização dos processos, poderá propagar a inclusão de novas empresas do setor moveleiro, vindo a retirar as dúvidas de interesse dos pesquisadores, que com apoio da Ponte Móveis puderam verificar o progresso ao longo deste estudo, que pretenderá analisar as próximas necessidades e aprimoramentos no seguimento de móveis maciços, como sazonalidade, no sentido de definir um padrão demanda.

## REFERÊNCIAS

ADVANCE CONSULTORIA. **Dicas para montar um diagrama SIPOC**. Disponível em: <<http://www.advanceconsultoria.com/?p=5025>>. Acesso em: 10/01/2020.

AGUIAR, G. R. **Pólo Moveleiro de João Alfredo, Pernambuco: uma análise à luz do modelo de clusters**. (Dissertação de mestrado em Economia da Universidade Federal de Pernambuco). CCSA. Recife 2005.

ANDRADE, Gabriela Exupery Virga de, et.al. **Análise da aplicação conjunta das técnicas SIPOC, fluxograma e FTA em uma empresa de médio porte**. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves, RS, 2012

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ABNT. **ISO 9001:2008 Sistema de gestão da qualidade**. Editada pelo comitê ABNT/CB-25. ABNT, 2008.

AZEVEDO, AMANDA. **Setor moveleiro de Pernambuco opta por madeira de reflorestamento**. JCOonline, aazevedo@jc.com.br Recife, 2019. Disponível em: <<https://jc.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2019/08/28/setor-moveleiro-de-pernambuco-opta-por-madeira-de-reflorestamento-386698.php>>. Acesso em: 10/01/2021

BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEZERRA, Beethoven de Oliveira. **A Profissionalização da Empresa Familiar**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba-UFPB, (Monografia, Graduação em Economia), 2000. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/D33F2F68AB50003403256FCB005AC9D8/\\$File/NT000A542E.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/D33F2F68AB50003403256FCB005AC9D8/$File/NT000A542E.pdf)> . Acesso em: 11/10/2019.

CAVANHA FILHO, A.O. **Estratégia de Compras**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 8 Ed. rev. e ampl. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. São Paulo, Campus, 1994.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 1993.

FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **Panorama setorial: indústria de móveis: Paraná 2017**. / Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Curitiba: FIEP, 2017.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. Cadernos de Psicologia e Educação - Paidéia, USP - Ribeirão Preto São Paulo, v. 14, n.28, p. 139-152, 2004.

GALINARI, R.; RODRIGUES, J. T. Júnior; & MORGADO, R. R. (2013). **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**. BNDES Setorial, n. 37, mar. 2013, p. 227-272.

GIL, Antonio Carlos **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2000. São Paulo, v.40. n. 1. p. 5-19.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.8 , p. [3]-57, set. 1998.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEAL, Fabiano. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional**. Itajubá: UNIFEI, 2003. 223p. (Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá).

LEITE, Vitor de Campos. **Implantação de um Projeto de Mapeamento de Processos para Melhoria da Qualidade em uma Instituição de Ensino Superior Pública**. Tékhne & Lógos, Botucatu, SP, v.3, n.1, março, 2012.

LONGENECKER, Justin G. MOORE. Carlos W. PETTY J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron, 1997. Tradução: Maria Lucia G. L Rosa e Sidney Stancatti.

MARETH, T.; ALVES, T. W.; BORBA, G. S. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos**: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de Cruz Alta. In: Congresso USP, IX, São Paulo. Anais, 2009.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, p. 9- 18, jan./abr., 2008.

MELO, Allan. **As Ferramentas da qualidade aplicadas a não conformidades de processos**: um modelo de formulário adotado por uma distribuidora de combustível do recife. Simpósio de Engenharia de Produção do Vale de São Francisco. Juazeiro. VII SEPVASF, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e praticas. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OROFINO, Antonio Carlos. **Processos com resultados**: a busca da melhoria continuada. Rio de Janeiro: LTC, 2009

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply Chain Management. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, W. L. V.; DUARTE, F. M.; OLIVEIRA, J. N. **Padronização**: um fator importante para a engenharia de métodos. Qualitas Revista Eletrônica, v. 3, n.1, 2004.

UNGAN, M. C. **Standardization through process documentation**. Business Process Management Journal, v. 12, n. 2, p. 135-148, 2006.  
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150610657495>.

VALENÇA, Antonio Carlos de Vasconcelos; PAMPLONA, Leonardo de Moura Perdigão; SOUTO, Sabrina Weber. **Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil**. 2002. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, p. 83-96, mar. 2002

WERNER, R. A. **Família & Negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri: Editora Manole, 2004.