



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO DE
UMA INDÚSTRIA DE MOVEIS PLANEJADOS: Estudo de caso em uma empresa
em Santana do Livramento/RS**

Autoria: **Robert Daniel Garcia Martins**
Orientadora: **Isabela Braga da Matta**

Resumo: O contexto econômico atual faz com que as empresas precisem se reinventar para se tornarem cada vez mais fortes no mercado e melhorarem seu desempenho. Para que elas tenham seus resultados elevados é necessário repensar seus processos e a forma de gerenciá-los. Assim, é preciso identificá-los, estudá-los e entender, através daqueles envolvidos diretamente nesses processos, quais os principais problemas e a forma de corrigi-los visando futuras melhorias. Esse estudo tem o objetivo de implementar o gerenciamento de processos em uma indústria de móveis planejados e propor uma melhor atuação visando integração entre processos, pessoas e tecnologia. A fim de atingir esse objetivo, Os procedimentos metodológicos foram de cunho qualitativo descritivo, por meio de estratégias de estudo de caso. Para a coleta de dados foi empregada entrevista com roteiro, questionário online e observação participante. A partir dos dados obtidos e de sua devida análise, os resultados apontam que a empresa não utiliza a ferramenta mapeamento de processos produtivos, os setores da empresa atuam com base no que lhes é repassado pelos sócios, nem sempre os projetos são interpretados como deveriam ser o que, segundo os respondentes da pesquisa deve-se ao fato de que não há um projetista na empresa. Concluiu-se que a empresa precisa utilizar-se de um mapeamento no processo de produção, de forma agilizar e, garantir que não haja desperdício de material, cumprindo os prazos combinados e entregando um produto de qualidade ao cliente.

Palavras-chave: Mapeamento. Processos. Móveis Planejados. Industria.

**MAPPING AND ANALYSIS OF PRODUCTION PROCESSES A PLANNED
FURNITURE INDUSTRY: A case study in a company in Santana do Livramento/RS**

Abstract: The current economic context makes companies need to reinvent themselves to become increasingly stronger in the market and improve their performance. For them to have high results, it is necessary to rethink their processes and the way to manage them. Thus, it is necessary to identify them, study them and understand, through those directly involved in these processes, what the main problems are and how to correct them with a view to future improvements. This study aims to map the processes of a planned furniture industry and propose a better performance aiming at the integration between processes, people and technology. In order to achieve this objective, the methodological procedures were of a descriptive qualitative nature, through case study strategies. For data collection, scripted interviews, online questionnaires and participant observation were used. From the data obtained and its due analysis, the results indicate that the company does not use the mapping tool of production processes, the company's sectors act based on what is passed on to them by the partners, the projects are not always interpreted as they should be. which, according to the survey respondents,

is due to the fact that there is no designer in the company. It was concluded that the company needs to use a mapping in the production process, in order to speed up and ensure that there is no waste of material, meeting the agreed deadlines and delivering a quality product to the customer.

Keywords: Mapping. Lawsuit. Planned Furniture. Industry.

MAPEO Y ANÁLISIS DE PROCESOS PRODUCTIVOS UNA INDUSTRIA DE MUEBLES PLANIFICADA: Un estudio de caso en una empresa de Santana do Livramento/RS

Resumen: El contexto económico actual hace que las empresas necesiten reinventarse para ser cada vez más fuertes en el mercado y mejorar su desempeño. Para que tengan altos resultados, es necesario repensar sus procesos y la forma de gestionarlos. Por ello, es necesario identificarlos, estudiarlos y comprender, a través de los directamente involucrados en estos procesos, cuáles son los principales problemas y cómo corregirlos de cara a futuras mejoras. Este estudio tiene como objetivo mapear los procesos de una industria de muebles planificada y proponer un mejor desempeño con el objetivo de la integración entre procesos, personas y tecnología. Para lograr este objetivo, los procedimientos metodológicos fueron de carácter cualitativo descriptivo, a través de estrategias de estudio de caso. Para la recolección de datos se utilizaron entrevistas guionadas, cuestionarios en línea y observación participante. De los datos obtenidos y su debido análisis, los resultados indican que la empresa no utiliza la herramienta de mapeo de procesos productivos, los sectores de la empresa actúan en base a lo que les transmiten los socios, los proyectos no siempre son interpretados como se debe ser que, según los encuestados, se debe a que no hay ningún diseñador en la empresa. Se concluyó que la empresa necesita utilizar un mapeo en el proceso de producción, con el fin de agilizar y garantizar que no haya desperdicio de material, cumpliendo los plazos acordados y entregando un producto de calidad al cliente

Palabras clave: Mapeo. Demanda judicial. Planificación de muebles. Industria.

1 INTRODUÇÃO

Os efeitos da globalização têm modificado nos últimos anos o setor moveleiro no país, diante dos avanços mercadológicos. As empresas se veem frente a novas oportunidades e desafios em virtude de um mercado cada vez mais competitivo e que as impele a buscarem formas de atenderem as demandas de consumo que crescem constantemente e alcancem seus objetivos organizacionais. De todas as mudanças que se tem observado desde o final do século passado, percebe-se que a globalização tem causado mais impacto, com reflexos tanto nas organizações como na vida de praticamente cada indivíduo, na sociedade em qualquer lugar do mundo.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE (2017), “o Brasil é o quinto maior produtor de móveis do mundo, e o trigésimo segundo que mais exporta”. Com os impactos da instabilidade econômica o setor moveleiro, enfrentou vários desafios nos últimos anos.

Galvão (2016, p.12), destaca alguns fatores responsáveis por modificações no mercado moveleiro nos últimos anos como “maior exigência por parte dos clientes tanto em parte do produto como serviço e aumento da concorrência, passando a competir de forma global, tornando assim o trabalho mais difícil para as empresas”. Segundo o SEBRAE (2017, sn), a inovação na fabricação de móveis planejados torna-se um desafio constante para designers e fabricantes, valendo - se de novos acabamentos, novos materiais e agregando estética e funcionalidade mais valorizados pelo cliente.

Conforme Galvão (2016, p.12), “as lojas de móveis planejados surgiram frente a crescente necessidade da personalização de produtos impulsionando um novo setor de negócios com o objetivo de atender a estas novas requisições de mercado”. Impulsionados pelo mercado imobiliário que investe em construções de pequenos apartamentos, onde os móveis necessitam adequar-se a novas medidas, a exigência de consumidores que a cada dia manifestam o interesse por adquirir produtos idealizados por eles é que os empresários veem se destacando no mercado e investido no ramo de moveis planejados.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE, (2017, s.n.), “vivemos um momento em que o mercado de móveis oferece opções para todas as necessidades e, a utilização de móveis planejados cresceu expressivamente nos últimos anos”.

Conforme o artigo Móveis Planejados: Crescimento e evolução deste mercado, publicado na Revista Móveis Cé (2019), antes os imóveis eram maiores, espaçosos, agora a tendência são locais menores, mas que precisam manter o conforto, a praticidade e a identidade das pessoas que moram ali. Dessa forma os móveis planejados são sem dúvida a opção que mais atende essas necessidades. Eles podem ser adaptados, estando em harmonia com a planta do imóvel e com o perfil do cliente. Assim estão presentes em um número cada vez maior de lares e espaços comerciais.

A fabricação de artigos mobiliários, um dos importantes representantes da indústria moveleira, tem ganhado destaque, sinalizando que se mantém relativamente competitiva, principalmente no mercado interno, apesar da expansão da concorrência proveniente das recentes transformações no âmbito do comércio internacional. No Brasil, o design mobiliário tem evoluído bastante, com a incorporação de novas tecnologias e conceitos, visando ao conforto dos usuários e a durabilidade dos produtos. Com o aumento do acesso aos sistemas de ferragens, como portas deslizantes, e com a evolução da qualidade dos painéis de madeira

industrializada, atualmente os móveis exibem mais design na função, na forma e na superfície.

O sonho da casa própria se faz presente na perspectiva de felicidade do ser humano. Porém, há barreiras impostas, principalmente, pelo mercado imobiliário que faz da habitação e da cidade uma mercadoria cara e de acesso restrito para a maior parcela da sociedade, formada por trabalhadores de classe média baixa. Apesar dos avanços tecnológicos e políticos no que diz respeito ao direito à moradia, inúmeros cidadãos não conseguem realizar a meta de possuir uma residência saudável e confortável na cidade formal. (BARROSO, PANET, ANDRÉS, 2018)

O sonho do imóvel próprio esbarra no alto custo do metro quadrado construído fez com que, as habitações se tornassem cada vez menores. Devido a essa tendência de espaços menores, o projeto de mobiliário teve que se adaptar as necessidades do ambiente, sendo assim, diminuiu de tamanho e exigiu mais criatividade nos projetos, desta forma os móveis planejados tendem a ser a solução para os pequenos espaços (BARROSO, 2007).

Segundo a Fundação Instituto de Pesquisa Econômica- FIPE (2019), é possível constatar diferenças no desempenho dos empreendimentos residenciais de médio e alto padrão e dos empreendimentos residenciais de baixo padrão, vinculados ao programa “Minha Casa Minha Vida”, visto que entre os meses de março de 2018 e março de 2019, o segmento residencial de baixo padrão representou 79,0% das unidades lançadas. Em termos de vendas, este seguimento contribuiu com 70,7% das unidades vendidas no mesmo período.

De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), o número de moradores por imóvel vem caindo desde 2019. A projeção realizada pela Deloitte corrobora essa tendência, ao indicar que, em 2018, havia 2,83 moradores por residência. Dessa maneira, é possível concluir a transformação do perfil demográfico do brasileiro levará a residências de formatos mais compactos.

Devido à grande concorrência organizacional e o aumento da competitividade, as empresas procuram melhorias com o delineamento e a gestão de processos na cadeia produtiva. Segundo Corrêa e Corrêa, (2017), as constantes mudanças no mercado com concorrentes cada vez mais competentes é necessário que as empresas inovem para que possa se manter atuante no mercado. Este estudo tem como base, os estudos realizados por Chiavenato (2008); Chemin (2020); Comunello (2014) Corrêa (2017); Galvão (2016); Pinheiro (2015); Prado (2021), que abordam as questões relacionadas à temática mapeamento de processos.

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo geral: Analisar as melhorias proporcionadas pelo mapeamento de processos em uma indústria de móveis planejados em Sant'Ana do Livramento-RS. Para tanto se fez necessário traçar os objetivos específicos: a) Mapear os Processos Produtivos de uma indústria de Móveis Planejados; b) Identificar possíveis falhas no fluxo da produção; c) Identificar as possibilidades de melhorias na competitividade através da gestão de processos produtivos; d) Apresentar uma proposta de gestão de processos produtivos para melhoria na competitividade da empresa no mercado.

Assim, a escolha deste tema justificou-se pela sua importância em aprofundamento de conhecimentos relacionada à gestão de processos; melhoria contínua; otimização do sistema de produção; qualidade e padronização e gestão profissionalizada para a empresa em estudo e, outros profissionais que possam se interessar pelo assunto. Este estudo teve como questão geradora: **Quais melhorias podem ser obtidas por meio do mapeamento de processos produtivos em uma indústria de móveis planejados?**

Para o alcance do objetivo proposto e respondendo à questão geradora da pesquisa utilizou-se como metodologia a pesquisa de campo e como instrumentos de pesquisa o questionário, entrevista e observação junto ao sócio, funcionários e clientes de uma empresa de móveis planejado em Santana do Livramento RS.

Para uma melhor compreensão da leitura, este estudo divide-se em Introdução, onde se apresenta a contextualização do tema, a problemática, objetivos gerais, específicos e, justificativa da pesquisa. Na segunda seção apresenta-se o Referencial Teórico que será composto pelos assuntos que fundamentam a pesquisa: Mapeamento de Processo Produtivo; Planejamento e Controle de Produção. Na terceira seção destaca-se a metodologia utilizada no estudo. Na quarta seção apresenta-se a discussão e resultados. E, por último as considerações finais e as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico apresenta a fundamentação teórica que embasou a pesquisa, abordando a temática: Mapeamento de Processo Produtivo e Planejamento e Controle de Produção, embasada na pesquisa bibliográfica trazendo a colaboração dos estudos publicados.

2.1 Mapeamento do Processo Produtivo

Antes de definir o que é mapeamento de processos é importante verificar o que se entende por processos, o que é definido por Samuel Lázaro Luz Lemos como “uma sequência

de atividades, que se relacionam entre si de um jeito que uma depende da outra, elaboradas de modo racional para o alcance de objetivos” (2020 np).

Processo é um conjunto finito, sequencial e ordenado de passos que devem ser executados para transformar um insumo (uma entrada) em algo útil (uma saída), válido, que atenda a especificações predefinidas (parâmetros, dimensões, prazos etc.) (WILDAUER, 2015, p.21).

Entende-se que o mapeamento de processos é uma técnica geral utilizada pelas empresas para entender de forma clara, objetiva e prática suas operações, servindo para identificar os acertos e erros que podem ser cometidos frente a uma determinada tarefa, evitando que ocorram desperdícios de tempo, material e serviços.

O mapeamento dos processos apresenta grande importância, pois tem a função de registrar e documentar os procedimentos em uma organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos tácitos e explícitos, a organização deve estar atenta ao fato de que seus trabalhadores podem migrar de um setor para outro ou se aposentarem, a fim de não perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos e que dão o suporte essencial à sua existência (OLIVEIRA, 2015, p. 06).

Interpretando as palavras de Oliveira (2015), pode se dizer que o mapeamento apresenta uma visão realista da empresa e possibilita a aplicação de diversas metodologias capazes de melhorar todo o processo produtivo do negócio. No entanto, se faz necessário que este seja bem implementado e bem estruturado trazendo assim diversos benefícios e vantagens em realizar esse procedimento. Nesse sentido, o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação criada a fim de subsidiar a melhoria dos processos existentes ou auxiliar na introdução de novos procedimentos.

Segundo Cunha (2012, p.5), “mapeamento de processos é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar resultados pretendidos numa organização institucional”.

Percebe-se a importância de uma empresa valer-se do mapeamento, no sentido de organizar de melhor forma sua produção, sem que ocorram desperdícios de material, tempo e mão de obra facilitando, dessa forma, a entrega dentro dos prazos estabelecidos e assim estabelecer um ritmo de trabalho e produtividade que lhe permita permanecer ativo no mercado. Segundo o SEBRAE (2013), “a redução de custos dentro da empresa deve focar em produtividade. Muitas vezes, a melhor opção para diminuir os custos não é cortar serviços ou demitir funcionários, mas rever o processo produtivo da empresa”.

Segundo os estudos de Cruz (2018, p.15), o mapeamento auxilia a empresa a enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos que precisam ser além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio.

Os processos dentro de uma organização têm como objetivos principais:

Operacionalizar e otimizar recursos do sistema, buscando eficiência e eficácia em termos de desempenho do processo; Reduzir o número de erros ou falhas: a diminuição de erros afeta diretamente os custos do processo; além de aumentar a percepção do cliente sobre a qualidade de entrega para o cliente; Reduzir o tempo de execução Reduzir o custo do processo é um dos fatores que tornam a empresa mais competitiva; Aumentar a produtividade, consequentemente a eficiência do processo utilizando menos insumos para conseguir os mesmos resultados; Reduzir riscos operacionais, ou seja, diminuir falhas de sistemas, equipamentos e erros humanos no nível de prevenção, avaliação e detecção; Aumentar o nível de segurança do processo: a segurança é um aspecto muito importante para a integridade, a confiabilidade e o sigilo das informações (USIRONO, 2015, p. 22).

Assim percebe-se que o mapeamento se faz importante para a empresa, no sentido de organizar de melhor forma sua produção, sem que ocorram desperdícios de material, tempo e mão de obra facilitando, dessa forma, a entrega dentro dos prazos estabelecidos e, assim a empresa se mantém ativa no mercado. Segundo Villella (2000, p. 50), “o mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica de comunicação cujo objetivo seria ajudar a melhorar os processos existentes”.

Analisando a fala de Villella, percebe-se a importância das empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte, adotarem o mapeamento de processos produtivos como uma ferramenta que irá nortear a ação da empresa, buscando a otimização de recursos materiais e humanos na busca pela eficiência e eficácia na produtividade e assim fidelizar sua clientela.

Segundo Cunha (2012, p.5), “mapeamento de processos é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar resultados pretendidos numa organização institucional”.

Segundo Amorim e Rocha, (2012), para melhor compreender os processos de uma organização se faz necessário a realização do mapeamento, é preciso ter um completo conhecimento sobre suas atividades tanto documentais quanto operacionais, buscando a aplicabilidade e a combinação de técnicas de mapeamento de processo para assim agregar valor, qualidade ao produto final e uma maior rentabilidade financeira, pois estes garantiram o diferencial e a permanência no mercado e consequentemente, um maior reconhecimento do consumidor final.

A importância do mapeamento de produção tem a ver com o resultado, ou seja, com a entrega do produto ou serviço na qual o objetivo final é a satisfação do cliente e, desta forma evitar, problemas na produção que afetem a entrega e o resultado esperado.

O mapeamento de processos é o método utilizado para descrever cada processo, analisá-lo e redesenhá-lo. Seu objetivo é a compreensão desses processos por todas as partes interessadas, possibilitando-se analisar criticamente pontos de incremento de melhorias que possam ser aplicados (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

De acordo com Carpinetti (2016), o mapeamento de processos propicia identificar as atividades desempenhadas e através da elaboração do mapa de processo ou através de gráficos das etapas da produção, reconhecendo os fatores do processo que demandam observação detalhada e que facilitam seguir os passos desta produção.

Mapear ajuda a identificar fontes de desperdício, fornecendo uma linguagem comum para tratar dos processos de manufatura e serviços, tornando as decisões de fluxo visíveis, de modo com que possa discuti-las, agregando conceitos e técnicas enxutas, formando a base para um plano de implementação e mostrando a relação entre fluxo de informações e o fluxo de matérias. (CORRÊA et al., 2005).

Corroborando com essa ideia, encontra-se Moreira (2011), o qual considera que, sem as ferramentas gerenciais ou sem a eficiência do processo produtivo, dificilmente uma empresa vai ser bem-sucedida ou até mesmo sobreviver no mercado. O mapeamento de processos de produtividade facilita para que a empresa possa alcançar seu objetivo, pois fornece os elementos necessários para a tomada de decisão evitando assim possíveis erros que podem colocar em risco os objetivos da empresa.

O mapeamento de processos é uma estratégia para identificar a sequência lógica das atividades e elementos que compõem um determinado processo, servirá para compreender os processos e assim melhorá-los. Além de possibilitar a sua transformação e padronização, fazendo com que a equipe tenha seus papéis e responsabilidades definidos de forma clara. De acordo com o site de consultoria UFMG Consultoria Junior (2019), em seu E-book Processos Empresariais, “A maior vantagem de ter uma rotina de mapeamento de processos na empresa é a de compreendê-la como uma estratégia de melhoria contínua das atividades do negócio, colaborando para uma mudança de *mindset* do negócio”.

Conforme o pensamento do consultor da UFMG (2019) percebe-se a importância das empresas adotarem uma rotina de mapeamento, visto que esta ferramenta quando bem utilizada só tende a agregar nas atividades da empresa, influenciando na melhoria dos serviços e dos negócios.

2.2 Planejamento e Controle de Produção

Segundo o SEBRAE (2013), a redução de custos dentro da empresa deve focar em produtividade. Muitas vezes, a melhor opção para diminuir os custos não é cortar serviços ou demitir funcionários, mas rever o processo produtivo da empresa.

Um sistema de produção pode ser definido como um conjunto de elementos pertencentes à produção de um bem ou serviço inter-relacionados que interagem no desempenho de uma função chegando, assim, a um resultado final. De acordo com o Dicionário Financeiro (2014), a produtividade associada ao trabalho e, na economia é definida como a capacidade dos fatores de produção (máquinas, tecnologias, pessoas, capital etc.) para criar um produto. Com isso é possível definir a produtividade de uma empresa, de uma região ou país. Segundo Almeida (2003), produtividade é definida como: saída e entrada que corresponde aos recursos empregados: matéria prima, equipamento, trabalho e outros fatores de produção, enquanto output equivale aos resultados obtidos na utilização desses recursos.

Chiavenato (2008), para que exista o alcance de objetivos corporativos as empresas necessitam de planejamento antecipado e controle adequado de sua produção, não havendo espaço para improvisos excessivos e contínuos ao longo do dia a dia industrial, mas sim a visão de que se deve aumentar a eficiência e a eficácia da empresa.

Segundo Comunello (2014, p.11), [...] “o sistema de produção nas empresas vem se tornando cada vez mais importante nos ambientes de crescente abertura externa e globalização das economias.”

Conforme estudos realizados por Poletto; Lyra, (2012), muitas empresas realizam práticas de planejamento e controle de produção, administração financeira e de custos, bem como melhorias de layout e de fluxo produtivo. Nesse contexto, a gestão da produção possui as funções de gestão da demanda, planejamento do negócio, planejamento operacional (materiais e recursos) e controle de produção.

Para que uma empresa tenha sucesso e mantenha-se no mercado é importante que seja adotado o mapeamento de processos o qual irá nortear, com mais segurança, todo o processo produtivo da empresa. No entanto ao adotar um tipo de mapeamento é importante:

Determinar os objetivos do mapeamento: apenas assim você saberá quais informações buscar, quem entrevistar para entender aquele processo. Por exemplo, se o objetivo for otimizar o tempo que leva para executar alguma atividade, provavelmente você precisará fazer uma crono análise de determinadas atividades. Fazer uma análise geral dos processos atuais: antes de pensar

em qualquer melhoria é necessário entender como os processos são atualmente, seus componentes e limites, e mesmo que o gargalo seja perceptível, ele deve estar presente para que você entenda o funcionamento da empresa e pense nas soluções mais adequadas para ela.

Identificar as entradas e saídas: as entradas são os elementos que são introduzidos do fluxo do processo, como: documentações, produtos, recebimento de serviços, etc. As saídas são todos os elementos que são gerados e entregues aos clientes do processo.

Para realizar esse mapeamento, é necessário que se represente graficamente, e de forma padrão, as etapas ou atividades de que são compostos esses processos, na forma cronológica de execução e na forma em que se possa interpretar cada uma dessas etapas (PRADELLA et al., 2012).

Tabela 1 - Principais Tipos de Mapeamento

MODELO	AUTORES	DESCRIÇÃO
Fluxogramas	Junior;Scucuglia,(2011) Barbará (2011)	Consiste em uma notação mais simplificada que utiliza símbolos como setas, retângulos, paralelogramos, losangos, dentre outros, para representar um processo. Prevê uma padronização de sua representação. Conhecidos como flowcharts, podem ser desenvolvidos na forma vertical ou horizontal, e podem ser feitos usando-se mais de uma ferramenta, desde um simples software de edição de texto até softwares complexos.
Mapofluxograma	Barnes (2004),	Consiste em representá-lo na forma de um fluxograma, seja na planta de uma edificação seja na própria área em que é desenvolvida a atividade ou processo.
BPMN – Business Process Model and Notation	Junior; Scucuglia (2011),	É uma notação utilizada para descrever processos de sistemas de informação e de negócios. Têm como base elementos estruturais, de comportamentos e de interação.
Serviço de Montagem	Schmenner (1995)	Serve para o mapeamento dos processos de serviços, diferencia-se dos fluxogramas por considerar o aspecto da interação com o cliente. Consiste em uma representação de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço. Essa representação identifica tanto as atividades de linha de frente como as atividades de retaguarda, Sendo útil também na identificação de gargalos, planejamento da capacidade e tempos de execução, análise dos custos envolvidos, entre outros.

Fonte – autor pesquisador (2022)

Para que haja coerência no Planejamento e Controle de Produção de uma empresa é necessário que exista um mapeamento de processos, o qual permite que se conheçam

particularidades do processo, o fluxo de materiais e sua aplicação, a ocorrência de gargalos e desperdícios.

Segundo os estudos realizados por Garcia e Madeira (2011), e Poletto Lyra (2012), percebe-se a importância do planejamento e controle de produção na empresa visando, um fluxo produtivo de qualidade sem prejuízos matérias e de recursos.

A seguir a próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa buscando atingir os objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pretende-se nesta seção apresentar o método utilizado no presente trabalho, na intenção do alcance dos objetivos propostos. Segundo Chemin (2015), é na metodologia que o pesquisador descreve os procedimentos, os métodos, a serem seguidos na realização do trabalho, apresentando o tipo de pesquisa, sujeitos da pesquisa e formas de coleta de dados e da análise dos resultados.

Para a fundamentação do tema abordado explorou-se o referencial teórico selecionado na literatura de livros, revistas, monografias e artigos pesquisados em bibliotecas virtuais, que serviram para fundamentar as hipóteses levantadas e os objetivos traçados.

O método escolhido para a realização da pesquisa o qual visava atingir os objetivos propostos foi o estudo de caso (YIN, 2010), de natureza qualitativa, a pesquisa tem cunho descritivo, pois busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos.

Este estudo de cunho qualitativo na qual, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 32), “o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objeto da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas”.

Quanto ao tipo este estudo caracterizou-se como sendo descritivo, visto que busca descrever a ocorrência de um fenômeno em uma Empresa de móveis planejados de Santana do Livramento/RS, que neste caso foi o processo de produção e, quais melhorias podem ser implementadas neste. Segundo Triviños (2009), o estudo descritivo visa conhecer o problema de pesquisa, suas características, problemas e agentes, exigindo do pesquisador informações sobre o que se deseja pesquisar. Está pesquisa trata-se de um estudo de caso.

Casos únicos: são válidos e decisivos para testar a teoria, quando é raro ou extremo; quando é representativo ou típico, ou seja, se assemelha a muitos outros casos; quando é revelador, ou seja, quando o fenômeno é inacessível; e longitudinal, em que se estuda o caso único em momentos distintos no tempo; Casos múltiplos:

mais consistentes e permitem maiores generalizações, mas demandam maiores recursos e tempo por parte do pesquisador; Enfoque incorporado: no estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise; Enfoque holístico: busca examinar apenas a natureza global de um programa ou da organização (YIN,2005, p. 20).

Ainda interpretando as ideias de Yin (2005), apesar das limitações, o estudo de caso é o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de um determinado fenômeno.

Conforme Yin (2015, p. 31), afirma que, “a pesquisa de estudo de caso é, provavelmente, mais apropriada para as questões como e por que; por isso, sua tarefa inicial é esclarecer, precisamente, a natureza de suas questões de estudo a esse respeito pois se faz necessário conhecer na prática se a empresa adota o mapeamento de processos produtivos e como este pode auxiliar na melhoria e desempenho da empresa junto aos produtos e serviços ofertados, tendo em vista a seguinte questão de pesquisa: **Quais melhorias podem ser obtidas por meio do mapeamento de processos produtivos em uma indústria de móveis planejados?**

De acordo com Mattar (2001), as pesquisas descritivas possuem objetivos bem definidos, os procedimentos são formais, as pesquisas são bem estruturadas e voltadas para a solução de problemas ou para a avaliação de alternativas de ações.

Conforme Lakatos, Marconi, (2010), a delimitação do tema estabelece limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação: A pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever as características de determinado grupo de indivíduos. Visto que o trabalho objetiva identificar a percepção do trabalho de uma marcenaria em Santana do Livramento, quanto ao mapeamento da produtividade na confecção dos móveis planejados faz-se necessário a descrição destas características.

Gil (2010, p. 27), contextualiza a finalidade da pesquisa descritiva. “As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis variáveis.”

Após a definição do método, fez-se necessário estipular a técnica de coleta de dados. A observação direta intensiva realizada através de duas técnicas: observação e entrevista.

“A coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se inicia com a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (LAKATOS, MARCONI, 2010, p. 149). Desta forma a coleta de dados teve como fonte a empresa no ramo de móveis planejados em Santana do Livramento

A escolha desse segmento se deu por se tratar de um setor que tem crescido nos últimos anos. No entanto, são empresas que nem sempre dispõe ferramentas para aplicarem em análise de produtividade ou até mesmo por desconhecerem a funcionalidade do mesmo. Para esse estudo, a pesquisa contou com um (1) respondentes sócio proprietário na empresa identificado aqui como (SP), quatro (4) funcionários da produção, identificados como (F1, F2, F3 e F4) com idades entre trinta (30) a cinquenta (50) anos, todos do sexo masculino.

Também, responderam a pesquisa dezesseis (16) clientes da empresa onde a faixa etária encontra-se entre quarenta (40) a sessenta e cinco (65) anos. Sendo que o sócio e os funcionários foram entrevistados pelo pesquisador de forma presencial, tendo suas respostas gravadas, para posterior transcrição. Já os clientes responderam ao questionário construído pelo autor valendo-se do *googles forms* através do link <https://forms.gle/2v1yjkgf69qd8>, os quais receberam o *link* via *e-mail* e *whatsapp*.

A técnica selecionada para a coleta de dados da pesquisa foi a entrevista semiestruturada, a partir de um roteiro. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 149), “a coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Entende-se que a entrevista semiestruturada é utilizada na forma de roteiro de entrevista previamente elaborado, guiada por um roteiro semiestruturado com questões abertas, caracterizado como instrumento de coleta de informações o que garante que a mesma pergunta seja feita da mesma forma a todas as pessoas que forem pesquisadas. Segundo Malhotra (2012, p. 243), o roteiro de entrevista é uma “técnica estruturada para coleta de dados consiste, em uma série de perguntas, escritas ou orais, que o entrevistado deve responder”.

Além das entrevistas, esta pesquisa também buscou identificar através da observação situações de como é vivenciada na prática a organização da empresa se havia ou não um planejamento e, como se dá a questão da produtividade na confecção de moveis planejados.

O pesquisador observador realizou um planejamento de observação do trabalho dos funcionários no período de 10 dias no mês de maio de 2022, tendo como base um instrumento de coleta de informações quanto às dificuldades encontradas desde o projeto do móvel a ser confeccionado, a separação do material, o corte e o processo de montagem do mesmo, identificando os entraves que ocorreram durante o processo, na perspectiva de uma avaliação posterior para a correção destes problemas.

Como método de análise dos resultados da pesquisa optou-se por uma análise interpretativa que na visão de Sakata (2012), é um modelo dotado de características expositivas, onde os dados são apresentados de forma descritiva, e analisados também na visão do autor. A interpretação dos dados para Marconi e Lakatos (2010), trata-se da ação de buscar ampliar o conteúdo das respostas relacionando-as a outros conhecimentos expondo assim, o verdadeiro sentido dos materiais obtidos tornando-os compreensíveis.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados, inicialmente aborda-se a caracterização dos sujeitos envolvidos, em seguida expõem-se os questionamentos realizados que auxiliaram, no alcance do objetivo geral que buscou responder a questão geradora deste estudo.

4.1 Análise dos processos sob o ponto de vista dos proprietários

Ainda analisando o perfil dos respondentes da empresa, o sócio diz ter cinquenta (50) anos, possui ensino médio completo. Relata que é sócio há 22 anos, desde que abriram a marcenaria. O entrevistado afirmou que a empresa vem apresentando um faturamento anual na média de R\$ 240.00,00 (Duzentos e Quarenta mil reais). Respondeu ainda que a empresa se encontra classificada com Microempresa, a qual possui hoje 4 funcionários sendo que Três (3) atuam na manufatura e um (1) no serviço.

Sobre aos serviços ofertados pela empresa além dos móveis planejados, o entrevistado afirmou que a empresa oferece “a venda de placas de MDF e ferragens em geral do ramo moveleiro”. Respondeu também que a empresa possui uma carteira de clientes ativos em torno de cinquenta clientes, no entanto a empresa não possui um sistema de registro dos mesmos.

Quanto ao planejamento para a execução dos serviços, o entrevistado relatou que a empresa mantém sim, um planejamento que vai desde o início da produção até a instalação do produto solicitada pelo cliente. Questão essa que foi observada pelo pesquisador, na oportunidade em que fez os registros no diário de campo.

O sócio relatou ainda que o funcionamento do processo produtivo segue uma sequência de ações, que inicia com o pedido por parte do cliente, compra de material, caso a empresa não tenha no estoque.

Na indústria moveleira, a gestão de estoque e processamento se enquadra como uma ferramenta de suma importância, pois seu gerenciamento de forma adequada resulta em redução de custos com estoques excessivos e aumento da produtividade no processo produtivo. Dias (2010, p.131), afirma que “todas as maneiras de registro de estoque têm como intuito controlar o número de insumos em estoque, tanto o volume físico quanto o financeiro”. Ainda, de acordo com Dias (2010, p21), o setor de controle de estoques para ser eficiente deve inicialmente introduzir certos objetivos principais:

[...] Definir “o que” deve ter em estoque: quantidade de material; Definir “quando” esse deve ser reabastecido: periodicidade; Definir “quanto” de estoque um período necessitará: quantidade de compra; Adquirir, depositar e manter os insumos estocados de acordo com as necessidades; Fazer o controle dos estoques com relação aos valores e quantidades; Verificar e ausentar do estoque os materiais obsoletos e que estão em desuso.

Continuou o sócio, relatando como se dá o processo de confecção de móveis na empresa, cortam-se as placas, conforme plano de corte é feita a laminação, furações e acabamento final. O setor de montagem recebe as peças para a colocação das ferragens. Segundo ele, alguns móveis requerem a desmontagem para que possam ser transportados e, montados novamente já no local.

Sobre mapeamento do processo produtivo respondeu que sabe que seguem um roteiro ou melhor, um planejamento porém disse desconhecer se isso seria bem um mapeamento,

Por se tratar de um componente essencial para o gerenciamento e comunicação, o mapeamento de processos pode ainda permitir a redução de custos na prestação de serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização. Além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (GOMES et al, 2015, p.3).

Corroborando com Gomes *et al*, (2015, p.3), percebe-se pela resposta do sócio que “a empresa ainda não efetivou um mapeamento de processo e sim, trabalham com roteiros de etapas que devem cumprir na execução do serviço”. (SP)

Durante a observação realizada pelo pesquisador não foi possível identificar o mapeamento. Sendo que para uma maior produtividade a empresa deve buscar a eficácia de seus processos e controle sobre suas operações, se atentando quanto à ordem com que suas atividades estão sendo desenvolvidas no ambiente interno.

O mapeamento também auxilia a empresa a enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade

na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar a performance do negócio (CAMPOS; LIMA, 2012).

Foi identificada a necessidade de planejamento e controle da produção para auxiliar o gerenciamento da produção da marcenaria, pois, assim a empresa consegue planejar quando e onde produzir, resultando em melhor produto ou serviço ao cliente, reduzindo gastos e tempo.

Quanto aos clientes efetuarem orçamentos ou projetos e não realizarem o pedido, o sócio considera que muitos fazem isso, porém os motivos das desistências fogem ao seu conhecimento, o sugere que possa ser por não caber no orçamento, orçamentos em lojas de pronta entrega mais acessíveis.

A empresa possui concorrentes que segundo o sócio são as pequenas marcenarias informais, além das lojas de móveis pré-fabricados que produzem em série e possuem a pronta entrega. Frente a competitividade a busca pela satisfação dos clientes tem sido uma das principais causas para que as empresas maximizem o empenho em atender os interesses e desejos dos mesmos Brandão Junior; Lira; Gonçalves, (2004). Finalizando a entrevista o sócio fez uma colocação em relação ainda a concorrência, segundo ele, o setor de construção civil no município encontra-se em alta e, com isso desperta o interesse de outras empresas de fora da cidade. Portanto para que a marcenaria se mantenha no mercado é necessário que esteja sempre atualizada, buscando atender as demandas dos clientes oferecendo um serviço de qualidade.

4.1.1 Análise das entrevistas com os funcionários da empresa

Buscando traçar o perfil dos respondentes os funcionários aqui denominados F1, F2, F3 e F4 responderam a entrevista da seguinte forma:

Quanto ao nível de escolaridade, um possui o ensino fundamental completo, e os outros possuem o ensino médio. Os funcionários relataram que trabalham na empresa entre dois (2) a quatro (4) anos. Responderam que desempenham as funções de beneficiamento da madeira, corte e acabamento nas peças de MDF, montagem e transporte. Conforme relatados transcritos:

“Meu trabalho é fazer o beneficiamento da madeira, transformado a madeira bruta em matéria prima para ser utilizada”.(F1)

“ Sou um dos responsáveis pelos cortes e acabamentos das peças de MDF, que fazem parte de cada projeto”.(F2)

“ Sou montador recebo as peças e monto o móvel, além disso também reviso os últimos detalhes antes da entrega”.(F4)

Quanto ao sistema de produção na empresa, segundo os funcionários eles recebem uma planilha como plano de corte que seria o projeto, contendo cores e espessura das madeiras que devem ser beneficiadas. As quais, após o processo são entregues para o setor de montagem. Sendo que no setor de beneficiamento trabalham dois dos funcionários entrevistados.

O funcionário do setor de montagem disse que recebe a madeira beneficiada e um esboço do móvel que deverá montar. Disse ainda que é responsabilidade dele verificar possíveis defeitos na madeira ou mesmo nas medidas das peças cortadas.

Pelas respostas dos funcionários quanto ao processo de produção há um conhecimento das etapas e tarefas a serem realizadas e como procedê-las. No entanto, não há um padrão nem manual de atividades em que se possa basear o processo de forma assertiva.

Eles relataram ainda que consideram como impedimento ou dificuldades na empresa quanto a produção e captação de clientes, o maquinário que poderia ser mais moderno; a falta de um sistema de etiquetagem das peças, isso serviria para agilizar o processo de produção, facilitaria a identificação do móvel e do cliente.

Outra dificuldade encontrada é a questão da empresa não possuir um desenhista ou mesmo, utilizar um software para elaboração de projetos, com certeza facilitaria o entendimento por parte do cliente e do funcionário na hora de executar o serviço.

Entidades como SEBRAE e SENAI buscam evolucionar o cenário do segmento moveleiro incentivando as empresas a investirem em design Gomes e Passos, (2011). Nessa mesma ideia colabora Krüger (2015, p.16), “Para melhorar a qualidade dos produtos gerados pelas pequenas empresas do setor moveleiro e permitir maior competitividade nacional, é imperativo que novos produtos sejam gerados a partir da incorporação de conceitos de design”.

Outra questão apontada pelos funcionários como dificuldades diz respeito, ao espaço físico da empresa, pois segundo eles é necessário um local mais amplo para a montagem. Manifestaram ainda que a falta de recursos humanos, no setor de montagem, também é um impedimento para que o setor de produção seja mais eficiente na questão de entrega do produto.

Na visão dos funcionários, a empresa possui algum diferencial que pode ser um agregador de clientela fixa, que é: “a qualidade da madeira utilizada, a entrega no prazo previsto à responsabilidade dos funcionários garantindo um produto bem instalado em sem

defeitos”. (F3). Para Pianna e Reis (2015), é a satisfação do cliente que demonstra a qualidade dos serviços prestados.

Quanto a produção da marcenaria frente à concorrência, acreditam os funcionários que por conta de um bom acabamento, estar atualizado nas tendências dos móveis e necessidade dos clientes, oferecem acessórios práticos e modernos e, por estarem investindo em maquinários modernos faz com que a clientela prefira os móveis planejados que a marcenaria produz de acordo com controle de qualidade e acabamento desde o começo da fabricação.

Na oportunidade da entrevista o pesquisador deixou um espaço aberto caso os funcionários desejassem acrescentar alguma informação que não tivesse sido perguntada. Porém, os mesmos declinaram de fazer alguma colocação.

4.1.2 Análise das respostas dos clientes da empresa

A questão quanto ao tempo que é cliente constatou-se que alguns dos entrevistados são clientes da marcenaria há mais de 20 anos, o que demonstra, por exemplo, que a mesma é uma empresa consolidada no mercado, com uma clientela fixa.

Questionados quanto aos motivos de comprarem móveis planejados, as respostas foram as mais variadas desde: a qualidade dos produtos; reformas; otimização dos espaços; melhor aproveitamento dos espaços e qualidade; confiança e credibilidade da empresa, bem como os baixos valores dos orçamentos. Além do poder de escolha de modelo, cores e material, atendendo assim suas necessidades.

Segundo Dal Piva (2007, p.17), o processo de fabricação dos móveis planejados apresenta algumas vantagens em relação ao financiamento direto por parte do cliente; fabricação personalizada resultando um produto exclusivo; o mobiliário se adapta melhor ao espaço onde será inserido; produto com maior resistência e durabilidade; e proporciona maior rentabilidade por projeto produzido.

Corroborando, com Dal Piva (2004), e reforçando a fala dos clientes Ritzman; Krajewski, (2004), afirmam que “a maioria dos clientes visualiza uma empresa como sendo um processo agregado que aceita pedidos de produtos ou serviços, e finalmente os supre de um modo que satisfaça as suas necessidades”

No entanto, o mesmo autor faz suas considerações em relação às desvantagens apresentadas na questão da aquisição de móveis planejados: excesso de operações manuais;

falta de mão-de-obra especializada; necessidade de grande quantidade de matéria-prima, o que acarreta no alto custo ao produto desenvolvido.

Os clientes responderam sobre a responsabilidade e profissionalismo dos empresários, como fator que levaram a se tornarem clientes da referida empresa.

Informaram que ficaram sabendo da empresa por indicação de conhecidos e familiares. A maioria das pessoas sofre influência de vários grupos de referência, como família, amigos, clubes e organizações profissionais que elas consideram ter experiência em alguma área (CHURCHILL JR; PETER, 2012, p.163).

Segundo Solomon (2011, p. 425):

Quanto mais informações positivas os consumidores obtêm sobre o produto junto aos pares, mais provável torna-se a adoção do produto. Os grupos de referência são persuasivos, porque eles têm o poder de convencer as pessoas a adquirir determinado produto, isto é, eles encerram um poder muito forte sobre nós, os consumidores.

Quanto aos orçamentos a maioria (62%) respondeu que já realizou orçamento em outras empresas. Ainda sobre a quantia de orçamentos realizados em outras empresas a maioria respondeu que já realizou uma média de seis orçamentos,

Em relação aos prazos na entrega do projeto solicitado para a empresa pesquisada, os respondentes afirmaram na sua totalidade, que estes foram entregues no prazo. Quanto a apresentação defeitos nos móveis disseram não constatarem.

Na sequencia responderam na totalidade que se consideram satisfeitos com a aquisição dos móveis adquiridos nesta empresa. Empresas no ramo de móveis planejados estão buscando um diferencial para atuar no mercado e, por isso, estão utilizando o atendimento personalizado como forma de conquistar os clientes.

Kotler e Keller (2006, p. 61), afirmam que “só com atendimento exemplar é possível construir um negócio sustentável, com uma base de clientes fiéis”. “podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou as excede” (p. 145).

Questionados ainda, quanto ao retorno de reclamação de prazos de entregas ou defeitos, a maioria respondeu que foram atendidos pela empresa. Solicitado a atribuir uma nota de zero a cinco a empresa quanto aos critérios de preço; tempo, qualidade e reponsabilidade da empresa, sendo zero muito ruim e cinco excelente. Obteve-se as seguintes notas, como se pode ver no abaixo.

QUADRO 2- Atribuição de notas pelos clientes

CRITÉRIO	NOTA (0,00 a 5,0)
PREÇO	5,0
TEMPO	4,0
QUALIDADE	5,0
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA	4,0

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Quanto ao que poderia ser melhorado na empresa, em relação aos móveis planejados apontaram as seguintes sugestões: Ter na empresa um designer de móveis; mais ferragens e acessórios atualizados; divulgação da empresa nas redes sociais; investir em marketing e a criação de uma marca para a empresa.

A mesma ideia é compactuada por Jenkins (2008, p.29), quando diz que, “no mundo da convergência das mídias, toda história importante é contada, toda marca é vendida e todo consumidor é cortejado por múltiplas plataformas de mídia”.

Segundo Cobra (2009, p.419), “a internet tem encurtado a distância e deixando o consumidor mais próximo das empresas”. Através das mídias as propagandas, ofertas e novidades chegam ao consumidor, com maior facilidade, despertando o interesse em adquirir determinado produto. Em outras palavras as mídias favorecem a oferta e a procura.

Responderam em sua totalidade que recomendariam a empresa para amigos e familiares. Justificaram essa recomendação, por confiarem na empresa, pela qualidade dos produtos, ótimo atendimento e pessoal capacitado, Destacaram ainda o fator custo benefício, rapidez na entrega, atendimento e responsabilidade com o cliente pelos sócios proprietários. O próximo tópico apresenta o resultado da pesquisa.

4.2 Análise

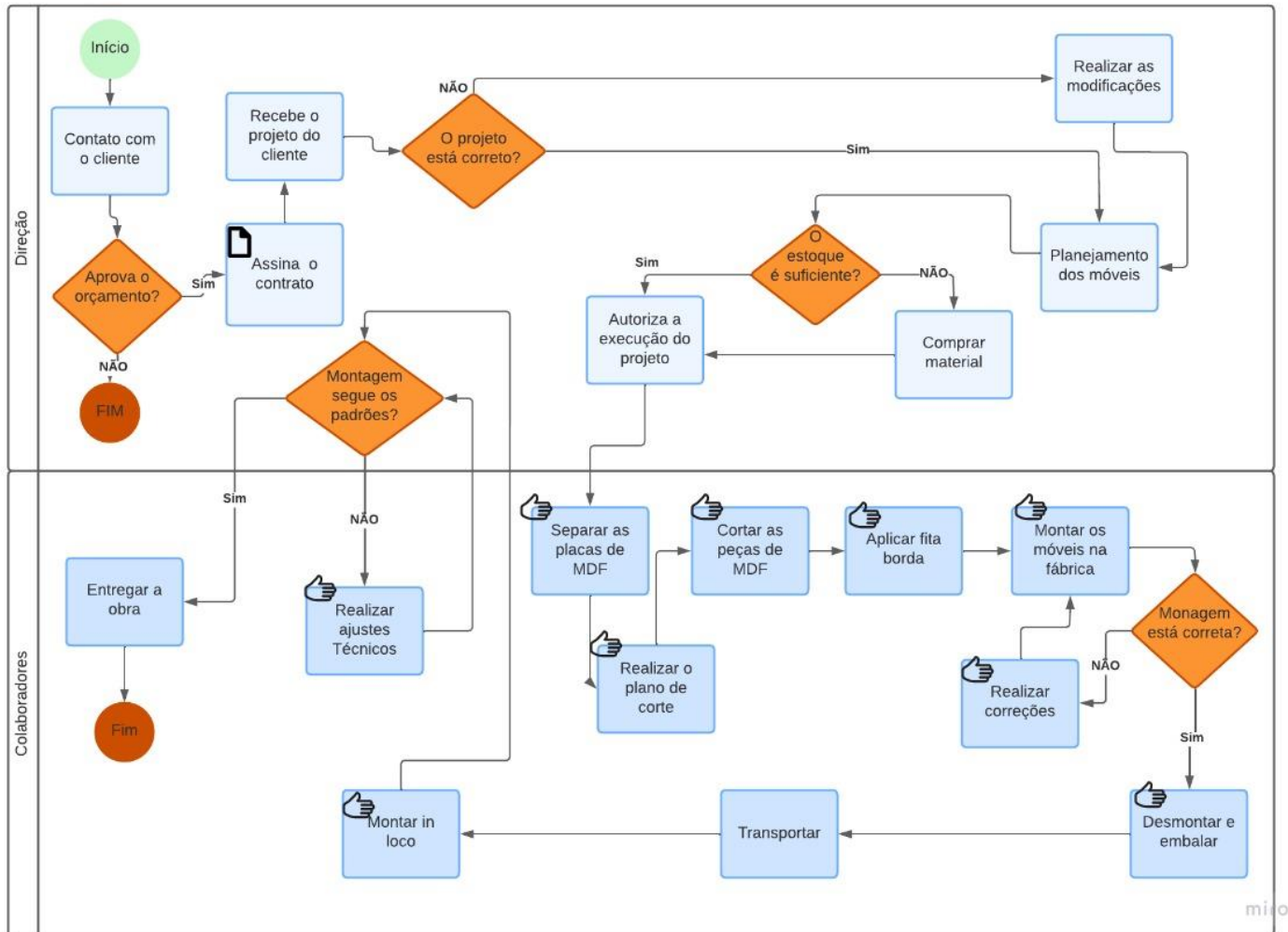
Conforme a metodologia do trabalho constatou-se, a través das respostas da pesquisa e das anotações do pesquisador participante, que a empresa apesar de identificar certa rotina na elaboração dos móveis, não tem bem claro um mapeamento dos processos a identificação dos pontos críticos.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, percebe-se que há necessidade de uma organização pautada no planejamento mais definido e, a implementação de uma nova mentalidade mais profissional voltada para os resultados.

Analisando as questões pontuadas na pesquisa se faz necessário que a empresa em questão, atente para a necessidade de melhorias pontuais para que possa progredir frente às exigências de mercado e assim alcançar um maior número de clientes.

Portanto, visando auxiliar, no que tange as questões de melhorias no processo produtivo evitando, desperdícios de material e tempo apresentou-se a seguinte sugestão, através da adoção de um mapeamento definido no fluxograma exposto na Figura 1a seguir:

FIGURA- 1 DIAGRAMA DE PROCESSO PRODUTIVO



Fonte do Autor - 2022

De acordo com Moreira (2008, p.267), “O fluxograma de processo é uma representação gráfica do que ocorre com o material ou conjunto de materiais, [...] durante uma sequência bem definida de fases do processo produtivo”.

Para uma melhor compreensão do fluxograma apresentado como sugestão para os proprietários da marcenaria fonte do estudo de caso, se faz necessário detalhar cada uma das ações propostas:

1. Início do processo: Este se dá a partir do momento em que o cliente é recebido por um dos proprietários e apresenta sua necessidade ou projeto; Sendo essa fase também designada como Captação de cliente. É, também nessa fase que é formalizado o contrato, definindo valores, formas de pagamento e prazos de entrega.

2. Planejamento – Após a formalização do pedido atendendo a necessidade do cliente é marca uma visita, para conferir as medidas in loco, ou seja, no ambiente designado pelo cliente. É durante as medições in loco que se pode realizar alterações no projeto se necessário. Logo depois, é dada continuidade ao planejamento, repassando informações do projeto para o plano de corte;

3. Corte– Nesta fase o responsável seleciona o material e encaminha para o responsável pelo corte do MDF. Para a produção as chapas de MDF são cortadas nas dimensões exigidas no projeto. Normalmente são unidas por parafusos, é recomendado que o encaixe entre as duas peças unidas fosse suave para que a pressão exagerada não danifique as peças (MASISA, 2015)

4. Laminação – é o processo de acabamento após as chapas de MDF terem sido cortadas nas medidas necessárias. Ocorre o processo de colar as bordas da cor das chapas, conforme as cores do MDF, visando um melhor acabamento e sofisticação das peças;

5. Pré-montagem – É a fase de montagem das peças que compõem o objeto como gavetas, portas etc. Peças estas que não precisam ser desmontadas para a realização do transporte e, montagem final do móvel no local.

6. Montagem – Nesta fase o processo esta sendo finalizado e, o móvel será instalado, retificando e fazendo os ajustes necessários no local designado pelo cliente.

Entrega – última fase do processo após a montagem do móvel, onde é testado pela última vez. O móvel é limpo e, finalmente entregue ao cliente com a supervisão do empresário responsável pelo projeto. Com a instalação e verificação do cliente é dado o projeto como concluído.

Dentre os desafios encontrados para a realização do estudo, o principal foi a falta de informações em relação a organização da produção, na empresa estudada, pois, os processos de produção e o gerenciamento da empresa são todos feitos de modo informal. Não há um sistema de medição da produtividade, indicadores estratégicos, controle de estoque, entre outras ferramentas de gestão que por mais básicas que sejam, ajudam na profissionalização do negócio.

Conforme foi possível perceber nas entrevistas o sócio–proprietário não tem bem claro o que seria um mapeamento de processo, o que deixa implícito que os projetos são executados seguindo uma rotina, porém, sem um controle sobre o material usado e a forma como é usado.

Nesta perspectiva, o mapeamento de processos caracteriza-se como uma importante ferramenta de gestão para qualquer empresa, sendo ela pequena, média ou grande. A utilização de uma proposta de mapeamento de processo proporciona a empresa, o conhecimento do ambiente e de si mesma, permitindo vislumbrar suas forças e fraquezas, definindo objetivos e estratégias competitivas para o alcance do sucesso esperado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho versou, sobre processos produtivos, tendo como objetivo Analisar as melhorias proporcionadas pelo mapeamento de processos em uma indústria de processos em uma empresa de móveis planejados em Sant’Ana do Livramento-RS. No entanto, pode se dizer que o objetivo foi alcançado em partes, pois constatou-se a necessidade de implementar na prática um mapeamento de processo produtivo, porém i mesmo ficou como sugestão para a empresa.

Quanto aos objetivos específicos que foram traçados no início da pesquisa, o primeiro objetivo visa mapear os Processos Produtivos de uma indústria de Móveis Planejados, o estudo contemplou este objetivo através das respostas dos participantes e da observação realizada pelo autor. De forma que, a empresa de móveis planejados onde se realizou a pesquisa e as observações, carece de um mapeamento de processos, visto que pela visão dos participantes da pesquisa e colaboradores da empresa, estes opinaram que há uma rotina sequencial das ações que devem executar para a confecção dos projetos de moveis que recebem, porém não há, o controle sistemático das ações para evitar perdas matérias e prazos.

O segundo objetivo específico procurou-se identificar possíveis falhas no fluxo da produção. Este objetivo foi atingido através das constatações coletadas através da opinião do sócio e dos funcionários que responderam a pesquisa.

O terceiro objetivo busca identificar as possibilidades de melhorias na competitividade através da gestão de processos produtivos. Este objetivo também foi alcançado, quando o pesquisador analisou as respostas da pesquisa e através da observação participante, quando em contato com o dia a dia da empresa foi possível perceber onde seria necessário realizar mudanças para melhor posicionar a empresa diante da competitividade do mercado.

E, o quarto objetivo foi alcançado, pois o pesquisador apresentou uma proposta de gestão de processos produtivos através da ferramenta mapeamento de processos onde, foi traçado um diagrama, que se for colocado em prática servirá para melhoria na competitividade da empresa no mercado.

Através deste estudo foi possível identificar que a empresa onde se realizou a pesquisa necessitava de melhorias no processo produtivo e, desta forma foi proposta a ferramenta mapeamento de processo, através do diagrama construído pelo pesquisador na intenção de colocar em prática permitindo uma melhor atuação dos funcionários, controle de estoque e racionalização nas perdas de materiais, quando as peças forem cortadas conforme o projeto já com as medidas retificadas in loco.

Constatou-se junto ao sócio proprietário que a empresa precisa se organizar na questão do planejamento, a fim de evitar a perda não só de materiais, mas também, na captação de clientes. Quanto ao objetivo principal deste estudo se pode afirmar que o mesmo foi alcançado, onde foi possível identificar as eventuais falhas que acontecem no processo de execução dos projetos de móveis planejados desenvolvidos na empresa.

Outra conclusão deste estudo diz respeito à questão levantada pelos funcionários os quais em entrevista apontaram a necessidade da empresa investir em um designer de projeto e também na implantação de um software para catalogação das peças cortada, pois nem sempre os projetos ou desenhos do móvel solicitado é realmente como o cliente gostaria ou como os colaboradores que irão executar entenderam. O sistema hoje ainda utilizado para, marcação das peças é pela numeração a caneta, dificultando muitas vezes o encontro das mesmas fazendo com que ocorra perda de tempo ou até mesmo o corte de uma nova peça.

Considera-se este estudo de fundamental importância na área de atuação, pois conhecer e aplicar os conceitos adquiridos ao longo do curso de administração, muito contribui para a melhoria no setor empresarial.

Como sugestão a realização de novas pesquisas junto às empresas santanenses, para saber se as mesmas tem conhecimento da ferramenta mapeamento de processos e, se utilizam em prol de seus negócios.

REFERÊNCIAS

CAGED- **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados Maio de 2020**. Disponível em http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/Mai2020/1-sumarioexecutivo.pdf. Acesso em dez de 2021.

CAMPOS, V. F. – **Padronização de empresas, INDG Tecnologia e Serviços Ltda**. Nova Lima, MG, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **QTC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9.ed. São Paulo: Falconi Editora, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle de Produção**. 2ª.ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

CHEMIN, Beatriz F. **Manual da Univate para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3ª. ed. Lajeado: Univates, 2020.

COBRA, marcos; **Administração de marketing no Brasil**.– 3ª ed. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2010. (Cap 24, p.408- 409)

COMUNELLO, Ana Carla. **PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: um estudo em uma indústria do Oeste do Paraná**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de operações: o essencial**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

CRUZ. Rafael Dantas Da. **GESTÃO DE PROCESSOS PRODUTIVOS: Mapeamento e Proposta de Melhorias de Processos em uma Secretaria Acadêmica de uma Instituição de Ensino Superior da Cidade de Palmas-TO**.(Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de Tocantins, Palmas 2018) Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/tcc - rafael dantas da cruz.pdf>
Acesso em 19 de agosto de 2021.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de processos organizacionais da UnB: caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC** / Alex Uilamar do Nascimento Cunha. – Brasília, 2012.

DAL PIVA, R. **Processo de fabricação dos móveis sob medida**. Porto Alegre: SENAI/Fiergs, 2007.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: Uma abordagem Logística**. São Paulo, 5ª. ed 2010.

DICIONÁRIO FINANCEIRO, < <https://www.dicionariofinanceiro.com>>. Acesso em 20 de julho de 2022.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa (Coordenação de Uwe Flick). Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.

GALVÃO, Danielle Medeiros. Análise da gestão da qualidade através do diagrama de causa e efeito: estudo de caso em uma empresa de móveis planejados / Danielle Medeiros Galvão. – Natal, RN, 2016. **Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.** Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/5348/1/AnaliseDaGestao_Galvao_2016.pdf Acesso em 16 de janeiro de 2021.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. K. et al. **Pesquisa de marketing uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 4. ed, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010. _____ **Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011. MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**: 2.ed. rev. e ampl. – São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MASISA. Manual de recomendações práticas: MDF. Disponível em: http://www.masisa.com/bra/wp-content/uploads/2015/05/manual_MDF1.pdf. Acesso em: 20/06/2022.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOVERGS- Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. **Dados do Setor Moveleiro. 2020**. Disponível em: https://www.movergs.com.br/aceso_em_10/12/2021.

MOVEIS CÉ <<http://www.moveisce.com.br/moveis-planejados-crescimento-e-evolucao-desse-mercado>> publicado em outubro de 2019. Acesso em 04 de junho de 2021

OLIVEIRA, Jefferson Menezes De. **Gestão por processos: potencialidades em organizações públicas, 2015. XVIII SEMEAD Seminários em Administração**. Universidade Federal de Santa Maria, UFSM.

PINHEIRO, P. Lowrrane. **Melhoria do Processo Produtivo de uma Manufatura de Móveis Metálicos. 2015. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.**

PRADO. Marcelo, **MERCADO DE MÓVEIS PLANEJADOS**. Disponível em: www.iemi.com.br. Acesso 09 de setembro de 2021.

POLETTI, Ivan R.; LYRA, Júlio César Ribeiro. **Ações de melhoria no controle de qualidade de recebimento de produtos em uma empresa do Meio Oeste catarinense.** Estágio Supervisionado de Engenharia de Produção Mecânica. Joaçaba, SC: Unoesc, 2012.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REVISTA DO CDES <http://sou.undb.edu.br/public/publicacoes/o-sonho-da-casa-propria-fernanda-joyce-rose-france-e-luiz-phelipe.pdf> Acesso em 22 de julho de 2022.

SEBRAE. **Otimize os processos produtivos da sua empresa e reduza os custos.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/otimize-os-processos-produtivos-da-sua-empresa-e-reduza-os-custos,0bac438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 09 de dez.2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- **Como montar uma loja de móveis planejados.** Disponível em : <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em 09 de dez de 2021

SILVA JUNIOR, Gilberto Pedro da. MAPEAMENTO DE PROCESSO: o caso da cadeia de abastecimento de uma empresa de atacado em vestuário. 48p. **Monografia (Bacharel em Administração de Empresas).** João Pessoa/PB - Campus I da UFPB, 2016.

SOUZA, Daniele G. Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos. 2014. **Dissertação (Mestrado em Engenharia)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

TACHIZAWA, Takeshy& Gildásio Mendes. **Como fazer monografia.** Editora Dgv.2006

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SÓCIO/PROPRIETÁRIO

Este roteiro de entrevista tem como objetivo levantar dados para o estudo **“Mapeamento e análise dos processos de produção de uma indústria de móveis planejados: estudo de caso em uma empresa em Santana do Livramento/RS”**. Instrumento este que será aplicado em uma marcenaria que trabalha com a produção de móveis planejados, localizada na cidade de Santana do Livramento/RS. O presente estudo tem a orientação da prof^ª. Isabela Braga da Matta. Sendo esta pesquisa um requisito para obter aprovação na disciplina de Projeto de Trabalho de Curso do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Os dados coletados através deste instrumento de pesquisa serão utilizado mediante autorização dos respondentes, sendo preservada quaisquer informações que levem à identificação dos sujeitos da pesquisa.

PARTE I – Identificação do Entrevistado

Data Aplicação: ____/____/____

1.1 Sexo:

1.2 Idade: _____

1.3 Função na empresa

1.4 Nível de Escolaridade:

a) Ensino Fundamental b) Ensino Médio c) Ensino Superior

d) Especialização e) Mestrado f) Doutorado

1.5) Há quanto tempo é sócio/proprietário da empresa ?

1.6) Qual a média de faturamento da empresa?

1.7) Além do setor de móveis planejados que outro serviço é oferecido pela empresa?

1.8) A empresa é classificada com micro ou pequena empresa?

1.9) Quantos funcionários possui a empresa?

1.10) A Empresa tem noção de quantos clientes tem?

- 2.0) A empresa costuma ter um planejamento para a execução dos serviços?
- 2.1) O que você entende por mapeamento do processo produtivo?
- 2.2) A empresa utiliza-se de mapeamento?
- 2.3) Por que seus clientes optam por comprar móveis planejados?
- 3) Tem algum cliente que vem na empresa, faz projeto, orçamento e não compra?
- 4) Quais os motivos da desistência da compra?
- 5) Quais são seus principais concorrentes?

APENDICE B – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS

Data Aplicação: _____/_____/_____

1.1 Sexo:

1.2 Idade: _____

1.3 Função na empresa

1.4 Nível de Escolaridade:

a) Ensino Fundamental b) Ensino Médio c) Ensino Superior

d) Especialização e) Mestrado f) Doutorado

1.5 Há quanto tempo trabalha na empresa ?

1.6 Como é o sistema de produção na empresa?

1.7 O que você considera como impedimento ou dificuldades para que a produção da marcenaria seja mais eficiente e conquiste mais clientela?

1.8 A marcenaria tem algum diferencial que pode ser um agregador de clientela fixa?

1.9 Como você vê o desempenho da produção da marcenaria frente a concorrente?

APENDICE C- ENTREVISTA COM CLIENTES DA EMPRESA

- 1) Você costuma comprar com frequência na marcenaria?
- 2) Há quanto tempo você é cliente da marcenaria?
- 3) O que mais te atrai na empresa (ambiente físico)?
- 4) Quais os motivos que levaram a comprar móveis planejados na marcenaria?
- 5) Como você ficou sabendo desta marcenaria?
- 6) Você fez orçamentos de projetos com outras empresas?
- 7) Você está satisfeito com a aquisição dos móveis adquiridos nesta empresa
- 8) Se fosse fazer outro projeto, faria novamente com a marcenaria?
- 9) Que nota você atribui para os serviços nesta empresa segundo esses critérios:
Preço..... Tempo de espera pelo produto.....Qualidade
..... Responsabilidade da empresa.....
- 10) O que a marcenaria poderia melhorar em relação a produção de móveis planejados?