

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM ERECHIM  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**IVAN CARLOS FIORESI**

**VERIFICAR AS ATIVIDADES LOGÍSTICAS DISTRIBUTIVAS EM UMA  
UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR:**  
Um estudo na empresa Arini móveis planejados.

Trabalho de Conclusão de Curso

**ERECHIM  
2021**

**IVAN CARLOS FIORESI**

**VERIFICAR AS ATIVIDADES LOGÍSTICAS DISTRIBUTIVAS EM UMA  
UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR:**

Um estudo na empresa Arini móveis planejados.

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito final para aprovação no Componente Curricular de TCC II do Curso de Administração na UERGS - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Unidade Universitária em Erechim – RS.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>Dr<sup>a</sup>. Silvia SantinBordin

**ERECHIM**

**2021**

### DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

F518v Fioresi, Ivan Carlos.

Verificar as atividades em uma unidade de produção familiar: um estudo na empresa Arini móveis planejados / Ivan Carlos Fioresi. - Erechim, 2021.

31 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Unidade Universitária em Erechim, 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Santin Bordin.

1. Administração. 2. Logística de Distribuição. 3. Empresa de Móveis. I. Bordin, Silvia Santin. II. Título.

**IVAN CARLOS FIORESI**

**VERIFICAR AS ATIVIDADES LOGÍSTICAS DISTRIBUTIVAS EM UMA  
UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR:**

Um estudo na empresa Arini móveis planejados.

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito final para aprovação no  
Componente Curricular de TCC II do Curso de  
Administração na UERGS - Universidade  
Estadual do Rio Grande do Sul – Unidade  
Universitária em Erechim – RS.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>Dr<sup>a</sup>. Silvia SantinBordin

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Silvia SantinBordin  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

---

Prof. D. Roberto Serena Fontaneli  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

---

Prof.<sup>a</sup>Ma. Sandra Mara Berti  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

## RESUMO

O trabalho objetiva explicar a gestão da logística em uma unidade de produção familiar, e assim propor melhorias que busquem aprimorar seu desempenho logístico no comércio varejista de móveis planejados, assim como, compreender a necessidade do conhecimento para um melhor gerenciamento logístico da distribuição, seja com uma cadeia de suprimentos primária ou secundária. A importância desta pesquisa se deve aos custos logísticos estarem diretamente associados às suas atividades. A metodologia utilizada consistiu em um estudo quali-quantitativo. Os dados foram coletados através de questionário e por observação do pesquisador na empresa objeto de estudo. Avaliando a logística de distribuição da empresa observou-se a grande relevância deste mecanismo para que a empresa possa desempenhar melhor suas atividades e assim, atingir maior crescimento competitivo junto aos concorrentes. Com base nos dados coletados ao longo do trabalho sugere-se o aperfeiçoamento da visão sistêmica do processo distributivo, assim como, por mudanças na rota referente às entregas dos produtos fabricados o que proporcionará grande contribuição para a empresa Arini Móveis Planejados, e assim as atividades desenvolvidas dentro dela possam evoluir de forma satisfatória. Com isso, é possível obter um nível de serviço suficiente para que a empresa e seus clientes tenham um melhor desempenho no mercado em que atua.

**Palavras-chave:** Administração. Logística de Distribuição. Empresa de Móveis.

## 1 INTRODUÇÃO

A logística é muito complexa, sendo sua história tão antiga quanto a existência da civilização. Diante disto, a logística já passou por muitas mudanças e o ritmo não diminuiu, na verdade, até aumentou em razão do desenvolvimento tecnológico e da globalização. De acordo com Portela (2013), “a principal função da logística nas empresas é evitar os prejuízos e maximizar os lucros”. Com isto, as mudanças no setor logístico propõem muitos desafios para empresas e prestadores de serviços. É muito comum se falar em logística. Porém, infelizmente a maioria das pessoas ainda desconhece o seu real significado, pois acreditam que a logística está diretamente relacionada aos modais de transporte. Já outros não têm a mínima noção de que se trata muito menos do seu funcionamento. Outros acreditam que seja somente algo relacionado à entrega de um produto em determinado local. Infelizmente é uma visão muito limitada das inúmeras atividades que envolvem as funções logísticas e também da sua importância na vida da população mundial. Segundo Ballou (2012), “a logística abrange todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores, independente de quando e onde os clientes desejarem adquiri-los.”

Assim, todos os bens de consumo de alguma forma utilizam-se de processos logísticos até que estejam disponíveis para o consumidor final. Em todos os tipos de negócios, a logística desempenha grande relevância. As empresas estão cada vez mais se conscientizando da importância de conhecer e apreender as melhores práticas para se trabalhar de forma integrada com sua cadeia de negócios. A ideia de logística é conseguir que o produto esteja no horário marcado, no horário estabelecido com o menor custo. Este conceito está sendo utilizado na descrição da sinergia das operações entre as funções das empresas. Com isto, se faz necessário buscar a descrição do que realmente é um processo logístico. O conceito da logística deve estar conectado ao seu processo, e com isto compreender as áreas operacionais, partindo das matérias-primas até o produto finalizado chegar às mãos do consumidor final, e com isto, buscando a minimizar os custos envolvidos, proporcionando uma garantia de melhoria dos níveis de serviço. Para Ching (2010):

No âmbito de logística empresarial as empresas seguem realizando investimentos tecnológicos visando melhorar o fluxo logístico e associar valores aos produtos para satisfazer os clientes, provendo assim em vantagem competitiva.

Frente a esta discussão, propôs-se explicar a gestão da logística de distribuição em uma unidade de produção familiar, com o objetivo de propor melhorias que busquem aprimorar o desempenho logístico de uma empresa que atua no comércio varejista de móveis planejados, justifica-se assim a importância deste trabalho visto que a logística de distribuição é influenciada diretamente pelos custos associados a suas atividades, e com isto, proporcionar uma visão desenvolvimentista no sistema logístico da Empresa ARINI Móveis Planejados e assim propor melhorias que busquem aprimorar seu desempenho logístico no comércio varejista de móveis planejados, assim como, compreender a necessidade do conhecimento para um melhor gerenciamento logístico da distribuição, seja com uma cadeia de suprimentos primária ou secundária, visto que a empresa estudada possui conhecimento em logística de distribuição, e utilizou estes meios a fim de minimizar seus custos.

Todavia, notou-se a importância em mostrar possíveis mudanças no processo a fim de atingir melhores índices de excelência. Martins (2010), afirma que “uma logística bem organizada pode ser o fator primordial para se manter e crescer no mercado” e assim conseguir operar com custos baixos, conseqüentemente maior lucro. Dentre as limitações, destaca-se a necessidade de estudos posteriores direcionados não somente para gestores organizacionais, mas também para seus

colaboradores sobre a capacidade das organizações em relação às características e comportamentos logísticos.

O objetivo específico foi explanar a gestão da logística em uma unidade de produção familiar, e assim propor melhorias que busquem aprimorar seu desempenho logístico no comércio varejista de móveis planejados, assim como, compreender a necessidade do conhecimento para um melhor gerenciamento logístico da distribuição,

E como objetivos específicos têm-se:

- a) Levantar as atividades da logística de distribuição da empresa;
- b) Observar as atividades da logística de distribuição buscando melhorias para a ARINI Moveis Planejados;
- c) Relatar as atividades desenvolvidas na empresa Arini Móveis Planejados, além de apresentar a sua estrutura organizacional e as principais ações socioambientais desenvolvidas pela empresa;
- d) Identificar as possíveis limitações existentes; e
- e) Propor melhorias diante das dificuldades observadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção é apresentado o referencial teórico, que irá embasar o presente trabalho. Além disso, são elencadas algumas diretrizes logísticas que podem ser utilizadas em qualquer organização.

### **2.1 A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA E OS CUSTOS ASSOCIADOS**

Os processos logísticos geram diferentes custos que dependem da operação a ser realizada pela empresa. Assim, o gerenciamento empresarial precisa ficar atento para identificar os custos que cada operação envolve, visando controlá-los e se possível, evitá-los. Afinal, a receita, ou seja, a entrada de dinheiro deve sempre ser maior do que a saída, e o controle e a previsão dos custos tornam-se imprescindíveis. Para que se tenha melhor entendimento sobre este setor, é inevitável conhecer os principais custos envolvidos na cadeia de suprimentos, e ter conhecimento para identificar os pontos em que os custos logísticos geralmente são gerados ao longo da cadeia. Assim, antes de entrar na questão dos custos na cadeia de suprimentos, precisa-se conceituar essa cadeia e seu gerenciamento. Bertaglia

(2003) afirma que a cadeia de suprimentos trata-se,

dos clientes e consumidores disponibilizarem os produtos para o lugar (onde conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem.

Nesse sentido, Novaes (2007) define que “o gerenciamento de cadeia de suprimentos é uma tradução de Supply Chain Management (SCM) é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais”, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente. Ainda segundo Novaes (2007),

A cadeia de suprimentos, também conhecida como Supply Chain Management (SCM), é o conjunto de atividades que envolvem a produção, armazenamento e transporte de produtos ou serviços. Isso inclui a compra de matérias-primas, controle de estoque e o transporte do produto até o cliente final.

Esse conceito tem foco no cliente, que desencadeia as atividades e os processos na cadeia de suprimentos. É o cliente quem determina quais produtos serão produzidos e quais serviços deseja que sejam realizados. Portanto, a cadeia de suprimentos tem como pressuposto a integração entre os seus diversos membros, como o fabricante, o centro de distribuição e os varejos, por exemplo. Assim, os custos, em muitos casos, são diluídos ao longo dessa cadeia de suprimentos, ou seja, a gestão da cadeia de suprimentos envolve saber lidar com pessoas e negociar de forma que todos os envolvidos se beneficiem principalmente o cliente. Dessa forma, a parceria (empresas/clientes) impera e as informações e os produtos fluem ao longo da cadeia de suprimentos com eficiência e eficácia. E se por acaso algum imprevisto acontecer, haverá parceria (empresas/clientes) o suficiente na busca por soluções, e não culpados. O foco das organizações de sucesso está na solução e em evitar que o problema se repita. É a cultura do aprendizado agindo para impedir que os erros e os custos se repitam.

Diante disto, é importante que se conheça as atividades básicas da logística e os custos envolvidos em cada uma delas. Diversas são as atividades logísticas realizadas ao longo da cadeia de suprimentos. Essas atividades são primárias ou atividades de apoio/suporte (secundárias). Tais atividades devem ser executadas com foco na estratégia de negócios da empresa, isto é, seu nível de serviço, que corresponde à exigência de qualidade da empresa no fluxo de bens e serviços.

Para Christopher (1997),

somente num passado recente é que as organizações empresariais

reconheceram o impacto vital que o gerenciamento logístico pode ter na obtenção da vantagem competitiva. Logo, ele define a logística como sendo o processo de gerenciar estrategicamente, ou seja, de gerenciar por meio de estratégias competitivas que englobem a logística.

Além disso, manter um nível de serviço elevado para satisfazer plenamente o cliente gera custos como consequência. Sendo assim, é preciso manter os custos com os níveis de serviços, e ter em mente a satisfação dos clientes e isto é uma tarefa árdua para a empresa.

Portanto, vale ressaltar que os custos logísticos estão relacionados aos produtos desde sua origem, a matéria-prima, até chegarem às mãos do cliente englobando tudo o que acontece com o produto dentro da cadeia de suprimentos. Não são custos padrões nas empresas, pois dependem do tipo de operação logística realizada. Por exemplo, um produto X de produção própria é vendido através de alguma rede social. Nesse caso, os custos se relacionam somente com a matéria prima, a embalagem e o transporte, pois não se gerou estoque, devido à demanda puxada por um pedido específico. Entretanto, na maioria dos casos, alguns custos são comuns nas operações logísticas, como o processamento de pedidos, o transporte, a armazenagem, o estoque e a logística reversa. O processamento de pedidos envolve pessoas trabalhando no atendimento, na separação da mercadoria e na emissão de notas e demais documentos, quando necessário. Também há custo de acompanhamento do pedido, para o qual é necessário o emprego de tecnologias derastreamento no veículo ou na mercadoria. O transporte é relativo aos modais utilizados como, rodoviário, ferroviário, duto viário, aeroviário e hidroviário.

Segundo Faria e Costa (2010), “alguns desses custos são de movimentação, armazenagem, transportes, embalagens, manutenção de inventários, tecnologia da informação e tributários”.

Já a armazenagem está relacionada com as operações de cuidado com o produto, desde a entrada até a saída do armazém, enquanto que o estoque tem relação com o custo de o produto ficar parado, sem gerar renda, e com os cuidados necessários para não ser danificado com o passar do tempo. A logística reversa trata do retorno das mercadorias, ou sua devolução para um destino ecologicamente correto. Todos esses custos podem estar presentes nas empresas que trabalham com múltiplas operações logísticas e precisam gerenciar tudo de forma eficiente. Daí a necessidade de controle rigoroso de custos, para que nenhuma informação escapadas decisões gerenciais da empresa, visto que o não comprometimento deste setor ocasiona em gastos desnecessários.

Corrêa (2010) defende que:

a busca pela redução de custos não deve afetar o nível de serviços ao cliente. Muitas vezes, o cliente pode estar disposto a pagar mais por um serviço inovador e que satisfaça todas as suas necessidades, e a empresa vai descobrir tais necessidades com a pesquisa de mercado, ou seja, perguntando ao próprio cliente.

Dessa forma, com a identificação dos custos, será mais fácil controlá-los e reduzi-los, melhorando continuamente o processo com a finalidade de tornar a empresa mais competitiva no mercado. Vale dizer que os custos logísticos das operações ocorrem em âmbito nacional e, quando existem fora do país, a moeda estrangeira pode influenciar de forma positiva ou negativa. Por isso a importância da precaução e de contratos bem estabelecidos nas negociações. A logística agrega valor à cadeia de suprimentos quando consegue reduzir os custos, podendo impactar nas decisões dos consumidores e na competitividade em nível global.

## 2.2 O GERENCIAMENTO DE DISTRIBUIÇÃO

A análise das atividades logísticas distributivas da empresa Arini Móveis Planejados são naturalmente dinâmicas, visto que se vive um sistema globalizado onde muita coisa tem acontecido principalmente após avanços tecnológicos. A tecnologia avança, os fatores econômicos e estratégicos mudam as novas formas de operar a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) e os sistemas logísticos surgem, muito embora os conceitos e os elementos básicos permaneçam válidos em grande medida. Assim, estabelecer e manter relacionamentos mutuamente benéficos com clientes, fornecedores e outros parceiros é um aspecto cada vez mais importante da gestão logística e da SCM neste ambiente interconectado e global (HALEY E KRISHNAM, 1995).

A explosão de variedade de produtos e serviços e o aumento da necessidade/desejo das pessoas por alimentos, roupas, carros, itens tecnológicos, entre outros, geraram uma demanda enorme para os serviços logísticos. Esse impacto tem levado as operações logísticas a um lugar de destaque nas organizações. As atividades que as compõem são várias, desde o processo de compras, passando pelo processo de armazenagem, terminando no processo de transporte. Com a evolução dos conceitos de logística, suas atividades, que nos anos 1960 eram fragmentadas, foram se agrupando, formando o conceito atual de logística. Nesse processo, a distribuição física tem um papel de extrema importância para o sucesso das organizações. O professor Ballou (2012), afirma que: “a distribuição física consiste na entrega dos produtos aos elos finais da cadeia de suprimentos, ou seja, à jusante do fabricante, seguindo ao varejo e/ou ao consumidor final.” Cabe salientar que a

Distribuição é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. Novaes (2007) corrobora o exposto afirmando que, “a distribuição física compreende os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos do ponto de fabricação ao ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor.”

Para realizar a distribuição, é importante estabelecer atributos do processo, ou seja, quais são as características a serem consideradas para o seu sucesso operacional, que podem ser identificadas como, os tipos de distribuição a serem adotadas de acordo com o canal de distribuição escolhido; os modos de transporte a serem utilizados; os tipos de veículos de cada categoria; a utilização de centros de distribuição, e armazéns; a distância do mercado; as características da carga; o risco da operação; o tempo de atendimento entre pedido e entrega, entre outros. Os fatores mencionados anteriormente necessitam de muita atenção para que tudo ocorra dentro do planejado. E mesmo com o discorrimento positivo de todas as etapas anteriores, tem-se que considerar que quanto menor o prazo, maior será as necessidades de equipamentos e instalações para cumpri-los de acordo com o requerido pelos clientes (ANTUNES, 2008).

O processo de distribuição física pode ser realizado de duas maneiras: distribuição um para um, ou distribuição um para muitos. A distribuição física um para um, é utilizada para grandes clientes, para transferir carga no processo de distribuição, ou ainda para facilitar o processo (CHRISTOPHER, 1997). Geralmente é utilizado nos processos anteriores à chegada ao consumidor final ou ao varejista. O transporte para esse tipo de distribuição é feito por veículos maiores, como carretas, bitrens ou até mesmo por transporte ferroviário. Por essa razão, aperfeiçoam-se as operações de transporte e reduzem-se os custos individuais de movimentação dos itens, impactando menos o valor do frete ao consumidor final (FARIA, 2010).

Entretanto, a distribuição um para muitos consiste na distribuição do produto do fabricante diretamente para os clientes, em pequenas quantidades. Um dos exemplos mais visíveis desse tipo de distribuição é o comércio eletrônico, em que o cliente compra pela internet e a empresa faz a distribuição, muitas vezes utilizando estruturas prontas, como a dos Correios. Esse tipo de distribuição é mais complexo devido ao fracionamento da carga e ao grande número de pontos de entrega. Um dos aspectos a se considerar é a região atendida, que corresponde à área de entrega de acordo com o tamanho da região, a complexidade operacional poderá ser maior. Outro quesito é o número de clientes, um fator preponderante para determinar as estruturas necessárias para a operação de distribuição, pois é com base na quantidade que se determinam os veículos necessários e a forma de se roteirizar as entregas. E outro ponto é a

diversidade da carga, que envolve diferentes tipos de item, ao contrário da distribuição um para muitos, em que a carga geralmente é de um único tipo. Dessa forma, a diversidade da carga afeta a distribuição e os custos relacionados à operação. Além do já mencionado, têm-se as áreas de restrição, pois a entrega em determinadas regiões sofre influências do poder público, que determina regiões de restrição à circulação de determinados veículos (NOVAES, 2007), influenciando no processo de distribuição e nos custos a ele associados.

Para McKenna (1999),

as empresas encaram dificuldades quando pensam em um elo de cada vez, concentrando-se nas propagandas, na produção ou nos canais de distribuição, sem reconhecer que todas as funções estão diretamente relacionadas e que, ao ignorá-las, tem-se uma cadeia corrompida e um produto fadado ao fracasso.

Portanto, o gerenciamento de distribuição são os meios utilizados pelas empresas para levar seus produtos aos seus clientes. Este gerenciamento envolve atividades complexas, pois pretende encontrar um equilíbrio entre os custos e o nível de serviço disponibilizado ao cliente, o que nem sempre é uma fácil tarefa. A importância da distribuição está no fato de que, se for bem realizada, pode gerar uma vantagem competitiva às empresas. Ver o gerenciamento de distribuição como apenas um meio de transferência do produto das empresas aos consumidores é uma concepção antiga. Atualmente, ele é visto como parte integrante de uma cadeia que, além de distribuir o produto, agrega-lhe valor (NOVAES, 2007).

### 2.3 O SETOR MOVELEIRO NO BRASIL

A indústria moveleira brasileira foi inicialmente caracterizada por pequenas empresas familiares e produção manual. Os móveis eram de madeira maciça quase sempre feitos sob medida (SILVA; SANTOS, 2005). Somente depois de 1936 que o setor moveleiro passou por um desenvolvimento significativo. Hoje, o Centro-Sul é a região com o maior número de empresas do setor, e esses setores são conhecidos por suas organizações de centros regionais. Segundo Galinari et al (2010), o ramo mais tradicional da indústria brasileira é a fabricação de móveis, a maior parte dos insumos desse ramo vem da natureza e a demanda por mão de obra também é grande. A diversidade do ambiente de produção é outro ponto citado por Galinari (2010), desde o uso manual até a automação de determinadas linhas de produtos.

Assim, o agrupamento de vários processos de produção é uma característica da indústria de móveis, envolvendo matérias-primas distintas com uma variedade de produtos finais, com isto, podem ser segmentados conforme o tipo de matéria-prima

utilizada na confecção dos moveis, bem como, de acordo com a utilização dos mesmos. Devido a aspectos técnicos e mercadológicos, as empresas do ramo moveleiro buscam especializar-se em um ou dois tipos de móveis, tendo como exemplo, cozinha e banheiro (ARRUDA, 1997). A cadeia produtiva de insumos do setor moveleiro conta com o fornecimento de lâminas e painéis de madeira, extração madeireira, aramados, alguns componentes de vidro e acrílico, tintas e vernizes, puxadores e dobradiças, materiais para estofamentos, e máquinas e equipamentos. Em muitos casos, também são necessários serviços especializados como os de *design*, montagem e transporte, assim como mão de obra capacitada. (SPEROTTO, 2016). Outro fator preponderante é a pesquisa e desenvolvimento, pois assim, o aprimoramento e o desenvolvimento de materiais proporcionam vantagem competitiva na indústria moveleira trazendo diferenciais como funcionalidade e estética aprimorada. Empresas internacionais que se destacam na liderança do seguimento moveleiro, são as que buscaram especializar nas etapas do processo, englobando o *design*, os projetos de pesquisa e desenvolvimento, e a arquitetura da distribuição (GALINARI; TEIXEIRA JR; MORGADO, 2013).

O setor moveleiro brasileiro tem apresentado um crescimento considerável nos últimos anos, devido as suas possibilidades, tanto em termos de divisas, de aumento substancial das exportações, quanto em termos de geração de empregos e dispersão regional. Com o apoio do governo federal, a Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário (ABIMÓVEL) tem realizado um intenso trabalho por meio da Promóvel e do Fórum de Competitividade da Cadeia da Madeira e do Mobiliário, que aborda grande parte dos temas que afetam o setor. Algumas questões que precisam ser mais bem discutidas envolvem, por exemplo, o modelo de apoio financeiro à indústria e o modelo dos países desenvolvidos, ou seja, o apoio em questão ao consumidor final na compra ou reforma de um imóvel.

Assim, por meio da análise e diagnóstico dos entraves à expansão da indústria moveleira, pode-se perceber que grande parte das estratégias de evolução e crescimento foi ou estão sendo colocadas em prática, aguardando a confirmação de que o caminho planejado está correto em produzir os esperados resultados. No entanto, algumas iniciativas não contam apenas com recursos financeiros, legislação especial ou decisões de escritório. Estas são, sem dúvida, as mais difíceis de implementar, principalmente quando interferem nas crenças pessoais e geralmente envolvem a estrutura de comando da empresa. As alternativas de fusões e alianças farão com que a configuração da empresa seja grande o suficiente para atender aos crescentes desafios do mundo globalizado, que é uma das tarefas mais difíceis de enfrentar.

Segundo a ABIMÓVEL (Associação brasileira das Indústrias do Imobiliário), revela as importações de máquinas para fabricação de móveis apresentaram aumento de 58,7% no acumulado do ano, em relação ao mesmo período de 2020. Ainda segundo a ABIMÓVEL, Em março de 2021, as exportações atingiram US\$ 73,7 milhões, o que representa um aumento de 15,6%, frente ao resultado do mês anterior (fev/21). Em abril de 2021, as exportações de móveis e colchões aumentaram novamente, agora em 13,3%, atingindo o montante de US\$ 83,5 milhões, comparado com o mês anterior. Já referente aos dados de importações, a ABIMÓVEL destaca que o Brasil importou cerca de US\$ 20,8 milhões em móveis e colchões em março de 2021, o que representa uma queda de 13,3% na comparação com o mês anterior. Já no mês seguinte, em abril de 2021, as importações recuaram 25,3%, na comparação com o mês, anterior (mar/21), atingindo o montante de US\$ 15,5 milhões. Com isto, fica evidenciado que a valoração do produto interno do setor moveleiro no Brasil tem ganhado força e reconhecimento.

Destacando o conceito de Logística para Management (2000):

logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Desta maneira, Christopher (1997), está correto em afirmar que o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados e o fluxo de informações correlatas por meio da organização de seus canais de marketing. E com isto, maximizar as lucratividades presentes e futuras por intermédio do atendimento dos pedidos a baixo custo.

### **3 METODOLOGIA**

Os aspectos metodológicos deste trabalho descrevem a caracterização do tipo de pesquisa, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, o tratamento a ser dado as informações, e a caracterização da unidade de análise.

#### **3.1 UNIDADE DE ANÁLISE**

A unidade de análise escolhida para o trabalho foi a Empresa ARINI Moveis Planejados, localizada no município São Valentim - RS, que atua há 07 anos na produção de Móveis Planejados. A ARINI Moveis Planejados tem seu quadro funcional composto por 07 funcionários, o Proprietário/Administrador o, um dos seus filhos é o responsável pela área de vendas, e seu outro filho responsável pela fabricação,

entrega e montagem, porém, nesta etapa, conta-se com o auxílio de 04 funcionários não pertencentes à família. Quanto ao critério de escolha da empresa objeto de estudo, considerou-se a proximidade do pesquisador com a família proprietária da empresa pesquisada, bem como a proximidade de localização entre ambos.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

O estudo foi realizado na empresa ARINI Móveis Planejados e contou com uma abordagem foi quali-quantitativa. Sampieri, Collado e Lucio (2013):

preferem as expressões enfoque qualitativo e enfoque quantitativo. E comparando ambos os enfoques, afirmam que na formulação do problema, o enfoque quantitativo se volta para a descrição, previsão e explicação, bem como para dados mensuráveis ou observáveis, enquanto o enfoque qualitativo se atém na exploração, descrição e entendimento do problema.

Já à natureza do estudo é básica ou pura, pois buscou gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência sem alguma aplicação prática prevista. Segundo GIL (2019), “a pesquisa pura é tipo de pesquisa que reúne estudos com afinidade de preencher uma lacuna no conhecimento”. Ou seja, preencher dados desconhecidos pelo pesquisador. Quanto aos objetivos foram descritivos e exploratórios. Neste tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. “Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos (BARROS; LEHFELD, 2007)”. As pesquisas exploratórias têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Quanto aos procedimentos metodológicos foram de campo, documental e bibliográfico. Neste ramo do saber, uma das características é o uso de dois ou mais métodos combinados, “visto que isoladamente os métodos utilizados não são suficientes para orientar todos os procedimentos operados durante a investigação (HENRIQUE; MEDEIROS, 2017)”.

### 3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nos procedimentos e instrumentos de coleta de dados observa-se a tendência à utilização de fontes e instrumentos variados de coleta de dados. Conforme Roesch (2015),

nos casos apresentados, os instrumentos incluem: observação participante ou

não participante, entrevistas (semi ou não estruturadas) com informantes, questionários com gerência e trabalhadores, análise de documentos, frequência a reuniões e conversas informais nos corredores ou trajeto.

Assim, no estudo de caso, a vantagem do pesquisador é investigar o fenômeno de vários ângulos, triangulando-se dentro de seu contexto, e para melhor compreensão uma divisão entre fontes primárias e secundárias facilita a composição dos dados. Os dados primários são aqueles elaborados e colhidos diretamente pelo pesquisador utilizando-se de entrevistas e questionários aplicados. Contudo, os dados secundários tratam-se daqueles que já existentes na empresa objeto do estudo.

Desta forma, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada com o Proprietário/Administrador, seus filhos e colaboradores da empresa ARINI Móveis Planejados a fim de estabelecer de forma mais concreta os pontos de concordância e discordância quanto à logística de distribuição da empresa para que se pudesse ponderar o nível de conhecimento sobre logística e sua gestão de distribuição. Para facilitar a triangulação (questionário semi-aberto, entrevista, entre outros) dos dados o pesquisador passou de forma aleatória no local, ou seja sem aviso prévio a empresa, objetivando detectar possíveis fenômenos não mencionados durante o processo de entrevista. Igualmente, elaborou-se um roteiro para a entrevista com perguntas específicas voltadas para a empresa ARINI Móveis Planejados servindo de base para a coleta de dados.

Após o preenchimento do questionário (Apêndice A), cada elemento foi analisado separadamente, e posteriormente de forma conjunta. Os gráficos foram selecionados conforme a sua melhor representatividade. Esta coleta de dados, foi feita por uma entrevista semiestruturada com os funcionários da empresa estudada, foram transcritas, gravadas, tabuladas, e estruturadas graficamente no período de junho a outubro de 2021. Ao longo desta pesquisa, serão expostas algumas falas que contribuíram para melhor compreensão dos objetivos da pesquisa. As questões se encontram no apêndice A.

Também foi utilizada a análise documental, com o intuito de examinar os dados da empresa estudada por meio de manuais de procedimentos, cadernos de anotações, planilhas, análise de atividades diárias, fluxo de caixas, dentre outros. Além disso, para a elaboração do trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, realizada por meio de referenciais teóricos analisados e publicados por revistas científicas de forma escrita, bem como por meios eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*. Como fonte de dados, utilizou-se como instrumento de coleta de dados uma pesquisa semiestruturada, assim como, entrevista não estruturada com o proprietário/

administrador da Arini Móveis Planejados disponível no apêndice A.

Além disso, a fim de obter conhecimento dos processos logísticos desenvolvidos na empresa, utilizou-se de observação pesquisador com a finalidade de relatar possíveis fenômenos não mencionados pelo entrevistado, no período de junho a outubro de 2021. Para tanto, elaborou-se um roteiro para a entrevista e observação, em formato de perguntas específicas sobre a área de logística, cujas, serviram de apoio na coleta de dados, que estão apresentadas no Apêndice A. Os dados secundários foram coletados através da pesquisa bibliográfica documental e o estudo de casos relacionados ao tema, através de relatórios, reportagens ou quaisquer documentos divulgados publicamente principalmente através de bibliotecas online, e dados acadêmicos que correlacionam ao tema proposto tendo como objetivo investigar e buscar evidências da empresa e de seus processos em determinados documentos, tais como, manuais de procedimentos, políticas da empresa e em *sites* relacionados a logística de distribuição.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A unidade de análise escolhida para o trabalho foi a Empresa ARINI Moveis Planejados, localizada no município São Valentim - RS, que atua há 07 anos na produção de Móveis Planejados. A ARINI Moveis Planejados tem seu quadro funcional composto por 07 funcionários, tendo como um Proprietário/Administrador, sendo um de seus filhos responsável pela área de vendas, e o outro filho responsável pela fabricação, entrega e montagem, porém, nesta etapa, conta-se com o auxílio de 04 funcionários não pertencentes à família. Quanto ao critério de escolha da empresa objeto de estudo, considerou-se a proximidade com a família proprietária da empresa, bem como a proximidade de localização. A Figura - 1 mostra o organograma da empresa de acordo com as funções desempenhadas dentro da organização.

Figura -1 Organograma da Empresa Arini Móveis Planejados

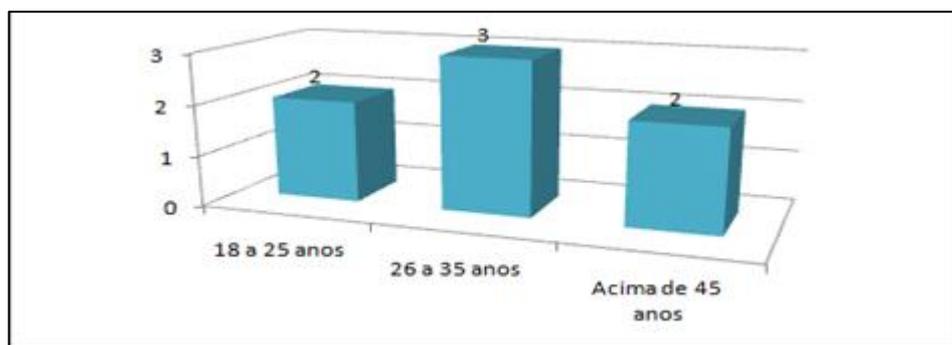


Fonte: Arini Móveis Planejados (2016).

Nas informações prestadas pelo proprietário/administrador da empresa, o mesmo informa que investiu em um processo de diversificação, visto que, atualmente o mercado moveleiro é bastante competitivo e em expansão, muitos produtos acabam sendo semelhantes principalmente em lojas de departamento. Nessa perspectiva, a Empresa ARINI Moveis Planejados se propôs a investir no diferencial, através dos tipos de serviços prestados, cuja, profissionalização, qualidade e forma de atendimento ao cliente passam a interferir diretamente na decisão da compra, bem como na consolidação da marca. Nota-se também, a presença do conhecimento tácito, adquirido na prática e em cursos profissionalizantes. A seguir são apresentados os resultados obtidos através da aplicação de questionário aos funcionários da Empresa Arini Móveis Planejados.

Sobre o perfil dos trabalhadores da empresa o gênero é predominantemente masculino. Mais isto não se dá em função da ideologia de gênero, e sim por se tratar de uma empresa de pequeno porte onde 03 dos entes envolvidos, um é o proprietário da empresa e 02 são filhos do proprietário, justificando a majoritariedade. Quanto aos funcionários serem do sexo masculino, se dá diante da proximidade regional e também por ser algo cultural. Outro fator se dá diante do tamanho populacional, visto que se trata de uma cidade com pouco mais de Três mil habitantes. Segundo o proprietário/Administrador e funcionários, a empresa também conta esporadicamente com o auxílio de um arquiteto quando observado um nível maior de dificuldade no planejamento do móvel desejado pelo cliente, o arquiteto é sempre o mesmo por ter criado um vínculo de confiabilidade principalmente por entregar os projetos dentro do prazo pré-estipulado pela empresa. Assim, a empresa demonstra a valorização pela qualidade dos produtos. A Figura - 2 apresenta a distribuição por faixa etária, dos funcionários da empresa.

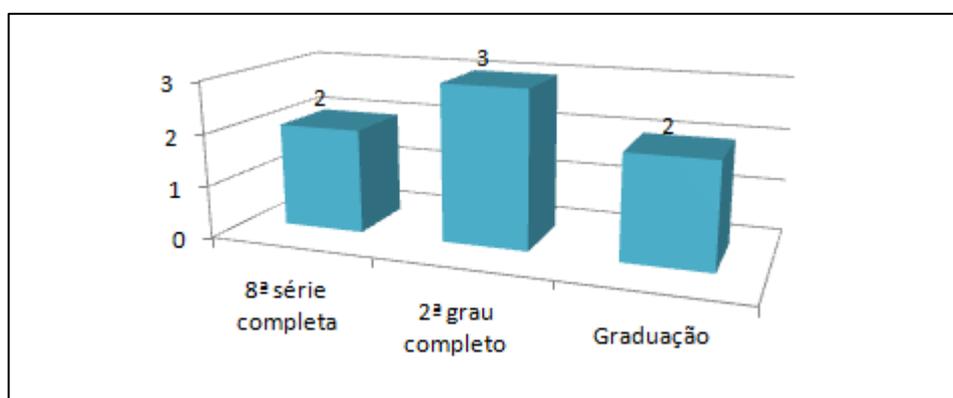
Figura 2. Divisão etária dos trabalhadores da empresa Arini Móveis Planejados.



Fonte: Pesquisa do autor (2021).

Quando verificado graficamente, notou-se que as faixas etárias de 18 a 25 anos representam 29%, 02 funcionários, e a de 26 a 35 anos representam 43%, 03 funcionários, o que evidencia que os funcionários da Arini Móveis Planejados são jovens. 29% (02 funcionários) pertencem a faixa etária maior que 45 anos. A faixa etária de 36 a 45 anos não teve representatividade por não apresentar nenhum colaborador nesta faixa de idade. Aqui, há de se observar que a juventude é fator primordial no setor, isto porque o trabalho prestado exige resistência física.

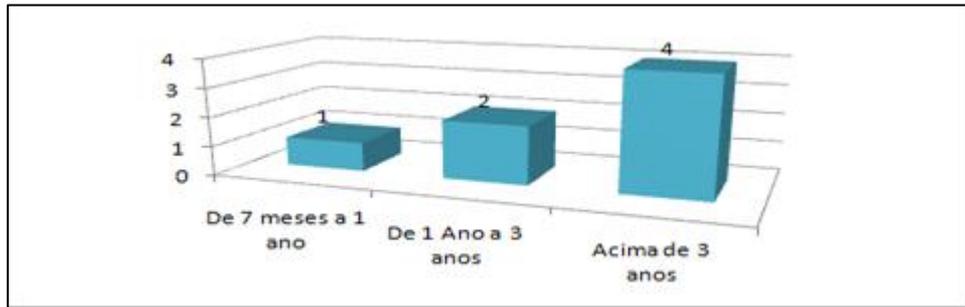
Figura 3. Escolaridade dos trabalhadores – Arini Móveis Planejados.



Fonte: Pesquisado autor (2021).

Dos funcionários, 02 tem 8ª série completa, 03 com 2ª grau completo, e 02 com graduação completa. Os dados pesquisados não apontaram para o ensino médio incompleto, bem como, não ocorreu apontamento para pós-graduação. Com isto, nota-se que o grau de escolaridade não influenciou na escolha pela mão de obra. E que a Arini Móveis Planejados, corrobora positivamente com os índices empregatícios do local.

Figura 4. Tempo de serviço prestado a empresa Arini Móveis Planejados.

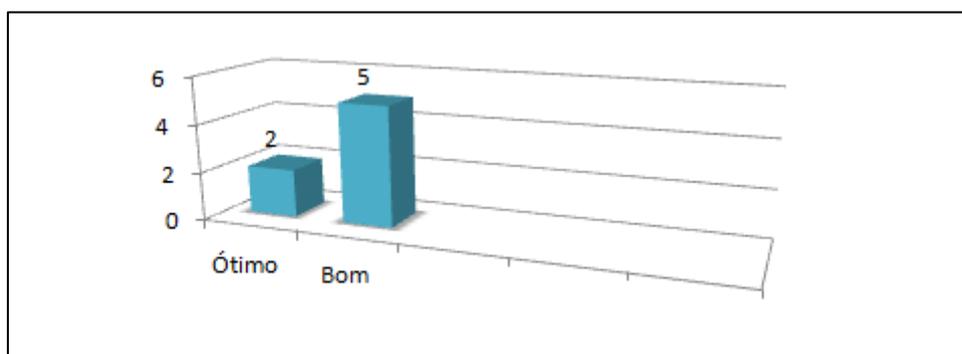


Fonte: Pesquisa do autor (2021).

Na Figura 4 nota-se que os colaboradores possuem no mínimo 07 meses de empresa, sendo esta categoria representada por 01 funcionário. 02 funcionários representam o tempo de servido de 01 a 03 anos de vínculo com a empresa objeto de estudo. E 04 dos funcionários correspondem a mais de 03 anos de colaboração junto à empresa, evidencia que a empresa apresenta uma boa comunicação com seus colaboradores, visto que a mesma possui 07 anos de atividade e tem buscado por melhoria continua principalmente na fidelização com seus funcionários visto que a manutenção dos mesmos proporciona valor agregado à empresa.

A pesquisa apontou que o grau de satisfação dos funcionários junto com a empresa é de 100%. Aqui a de se salientar que pode ter ocorrido interferência externa, mesmo o questionário aplicado junto aos funcionários tenha ocorrido de forma sigilosa, foi perceptível nas visitas ao local da empresa um receio pela da probabilidade de identificação, visto que apenas 04 colaboradores não pertencem ao núcleo familiar da empresa estudada. Como reflexo das colocações anteriores, não ocorreu nenhum apontamento quanto à insatisfação por parte dos funcionários, visto que os colaboradores não vinculados à família proprietária da empresa são 04 (quatro) membros como já apontado anteriormente, e com isto pode ter ocorrido interferência também neste quesito.

Figura 5. Como se caracteriza a comunicação entre direção e colaboradores

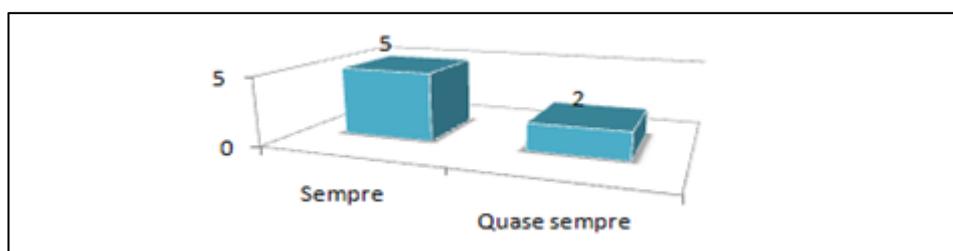


Fonte: Pesquisa do autor (2021).

A figura 5 acima, utilizando-se de uma classificação de ótimo a péssimo, a comunicação entre a direção da empresa (objeto deste estudo) e seus colaboradores,

e apontou que 02 dos funcionários consideram ter uma ótima comunicação com a gestão da empresa, e 05 dos funcionários desenvolvem uma boa comunicação com a o topo da cadeia hierárquica. Aqui se tem que considerar que três dos membros pesquisados possuem vínculo familiar com o proprietário, sendo um deste três membros o próprio proprietário, com isto, quando apontado que 02 dos funcionários consideram ter uma ótima comunicação, pode ter correlação com os membros da família. De qualquer forma, a Empresa ARINI Moveis Planejados apresenta uma boa comunicação entre os membros da família e seus colaboradores.

Figura 6. Opinião dos colaboradores sobre abertura a críticas.



Fonte: Pesquisa do autor (2021).

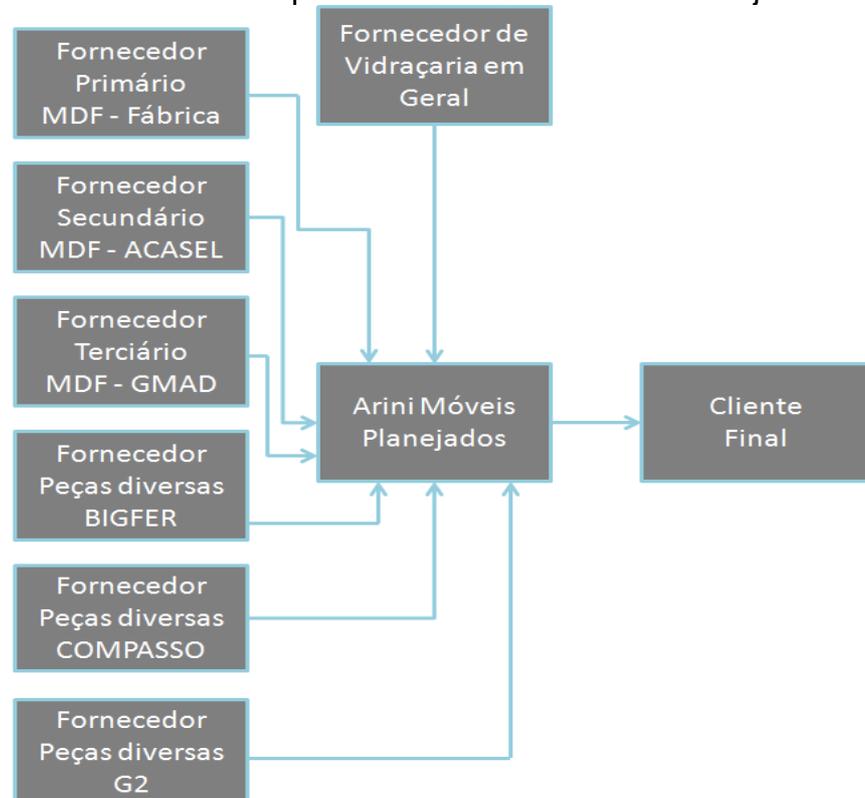
A figura 6 apresenta as mesmas características da figura 5, aqui foi perguntado se a empresa esta aberta a receber críticas, opiniões e contribuições dos funcionários e a partir de uma escala (sempre; quase sempre; raramente; nunca; e não tenho opinião), também evidenciou que há abertura para os uma comunicação de modo geral, porém é essencial ressaltar que três dos membros pesquisados possuem vínculo familiar com o proprietário, sendo um deste três membros o proprietário, com isto, quando apontado que 05 dos funcionários considera que a empresa estudada está sempre aberta a receber críticas, opiniões e contribuições pode ter relação com os membros da família. Todavia, 02 funcionários apontaram que quase sempre existe este tipo de abertura, sendo assim, talvez seja necessário uma melhoria neste ponto na Empresa ARINI Móveis Planejados, pois uma melhor fluidez pode trazer melhorias à empresa.

Quanto ao sistema logístico da empresa e sua gestão de distribuição, é preciso que se tenha entendimento de como a demanda de móveis é composta por nichos de mercado, e que varia positivamente com a renda e sua elasticidade-renda é sensível às mudanças conjunturais da economia (SPEROTTO, 2016). Segundo, o proprietário/administrador da empresa Arini Móveis Planejados, o estilo de vida, a acessibilidade ao crédito, assim como características culturais, são elementos que influenciam na compra/escolha por moveis planejados. Assim, ao se falar em como funciona o sistema logístico de distribuição, tem que se ter em mente que o consumidor

final busca por algo individual, geralmente único e específico. E isto requer uma gestão logística que atenda os requisitos exigidos. Assim, Figura 7 abaixo mostra a Cadeia de Suprimentos (SCM) da Arini Móveis Planejados de acordo com a estrutura organizacional da empresa estudada.

Assim, a Cadeia de Fornecedores da Arini Móveis Planejados segundo o proprietário/administrador, compreende que se trata de um conjunto de atividades que envolvem a gestão da mercadoria, desde a saída da mercadoria da fábrica, diretamente da linha de montagem, até a sua entrega ao cliente que o encomendou. Ainda segundo o Proprietário/Administrador da empresa existe um longo caminho da empresa até a montagem final para o cliente, existem várias atividades relacionadas a armazenamento, vendas, transporte de carga e prestação de contas entre outros. Sendo assim, o funcionamento do fornecimento e distribuição é um fator preponderante na manutenção da Arini Móveis Planejados. Para o Proprietário/Administrador, existe a compreensão de que logística de distribuição tem o compromisso de otimizar a distribuição de mercadorias e tornar esse processo mais rápido, seguro e, e se possível, mais barato, porém, segundo ele, atingir esse objetivo, é uma tarefa que requer constante gerenciamento. E nem sempre é possível estar presente em todos os processos.

Figura 7 - Cadeia de Suprimentos da Arini Móveis Planejados.



Fonte: Arini Móveis Planejados (2020).

E mesmo que já estabelecidas às estratégias que envolvem as áreas da

empresa, nem sempre se consegue manter um canal aberto entre seus funcionários e clientes. O Administrador/Proprietário entende a importância de uma boa logística de distribuição, para ele, uma má gestão logística significa desperdício de tempo, recursos e principalmente dinheiro, com isto, busca-se produzir sem excedentes, manter um estoque adequado, e preocupar-se com a armazenagem dos produtos primários, o que significa também estar em sintonia com os processamentos dos pedidos da empresa. A Figura 8 abaixo ilustra os cinco processos de pedidos que envolvem a Empresa Arini Móveis planejados.

Assim, de acordo com a Figura 8 acima, a preparação do pedido inclui atividades relacionadas à coleta de informações do pedido. Segundo o Administrador, na empresa, esse processo começa com o contato telefônico com o cliente e/ou pessoalmente (na empresa) e posteriormente, o cliente prepara o projeto ou adquire o projeto com a empresa.

Figura 8 - Procedimentos dos Pedidos



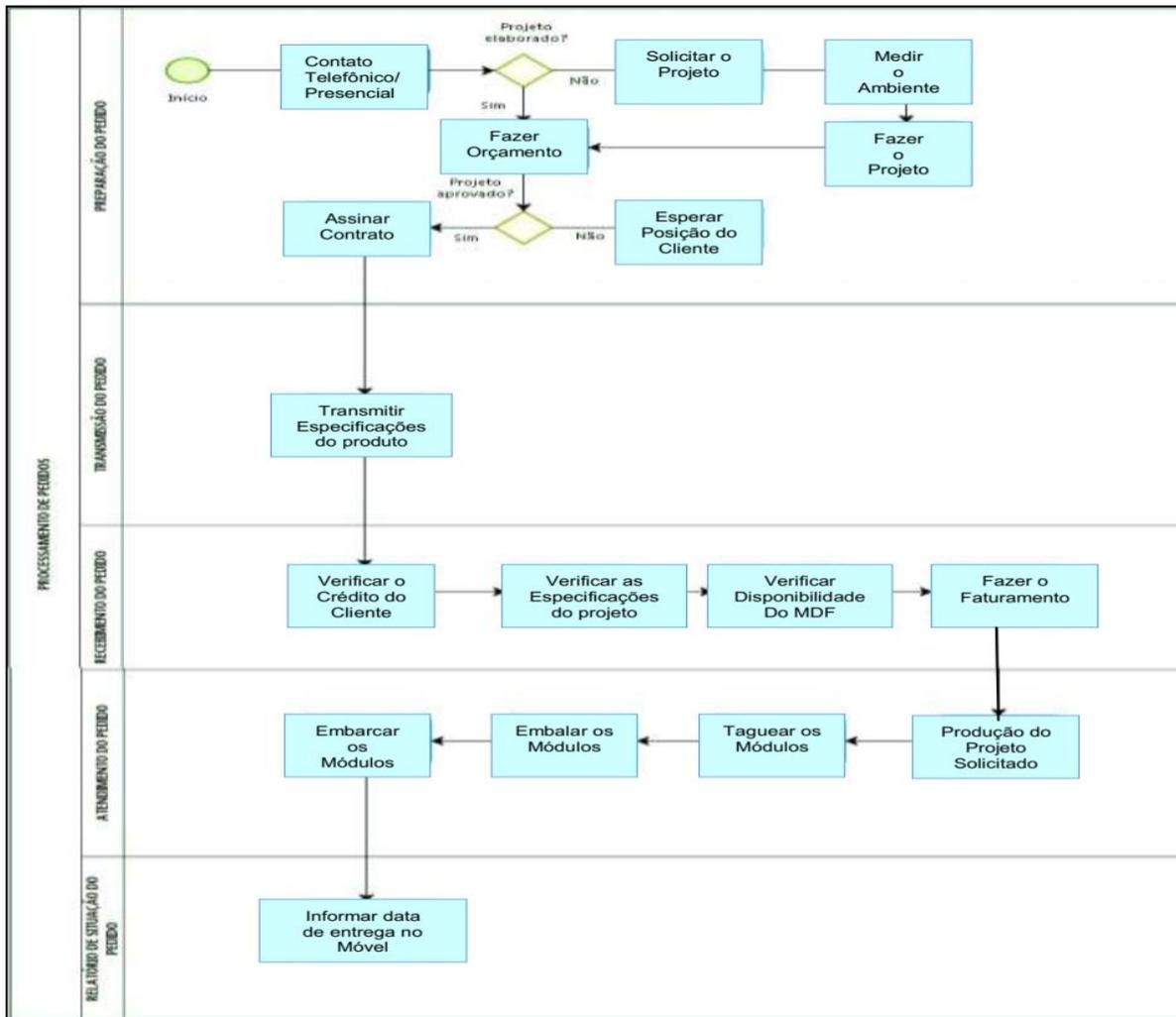
Fonte: Arini Móveis Planejados (2016).

Caso o cliente escolha que o projeto seja realizado por meio da empresa Arini Móveis planejados, é solicitada uma espera junto ao cliente de no máximo 10 dias para elaboração do projeto, este prazo está diretamente relacionado com o tamanho do projeto, porém, geralmente é possível retornar com prazos mais curtos (uma média de 02 dias), caso o cliente esteja de acordo com o valor orçado e projeto apresentado, assina-se o contrato. Após a assinatura do contrato, dá-se início a transmissão do pedido, neste processo segundo o Administrador, ocorre à disseminação das informações contidas no projeto.

O recebimento de um pedido é dividido em verificação do status de crédito do cliente que ocorreu ao mesmo tempo que a assinatura do contrato, verificação das

especificações do projeto, verificação da disponibilidade de MDF e emissão de faturas para o pedido. É imprescindível verificar a disponibilidade das especificações do projeto e MDF para que não haja atrasos na produção, pois a empresa não movimenta estoque de materiais, ou seja, todos os insumos são adquiridos de acordo com o projeto (a fim de manter estoque baixo), e a indisponibilidade de algum projeto pode ocasionar atrasos na produção. Por se tratar de uma empresa pequena, o Proprietário/Administrador, busca acompanhar de perto todos os processos, segundo ele, assim terá informações mais confiáveis para, calcular um valor justo do produto final, assim como, identificar desperdícios que podem ser evitados, como a manutenção dos estoques muito altos.

Contudo, o Administrador, afirma que estão suscetíveis a erros, mais que faz o possível para evitá-los. Já quando perguntado a respeito das principais etapas da logística de distribuição da empresa, o mesmo mostrou-se mais preocupado com a roteirização de entrega e montagem, pois com o preço do combustível, não pode haver margem de erro neste quesito, principalmente por atender em média um raio de 60km. Quando perguntado ao Proprietário/Administrador se o mesmo acredita que possa tornar o sistema logístico da empresa mais eficiente e eficaz, o mesmo afirma que esta disposto a buscar sempre por melhorias e agregar conhecimento. Todavia, não é uma tarefa fácil administrar os tramites legais e também monitorar os processos que envolvem a gestão de distribuição. Ele, o Proprietário/Administrador tem conhecimento de que muitas coisas podem ser automatizadas voltadas ao sistema logístico, e que esta automação seria agente facilitador. Porém, ainda não é possível financeiramente tal investimento. Já quando perguntado sobre acreditar se a logística deve estar presente desde o processo inicial na empresa, o Proprietário/Administrador, ainda apresenta certa restrição visual, visto que o mesmo particiona os setores da empresa, dividindo a mesma por setores. O fluxo logístico é efetuado conforme a entrada de pedidos. Este processo, segundo ele é feito conforme o tempo para a fabricação do produto final incluindo entrega e instalação. A Figura 9 esquematiza o fluxo logístico de cada pedido solicitado à empresa Arini Móveis Planejados.



Fonte: Arini Móveis Planejados (2020).

A matéria-prima é adquirida de terceiros, assim como sua entrega na empresa, ou seja, o Proprietário/Administrador compra a matéria-prima de terceiros e estes realizam a entrega na empresa para posteriormente ser utilizada para a produção dos moveis planejados. O estoque de matéria-prima é repostado em conformidade com a produção para que não haja estoque excessivo, pois além de evitar gastos com estoque parado, também existe a questão da conservação da matéria-prima. A matéria-prima adquirida é estocada no próprio local da empresa. O roteiro de entrega é elaborado conforme distância/dificuldade de montagem, visto que dependendo da dificuldade/tamanho da montagem, é preciso pagar por um auxílio externo, do contrário, as montagens ficam a critério dos colaboradores já contratados, segundo o Proprietário/Administrador. A pontualidade da entrega é para ele o seu ponto forte, visto que procura trabalhar com prazos palpáveis. Por isso, os Procedimentos dos Pedidos são vitais para manter a estabilidade da empresa estudada, visto que para o Proprietário/Administrador, não segui-los, é o mesmo que se responsabilizar pelo fracasso da empresa, visto que mesmo diante das oportunidades de melhorar o processo distributivo da empresa estudada, tem-se que destacar que há por mais que

pequena uma certa restrição a gestão, como o tempo de entrega de cada pedido, desvios divergentes dos programados para entrega, a velocidade dos atendimentos das organizações atacadistas que influenciam diretamente na compra. Assim, alavancar os níveis dos padrões distributivos saindo dos meios tradicionais de serviço, e direcionar-se a uma logística de distribuição moderna é com certeza um diferencial competitivo, onde o cliente irá preferir o serviço prestado, e com isto a empresa Arini Móveis Planejados irá aumentar os índices de satisfação do cliente, conseqüentemente aumentar a lucratividade, e também diminuir custos com transporte e combustível já destacado como uma das maiores preocupações do Proprietário/Administrador.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entender os diferentes conceitos sobre a logística distributiva e suas formas de gestão principalmente em Unidades Familiares gestoras de uma organização, e também, as diversidades existentes quanto à prestação de serviços de forma eficiente e eficaz, é crucial para uma empresa, pois desta forma, conseguiu-se melhores desempenhos incluindo o principal deles, o econômico. Assim, basear-se em modelos que apresentam índices de desempenho, é o caminho mais seguro para o sucesso de uma organização, e é com base nisto que a Arini Móveis Planejados norteia a empresa e seus colaboradores. Assim, acredita-se que conforme haja uma interação das pessoas em seu ambiente de trabalho, as mesmas terão maior facilidade para absorver informações, e com isto, transformando em conhecimento. Desse modo, passando a ser o conhecimento do sistema logístico distributivo um instrumento decisivo para alavancar o sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que possam sustentar sua permanência no mercado de forma resiliente. E para que isto seja possível na Empresa ARINI Moveis Planejados, é necessário que, alguns conceitos devem ser ampliados na tentativa de evitar alguns erros comuns. Visto que, apesar de esforços contínuos a empresa ainda mentaliza de forma particionada o processo distributivo, e empresas que pensam em de forma fracionada estão fadadas ao fracasso. Por isto, orienta-se que a Empresa Arini Móveis Planejados, foque em exemplos internacionais, pois as mesmas se destacam entre as posições de liderança no setor moveleiro quando focam nas etapas do processo, incluindo design, projetos arquitetônicos, entre outras formas de melhorias. A Arini Móveis Planejados busca assessoria arquitetônica, porém, não é algo continuado.

Outro desafio para as organizações está na compreensão dos mecanismos que facilitem a implementação de um sistema logístico distributivo eficiente e eficaz na

empresa, por exemplo, seguir fielmente o fluxo do Processo de Pedidos, pois nem sempre o mesmo é respeitado o que geralmente ocasiona em desperdício de matéria-prima, ou seja, desperdício de dinheiro. Sendo assim, os resultados da pesquisa apontam que a organização estudada utiliza-se de uma metodologia logística distributiva que funciona para os padrões locais, porém, necessita aplicar esta metodologia visando um desempenho para que possa atingir melhor colocação no mercado de Moveis Planejados e para isto, sugere-se que a comunicação da gestão logística da empresa seja mais amplo sendo o pedido de proporção grande ou pequena, assim, os resultados seriam melhores, visto que os mesmos mostram certa divergência comunicativa principalmente entre os entes da família, dificultando o desempenho da empresa, pois o desempenho está diretamente relacionado com a capacidade da empresa de sobressair-se diante de dificuldades, necessitando melhorias em alguns pontos estratégicos para atingir a melhoria continua, tendo como foco principal, manter-se da rota de entrega estabelecida, e conseqüentemente obter uma redução dos investimentos em combustível o que proporcionará resultados relevantes no sistema financeiro distributivo.

Desta forma, as alegações apresentadas no decorrer deste relatório proporcionaram uma verificação quanto à importância da do sistema logístico de distribuição dentro de uma organização. Tem-se como objetivo que esse estudo sirva como referência para futuros trabalhos desenvolvida em organizações que e buscam por uma melhoria continua no setor estudado. Entre outros quesitos, tem-se a percepção quanto a levantar características e comportamento do desenvolvimento logístico em outras áreas, e assim, recomenda-se aplicar estudos para traçar comparativos entre as diferentes áreas e suas respectivas estratégias do sistema logístico e os desempenhos apresentados. É necessário considerar que este campo de estudo requer investimentos constantes em pesquisa.

## 5 REFERÊNCIAS

ABIMOVÉL. **Conjuntura maio de 2021**.  
<http://abimovel.provisorio.ws/informacoes/imprensa>. Acesso em junho 2021.

ANTUNES, Junico. **Sistemas de Produção**: conceitos e práticas para projetos e gestão da produção enxuta.1. ed.Porto Alegre, RS: Bookmann, 2008.

ARRUDA, G. **Desafios e evolução**: indústria brasileira do mobiliário. Editora Alternativa, 1997.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais

edistribuição física. São Paulo: Atlas, 2012.

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERTAGLIA, Paulo R.. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supplychain**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhorias de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CORRÊA, A. P. M., SILVA, M. E., & MELO, E. S. (2010). **A logística reversa como componente facilitador da inter-relação entre empresas, governo, e sociedade em busca do desenvolvimento sustentável**. Anais do XII Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente. São Paulo: FGV-EAESP.

MANAGEMENT, Das normas do **Council of Logistics Management**, no site [www.clml.org](http://www.clml.org). Acesso em: 22 de janeiro de 2021.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Publifolha, 1999.

FARADAY, Annabel e PLUMMER, Kenneth. **Sociological Review**. Vol. 27 No.4. 1979

FARIA, A. C.; COSTA, M. de F. G. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GALINARI, R.; TEXEIRA JUNIOR, J. R.; MORGADO, R. R. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 37, p. 227-272, mar. 2013. <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1516>. Disponível em: Acesso em: 09 de maio 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HALEY, G.; KRISHNAN, T. **It is time for CALM: computeraided logistics management**. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 25, n. 4, p. 97-112, 1995.

HENRIQUE, Antonio; MEDEIROS, João Bosco. **Metodologia Científica na pesquisa jurídica**. 9ª Ed. Atlas. 2017.

MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. **“Qualitative data analysis”**, Sage Publications. 1994.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PORTELA, A. S. **logística empresarial**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negócios/logística-empresarial/72886/>>. Acesso em 8 jul. 2021.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A. **Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira**. Revista Produção, São Paulo, v. 15, n. 2, p.286-299, ago. 2005.

SPEROTTO, F. Q. **Arranjo Produtivo Local Móveis da Serra Gaúcha**. In: MACADAR, B. M. de; COSTA, R. M. da. (Org.). **Aglomerções e Arranjos Produtivos Locais no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2016. P. 405-443. [https://www.researchgate.net/publication/313792117\\_Arranjo\\_Produtivo\\_Local\\_Mov\\_eis\\_da\\_Serra\\_Gaucha](https://www.researchgate.net/publication/313792117_Arranjo_Produtivo_Local_Mov_eis_da_Serra_Gaucha). Acesso em: 15 de junho de 2021.

STAKE, Robert. Case studies. In: DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DE UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE MOVEIS PLANEJADOS.

Você está convidado(a) a responder este questionário que faz parte de uma coleta de dados para elaboração do Projeto Acadêmico da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Não é necessário se identificar no questionário e as informações obtidas serão tratadas de forma coletiva, sendo utilizadas tão somente para embasar a realização do presente trabalho. Assinale uma das alternativas apresentadas em cada questão abaixo.

<p>1- Gênero:</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p>	<p>2- Qual sua faixa etária?</p> <p><input type="checkbox"/> 18 a 25 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 26 a 35 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 36 a 45 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 45 anos</p>
--	--

<p>3- Escolaridade:</p> <p><input type="checkbox"/> 4ª série completa</p> <p><input type="checkbox"/> 8ª série completa</p> <p><input type="checkbox"/> 2ª grau incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> 2ª grau completo</p> <p><input type="checkbox"/> Graduação</p> <p><input type="checkbox"/> Pós Graduação</p>	<p>4- Tempo de empresa:</p> <p><input type="checkbox"/> Até 6 meses</p> <p><input type="checkbox"/> De 7 meses a 1 ano</p> <p><input type="checkbox"/> De 1 Ano a 3 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 3 anos</p>
<p>5- Você se sente satisfeito com seu ambiente de trabalho:</p> <p><input type="checkbox"/> Me sinto satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Me sinto muito satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Não me sinto satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Me sinto um pouco satisfeito</p>	<p>6- Se você não está satisfeito com o ambiente de trabalho, o que gerou esta insatisfação?</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> Remuneração</p> <p><input type="checkbox"/> Plano de cargos e salários</p> <p><input type="checkbox"/> Local de trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Horário</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicação Interna</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de feedback e reconhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Relacionamento com os colegas</p> <p><input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia</p> <p><input type="checkbox"/> Outros, qual? _____</p>
<p>7- Como você caracteriza a comunicação entre a direção da empresa e seus colaboradores?</p> <p><input type="checkbox"/> Ótimo</p> <p><input type="checkbox"/> Bom</p> <p><input type="checkbox"/> Razoável</p> <p><input type="checkbox"/> Ruim</p> <p><input type="checkbox"/> Péssimo</p>	<p>8- A empresa é aberta para receber as críticas opiniões e contribuições de seus funcionários?</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p> <p><input type="checkbox"/> Quase sempre</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho opinião</p>

09 - O que é logística de distribuição?

---



---

10 - Como funciona a logística de distribuição?

---



---

11 - Qual a importância da logística de distribuição?

---



---

12 - Quais são as etapas principais da logística de distribuição?

---



---

13 - É possível tornar a logística mais eficiente e eficaz?

---



---

14 - Você acredita que a logística deve estar presente desde o início da empresa? \_\_\_\_\_

---

---

15 - Como organizar meu fluxo logístico?

---

---

16 - Administração dos transportes (compra de matéria-prima). É terceirizada ou a empresa realiza o serviço?

---

---

17 - Como é feito a compra de materiais-primas para a produção do moveis? A compra é feita de forma compartilhada com outras empresas?

---

---

18 - Como é feito o estoque de matéria-prima?

---

---

19 - Qual o Tempo de Produção por encomenda?

---

---

20 - Roteirização das entregas. Como é elaborada?

---

---

21 - Acompanhamento de Indicadores (devoluções, tempo em trânsito, pontualidade das entregas e precisão das notas de transporte) como é feito?

---

---

22 - Rastreio das entregas. Como é feito?

---

---

23 - Qual o raio de entrega de encomenda?

---

---

24 - As encomendas são montadas pela empresa?

---

---