

ANÁLISE DA QUALIDADE ATRAVÉS DA MELHORIA DOS PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA TÊXTIL

Acadêmica: Rayssa Karla Silva Oliveira¹

Orientadora: Fabíola Medeiros da Costa²

RESUMO

A representabilidade da indústria têxtil no país é de grande relevância pelo número de empregos diretos e indiretos que produz, além de se tornar um dos produtos brasileiros de exportação, com grande competitividade mundial. Este trabalho tem como objetivo analisar a qualidade dos processos em uma indústria têxtil nos setores de revisão e costura (grupo) e desenvolver a melhoria do processo, apontando os pontos fracos que tende a prejudicar a produção. Ciente disso, a qualidade dos processos nas indústrias vem cada vez mais sendo explorada no intuito de produzir mais com menos insumos e desperdícios, tornando esta cada vez mais competitiva. O fluxograma torna-se uma ferramenta simples, de fácil aplicabilidade e passível de mostrar os pontos de gargalos que um determinado processo pode estar tendo. Mediante a isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa no sudoeste goiano, em que por via de observações e entrevista semiestruturada com a responsável do setor, foi elaborado um fluxograma para que possa identificar os principais problemas e buscar soluções para isso. Assim sendo, foi passível de elaborar um fluxograma descrevendo as etapas do processo do setor de costura em que pode-se constatar algumas falhas e pontos que possam ser melhorados. Este estudo permitiu a descrição do processo e apontamento de erros ainda cometidos que comprometem o processo de produção.

Palavras-chave: Indústria Têxtil. Fluxograma. Qualidade dos processos. Descrição de processos.

¹Aluna de Graduação, Faculdade de Engenharia Produção, Universidade de Rio Verde, 2017.

²Professora orientadora, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade de Rio Verde, 2017.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, depara-se com um contexto econômico que se mostra preocupante de acordo com os índices mensuradores (PIB, Balança comercial, empregos e desempregos, dentre outros), que são constantemente apresentadas pelas mídias audiovisuais e impressas. Num mundo globalizado, em que a competitividade tende a se tornar mais agressivas, as organizações deparam com várias variantes para se manter e consolidar-se no mercado (CARNEIRO; MUZZOLON, 2017).

Um quesito que pode ser relacionado dentro deste âmbito apresentado é a questão da qualidade do produto oferecido, uma vez que os consumidores tendem a ser cada vez mais exigentes na questão produto e preço, em que buscam conciliar a qualidade de um determinado produto com preço que seja mais acessível (MARROQUÍN, 2014).

Assim, pode-se considerar que na atualidade as organizações sejam elas de bens e consumo ou de prestação de serviço veem-se frente a um cenário que exigem estratégias e planejamento no intuito de manter sua continuidade e seu público consumidor do segmento (MARROQUÍN, 2014).

Para a Inteligência de Mercado – IEMI (2017) o setor têxtil mostrou um aumento de produtividade no país de 10 % em relação aos meses de janeiro de 2016-2017. Mariano (2012) já apontava a contribuição significativa das indústrias têxtil, no que se refere ao crescimento de emprego, renda e arrecadação para o país, afirmando que desde 1994 tem sido fator preponderante para obter-se a estabilidade inflacionária do país como o setor que menos teve os seus preços aumentados.

Mediante a esses dados apresentados, este trabalho justifica-se mediante a tamanha importância que o setor têxtil possui para a economia. No entanto, deve-se atentar que a qualidade dos produtos devem apresentar níveis satisfatórios a fim de que o consumidor continue a consumir e conseguir níveis de fidelidade com determinada marca de uma organização para que esta se consolide ainda mais no mercado.

Para tanto o problema levantado foi: “Como as questões da qualidade de processo estão direcionando a fabricação na indústria, especificamente nos setores de revisão e costura?”. Para tentar diagnosticar essa indagação, foi conduzido um estudo de caso, com a

finalidade de procurar os pontos de estrangulamento (se) existente no processo dos setores citados.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a qualidade dos processos, em uma indústria têxtil nos setores de revisão e costura (grupo) e desenvolver a melhoria do processo, buscando apontar os pontos fracos que tende a prejudicar a produção. Para alcançar a meta do objetivo geral foi feita a elaboração de um fluxograma que permita a visualização dos processos; análise dos pontos fracos que podem ser melhorados, permitindo assim que sugestões de modificações quanto ao processo visando à melhoria da qualidade possam ser recomendadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O setor têxtil brasileiro apresenta grande representatividade no que se refere ao processo de desenvolvimento da industrialização do Brasil, tendo um papel importante e decisivo no processo de desenvolvimento industrial. Sucintamente, o histórico do setor vem desde o período colonial em que a indústria têxtil passa por sua primeira sanção, em 1785, em que apenas continuaram abertas utilizando como matéria-prima tecidos grosseiros designados à produtos específicos, como as roupas utilizadas pelos os escravos e para enfiamento ou embalagens (MARTINEZ; BRAGA JR.; ANTUNES, 2013).

Em 1864, o setor têxtil foi o precursor do processo de industrialização em rebate ao aumento da tarifa alfandegária que chegava a 30% do valor total dos produtos. Após essa época, apresentou um aumento significativo no número de indústrias têxteis, estabelecendo assim o artifício de permuta das importações. As crises mundiais ocorridas, como as guerras mundiais e a crise econômica de 1929, favoreceram a ascensão do setor no país (MARTINEZ; BRAGA JR.; ANTUNES, 2013).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria têxtil e de confecções (ABIT, 2017) a cadeia da produção têxtil, além de ser a última completa no ocidente (da matéria-prima até o produto final para consumidor), tomando por base os anos de 2015-2016, apresenta um faturamento de 39,3 bilhões, sendo que a exportação tem aumentado significativamente e as importações diminuído.

A produção média chega a 6,7 bilhões de peças, em que o setor gera uma demanda de mão de obra de 1,5 milhões de empregos diretos e oito milhões de indiretos, tornando assim o segundo maior empregador no País (ABIT, 2017).

Mediante a isso, estudo que analisam a qualidade do processo torna-se relevante, entretanto, faz-se necessário entender como analisar os processos e conhecer ferramentas que possam auxiliar na melhoria deste.

2.1 QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações produzem produtos e/ou serviços. Para tal, utilizam recursos e atividades voltadas ao alcance do objetivo desejado.

Dentre os principais conceitos que envolvem a qualidade é possível perceber que, estes sempre foram definidas e adequadas ao tempo e uso de quem as recebe (ROBLES JR.; BONELLI, 2006). Ao longo dos tempos, estes conceitos vêm adequando-se de maneira proposital a atender as necessidades de cada época, visto que as transformações ocorrem em todos os envolvidos na cadeia produtiva até o consumidor final.

Ao definir qualidade Robles Jr. e Bonelli (2006) afirmam que, é de praxe que a qualidade do produto está correlacionada ao término total destinado ao consumidor ou público alvo, isso seja na prestação de serviço ou mesmo o bem ou produto que a organização oferece ao mercado. Entretanto, os especialistas na gestão do gerenciamento ligados a qualidade, associam está como toda cadeia produtiva do processo, que engloba desde os processos em que o produto venha a ser materializado até sua finalização.

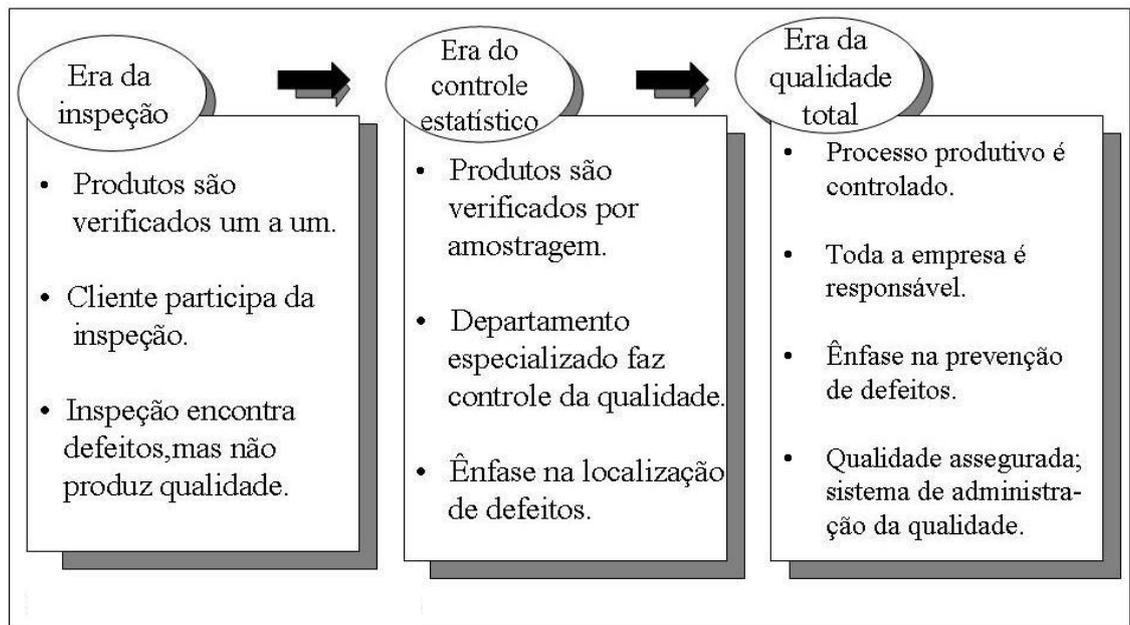
A análise de todo processo em cada etapa já sugere que o produto final tenha as características e padrões adequados dentro do conceito da qualidade. Mais do que possuir um grau de qualidade, é preciso que a empresa conheça a importância da mesma e promova melhorias na realização de seus processos proporcionando o aumento da qualidade. A evolução do conceito de qualidade contribui a cada dia para que as organizações possam ser mais eficientes (ROBLES JR.; BONELLI, 2006).

2.1.1 Evolução do processo de qualidade

Dada a expansão industrial no início do século XX , especificamente com o advento da produção em larga escala perpetraram um novo paradigma em relação ao desenvolvimento de relevante importância na edificação da moderna administração: o controle da qualidade, que teve neste período de evolução a denominação de Administração da qualidade total, baseando-se em tem três momentos, filosofias ou como denomina-se “eras” principais (MAXIMINIANO, 2000).

Sendo assim, evolução da qualidade pode ser separada em etapas e cada uma representa um foco diferente à qual a qualidade pretendia atender em determinado momento. As três eras ou período da qualidade podem ser visualizados na Figura 1.

FIGURA 1: As três eras da história da qualidade



Fonte: Maximiniano (2000, p.71)

Conforme a Figura 1, a qualidade pode ser dividida em três períodos sendo: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total. Verifica - se que na era da inspeção nos anos 20, a produção era customizada e os artesões realizavam todo o processo sem que o cliente interferisse em suas etapas, em que o mesmo participava apenas da verificação dos produtos ao término da produção, analisando se tinha ou não defeitos, ou seja, se era bom ou ruim.

Conforme Melhado e Aly (2008) o produto final era verificado e os que eram defeituosos eram descartados. O foco era somente no bem tangível, no final de sua produção. Os processos e os meios utilizados não eram considerados fundamentais a ponto de interferir na qualidade do produto. Após a revolução industrial, com o aumento da produção surgiu o controle estatístico, que agregava a verificação dos possíveis defeitos nos produtos finais à redução de custos na produção, utilizando modelos estatísticos.

Com a produção em massa impossibilitando os inspetores de verificarem os produtos um por um, a era do controle estatístico utilizava amostragens e modelos matemáticos para auxiliar na análise, se os produtos possuíam ou não defeitos. Mas para que isso fosse possível, foram criados os departamentos responsáveis por realizarem este controle de qualidade, devido à produção ser em alta escala dificultando aos inspetores a análise produto a produto (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2015). Ainda, após esta etapa em que se controlava o processo, era necessário unir a qualidade da inspeção com o controle estatístico tornando o produto mais confiável e com uma qualidade mais afinada aos desejos do consumidor (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2015).

A era da qualidade total, não representa somente a qualidade do produto ou serviço final, diz respeito a tudo o que compõe a organização, engloba tanto os processos produtivos como também as pessoas que os realizam não deixando a cargo somente de um departamento específico da qualidade. Envolve a incumbência de todos os que fazem parte da organização (MAXIMINIANO, 2000). Este processo possibilitou as empresas a integração dos colaboradores na promoção da qualidade, em que os mesmos passaram a participar de forma coesa.

De acordo com Melhado e Aly (2008) com os avanços tecnológicos, industriais, sociais, a partir dos anos 70, a qualidade teria mais um desafio: unir todos os procedimentos que tornassem os produtos e serviços confiáveis, através de todos os recursos existentes na empresa, onde tudo estaria relacionado com a qualidade. Uma empresa que realmente desejasse fornecer produtos e serviços com qualidade deveria estar totalmente engajada na gestão da qualidade, com todos os colaboradores envolvidos nesse processo.

Com a globalização, o avanço tecnológico e o crescimento do poder de análise dos consumidores, tornou-se necessária a produção de bens e serviços que atendessem ou superassem as expectativas dos clientes. A partir daí a qualidade passou a ser definida como a adequação às necessidades dos clientes (FERREIRA, 2013).

Sugere-se que, esse enfoque o consumidor final possui o papel de avaliação sobre qualidade de um produto, com grande relevância: torna-se impossível pensar em qualidade se o público ao que se destina tenha suas necessidades e expectativas quanto a qualidade do produto ofertado. A qualidade portanto, apresenta na sua definição a dependência ao grau com que produtos e serviços atendam o consumidor (PALADINI, 2008).

Os consumidores apresentam com grande necessidade de serem atendidos fizeram com que a qualidade tomasse proporções diferentes de seu início. A partir desta nova concepção, as empresas começaram a passar por um processo chamado de adequação ao usuário, cujo objetivo era produzir bens e serviços que atendessem os clientes (JURAN, 2002).

Não é fácil conceituar qualidade de uma única forma, pois ela evolui e assume características de cada época. E com tais avanços em questão, o desafio destas organizações é adaptar-se e ser cada vez mais competitiva. Uma organização se torna competitiva ao passo que consegue se adequar as mudanças do ambiente em que está inserida e desenvolve particularidades que agregam valor ao produto ou serviço que os diferem dos outros concorrentes (FERREIRA, 2013).

2.1.2 Qualidade e competitividade

Maximiniano (2000) define produtividade como a relação dos recursos obtidos na produção de um bem ou serviço com os recursos que foram utilizados para esta produção. Esta relação possibilita as organizações que as mesmas possam padronizar processos, eliminar desperdícios e reduzir custos melhorando constantemente sua produtividade e aumentando sua competitividade.

Degen (1989, p. 106) afirma que “Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio com seu microambiente”. As empresas que atuam no mercado há algum tempo tem se adequado de maneira a atender as necessidades dos seus clientes. Os processos devem ser flexíveis e interdependentes propiciando assim ajustes necessários a tomadas de decisões para que possam satisfazer seus clientes aumentando seu diferencial competitivo através da qualidade.

Conforme as ideias de Nesheim (2007) este diferencial são como a descoberta de um diamante raro, deve ser explorado e lapidado a cada dia e melhorado constantemente. Tendo

em vista a melhoria dos processos, o diferencial competitivo foca justamente à adequação da empresa no mercado em que está presente, para que a mesma esteja preparada para atender seus clientes e superar suas expectativas, no afã de se tornar cada vez mais competitiva e fortalecer-se cada vez mais no mercado, oferecendo serviços com qualidade.

Para isso, é de suma importância o alinhamento dos processos e operações realizados, pois estarão em busca de um objetivo em comum: aumento da lucratividade e potencialização da capacidade competitiva, com menores custos e maior qualidade nos serviços prestados (TICIANO, 2015)

Para a promoção da qualidade é necessário o envolvimento das pessoas. O comprometimento com o crescimento é cultural, e deve ser disseminado na empresa para que o conjunto trabalhe em prol de um único objetivo. Paladini (2008) relaciona que a gestão do fator humano torna-se um dos grandes desafios para as organizações. Para esse autor, qualidade do produto ou do processo depende do comprometimento dos colaboradores, que está diretamente relacionado aos processos e determinam uma produção com qualidade.

A qualidade não é algo repentino que se deseja e se alcança facilmente, há grandes esforços. O material humano está presente neste esforço. Conforme Carvalho; Paladini (2012, 61) “o ser humano é um componente fundamental nas organizações. Sempre foi assim e sempre será”. Em todas as organizações o componente humano está inserido em todas as atividades e de fundamental importância pelo desempenho tanto em processos internos como em processos externos (TICIANO, 2015).

2.1.3 Gestão da qualidade e de recursos humanos

Para Chiavenatto (2000) os recursos humanos de uma organização tido como as pessoas que formam o quadro de seus colaboradores, nos diferentes segmentos da setorização que esta apresenta ou da hierarquia que compõe a organização. Seja na direção, nos níveis intermediários ou no operacional, compõem exclusivamente dos recursos vivos e ativos das corporações; os quais o autor relata que, estes possuem a capacidade de decidir e manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, estabelecem um tipo de recurso dotado de uma aptidão regida para o crescimento e desenvolvimento.

As organizações que se desenvolvem e almejam melhorar sua posição no mercado devem estabelecer que envolvam e comprometam o recurso humano nela inserida. De fato,

lidar com as necessidades de cada indivíduo não é tarefa fácil, é um desafio, pois se trata do recurso mais complexo da empresa, porém, é viável para toda e qualquer organização na medida que convergem para o alcance dos objetivos organizacionais (MARTINS, 2015).

A empresa tem que lidar de forma eficaz com esse recurso, estudando um meio de adequar as necessidades da mão de obra com a produção de produtos e serviços com qualidade que garantam seu diferencial no mercado. Garantir que o material humano se sinta plenamente satisfeito não é fácil, pois cada ser possui suas necessidades - o que satisfaz um talvez não seja bom para outro - e assim essa tarefa se torna árdua para as organizações (FARIA; MARTINS, 2014).

Paladini (2008) chama atenção para que os recursos humanos ou capital humano não deve ser visto como forma diferenciada, a atitude mais apropriada para envolvê-los no comprometimento de produzir qualidade é levar em consideração como eles são respeitando a especificidades e características de cada um.

É preciso que os recursos humanos estejam envolvidos entre si, e com os demais recursos e principalmente com a própria organização, visando à obtenção de um índice superior de qualidade em seus processos, produtos e serviços.

A organização deve estar atenta ao clima organizacional em que as pessoas estão inseridas, para que haja um trabalho efetivo por parte de todos visando melhorar os processos e aumentar o diferencial competitivo da empresa. Chiavenato (2008, p. 103) afirma que: “o conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes”. Assim, a organização deve proporcionar aos colaboradores a importância de estarem trabalhando de forma homogênea para a melhoria dos processos e operações no desejo de melhorar o diferencial competitivo da empresa.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizado um estudo de caso em uma empresa nacional de grande porte têxtil, localizada no sudoeste do Estado de Goiás no setor de produção de roupas de malhas, o qual será realizado no período de final de agosto a início de outubro de 2017.

Inicialmente foi elaborado um fluxograma dos produtos que utilizam malhas como matéria-prima do setor de produção. O fluxograma apresenta de forma global as fases que constituem um processo. Essa ferramenta dá ênfase no planejamento das atividades, ressaltando as operações consideradas críticas para a empresa no determinado momento, além da importância de cada atividade e sua relação com o restante da organização (MARSHALL JR. *et al*, 2012).

Marshall Jr. *et al* (2012) ainda ressalta que a metodologia do fluxograma gera uma visão gráfica passível de interpretação, em que sistematiza os processos de produção permitindo que sejam diagnosticados possíveis pontos de estrangulamento na produção dando a oportunidade de melhorias, culminando na qualidade dos processos. A construção do fluxograma, de acordo com Martins (2012), utiliza um conjunto de símbolos que auxilia na análise do processo, como mostra na Figura 2.

FIGURA 2 - Símbolos do Fluxograma

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

Fonte: Martins (2012, p1)

Dada a descrição do processo, utilizando relatórios gerados pelos responsáveis do controle de qualidade, foram elaboradas tabelas e/ou quadros descrevendo as principais falhas que podem ser ajustadas, gerando mais eficiência e eficácia ao processo produtivo, e resultando em produtos com maior qualidade.

Com relação aos riscos e benefícios que esta investigação oferece a organização, pode-se dizer que em relação ao primeiro considerados ausentes, uma vez que esta análise tende a contribuir para um maior controle da qualidade dos processos, evitando desperdícios e aumentando sua produtividade com a diminuição das falhas existentes, os que podem trazer benefícios a empresa. A confidencialidade dos dados será garantida com a utilização de dados somente inerentes ao objetivo deste trabalho e acesso a estes somente pelas autoras do trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Martins (2012) relata que o método do fluxograma para análise do controle de qualidade de processo pode ser relacionado, pois proporciona uma melhoria no que diz respeito a compreensão do processo, descreve cada etapa (ou passo) para a realização das atividades e possibilita a criação de normativas visando a qualidade.

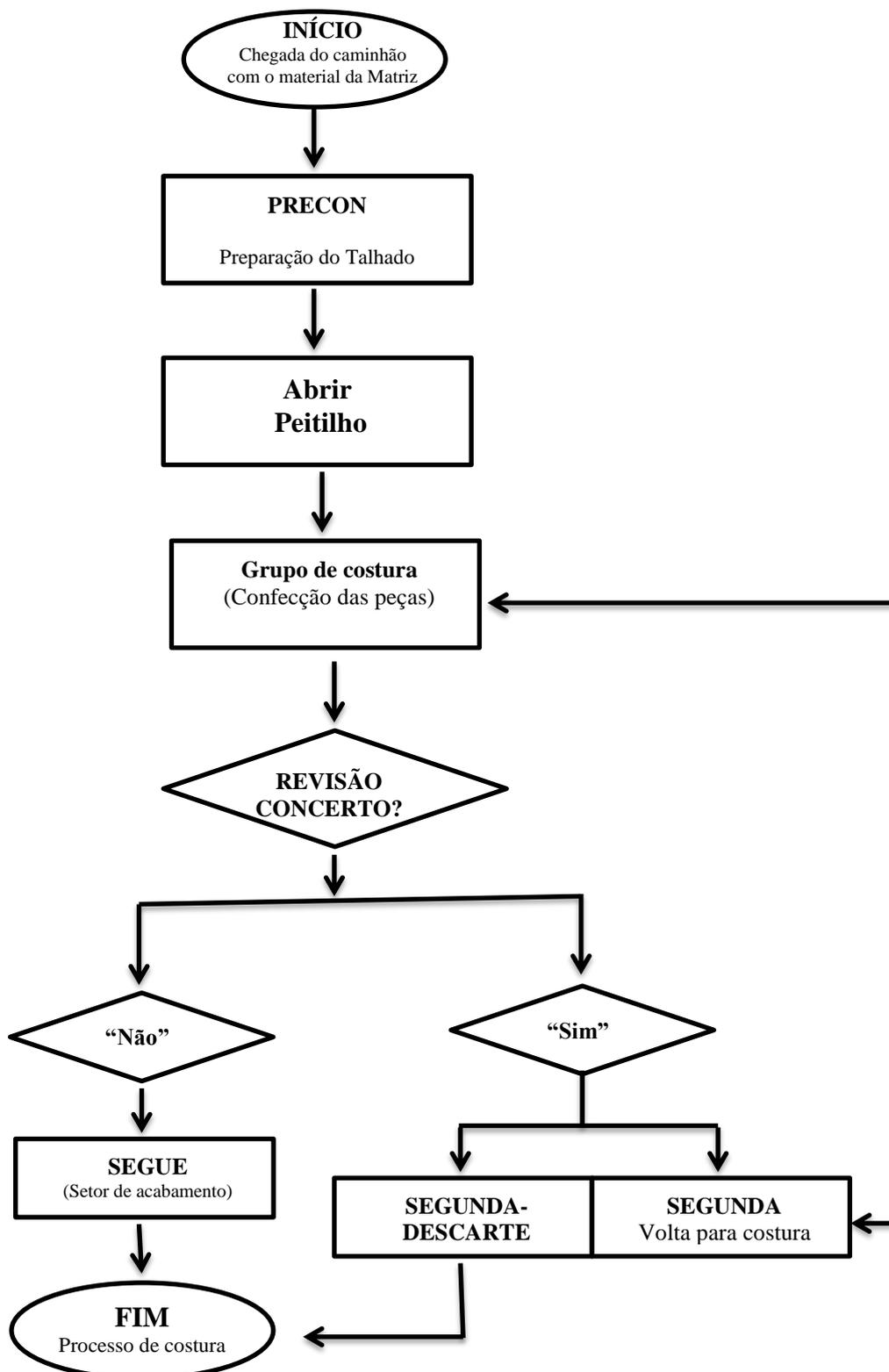
A elaboração do fluxograma do processo de produção no setor de costura da organização foi realizada com uma análise dos relatórios e uma entrevista semiestruturada com a responsável pelo setor. A entrevista fez-se necessária para melhor compreensão do processo. Segundo as narrativas durante o questionário foi possível demonstrar o processo no fluxograma de maneira mais direta e inteligível (Figura 3).

De acordo com os relatórios, o processo inicia-se na chegada dos talhados (peças já cortadas a serem montadas), que são enviadas pela matriz, e realizada num sistema totalmente automatizado. Estas são encaminhadas ao Precom em que é realizada a conferência do talhado, sendo neste processo, separadas inicialmente peças que apresentam defeitos ou não, encaminhamento para as peças que precisam abrir o peitilho (abertura na frente das peças) e depois para costura.

No setor de costura (grupo de costura), as peças são distribuídas, colocando-se em uma mesa, que permite dar seguimento ao tipo de máquina a ser utilizada (overlook, reta ou goloneira), seguindo para revisão desta. Na revisão, as peças que não apresentam defeitos seguem para o setor de acabamento, e as consideradas de segunda (que apresentam defeitos ou falhas) volta para o grupo de costura para, as passíveis de serem arrumadas e/ou classificadas como segunda para descarte, em que apresentam falhas.

As peças de segunda para descarte são na maioria das vezes queimadas, ou em casos em que os defeitos apresentados não são grandes, mas não permite que o padrão de qualidade da peça acabada seja uniforme e de acordo com as normas da empresa, são doadas ou vendidas por quilograma com um preço abaixo de mercado

FIGURA 3 – Fluxograma do processo de costura.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Azevedo (2016) realizando um estudo similar em uma confecção afirma que o fluxograma dentre outras ferramentas de controle da qualidade de processo, torna-se a que fornece maior ajustamento à realidade para esse tipo de organização, uma vez que a técnica permite que as informações imprescindíveis para o tipo de tarefas realizadas, abrangendo a questão de ordenação, paradas para decisão e para espera.

A escolha da ferramenta do fluxograma, de acordo como é relatado por Piechnicki (2014), como sendo ideal para processos em que envolve várias etapas e/ou setorização do processo até chegar ao produto final de produção. Ressalta ainda que a técnica consente na representação de configuração mais simples e ordenada do desenvolvimento do processo e suas diferentes fases. A formação dos diagramas sequenciais, utilizando uma simbologia específica, permite distinguir o estabelecimento de uma decisão e/ou ação. O emprego de fluxogramas adequa múltiplos melhoramentos.

Evidência ainda que o fluxograma seja uma ferramenta que permite “soluções de problemas, padronização de atividades e a redução de erros operacionais” (PIECHNICKI, 2014, p. 7), ou seja, o emprego de fluxogramas descrevendo os processos torna-se extremamente relevante para a otimização das tarefas a serem executadas, permitindo ainda que “estabelecer o procedimento decisório mais eficaz sobre o funcionamento e desenvolvimento um sistema ou na solução de problema” (PIECHNICKI, 2014, p. 7).

Como produto final do fluxograma, este agrega informação que são habitualmente expressas na forma de um “mapa” que possibilita aos gestores e responsável pelo processo uma compreensão a respeito dos caminhos seguidos no processo de produção sendo passível a descrição desde sua origem, caminhos que percorre até a chegada ao destino final, ou seja, na conclusão do processo. Assim, fatores referente tanto qualidade de seu teor e diagnósticos acerca de adequações necessárias a serem tomadas (BERMANN; SCHEUNEMANN; POLACINSKI, 2012).

Após a construção do fluxograma e análise dos relatórios foi possível identificar as principais falhas ocorrida no processo de costura.:

- No processo do Precom: as falhas mais comuns são talhados com defeitos no cortes que não permite a montagem das peças; com furos no tecido ou erros nas peças que apresentam pinturas (estampas);
- No processo de costura: as falhas encontradas foi furo de calcador e furo de agulha (estes defeitos são caracterizados pela irregularidade dos furos que a costura deixa

nas peças, com diâmetros grandes (que podem ceder mais ainda) ou mesmo devido a oxidação das agulhas mais velhas, abertura também de buracos na entrada da linha desuniforme e aparente;

- Na revisão, as falhas cometidas podem ser descritas como, cortes nas peças na retirada de linhas ou desmanche de determinada peça (pré-acabamento). Ainda ligado no processo de costura, encontra-se peças com a costura aberta, a qual deve ser refeita.

De acordo com análise dos relatórios e a entrevista com a supervisora, a quantificação destas falhas tende a oscilar de acordo com a peça que está sendo confeccionada (complexidade), em que determinado modelo é passível de fazer por semana 500 peças e outros mais simples mais 1000 peças por dia. Entretanto a metodologia utilizada auxiliará a supervisora a melhorar os pontos fracos da empresa e otimizar os pontos fortes, tornando-a mais competitiva.

5 CONCLUSÃO

Mediante a proposta inicialmente estabelecida, pode-se concluir que a metodologia do fluxograma permitiu que os objetivos fossem alcançados, realizando um mapeamento de todo processo no setor de costura, e apontando suas principais falhas.

Os resultados encontrados, além de permitir a criação do fluxograma que se tornará uma ferramenta de gestão, permitiu uma visão geral de todo o processo que ocorre no setor de costura, as melhorias a serem implantadas e as principais falhas que levam a queda da produção.

A contribuição deste trabalho para empresa foi relevante, e permite que novas pesquisas voltadas a melhoria dos processos podem ser implantadas nos demais setores da indústria na busca da otimização de sua produção de forma cada vez mais eficaz.

REFERÊNCIAS

- ABIT – Associação Brasileira da Indústria têxtil e de confecções. *Perfil do Setor*. Disponível em: <www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em 21 abr. 2017.
- CARNEIRO, M.; MUZZOLON, P. *Empregos na crise oferecem renda menor e sem proteção*. 23/01/2017. Folha de São Paulo [on-line]. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/01/1852181-empregos-na-crise-oferecem-renda-menor-e-sem-protecao.shtml>> Acesso em: 29 Ago. 2017.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P [Org]. *Gestão da qualidade [recurso eletrônico]*. Rio de Janeiro: Elsevier (ABEPRO), 2ªed. 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=xkes6g_nUP0C&pg=PA61&dq=o+ser+humano+%C3%A9+um+componente+fundamental+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es.+Sempre+foi+assim+e+sempre+ser%C3%A1+E2%80%9D.&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiXtoaPmP3VAhVQ3yYKHbS-CU4Q6AEIJjAA#v=onepage&q=o%20ser%20humano%20%C3%A9%20um%20componente%20fundamental%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es.%20Sempre%20foi%20assim%20e%20sempre%20ser%C3%A1+E2%80%9D.&f=false> Acesso em: 29 Ago 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração - Teoria, Processo e Prática*. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos, O capital Humano das Organizações*. 8 –ed – 4 reimp.- São Paulo:Atlas,2008.
- DEGEN, R. J.; *O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo SP, McGraw-Hill, 1989.
- FARIAS, A. A.; MARTINS, J. M. *Valorização do Capital Humano*. 2014 60f. Monografia (Graduação em Administração). Faculdade de Pindamonhangaba, FUNVIC-SP. Pindamonhangaba-SP: 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/298/1/FariasMartins.pdf>> Acesso em: 29 Ago 2017
- FERREIRA, P. R. A. *A evolução do varejo de massa no Brasil: estudo de caso do setor supermercadista*. 2013, 250fls. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro: 2013. Disponível em: http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Paulo_Roberto__Ferreira.pdf. Acesso em 7 mai. 2017.
- INTELIGENCIA DE MERCADO – IEMI. *Os têxteis em janeiro*. Publicado em 13 de março de 2017. Disponível em: <http://www.iemi.com.br/os-texteis-em-janeiro/>. Acesso 15 mar. 2017.
- JURAN, J. M., *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira Thimson Learning, 2002.

- MARIANO, M. *Setor têxtil em questão: importações, emprego e renda*. Publicado em: 11/04/2012. Disponível em: <http://www.textilia.net/materias/ler/textil/conjuntura/setor_textil_em_questao_importacoes_emplo_e_renda>. Acesso 14 Mar. 2017.
- MARROQUÍN, J.C. *Novo consumidor: mais informado, mais exigente, mais consciente*. 24/10/2014. Folha de São Paulo [on-line]. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2014/10/1528719-novo-consumidor-mais-informado-mais-exigente-mais-consciente.shtml>>. Acesso em: 29 Ago 2017.
- MARSHALL, et al. *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. [e-book].
- MARTINEZ, M. E. M.; BRAGA JR., E.; ANTUNES, A. *Mapeamento das tecnologias do setor têxtil por meio de Documentos patentários depositados no Brasil*. IN: Editora Científica da Revista em ocasião de sua participação no XV Congresso Latino-Iberoamericana de Gestão de Tecnologia (ALTEC 2013), realizado em Porto (Portugal), entre os dias 29/10 e 02/11 de 2013. Anais...Porto: 2013. Disponível em: https://portalseer.ufba.br/index.php/nit/article/view/13332/pdf_167. Acesso em: 21 abr. 2017.
- MARTINS, R. *Ferramenta da qualidade: Fluxograma de Processo*. 2012. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/fluxograma-de-processo/>>. Acesso em: 7 jun. 2017.
- MARTINS, R. P. M. *A Análise da Influência da Avaliação de Desempenho na Consecução dos Objetivos Organizacionais: um Estudo de Caso em uma Empresa Multinacional na Cidade de Teresina/PI*. Abril/2015. Disponível em: <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/a-analise-da-influencia-da-avaliacao-de-desempenho-na-consecucao-dos-objetivos-organizacionais-um-estudo-de-caso-em-uma-empresa-multinacional-na-cidade-de-teresina-pi>. Acesso em: 02 mai. 2017.
- MAXIMIANO, A. C. A. *TEORIA geral da administração: Da escola científica a competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELHADO, Silvio; ALY Vitor; *Qualidade: conceitos gerais; evolução histórica da qualidade; princípios e ferramentas da qualidade*. Disponível em: <http://pcc2530.pcc.usp.br/AULAS%202008/PCC%202530_2008%20AULA%2001.pdf>. Acesso em 19 abr. 2017.
- NESHEIM, J. L., *Diferencial Competitivo*; tradução Adriana Rieche. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2007.
- PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2ª edição – 3ª reimpressão, 2008.
- PORTAL ADMINISTRAÇÃO. *Gestão da qualidade – eras e fundamentos*. Publicado em 2015. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/11/gestao-da-qualidade-fundamentos.html>>. Acesso em 7 mai. 2017
- ROBLES JR, A.; BONELLI, V. V. *Gestão da Qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial*. São Paulo: Atlas 2006.

TICIANO, J. *Planejamento estratégico e processo decisório*. Publicado em: julho 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>>. Acesso em: 7 mai. 2017.