



## GESTÃO DE PROCESSOS NA ÁREA DE PRODUÇÃO: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Silvia Pires Felix Trojahn<sup>1</sup>  
Vanessa de Aquino Ribeiro<sup>2</sup>  
Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni<sup>3</sup>

### Eixo temático: Gestão da Produção, Operações e Logística

#### Resumo

A gestão de processos caracteriza-se pelo planejamento, controle, avaliação e revisão dos processos dentro da organização, com foco no aperfeiçoamento contínuo para o alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. Isso possibilita eliminar o desperdício de esforço e tempo na realização das atividades, melhorando a eficiência com relação ao desempenho e rendimento dos colaboradores em termos de produtividade e resultados. O objetivo dessa pesquisa consiste em analisar o processo de produção industrial em uma empresa do ramo de confecção esportiva. Foi desenvolvido um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa, visando conhecer em detalhes o processo produtivo. Os resultados permitiram compreender o processo produtivo atual, identificar falhas, especialmente relacionadas à dificuldade de comunicação e alterações na execução do planejamento, e realizar sugestões de melhorias, incluindo um organograma e a maior estruturação dos métodos envolvidos para padronizar os mesmos.

**Palavras-chave:** Gestão de processos; planejamento; controle; produção; indústria de confecções.

#### 1 INTRODUÇÃO

Conforme o desenvolvimento da sociedade, as empresas tiveram um aumento em complexidade devido às alterações nos processos de gestão. As organizações passaram de caráter meramente burocrático para se tornarem organizações sociais, utilizando mecanismos técnicos e seguindo um conjunto de normas com relação às tarefas (CURY, 2009).

As organizações no mundo competitivo, muitas vezes, necessitam resolver os conflitos gerados por controles falhos em seus recursos e potencializar os resultados. Para isso, os controles gerenciais que habitualmente são utilizados para implementar as estratégias devem ser flexíveis e com seus objetivos coesos e bem definidos (IMONIANA, 2008).

É dessa maneira que as organizações se sustentam no mercado e, por isso, precisam estar atentas às diversidades e às transformações que existem, e, assim, compreender a necessidade do cliente, buscando melhoria contínua em seus processos. A empresa deve estar estruturada para satisfazer a demanda do mercado, que é cada vez mais exigente com relação à rapidez, volubilidade e competência, e isso provoca uma transformação nos costumes e descreve os processos de trabalho e de gestão (SILVA, 2015).

---

<sup>1</sup> Egressa do Curso de Administração da Faculdade Metodista Centenário. E-mail: silviapiresfelix@gmail.com

<sup>2</sup> Egressa do Curso de Administração da Faculdade Metodista Centenário. E-mail: vanessiinhariibeiro@gmail.com

<sup>3</sup> Docente do Curso de Administração da Faculdade Metodista Centenário. E-mail: marcia.maggioni@yahoo.com.br



A gestão de processos caracteriza-se pelo planejamento, controle, avaliação e revisão dos processos dentro da organização, com foco no aperfeiçoamento contínuo no alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. A gestão de processos organizacionais fundamenta-se em alguns princípios que orientam o desenvolvimento das ações para uma melhora contínua no processo e no desempenho da produção (BRASIL, 2013).

Segundo Albertin e Pontes (2016), para que uma organização seja competente em seu gerenciamento, faz-se necessário que essa faça um mapeamento de processos bem estruturado. Nesse ponto de ação, são representadas as atividades e as funções da organização que oportunizam as melhorias, tais como a simplificação e a racionalização de atividades.

A técnica de mapeamento de processos ajuda a empresa a enxergar de forma mais clara suas entradas e saídas, de maneira que possam ser vislumbrados gargalos nos processos e nas ações. Esses recursos, entrada e saída, são tangíveis e intangíveis, ou seja, envolvem equipamentos e tecnologias, para que o processo funcione como uma engrenagem. Portanto, deve-se consumir ou alocar esses recursos a fim de que a necessidade do cliente seja considerada como uma entrada no processo e a saída se dê como satisfação ou valor agregado percebido por ele (ALBERTIN; PONTES, 2016).

O processo de gestão tem como objetivo avaliar, verificar, controlar atividades e administrar os negócios acerca de uma organização. Desse modo, os processos e sua hierarquia destacam a seguinte formação: macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa (ALBERTIN; PONTES, 2016).

Um macroprocesso é entendido como um processo cujas operações impactam na maneira como as organizações funcionam, normalmente envolvendo mais de uma função organizacional. Um processo equivale a um grupo de tarefas interligadas diretamente, que usam de recursos da organização para criar resultados. Os processos são, geralmente, operações complexas - subprocessos, atividades e tarefas distintas interligadas - que têm um objetivo organizacional específico (Ibid.).

Um subprocesso corresponde a um processo inserido em outro processo, ou seja, um conjunto de operações complexas que realiza um objetivo específico em apoio a outro processo. A atividade é entendida como um conjunto de operações de média complexidade que ocorre dentro de um processo ou subprocesso. Já a tarefa é definida em níveis mais detalhados de atividades, um conjunto de tarefas a serem exercidas, as quais envolvem rotina e prazos determinados. Os processos são, em sua maioria, transversais, logo, envolvem diversos setores, situação que dificulta o diálogo e a responsabilidade efetiva pela ocorrência de eventuais problemas (ALBERTIN; PONTES, 2016).

A gestão de processos (ou BPM – Business Process Management) é uma abordagem de gestão que se refere a processos de negócios como ativos que fortalecem diretamente o desempenho da organização. O objetivo desse sistema é padronizar processos corporativos a fim de refinar a produtividade e a eficiência. O BPM tem como sua aplicação principal controlar, analisar e otimizar a gestão de negócios (PAVANI JR.; SCUCUGLIA, 2011).

Partindo desse contexto, surge a necessidade de estudar como uma organização coloca em prática suas atividades, entendendo a gestão de processos como alternativa em um ambiente que se apresenta cada vez mais competitivo e com condições econômicas globais inconstantes. Essa análise tem importância acreditando-se que, nesse contexto, as empresas, de um modo geral, passam a procurar novas ideias, técnicas e métodos a fim de desenvolverem seus processos e buscarem de forma contínua melhores desempenhos.

Assim, sugere-se o estudo com relação a uma empresa do setor industrial de confecção que atua na região central do Rio Grande do Sul, considerando-se que o processo existente pode passar por melhorias para maior desempenho e melhores resultados. Nesse sentido, apresenta-se



O objetivo geral, que consiste em analisar o processo de produção industrial na empresa de confecção Alfa, localizada em Santa Maria - RS. Para tanto, como objetivos específicos, estão incluídos: a) descrever as etapas existentes no processo de produção da empresa estudada; b) analisar o processo atual, buscando identificar falhas e possíveis atividades desnecessárias durante o processo de fabricação; c) sugerir melhorias a partir de uma proposta de adequação do fluxo de produção para a empresa estudada.

Este estudo justifica-se pela importância da gestão de processo no contexto organizacional, compreendendo que a análise possibilitará um maior entendimento das atividades exercidas, facilitando ao gestor reconhecer os pontos fundamentais para o melhor desempenho da organização, dispondo de custos baixos e pessoas competentes para realização das tarefas.

Para isso, é preciso desenvolver, compor e preparar seus colaboradores para desempenhar um fluxo maior das atividades, com isso permitindo maior rendimento da capacidade produtiva. Também, entende-se que um estudo neste contexto permite verificar, agir e aprimorar o processo de produção, com menor tempo de operação, sendo possível a melhoria dos atuais processos (D'ASCENÇÃO, 2007).

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa tem abordagem descritiva e caracteriza-se como um estudo de caso, que conforme Yin (2001), possibilita o aprofundamento do tema e o detalhamento dos fatos de investigação, permitindo um conhecimento mais amplo de determinada rotina. A escolha cabe ao presente trabalho considerando o propósito de descrever e analisar o processo de produção da organização estudada, a indústria de confecções Alfa.

Quanto ao tratamento do problema, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, com a coleta de dados através de entrevistas. Para atender aos objetivos da pesquisa, foi desenvolvido um roteiro para aplicação da entrevista semiestruturada, aplicada junto a área de criação/desenvolvimento, e na área de produção com seis colaboradores e o gerente de produção da empresa estudada.

Assim, durante a realização das entrevistas foram abordadas questões relacionadas à operacionalização do atual processo de produção, identificando quais suas dificuldades, procurando atender aos objetivos geral e específicos da pesquisa, que se propôs a analisar as falhas de processo, buscar novas ideias, técnicas e métodos a fim de desenvolver em seus processos uma contínua melhora com relação ao desempenho das áreas envolvidas e aumentar sua demanda de atendimento.

As informações obtidas por meio das entrevistas foram analisadas qualitativamente, por meio da descrição do processo atual, que passou por verificação confirmatória com os colaboradores que participaram das entrevistas, para garantir que o processo atual descrito correspondia à realidade das práticas organizacionais. A partir disso, foram identificadas as falhas no processo e realizadas, também qualitativamente, as sugestões de melhorias na estruturação dos processos da área de produção da empresa de confecções Alfa estudada.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa estudada conta atualmente com um quadro de 50 colaboradores, divididos entre os setores administrativo e a produção, para atender a demanda de pedidos do atacado e varejo. São desenvolvidas duas coleções anuais, buscando oferecer produtos que atendam às necessidades de seus clientes e procurando trabalhar com matéria prima nacional.

Ao buscar informações sobre o fluxo de trabalho atual, percebe-se que no atual processo o setor de desenvolvimento está constantemente adequando-se às solicitações das demais áreas



envolvidas (desenvolvimento e comercial), perdendo o foco de suas funções e, consequentemente, não conseguindo desempenhar de maneira clara suas demandas.

Os pontos de dificuldade citados pelos colaboradores da produção entrevistados incluem:

a) falta de comunicação entre a área de desenvolvimento e produção, que ao desenvolver uma peça não é feita a avaliação se realmente a produção tem capacidade técnica, ou seja, se existem máquinas ou acessórios para atender à necessidade na montagem da peça; b) não é respeitada a programação feita durante o planejamento de uma quinzena, pois são inseridas peças durante a produção, comprometendo o estoque de matéria prima; c) devido a empresa ter duas lojas próprias, sobrecarrega a produção por não haver uma gestão adequada com relação aos produtos. O conflito ocorre devido às lojas terem atendimento especial, sendo desenvolvidas peças exclusivas para as lojas durante o período produtivo, o que acaba gerando transtornos em todos os setores envolvidos, pois as informações não acompanham as peças, sobrecarregando a capacidade produtiva, tendo como consequência atraso nas entregas programadas para o período em questão.

Identificou-se que a maior falha dentro do setor de produção decorre da falta de comunicação, de não seguir o planejamento como foi programado durante o fechamento da quinzena em produção, devido à inserção de peças não programadas na produção visando atender necessidades do varejo - pedidos não planejados das lojas próprias, que acabam sendo priorizados em relação à produção efetivamente programada.

A partir das falhas percebidas, sugere-se melhorias relacionadas especialmente ao reconhecimento da importante relação existente entre os processos nos setores envolvidos. Acredita-se que cada setor deve decidir sobre suas ações e sobre o andamento de suas atividades considerando o impacto nos demais processos, seja em termos de tempo, aproveitamento de insumos, cumprimento de prazos ou satisfação dos clientes.

Ainda, há a necessidade de reformulação do fluxograma do processo, entendendo que este também deve ficar visível em cada setor. Pela melhor organização do fluxo de trabalho e pelo conhecimento por parte de todos os setores e colaboradores envolvidos no processo, espera-se que o número de falhas poderá ser o menor possível, levando a capacidade produtiva a atender às demandas de pedido de forma adequada, evitando desperdício de tempo, de material e de trabalho, e também gerando uma maior lucratividade para a empresa Alfa.

Como resultado final deste estudo, foi sugerido um fluxograma do processo reformulado, em detalhes, entendendo a importância de que este seja apresentado a todas as áreas da empresa, sendo disponibilizado de maneira visível nos setores, possibilitando o desenvolvimento de maior comunicação entre os setores. Esta comunicação deve ser clara especialmente na solicitação das demandas e nas demais relações envolvidas, gerando o resultado esperado na melhora contínua de seus processos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se a importância de, durante o desenvolvimento da coleção, desenvolver-se uma análise detalhada antes da criação, o que pode auxiliar a prever as possíveis intervenções no processo produtivo, e assim ter identificadas com antecedência as alternativas para corrigir o curso do processo sem afetar o atendimento à demanda produtiva. O entendimento com relação ao planejamento do processo atual mostrou que a etapa não tem uma sequência determinada de forma clara. Com isso, as falhas são bastante relevantes e acabam por gerar um reprocesso ou até mesmo um atraso na entrega da produção, o que também gera uma limitação no atendimento de demanda.

Através da implantação de medidas voltadas para a gestão de processos é possível aumentar a produtividade e a eficiência, com maior qualidade nas atividades desempenhadas e



4ª Semana Acadêmica e 2ª Jornada de Pesquisa e  
Extensão dos Cursos de  
Administração e Ciências Contábeis  
CRIATIVIDADE E EMPREENDEDORISMO - 2020



alocadas em cada setor. Desse modo, entende-se que a integração entre as áreas produz informações relevantes com mais agilidade, o que contribui para a definição de prioridades e para o direcionamento dos procedimentos em todos os setores.

Baseado na análise do caso estudado, sugere-se junto à empresa a utilização de um fluxo de gestão de processos com a finalidade de padronizar as atividades de forma clara e ágil, ocasionando melhor desempenho no processo produtivo. Entende-se que o planejamento e a execução alinhados por meio da gestão de processos permitem que todos os recursos envolvidos possam ser mais bem aproveitados, de maneira que os valores investidos em estoque e em máquinas e equipamentos passem a significar um retorno mais positivo para a empresa Alfa.

### REFERÊNCIAS

ALBERTIN, M. R.; PONTES, H. **Gestão de processos e técnicas de produção enxuta.**

Curitiba: Intersaberes, 2016.

BRASIL Procuradoria Geral e da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos.** Brasília: MPF/PGR, 2013.

CURY, A. **Organização e métodos:** Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2009.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos:** análise, resenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2007.

IMONIANA, J. O. **Controle de gestão:** Abordagem Sistêmica. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

PAVANI JR., O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos:** BPM (Business Process Management). São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

SILVA, L. C. **Gestão e melhoria de processos:** conceitos, práticas e ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.