



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS GOV. ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

EUMARA RAMOS BEZERRA

**PROCESSO PRODUTIVO E QUALIDADE: UM DIAGNÓSTICO DOS PONTOS
FORTES E FRACOS DE UMA MICROEMPRESA DO SERTÃO PARAIBANO**

**PATOS – PB
2017**

EUMARA RAMOS BEZERRA

**PROCESSO PRODUTIVO E QUALIDADE: UM DIAGNÓSTICO DOS PONTOS
FORTES E FRACOS DE UMA MICROEMPRESA DO SERTÃO PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Sibele Tháise V. G. Duarte

**PATOS-PB
2017**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

B574p Bezerra, Eumara Ramos

Processo produtivo e qualidade [manuscrito] : um diagnóstico dos pontos fortes e fracos de uma micro-empresa do Sertão Paraibano / Eumara Ramos Bezerra. - 2017.

22 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação: Profa. Dra. Sibeles Thayse Viana Guimarães Duarte, CCEA".

1. Administração da produção. 2. Processo produtivo. 3. Administração da qualidade. I. Título.

21. ed. CDD 658.5

EUMARA RAMOS BEZERRA

**PROCESSO PRODUTIVO E QUALIDADE: UM DIAGNÓSTICO DOS PONTOS
FORTES E FRACOS DE UMA MICROEMPRESA DO SERTÃO PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentada ao Programa de Graduação
em Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharela
em Administração

Área de concentração: Administração da
produção

Aprovada em: 26/07/2017.

BANCA EXAMINADORA

Silvia Ináze de Guimarães Duarte
Prof. (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Genice J. Carvalho
Prof.

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Jeremias V. P. de Oliveira
Prof.

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

“Nenhum obstáculo é grande demais quando
confiamos em Deus”

Aristóteles

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me guiar e ser fortaleza nos momentos de angústia durante todo o percurso.

Agradeço aos meus pais Euberto e Rozelane, pelo amor, dedicação, apoio, paciência em muitos momentos da minha ausência, ocasionada pelos estudos, e pelo suporte financeiro.

Agradeço a minha irmã Ana Leticia por toda ajuda, pelo amor e carinho, e por suprir a minha ausência perante os meus pais.

Agradeço a toda a minha família, por toda ajuda e por sempre estarem junto de mim, me apoiando. Agradeço também a minha prima e amiga Ítala, por sempre contribuir com ajuda acadêmica e apoio moral.

Agradeço a todos os meus amigos, que de forma direta ou indireta contribuíram para a chegada dessa realização, por estarem sempre me dando apoio e suporte, por aguentarem a sobrecarga de stress e as minhas ausências em momentos especiais.

Agradeço aos meus colegas, que se transformaram em grandes amigos, pela resignação para comigo ao longo do curso, por me levantarem sempre nas ocasiões de queda, por todos os momentos vividos de alegria e tristeza. Em particular aos meus companheiros de trabalhos Marcia, Marla e Vagner, por todo o suporte de conhecimento, por toda a compreensão com meus dias ruins e por todo o carinho.

Agradeço a todos os professores que contribuíram com a minha formação, foram de grande importância, proporcionaram saberes profissionais e humanos. Em especial, a minha querida professora e orientadora Sibelee Thaise, pela paciência, pelo carinho, por sempre está disposta a ajudar, por todo o valioso conhecimento passado.

Agradeço aos proprietários da empresa em estudo por toda atenção dada.

Agradeço aos ilustres membros da banca, professora Eunice e professor Geovaneto, pelas contribuições feitas, e pelas valiosas dicas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	05
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	07
2.1	Administração da Produção e os Processos Produtivos.....	07
2.2	Qualidade nos processos produtivos.....	10
2.3	A importância da análise de SWOT no ambiente interno.....	12
3	METODOLOGIA.....	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	14
4.1	Descrição do processo produtivo.....	14
4.2	Práticas de qualidade nos processos produtivos.....	15
4.3	Forças e Fraquezas do ambiente interno da organização.....	16
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
	REFERÊNCIAS.....	19
	APÊNDICE – ENTREVISTA AO GESTOR.....	22

PROCESSO PRODUTIVO E QUALIDADE: UM DIAGNÓSTICO DOS PONTOS FORTES E FRACOS DE UMA MICROEMPRESA DO SERTÃO PARAIBANO

Eumara Ramos Bezerra ¹

Sibele Thayse Viana Guimarães Duarte ²

RESUMO

No cenário atual, percebe-se um grande avanço tecnológico nas diversas áreas, principalmente na empresarial, no qual o mercado torna-se cada vez mais dinâmico e competitivo, exigindo das empresas produtos e serviços com um alto padrão de qualidade a um baixo custo. Com isso, há facilidade no progresso das técnicas de gestão empresarial, em que, as etapas dos processos produtivos podem ser analisadas de várias formas, levando em consideração as especificações empresariais, para conter ao máximo o tempo inativo, maximizar a qualidade e alcançar um elevado padrão de eficiência e eficácia em suas atividades produtivas, para que haja evidência dos pontos fortes e amenização dos pontos fracos. Partindo desse pressuposto, este artigo tem como objetivo analisar pontos fortes e fracos, com foco na qualidade do processo produtivo de bolsas de uma microempresa do sertão paraibano. O estudo qualitativo se fundamenta em estudo de caso, exibindo como modelo metodológico o método de observação e entrevista ao gestor, com o intuito de apurar sobre as técnicas utilizadas nos processos produtivos da empresa. De acordo com as observações feitas na organização, foram ratificadas as informações oferecidas pelo administrador, através da similaridade entre as forças e fraquezas notadas pelas observações e pela fala do administrador. Dessa maneira, reforçam-se as mudanças necessárias no ambiente interno e evidencia os pontos fortes dentro da empresa. Percebeu-se, também, algumas limitações dentro da firma, advindas da informalidade na gestão e nos processos, em que, restringe a organização de progredir o aperfeiçoamento de suas técnicas.

Palavras-chave: Produção. Processo produtivo. Qualidade.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, percebe-se um grande avanço tecnológico nas diversas áreas, principalmente na empresarial, em que o mercado se torna cada vez mais dinâmico e

¹ Aluna de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII.
Email: ramoseumara@gmail.com

² Professora Doutora em Engenharia da Produção da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII.
Email: sibeletaise17@gmail.com

competitivo, exigindo das empresas produtos e serviços com um alto padrão de qualidade à um baixo custo.

A informação e o conhecimento estão “a todo vapor” em constante mudança, assim, para acompanhá-las, as empresas têm a necessidade de adaptar sua filosofia de gestão a tais mudanças, para que dessa forma, os processos sejam eficientes e eficazes e supram as exigências dos clientes. Uma possível estratégia para suprir tais exigências, é que os gerentes procurem diferenciais em novos modelos de gestão. Dessa maneira, no âmbito organizacional, percebe-se que modelos baseados em processos vêm recebendo destaque.

Dentre os conceitos existentes referentes à processos, destacam-se os discutidos por Harrington (1993, p.10): “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”. Para Campos (2004, p.19), “processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos”. Assim, entende-se que processo é um conjunto de causas (*input*) que tem como objetivo produzir um determinado efeito, para chegar a resultados satisfatórios. E atualmente, para os gerentes, os processos são encontrados em toda parte na organização.

Harrington (1993, p. 10), ainda ressalta que, “os processos podem ser divididos em dois tipos: o empresarial e o produtivo”. Neste trabalho o foco será nos processos produtivos, entendido como qualquer processo que entra em contato físico com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto é embalado.

Com a facilidade de informações que se pode alcançar nos dias atuais, e com o progresso das técnicas de gestão empresarial, ambas advindas pela globalização, etapas de processos produtivos podem ser analisadas de várias formas, levando em consideração as especificações empresariais. Tais etapas analisadas de maneira correta são positivamente postas, como por exemplo, conter ao máximo o tempo inativo, maximizar a qualidade e alcançar um elevado padrão de eficiência e eficácia em suas atividades produtivas, para que haja evidência dos pontos fortes e amenização dos pontos fracos.

No tocante a qualidade, processo indispensável no âmbito produtivo, Paladini (2007, p.21-22), classifica-o como “um requisito mínimo de funcionamento” ou como “sinônimo de perfeição”. Indo desde a satisfação mínima, na qual há possibilidades de melhoramento, até a satisfação plena, onde se atingiu um valor máximo, sem a necessidade de alteração. Como se percebe, a definição é de vasta dimensão, podendo até chegar a definições que fujam do real sentido. Campos (2004, p. 2), dá uma definição mais simples para um produto ou serviço de qualidade: “aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de

forma segura e, no tempo certo às necessidades do cliente”. O autor relata ainda, que qualidade não é só ausência de defeitos, mas sim, as preferências do consumidor, que é o que garantirá a sobrevivência da empresa.

Logo, nota-se que a qualidade pode passar a ser um ponto forte ou um ponto fraco para a empresa, seja no ambiente interno ou externo, dependerá do grau de importância que a empresa depositar nesse parâmetro. Para ir além da sobrevivência da empresa, a qualidade nos processos, *a priori*, pode passar a exaltá-la de maneira a torná-la mais competitiva, adentrando cada vez mais ao mercado, que por sua vez, é bastante competitivo, com produtos e serviços de elevado padrão de qualidade. Partindo desse pressuposto, tem-se como problemática o seguinte questionamento: de que forma a microempresa pesquisada estabelece seu processo produtivo para permanecer e competir no mercado de bolsas, na cidade de Pombal/PB?

O presente trabalho fundamentou-se na pesquisa bibliográfica e de campo, que foi realizada, objetivando analisar pontos fortes e fracos, com foco na qualidade do processo produtivo de bolsas de uma microempresa no sertão da Paraíba (Pombal). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde foi utilizado o método de observação e entrevista ao gestor, no intuito de obter maior conhecimento sobre as técnicas utilizadas pela empresa. Apresenta como embasamento teórico alguns estudiosos do assunto, para ratificação dos conceitos, e ainda, formulação de ideias ordenadas a partir de observações feitas na própria organização.

Os objetivos específicos são: descrever os processos produtivos da empresa, conhecer as práticas de qualidade dos processos e identificar as forças e fraquezas do ambiente interno da organização.

A realização deste trabalho propõe-se abordar conceitos e aspectos tradicionalmente utilizados para compreender como ocorre o processo produtivo na microempresa, destacando como é mensurada e utilizada as técnicas de qualidade em tais processos, e como são evidenciados os pontos fortes e reavaliados os pontos fracos, com base em conceitos e teorias, interligando-os com a prática. É destinado para alunos e empresários que tenham interesse no assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração da Produção e os Processos Produtivos

A diversidade dos tipos existentes de organizações estabelece o contexto moderno, sem elas, a sociedade contemporânea correria o risco de não existir. Essa questão advém de contínuas mudanças no cenário global, incluindo principalmente, o setor empresarial, que com forte influência de tais mudanças, tem a necessidade de adaptar-se. Dessa maneira, percebe-se a importância da administração no campo empresarial, para obter bons resultados em todas as áreas, desde o planejamento ao alcance de objetivos.

Uma das várias áreas que compõem a administração é a administração da produção, que segundo Slack *et al.* (2009, p. 4), “é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços”. O autor de forma ampla conceitua o que é administração da produção, relatando a gerência de recursos voltados para a produção como principal fator de êxito.

Escorsim *et al.* (2005, p. 74) relata que a administração da produção são:

As estratégias e os sistemas de planejamento, organização, direção e controle, utilizados pelo administrador para atingir o objetivo principal da empresa, que é: Produzir produtos ou executar serviços com inovação, tecnologia, qualidade, baixo custo e máxima rentabilidade visando proporcionar competitividade ao empreendedor e que possam garantir a satisfação completa dos clientes.

Ainda para Escorsim *et al.* (2005, p. 74), de forma mais detalhada, aprofundam-se junto com o conceito de administração, a função da administração da produção dentro da empresa, para o alcance de objetivos. Focando sempre na satisfação dos clientes, suas exigências e na competitividade do mercado. De forma semelhante, relatando a importância da administração da produção desde o coração da vida empresarial, Slack *et al.* (2009), no prefácio de seu livro “Administração da produção”, exibem que:

A Administração da Produção é importante. Ela ocupa-se da criação de produtos e serviços de que todos nós dependemos. E a criação de produtos e serviços é a principal razão da existência de qualquer organização, seja a empresa grande, seja pequena, de manufatura ou serviço, que visa ao lucro ou não.

Neste sentido, ela pode ser considerada a área da administração que comanda os processos produtivos, por métodos eficazes de produção, atividades gerenciais especializadas, para que dessa forma, seja obtido a efetividade da produção de bens e serviços de alta qualidade. Abrange ainda, um conjunto de recursos onde envolve processos de *input* (entradas) - transformação - *output* (saída). Peinado *et al.* (2007, p.52), dizem que:

Processo de produção, sob o ponto de vista operacional, envolve recursos a serem transformados e recursos transformadores que, submetidos ao processo produtivo, dão origem ao produto final, ou seja, aos bens e serviços criados pela organização.

A função produção foca na modificação de determinados insumos em algum resultado esperado. Os recursos a serem transformados, são os que serão modificados, ou alterado de alguma forma, como a matéria-prima, informações e consumidores. Os transformadores atuam a propósito da mudança dos recursos a serem transformados, instalações e equipamentos, por exemplo. Alterado os *inputs*, através dos processos de transformação, surgem os bens e serviços finais, como forma de *outputs*. Havendo assim, o processo de entrada – modificação– saída (SLACK *et. al.*, 2009 p. 9 e 10).

Para Peinado *et. al.* (2007, p.142), “dá-se o nome de processo produtivo à sequência de atividades que, executadas sempre da mesma forma e na mesma ordem, resulta no produto ou serviço pretendido”. Os processos e as operações produtivas possuem características diferentes entre si, em alguns aspectos, entre os quais, os mais importantes são: volume, variedade, variação, visibilidade (SLACK *et. al.*, 2009 p. 16).

Slack *et. al.* (2009, p.93) “consideram os processos de manufatura, quanto as características de volume-variedade, em cinco tipos principais: projeto, *jobbing*, lotes, em massa e contínuos, onde um processo pode apresentar mais de um tipo destes”.

Oliveira (2013, p.19) classifica-os da seguinte forma:

- Os **processos de projeto** lidam com produtos de grande complexidade e customizados sendo necessário um longo período de tempo para as atividades. Cada unidade produzida exige processos específicos.
- A distinção do caso de *jobbing* para projetos é o fato de que nesse sistema produtos distintos podem compartilhar os mesmos recursos como, por exemplo, uma fábrica de móveis planejados.
- A produção de **processos em lotes ou bateladas** por sua vez, difere do tipo *jobbing* pelo fato de que ao invés de apenas uma unidade de cada produto, é produzido um conjunto de produtos de uma mesma classe. Portanto, nesse caso ocorre uma variedade menor e um maior volume do que o presente nos casos anteriores como o que ocorre na produção de peças automobilísticas.
- Os **processos em massa** caracterizam-se por um volume ainda mais expressivo, uma vez que as variações possíveis não alteram a dinâmica da produção assim como o que ocorre no caso de uma montadora de automóveis.
- Os **processos contínuos** são aqueles que operam por longos períodos ininterruptamente, no entanto, o fluxo de produtos não é necessariamente contínuo.

Ainda de acordo com Oliveira (2013, p.19) “em geral, tais processos possuem menor flexibilidade e são mais aplicáveis a situações de demanda previsível”. Para produzir com eficiência, há necessidade de interação entre os setores de produção e os *stakeholders* (parte interessada), existindo otimização e comunicação entre tais setores, onde a cadeia produtiva desde a matéria-prima até o produto final é o foco, tendo como alvo o consumidor.

Slack *et. al.*, (2009 p. 520), expõe que “em muitas organizações, uma função separada é dedicada exclusivamente ao gerenciamento de qualidade”. Neste gerenciamento está incluso o setor produtivo, que garante a qualidade nos processos.

2.2 Qualidade nos processos produtivos

A existência das organizações empresariais, gira em torno de seus consumidores. Esse vínculo é contínuo e se faz através da satisfação das necessidades do cliente, advinda da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, em que tais organizações devem estimular, inovar e investir continuamente. A exultação dos consumidores vive em uma constante mudança, e para acompanhá-las, técnicas de qualidade não podem ficar para trás, a evolução dessas técnicas são aprimoradas com o passar dos anos, e aperfeiçoadas desde o século XX. Escorsim *et. al.* (2005, p. 69):

A Era da Qualidade, foi o marco das grandes transformações nos conceitos de administrar a produção. Do início do século XX até o final da década de 1970, tivemos o predomínio absoluto dos conceitos e das técnicas ocidentais. A década de 1980 é o grande divisor e início de uma nova Era, a da “Qualidade”, que perdurou até o final do século XX. Nesse período, foram os orientais (Japão e tigres asiáticos) que passaram a ditar as regras e assombraram o mundo, produzindo produtos de alta tecnologia com preços extremamente baixos e com altos índices de produtividade.

Nos dias atuais, esses fatores continuam pertencentes ao mercado, onde cada vez mais influenciam nas decisões do consumidor. Pires (2012, p. 43) diz que “a qualidade não está apenas, nem fundamentalmente, na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes. Esta é a filosofia essencial da Gestão da Qualidade”. Os clientes passam a ser cada vez mais exigentes, e é para eles que a organização vive, visando lucro ou não, dessa forma, a organização não se detém apenas na interação com os processos de produção, mas se prende também aos seus clientes, para fidelizá-los.

Paladini (2007, p. 38) diz que “o modelo de Gestão da Qualidade no processo centra sua atenção no processo produtivo em si, segundo o qual a qualidade deve ser gerada a partir exatamente das operações dos processos produtivos”. A qualidade deve acompanhar todo o

processo produtivo, desde a entrada dos insumos, passando pelos processos onde serão modificados, até o produto/serviço final, garantindo uma maior confiabilidade.

Paladini (2007, p. 39) ressalta ainda, que “o esforço para agregar qualidade ao processo produtivo gerou uma nova era no esforço pela qualidade. A ênfase, agora, parece ser a análise das causas e não mais a atenção exclusiva a efeitos”. A importância agora divide-se nas causas e fins, e não mais apenas nos fins, onde o processo é analisado de forma minuciosa, tendo como direcionamento todas as ações do processo produtivo, para que assim, o atendimento ao cliente seja satisfatório.

Os processos produtivos são diretamente ligados à qualidade, para que dessa forma, sejam procedimentos sempre atualizados nas suas cadeias produtivas, necessitam de melhorias contínuas, onde há uma sistematização dos processos, ou seja, uma padronização das etapas. Uma ferramenta que corresponde a esse circuito de melhoramento é o ciclo PDCA. Segundo o Centro de tecnologia da informação Renato Archer (2012, p. 9) o ciclo PDCA “trata-se de uma metodologia cujo objetivo é permitir a organização de cada um dos processos, independentemente de sua natureza”. Para Campos (2009):

Este método viabiliza o Gerenciamento Científico da organização. O PDCA permite criar, aprender, copiar e difundir conhecimento e que o aprendizado é a alma de sua utilização. O PDCA transforma uma organização numa escola pois a busca por resultados é paralela à busca do conhecimento.

O ciclo PDCA é dividido em quatro fases. Carpinetti (2010) as define da seguinte maneira:

(P) Planejamento: em um ciclo completo, inclui: identificação do problema; investigação de causas raízes; proposição e planejamento de soluções. (D) Execução: preparação (incluindo treinamento) e execução das tarefas de acordo com o planejado. (C) Verificação: coleta de dados e comparação do resultado alcançado com a meta planejada. (A) Ação corretiva: atuação sobre os desvios observados para corrigi-los. Se necessário, replanejamento das ações de melhoria e reinício do PDCA.

Nas organizações empresariais, têm dois tipos de metas que procuram-se atingir constantemente, que são os resultados que deseja-se melhorar e os resultados que deseja-se manter. Quando se chega ao resultado onde quer manter, usa-se o método PDCA, para haver uma estabilidade, uma padronização. O referido método, é utilizado em situações de mudança e de manutenção, proporcionando sempre, melhorias (FALCONI, 2009).

Um método que pode auxiliar esta ferramenta, é a análise de SWOT, que inclui a análise do ambiente interno e externo e é de vasta importância para o êxito da organização.

2.3 A importância da análise de SWOT no ambiente interno

Com tantas mudanças acontecendo no mercado, advindas da globalização, torna-se indispensável uma visão abrangente em torno das ações cotidianas nos processos. É de suma importância ferramentas de planejamento, para proporcionar apoio as decisões a serem tomadas e, ao sucesso da organização. Um método de suporte utilizado nas organizações e nos processos produtivos é o planejamento estratégico. Oliveira (2007, p. 45):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é voltado para análise do ambiente interno e externo, com o intuito de estabelecer os objetivos, estratégias e ações das organizações, estando ligado diretamente à ferramenta que o compõe, a chamada análise de SWOT- strengths, weaknesses, opportunities e threats - ou FOFA- forças, oportunidades, fraquezas e ameaças – (traduzida para o português), é um instrumento utilizado para análise do cenário atual da organização. Abichequer (2011, p. 42) diz que:

O objetivo dessa matriz é reunir todos os itens e relacioná-los uns com os outros. Após o término da análise interna e externa, todos os elementos listados individualmente devem ser posicionados na matriz. A partir de todos os pontos fortes e fracos se faz a correlação com as oportunidades e ameaças.

Oliveira (2007, p. 104) refere-se que:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados.

Na perspectiva da análise interna, a organização analisa dois aspectos, os pontos fortes e os fracos que a compõem. Pereira (2011, p. 100) denomina-os da seguinte maneira:

Os pontos fortes são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam a obtenção de resultados. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação. Os pontos fracos são as características ou as limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados. Também é uma variável controlável, porque a organização pode agir sobre o problema, ou situação, na tentativa de resolvê-lo.

Os pontos fracos podem ser considerados como incapacidades da organização. É de suma importância o domínio sobre tais, pois, só dessa forma, pode-se eliminá-los ou repará-

los, transformando-os em competências e, conseqüentemente, em pontos fortes (PEREIRA, 2011).

Uma forma de começar a análise interna da organização, é começando estudos aprofundados nas áreas funcionais, que são elas: marketing, produção ou serviços, recursos humanos, financeira, e elementos que afetam a organização como um todo (PEREIRA, 2011).

Na área funcional de produção ou serviços, Oliveira (2007, p.89-91) considera os seguintes aspectos, para serem analisados na área interna:

À instalação industrial; os equipamentos e instalações; o processo produtivo; à programação e controle da produção; à qualidade; o sistema de custos industriais; à pesquisa e ao desenvolvimento (P&D); os suprimentos; à organização da fábrica.

Considerado os aspectos referidos, a organização obtém a capacidade de diagnosticar os pontos fortes e fracos do ambiente interno, no setor de produção e serviços, podendo eliminar ou reformular os pontos fracos e aperfeiçoar ou manter os fortes.

3 METODOLOGIA

Buscou-se com esse estudo analisar os processos produtivos da microempresa, mencionando as práticas de qualidade e as estratégias utilizadas através dos pontos fortes e fracos dos processos em questão. Para a realização deste, os métodos utilizados para a coleta de dados foram pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevista. Foi realizada uma entrevista com o administrador da empresa, contendo vinte e uma questões abertas. Para não se deter apenas a informações coletadas, foram feitas observações na organização, durante o período de análise dos processos, onde se pôde compreender como é o funcionamento destes.

Guerra (2014) define “observação participante é recomendada quando o pesquisador julgar que sua participação direta no evento ou fato a ser observado gerará maior profundidade na compreensão do mesmo”. Além disso, a abordagem empregada consiste na pesquisa qualitativa que segundo Gerhardt (2009, p. 31) “não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”.

O desígnio da pesquisa se deteve apenas a uma organização, localizada na cidade de Pombal/PB, situada no Nordeste brasileiro, oeste do Estado da Paraíba, mesorregião do sertão paraibano. A referida cidade segundo dados do IBGE em 2015, possuía 679 empresas atuantes, com 3.043 pessoas assalariadas, em que a média salarial mensal é de 1,9 salários mínimos. A escolha se deu pela facilidade ao acesso, por seu reconhecimento no mercado

local e também pela empresa ser uma grande referência no ramo têxtil, agregando valor a economia local.

Em relação ao seu objeto, classifica-se como bibliográfica e estudo de caso. Para Cervo (2007, p. 79) “a pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso utilizado para isso é a consulta dos documentos bibliográficos”, a pesquisa de estudo de caso para Ribas (2008, p. 7) “a pesquisa de estudo de caso baseia-se na análise de um caso real e a sua relação com hipóteses, modelos e teorias existentes. É desenvolvida a partir do estudo profundo de uma realidade específica”, já quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, que para Ribas (2008, p. 6) “a pesquisa descritiva descreve uma realidade tal como está se apresenta, conhecendo-a e interpretando-a por meio da observação, do registro e da análise dos fatos ou fenômenos (variáveis).”

A análise dos dados foi feita através da coleta de dados, por meio de observação e entrevista, onde foram analisados se os estudos realizados na empresa corroboram ou não com os estudos apontados pela teoria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Descrição do processo produtivo

Os processos produtivos da microempresa são restritos, de forma que se adequam as possibilidades produtivas da empresa, pelo fato de se tratar de uma empresa de pequeno porte, com devidas limitações. É constituído por três etapas: corte, bordado e, costura/conferência. Dentre as etapas, há alternância dos tipos de processos de manufatura. As etapas de corte e bordado são feitas através de processos de produção em massa, caracterizados por volumes significativos de produtos fabricados e a etapa de costura/conferência, feita por meio da produção em lote, com uma menor variedade e um volume maior de produtos fabricados (OLIVEIRA, 2013).

São utilizadas nos processos produtivos nove máquinas de bordado e costura, possibilitando a padronização dos processos. A distribuição do pessoal é feita da seguinte forma: uma pessoa no corte, uma no bordado, oito na costura, um supervisor, um conferente e um auxiliar, totalizando o número de treze empregados. As bolsas são feitas através da sequência respectiva de corte, bordado e, costura/conferência.

Segundo o administrador da empresa, toda a produção não é feita em massa pelo fato das partes que formam a bolsa não serem todas iguais, mudando de modelo para modelo,

consequentemente, as etapas que constituem processos em lotes, advém do fato de serem etapas de processos iguais. Toda a produção não é feita em massa, ainda, pela dificuldade de espaço físico que limita a quantidade de máquinas e pessoal a serem utilizados. A quantidade de bolsas produzidas por dia varia de acordo com a necessidade diária de produtos, não há um valor fixo, por haver muitas falhas e pela perda da qualidade dos produtos, todavia, é exigida a fabricação de uma boa quantidade diária, para suprir as necessidades dos clientes.

Para as etapas serem operacionalizadas de forma correta, há a necessidade de delimitação dos processos, começando pela quantidade de bolsas que serão fabricadas diariamente, para que se possa ter um controle mais fidedigno da quantidade de produtos fabricados e um controle maior e melhor dos pontos a serem revistos. Outro ponto que merece destaque é o rodízio de função, sempre que possível, para despertar o conhecimento dos colaboradores em todos os setores, proporcionando um diagnóstico operacional de quem se identifica melhor em cada etapa. É importante também que exista um empregado responsável pela área de produção, haja vista esse ser o foco principal da fábrica. Esse incremento refletiria positivamente em toda a organização, dando um maior suporte ao aspecto qualidade e as estratégias de venda que poderiam ser aumentadas.

4.2 Práticas de qualidade nos processos produtivos

As práticas de qualidade utilizadas nos processos produtivos da empresa acontecem de maneira trivial, sem pesquisas de mercado e/ou mesmo sem uso de métricas para verificá-las. Entretanto, a empresa sempre mantém forte vínculo com os clientes procurando fidelizá-los, estabelecendo uma conexão entre ambos, capaz de proporcionar uma interação de troca, onde haja a satisfação do cliente e o alcance de objetivos da organização. Segundo Pires (2012) tal interatividade é tão importante quanto à qualidade direta nos processos de produtividade de bens e serviços. De acordo com as palavras do próprio administrador da organização, a qualidade pode ser estabelecida ao “atender as necessidades e anseios do consumidor e superá-las. Como também estar de acordo às especificações”. Para ele, “uma bolsa de qualidade está associada de acordo com o que foi proposto pelo cliente”.

Conforme fora citado no início deste tópico, a empresa não utiliza ferramentas de medição de níveis de qualidade nos processos produtivos, como por exemplo, a ferramenta do ciclo PDCA – planejamento, execução, verificação, ação corretiva – que para Junior (2012) se faz muito importante na organização em cada um dos seus processos utilizados, no entanto, a organização se detém apenas ao vínculo existente com os clientes, para a determinação dos

níveis de qualidade. Por esse fato, restringe-se cada vez mais na obtenção de melhorias contínuas e na informalidade.

Diante o que foi ressaltado pelo administrador da empresa, a própria etapa de conferência que se encontra associada à etapa de costura, refere-se a uma prática de qualidade, embora, não levada em consideração pelo mesmo. Entretanto, percebe-se que na prática e informalmente essa etapa é uma forma de medir o nível de qualidade da bolsa, pois facilita a constatação de erros de fabricação e a partir de tal processo, pode-se diagnosticar qualquer falha que venha a prejudicar o padrão de qualidade do produto, padrão esse, determinado pela própria organização, através da satisfação do cliente.

4.3 Forças e Fraquezas do ambiente interno da organização

A empresa por ser de pequeno porte, se detém a particularidades de determinados setores, como por exemplo, o setor de vendas, por “facilitar” a sobrevivência da organização. Dessa forma, se distancia de setores não menos importante, como é o caso do setor produtivo, e assim, passa a ter cada vez mais práticas de categoria informal. Uma das práticas que a empresa não utiliza, é o planejamento estratégico, que inclui diagnosticar suas forças e fraquezas. Tal prática proporcionaria a facilidade de corrigir as fraquezas e garantir a melhoria continua das forças, segundo a análise de SWOT.

Face ao exposto, observou-se que a empresa não se atém a diagnosticar seus pontos fortes e fracos, porém, ao ser entrevistado, o administrador ressaltou algumas forças e fraquezas que são encontradas no ambiente interno da organização. As forças são resumidas em: Marca, Administração do RH e Produto. Marca por sempre está de acordo com a identidade visual da empresa; administração do RH pelo fato de ter ótimo relacionamento com seus funcionários; e produto, pela boa qualidade oferecida a um preço baixo. Em relação às fraquezas, estão inclusos: Equipamentos, Planejamento Estratégico, Processos, Empregados e Cultura. Equipamentos, pelo fato de algumas máquinas estarem ultrapassadas; Planejamento Estratégico, por não haver e pela falta de interesse de se construir um; Processos, pela ausência de softwares para uma melhor gestão; Empregados por não possuir sistemas de capacitação; e Cultura, pela falta dela, por causar a subjetividade de seus objetivos e metas.

Diante do que foi apurado por meio da observação, diagnosticou-se alguns pontos de forças e fraquezas. As forças são: Reformulação da Marca, Bom Relacionamento de RH, Produto, Organização da Fábrica e Suprimentos.

Quanto à reformulação da marca, há um trabalho de mudança constante, de forma que permanece sempre atualizada para o mercado. No tocante ao bom relacionamento de RH, observou-se boa interação das partes envolvidas, empregador e empregado. Quanto ao produto, percebeu-se “um jogo de ganha/ganha”, ou seja, custo/benefício, onde se oferece acabamento de alto padrão das bolsas, a um custo acessível. Na parte condizente à organização da fábrica, percebeu-se que os espaços são bem delimitados, conseqüentemente, são bem utilizados. No que tange ao pessoal, observou-se uma divisão de tarefas precisas, ou seja, não há atropelos de tarefas ou acúmulos de funções. Já nos suprimentos, constatou-se que matérias-primas são de elevado nível de qualidade, com linhas fortificadas para costura e bordado.

Os pontos a melhorar percebidos, postos como fraquezas, consistem em Equipamentos, Formalidade, Escassez de Ferramentas, Falta de Pesquisa e Desenvolvimento. Assim, em relação aos equipamentos os pontos a melhorar são gerados, principalmente, pela falta de tecnologia nas máquinas, refletindo assim em processos retrógrados. No que diz respeito à formalidade, pelo fato de ser escassa dentro da organização, em que tal escassez compromete vários aspectos, como os processos produtivos, a capacitação dos empregados, a cultura da organização, e também a regulação de níveis de qualidade, através de métodos avançados. Outro aspecto negativo é a escassez de ferramentas teóricas que restringe a organização de tomar decisões mais seguras, convictas e precisas, de conhecimento com nível mais avançado, e não apenas limitando-se ao conhecimento prático. E por último, a falta de pesquisa e desenvolvimento, tendo como propulsores a acomodação que causa o retrocesso e a limitação do conhecimento na organização.

De acordo com as observações feitas na organização, foi ratificada a semelhança com o que foi exposto pelo administrador, através da similaridade entre as forças e fraquezas notadas pelas observações e pela fala do administrador, ou seja, vários pontos que foram ressaltados pelo gestor, também foram perceptíveis por meio das observações. Dessa maneira, reforçam-se as mudanças necessárias no ambiente interno e a evidencia nos pontos fortes dentro da empresa.

Como a empresa não possui um planejamento estratégico, chega-se a intuir que suas forças não são evidenciadas de forma constante, como também, não há a correção das fraquezas, logo, há dificuldade de ocasionar o melhoramento contínuo e do progresso da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como foco a questão dos processos produtivos dentro da microempresa pesquisada, este trabalho se deteve a analisar o funcionamento de tais processos, buscando evidenciar a qualidade, assim como, suas fortalezas e fraquezas. Diante das observações, foi perceptível algumas limitações dentro da firma advindas da informalidade na gestão e dos processos, os quais, muitas das vezes, restringe a organização de progredir no aperfeiçoamento de suas técnicas.

Por outro lado, a empresa está constantemente buscando formas de melhorar suas condições de gestão e de produtividade, para que assim, se destaque cada vez mais no mercado, satisfazendo sempre as necessidades de seus clientes e agregando valor a sua marca.

Partindo para as análises, foram diagnosticadas contradições entre as falas: a entrevista e as observações. Como exemplo, foi mencionado pelo administrador que a empresa não utiliza práticas de qualidade nos processos de produção, porém, através das observações foi diagnosticado que existem tais práticas, garantindo condições positivas à empresa.

Ainda no decorrer das análises foram encontradas dificuldades, uma delas foi interpretar as informações das respostas oferecidas pelo administrador, haja vista as práticas da organização desviar-se em determinados aspectos, como por exemplo, dos aprendizados e dos estudos feitos no transcorrer do curso, pois tal organização adapta suas possibilidades de manuseio com as exigências de mercado, proporcionando um distanciamento entre prática e teoria. De onde se concluí que há a necessidade de compreensão das adaptações realizadas pela empresa, para ser extraído de tais práticas, a ligação existente com a literatura.

A partir dos estudos, chega-se à conclusão que há muitas dificuldades em agregar qualidade em todo o ciclo do processo produtivo, em amenizar as fraquezas e evidenciar as forças, principalmente pelas limitações da organização. E uma forma de conter tais problemas, obtendo sempre resultados satisfatórios, é a familiarização de técnicas discutidas em vários cursos de capacitação. O que mostra a importância de pessoas qualificadas, com formação na área, para proporcionar aos processos e as falhas, melhorias contínuas, exaltando as fortalezas da organização. Garantindo estabilidade, progresso e destaque à empresa.

ABSTRACT

In the current scenario, it is possible to see a great technological advance in the several areas, especially in the business sector, where the market becomes more dynamic and competitive, demanding from companies products and services with high quality standard at low cost.

Therefore, there is facility in the progress of the techniques of business management, in that, the steps in production processes can be analyzed from many ways, taking into consideration business specifications. Such steps, analyzed in the right way, are positively set, for example, contain, to the maximum, inactive time, maximize quality and achieve a high standard of efficiency and effectiveness in its activities, so that there is evidence of strengths topics and decrease of weaknesses topics. Based on this assumption, this article aims to analyze strengths and weaknesses, focusing on the quality of the process of production of handbags in a microenterprise in the countryside of Paraíba State. The qualitative study is basedz in the field research, presenting as a methodological model the method of observation and interview to the manager, with the purpose of ascertaining about the techniques used in the productive processes of the company. According to observations made in the organization, the informations provided by the administrator was ratified, through similarity between the strengths and weaknesses evidenced by the observations and by the manager speech, that is, several points that were highlighted by the manager, were also perceptible through the observations. In this way, the necessary changes in the internal environment are reinforced and highlights the strengths within the company. It was also noticed some limitations within the firm, arising from informality in management and processes, in which, it restricts the organization to progress the improvement of its techniques.

Keywords: Production. Productive process. Quality.

REFERÊNCIAS

ABICHEQUER, C. C. H. **Elaboração de planejamento estratégico: estudo em uma empresa franqueadora de calçados e acessórios**. 2011. 164 p. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade – Conceitos e Técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMPOS, V. F. **O verdadeiro poder: Práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. 2ª ed. Nova Lima – Minas Gerais: FALCONI Consultores de Resultado, 2009.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. 8ª ed. Nova Lima - Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CENTRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO RENATO ARCHER. **Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ: Um guia para a qualidade organizacional**. 2012. Disponível

em:<<http://www.nitmantiqueira.org.br/portal/images/pdf/documentacao/cit-orientacoes-sistema-gestao-qualidade.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

ESCORSIM, S.; KOVALESKI, J. L.; REIS, D. R. Evolução conceitual da administração da produção. **Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**. Guarapuava – Paraná, V. 3, n. 1, p. 65-76, 2005.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 114 p.

GUERRA, E. L. de A. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação, 2014, p. 47

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda e Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1993.

IBGE. **Cadastro Central de Empresa 2015**. Rio de Janeiro: IBGE. 2017. Disponível em: <[http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=251210&idtema=165&search=p araiba|pombal|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2015](http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=251210&idtema=165&search=p%20araiba|pombal|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2015)>. Acesso em: 01 ago. 2017.

OLIVEIRA, F. V. **Métodos variacionais aplicados a processos produtivos**. 2013. 64 p. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais.

OLIVEIRA, D. de P. R. de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: Operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. 1ª ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC; CAPES; UAB, 2011.

PIRES, A. R. **Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação**. 1ª ed. Lisboa: Sílabo, 2012.

RIBAS, C. C. C.; FONSECA, R. C. V. da, **Manual da metodologia**: OPET. Curitiba. 2008, 70 p.

SCHEIDEGGER, E. **Aplicação do controle estatístico de processos em indústria de branqueamento de celulose: um estudo de caso**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/2815418-Aplicacao-do-controle-estatistico-de-processos-em-industria-de-branqueamento-de-celulose-um-estudo-de-caso.html>>. Acessado em: 19 ago. 2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE – ENTREVISTA AO GESTOR

FORNECEDOR

1. Quem são os fornecedores?
2. As compras são associadas a “custo e benefício”?

QUALIDADE

3. No seu entendimento, o que é qualidade?
4. A empresa faz pesquisa de satisfação dos clientes?
5. No processo produtivo o que você determina como uma bolsa de qualidade?
6. Há um setor específico para medir o nível de qualidade dos produtos? Se sim, qual?
7. Como é feita essa medição?
8. O processo produtivo é regulado aos níveis de qualidade?

PROCESSO PRODUTIVO

9. Quantas máquinas são utilizadas no processo produtivo?
10. Há padronização nos processos?
11. Em quantas etapas é constituído o processo produtivo? Quais são elas?
12. Por quais motivos a bolsa pode voltar para o processo inicial?
13. Por que toda a produção não é feita em massa?
14. Por que apenas algumas etapas do processo de costura são feitas em massa? (Como a confecção de alças)
15. Como é dado o controle de unidades fabricadas por dia?

PESSOAL

16. Qual o número de trabalhadores?
17. Como é feita a distribuição de trabalhadores nas etapas?

FERRAMENTAS

18. A empresa utiliza a ferramenta do ciclo PDCA, que é respectivamente: planejamento, execução, verificação e ação corretiva?
19. Qual a sua percepção sobre as forças e fraquezas da sua empresa?
20. A empresa sempre busca diagnosticar os pontos fortes e fracos dos processos produtivos?
21. Geralmente, como são corrigidos os pontos fracos?