

# ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NUMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DO ESTADO DO CEARÁ

Sandro Ítalo de Oliveira (DEVRY UNIFANOR) sandroengprod@gmail.com

Iasmin Alexandrino de Miranda (ESTÁCIO CEARÁ) iasminalexandrino.ia@gmail.com

## Resumo

Com os consumidores cada vez mais exigentes e uma atmosfera competitiva, as organizações necessitam de novas ferramentas de gestão com diretrizes capazes de atender as necessidades dos consumidores. Neste contexto, encontram-se as indústrias de confecção, que tem sentido fortemente os efeitos da competição global, tendo que oferecer um *mix* de produtos com qualidade, e cada vez mais atraentes aos olhos do consumidor, com muito mais informação de moda. Uma gestão de qualidade apresenta-se como pilar essencial, criando condições internas que possibilitam às organizações um diferencial estratégico e garantem a sobrevivência das empresas a longo prazo, através de uma abordagem na melhoria dos processos com intuito de melhorar a qualidade de seus produtos. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma indústria de confecções, desde seu nível de planejamento na alta gestão até o nível operacional, apontando os principais desafios e resultados obtidos.

**Palavras chaves:** Gestão da qualidade, processos, indústria de confecção.

## 1. Introdução

O mercado de produtos e serviços passa por mudanças muito rápidas, reflexo da rápida evolução social e tecnológica na humanidade. O consumidor busca encontrar nos produtos não somente sua funcionalidade, mas também busca obter uma grande experiência. E com isso a elevação nos padrões de qualidade aumentam, advindas de um mercado com clientes cada vez mais exigentes. Isso faz com que algumas empresas até então aparentemente inexpugnáveis, podem devido às rápidas mudanças, ter sua sobrevivência ameaçada (VICENTE FALCONI, 2014).

Na indústria têxtil e de confecção as empresas estão trabalhando para lançarem produtos cada vez mais rápido, mas neste cenário de crescente oferta, o produto será atraente se estiver

adequado às exigências dos clientes. Nesse contexto, uma gestão da qualidade contribui diretamente para esse propósito.

Para Paladini (2006), a necessidade pela qualidade de produtos e serviços, decorrente quase sempre do aumento de concorrências de variadas naturezas, motivou uma transformação radical no cenário. Diante desses novos desafios as organizações buscam diferenciais estratégicos, adotando novos modelos de gestão, onde normalmente alteram suas estruturas organizacionais.

O objetivo de estudo desse trabalho é analisar o processo de implantação de um sistema de gestão de qualidade em uma indústria de confecções, que ocorre através de uma abordagem crescente para o desenvolvimento dos recursos humanos, implementação de procedimentos e melhoria dos processos, com o objetivo de crescer em produtividade e qualidade de seus produtos, através da confiabilidade e eficiência dos processos internos da organização.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Conceito de qualidade**

O conceito de qualidade evoluiu substancialmente ao longo das últimas décadas. Antes pensava-se em qualidade apenas com relação ao produto final com uma abordagem de controle da qualidade através de inspeção, agora este conceito é direcionado também aos processos gerenciais, interligando todas as áreas da organização.

Vicente Falconi (2014), define qualidade como um produto ou serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, as necessidades do cliente.

Qualidade: Está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo. Medida por meio das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa. Inclui a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeito e presença de características que irão agradar o consumidor), a qualidade da rotina da empresa (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações), a qualidade do treinamento, qualidade da informação, a qualidade da administração, etc; (FALCONI, 2014).

Contudo, o mercado precisou se adequar ao que o seu cliente pede, ou seja, teve que oferecer produtos e serviços de qualidade à medida em que seu público ficava cada vez mais exigente.

Qualidade vai além de um produto de excelência. Qualidade é o resultado de todo um processo produtivo, onde todos os envolvidos estão conscientes da importância de levar aos clientes um produto de qualidade e à empresa um processo mais eficiente.

Para Juran (1990), chegar a um acordo sobre o que se entende por qualidade não é simples. Para os gerentes, nenhuma definição sucinta é realmente precisa, mas uma dessas definições obteve larga aceitação: qualidade é adequação ao uso.

Com essa definição, podemos observar que a qualidade sempre vai ser definida pelo cliente, já que o mesmo é quem faz o “uso” e a última análise do produto ou serviço, definindo ou não sua qualidade segundo a sua satisfação.

Paladini (2006), ainda explica esse conceito afirmando que tudo que contribui para essa “adequação” é relevante. Do ponto de vista do produto, isso significa toda a diversidade de itens que ele possa dispor para melhor se ajustar a sua efetiva utilização.

## **2.2. Importância de uma gestão da qualidade**

Uma empresa honesta só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas. Esse é o seu objetivo principal. Sabendo disso, as empresas sentem-se pressionadas a buscar modelos de gestão capazes de atender as exigências do mercado atual, nesse sentido um sistema de gestão da qualidade apresenta-se como uma oportunidade de gerar diferencial estratégico nas empresas.

Segundo Falconi (2014) o objetivo da utilização de uma gestão da qualidade total como abordagem gerencial nas empresas, é justamente criar condições internas que garantam a sobrevivência das organizações a longo prazo. Uma empresa com uma cultura voltada para a qualidade de seus produtos e serviços assegura uma melhor experiência e satisfação para o cliente, pois o cliente é a razão de uma empresa existir.

Não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem, e depois apenas cobrar o resultado. O princípio da abordagem de uma gestão da qualidade, baseia-se em métodos, onde todos sejam capazes de aprender e praticar, utilizando-os na direção dos objetivos da empresa.

### **2.3. Cultura organizacional**

Tratando-se de cultura organizacional, Chiavenato (2010), afirma que a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

A implantação de um SGQ em uma organização tem um dos seus maiores desafios no âmbito cultural. Ao tentar estabelecer uma cultura voltada para qualidade, encontra nas organizações resistência a mudanças, que por sua vez é uma reação natural do indivíduo.

“Os recursos humanos devem ser considerados como um dos principais fatores para melhoria da qualidade em organizações. As empresas devem estar atentas aos instrumentos metodológicos disponíveis para a captação e interpretação das necessidades de seus funcionários e utilizar essas informações como diferencial competitivo.” (Vários autores, 2006).

Dessa forma, a introdução da nova cultura deve ser estudada e trabalhada junto ao departamento de Recursos Humanos, para que sejam evitados resultados negativos advindos da resistência, pois, de certa forma, haverá uma mudança na personalidade da organização.

### **3. Metodologia**

A abordagem utilizada neste trabalho foi a qualitativa, de natureza básica com o objetivo exploratório de tornar um problema ou uma visão mais explícita envolvendo um levantamento bibliográfico.

Nesse contexto, Gil (2010), afirma que, o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. Yin (2005), ainda afirma que deve haver estudos de caso exploratórios, estudo de caso descritivos ou estudos de caso explanatórios.

Nesse sentido, o presente artigo caracteriza-se por uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso simples.

Este método foi selecionado por permitir aos pesquisadores responder à complexidade da pergunta adotada no contexto deste trabalho: quais os desafios no processo de implantação do sistema de gestão da qualidade em uma indústria de confecção de grande porte?

A coleta de dados para estudo ocorreu a partir de uma revisão prévia de literatura, embasando os pesquisadores para analisar o caso, explorando os desafios decorrentes do processo de implementação da gestão da qualidade.

No caso constituiu-se a análise do campo em estudo e a coleta de dados em diferentes fontes de forma que sustente o objeto de estudo em questão, que deu-se a partir de entrevista com o gestor e observação aos agentes entrevistados.

#### **4. Caracterização do caso**

De acordo com dados atualizados em 2017 da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) o setor têxtil e de confecção emprega 1,4 milhões de empregados diretos, dos quais 75% são mulheres. A indústria da moda é o segundo maior empregador na indústria de transformação e também segundo maior gerador do primeiro emprego, tendo quase 200 anos de atuação no Brasil.

O trabalho foi realizado em uma indústria de confecção de roupas, visto a grande importância do setor na economia nacional. Por motivos de sua política, esta não poderá ser mencionada. A empresa se encontra hoje como a maior indústria de confecções da América Latina, e investe continuamente em inovações e melhorias. Além da valorização dos colaboradores a organização também visa o melhor desempenho de seus processos, com o intuito de proporcionar produtos de excelência.

Nesse contexto, a empresa procurou implantar um sistema de gestão da qualidade, afim de garantir o aperfeiçoamento de seus processos de forma a garantir uma melhoria contínua da organização.

#### **5. Discussão e análise dos resultados**

##### **5.1. Planejamento e implantação da gestão da qualidade**

O planejamento para implantação do sistema de gestão da qualidade concentra-se nos níveis mais altos da gestão da organização. Sabendo que interfere diretamente na estrutura organizacional.

Para iniciar com o processo de mudança e implantação da gestão da qualidade, o gestor da área tomou como estratégia aceitar o desafio respondendo diretamente à gestão corporativa, garantindo que seu trabalho fosse melhor aceito, possibilitando melhores resultados.

Nessa fase do planejamento, foi feita uma análise organizacional, onde foram levantados questionamento para entender a cultura da empresa, perguntas como: tempo de atuação da empresa no mercado, tipo de produto, estratégia de produção utilizada, qual o cliente, qual a expectativa do cliente, etc. Sabendo disso, foi possível estabelecer um panorama da empresa. Esses questionamentos possibilitam definir uma diretriz para obter sucesso na implantação, e consequentemente no mercado.

Sendo assim, de acordo com a pesquisa observou-se que a empresa passava por um processo migratório, onde mudava a estratégia de fabricar produtos para diferentes lojas, para ter um cliente (loja) único, sendo esse cliente parte do mesmo grupo de empresas. Com isso, a oportunidade de implantar o sistema de gestão da qualidade na empresa, iniciou-se com o conhecimento da organização e do processo fabril. Encontrando desafios e oportunidades de melhoria em uma organização de mais de 70 anos de mercado onde no seu operacional, muitas pessoas para execução dos processos, pois trata-se de um modelo de negócio, em parte expressiva, artesanal.

Portanto a gestão da área junto com as demais áreas da empresa atuaram juntos no processo de implantação do novo sistema, porém encontrou-se um desafio dentro da alta administração, onde a mesma se mostrou resistente ao processo de mudanças e com vícios culturais, não atendendo as expectativas da governança corporativa. Para a implantação da gestão da qualidade foram realizadas etapas seguindo a necessidade de resposta rápida da empresa, não seguindo um modelo teórico geralmente recomendado.

#### **a) Análise organizacional**

A organização em estudo estabelecia sua qualidade de forma empírica, ou seja, baseada em experiência, não media e consequentemente não tinha dados que pudessem fornecer informações e apontar pontos de melhoria dentro do processo produtivo.

A medida que a organização não pensava sobre qualidade, as pessoas lá inseridas não eram habituadas a tratar qualidade como um dos pontos principais para um produto de excelência, ou seja não tratavam pontos de melhoria no produto de forma efetiva, evitando que voltassem

a aparecer. Como consequência, existe um desafio ao inserir uma cultura voltada para qualidade.

Portanto, a nova cultura tem por objetivo inserir a percepção da qualidade e sua importância por toda à organização aos envolvidos com o processo produtivo, internamente e externamente, de forma que todos estejam orientados para qualidade e melhoria contínua dos processos.

### **b) Mapeamento do processo produtivo**

A estratégia nessa etapa foi mapear a organização, identificando as principais entradas e saídas do processos e fazer o diagnóstico, encontrando os pontos críticos e priorizando os mesmos.

Tendo dado andamento com o mapeamento dos processos, implantou-se indicadores com meta não definida nas principais áreas de atendimento da organização. A não definição da meta observou-se necessária devido a rapidez de resposta que se esperava e as diferentes percepções de qualidade dentro da cultura anterior, sendo assim, mostrando pontos de melhoria nas principais entradas e saídas do processo fabril, matéria prima, costura e lavanderia.

Desse modo, podemos observar que o processo de implantação passa por um ciclo, onde conseguimos enxergar o fluxo através da ferramenta conhecida como PDCA.

Figura - 1 Ciclo PDCA



Fonte: Próprios autores

Em conversa com o gestor, pudemos observar que o processo hoje se encontra na etapa *do*, ou seja, tratando com ação corretiva os índices mais críticos encontrados a partir dos indicadores estabelecidos. E está iniciando a etapa *check*, onde está checando a eficiência dos processos, identificando quais os de menor eficiência, caminhando para a etapa *act*, onde serão tomadas ações para tratar desses indicadores, adiantando que o Registro de Não Conformidades (RNC), Processo de Melhoria Contínua (PMC), e a produção de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP), serão uma das principais ações.

### **c) Estabelecimento de metas**

Para estabelecer as metas foram utilizados tanto informações mercadológicas, observando como está a concorrência, o público alvo, expectativas do público, como o conhecimento do próprio gestor responsável pela gestão da qualidade entraram na pesquisa. Nessa etapa, foi de grande importância o conhecimento do gestor no varejo de confecção, que serviu como base para o estabelecimento de metas como: redução do percentual de peças produzidas de segunda qualidade e percentual de retrabalho nos setores de costura. Tendo em vista o conhecimento de mercado e levando em consideração o tipo de produto fabricado.

A percepção do cliente sobre o produto da empresa foi outro ponto chave no estabelecimento das metas, a resposta do cliente foi importante para definir parâmetros da qualidade do produto, sendo possível gerar planos de melhoria contínua, baseados nos novos padrões estabelecidos.

### **d) Recursos humanos**

O setor de recursos humanos atuou de forma intensa desde o início do processo de implantação. Atuando de maneira que possibilitou a integração das áreas da empresa, mostrando o objetivo da organização com a introdução de uma cultura voltada para qualidade.

Nesse sentido, a gestão de pessoas foi muito importante, sabendo que numa empresa com mais de 70 anos de atuação no mercado existe uma cultura comportamental muito forte. E para que as áreas trabalhassem de forma harmônica com o mesmo propósito, algumas ações foram determinantes como, exigência de acompanhamento dos indicadores por parte dos gestores, treinamento dos colaboradores, conscientização da importância da melhoria dos processos e melhoria da qualidade nos processos e produtos.



Com isso foi possível observar a evolução do colaborador dentro da organização, atuando com os mesmos objetivos da empresa, onde houve uma percepção de desenvolvimento profissional, através de capacitação, engajamento, e conhecimento da importância da estratégia adotada pela organização.

#### **e) Operacional**

Ao se tratar de nível operacional, o desafio foi em relação a mudança cultural. Muitos dos colaboradores estavam acomodados ao antigo modelo de gestão, então era notória a preocupação dos mesmos em relação à mudança.

No entanto, existiram profissionais dispostos a enfrentar o desafio junto com a empresa, onde a mesma sempre esteve disposta a investir nesse perfil de colaborador, que foram se adequando ao novo modelo de gestão.

Portanto, a gestão de pessoas foi um fator crucial nessa etapa do processo junto a gestão da qualidade, desde que o mesmo atuou junto a todos colaboradores da empresa no processo de engajamento e treinamento quando necessário. No entanto o desafio é constante, à medida que novos colaboradores entram na empresa existe a necessidade de integração ao processo de mudança junto aos objetivos da organização.

### **6. Considerações finais**

O artigo tem por finalidade analisar a implantação de um sistema de gestão da qualidade e seus principais desafios em uma indústria de confecções, visto a grande importância do setor têxtil e de vestuário na economia nacional.

Em virtude dos fatos e estudos apresentados, é seguro afirmar que perante um cenário de crise e alta competitividade no mercado, é imprescindível a busca por ferramentas inovadoras que auxiliem no desempenho das empresas. Dessa forma, a adoção de uma Gestão de Qualidade apresenta-se como diferencial estratégico.

O trabalho foi desenvolvido através de um estudo caso simples, onde acompanhou-se uma observação durante a implementação do sistema de gestão da qualidade dentro da organização, assim como a reação dos colaboradores no que diz respeito a mudança organizacional.

Através das informações expostas, visualiza-se como um Sistema de Gestão da Qualidade está interligado com a cultura organizacional de uma empresa, alterando a maneira de pensar e agir dos membros da organização.

Constata-se que a gestão da qualidade buscou modificar o sistema gerencial como um todo, atuando nos processos afim de obter eficiência e confiabilidade, seguido de uma maior produtividade e aumento da qualidade no produto final, buscando a satisfação do cliente.

Portanto conclui-se que a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade é de fundamental importância para organização, e que o envolvimento de gestores e lideranças é imprescindível para a aceitação de uma cultura voltada para qualidade. Ainda conclui-se que é de grande importância o entendimento e conscientização de todos da organização para que a gestão da qualidade possa interagir com todas as áreas, possibilitando o alcance do objetivo principal de satisfazer as necessidades das pessoas.

## **7. Referências**

ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO.

**Dados gerais do setor referentes a 2017 (atualizados em dezembro 2017).** Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor> Acesso em: 03/02/2018.

Campos, Vicente Falconi. TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês). Nova Lima: FALCONI Editora, 2014. 286p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, Reinaldo. Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed. São Paulo, 2010.

JURAN, J.M. Juran na liderança pela qualidade – Um guia para executivos. Livraria pioneira editora, SP. 1990.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. 2 Ed. 3 Reimp. Editora Atlas, SP. 2006.

YIN, R. K. Estudo de Caso. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 212.