



RELISE

**INCREMENTANDO A PRODUTIVIDADE NA INDÚSTRIA SANTA LUZIA
REDES E DECORAÇÕES DO MUNICÍPIO DE SÃO BENTO/PB: UMA
ANÁLISE SOBRE OS GAPS DE FABRICAÇÃO¹**

Luan Fernandes Farias²

Leandro Aparecido da Silva³

Pablo Phorlan Pereira de Araújo⁴

Tiago Douglas Cavalcante Carneiro⁵

RESUMO

Neste trabalho irá ser abordado o desenvolvimento produtivo de uma empresa que trabalha no segmento têxtil voltado para confecções de produtos de decoração domiciliar como também a fabricação de redes de dormir dos mais variados tipos, com a finalidade de responder quais as dificuldades enfrentadas na linha de produção e que estratégias podem adotadas para solucioná-las, tendo como objetivo geral, analisar o funcionamento e dificuldades no processo de produção, e como objetivos específicos a conhecer os principais processos da linha de produção, descobrir os gargalos que afetam o rendimento da empresa e propor estratégias que melhorem o processo produtivo. A pesquisa foi feita com os colaboradores da empresa, de forma aplicada de caráter qualitativo com objetivo explicativo, com intuito de saber sua visão em relação à produção da empresa como um todo. Para este trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas de grandes autores especialistas no setor como CORRÊA (1993), SLACK (1999) e KRAJEWSKI (2009). Tendo como basilares características os principais aspectos de uma produção, como suas etapas, divisões e restrições de uma cadeia produtiva.

Palavras-chaves: produção, processos, gargalos, estratégia.

¹ Recebido em 12/09/2017. Aprovado em 22/10/2017.

² Faculdade Católica Santa Teresinha. luanfernandes_f@hotmail.com

³ Faculdade Católica Santa Teresinha. leandrojprn@hotmail.com

⁴ Faculdade Católica Santa Teresinha. papho@hotmail.com

⁵ Faculdade Católica Santa Teresinha. tiagocarneiro@outlook.com



RELISE

6

ABSTRACT

In this work, we will discuss the productive development of a company that works in the textile sector focused on household decoration products as well as the fabrication of sleeping nets of the most varied types. In order to answer the difficulties faced in the production line and what strategies can be adopted to solve them. With the general objective of analyzing the functioning and difficulties in the production process, and as specific objectives to know the main processes of the production line, to discover the bottlenecks that affect the company's income and propose strategies that improve the productive process. The research was carried out with the company's employees, in an applied qualitative and quantitative manner with an explanatory purpose, in order to know their vision in relation to the production of the company as a whole. For this work, bibliographical survey was carried out for major authors, such as CORRÊA (1993), SLACK (1999) and KRAJEWSKI (2009). Having as basic characteristics the main aspects of a production, such as its stages, divisions and constraints of a productive chain.

Key-words: production, processes, bottlenecks, strategy.

INTRODUÇÃO

Desde o início da primeira revolução industrial que a produção tem passado por grandes mudanças que marcaram a evolução das visões, estratégias e processos da cadeia produtiva. Com essa percepção que foi escolhida, como foco de atuação deste trabalho, a área de produção, e trazendo esse assunto para a atualidade no intuito de entender o desenvolvimento produtivo de uma empresa têxtil, como também as dificuldades enfrentadas no desenvolvimento dos processos produtivos.

Com esse destaque, foi aplicado um estudo na empresa Armando Adonias Dantas Filho, Santa Luzia Redes e Decorações de São Bento/PB, no intuito de entender seu desenvolvimento produtivo e os gaps de produção, que teve como problemática descobrir quais as dificuldades enfrentadas na linha de produção e que estratégias podem ajudar a solucioná-las?



RELISE

7

O trabalho tem como objetivo geral, analisar o funcionamento e dificuldades no processo de produção da fábrica, e como forma de se chegar ao resultado, foram determinados como objetivos específicos: conhecer os principais processos da linha de produção, como também descobrir os gargalos que afetam o rendimento dos processos e por último propor estratégias que melhorem o processo produtivo da organização.

A presente pesquisa tem como fundamento estudar a produção da Santa Luzia têxtil localizada em São Bento/PB, uma cidade polo do segmento relacionado com redes de dormir, onde praticamente todo o acabamento é feito um trabalho artesanal, que faz parte da cultura da cidade por muitos anos, por “Feiteras” residentes do município, tanto em áreas urbanas como em rurais, o que torna intrigante o estudo e permanência desse costume que atravessa gerações.

METODOLOGIA

O estudo tem o intuito de fazer uma análise de como os recursos internos podem ser usados de forma mais eficiente em uma produção que é composta por processos industriais juntamente com processos artesanais, procurando entender as dificuldades enfrentadas pela fábrica Santa Luzia e descobrir possíveis falhas ou gargalos em seu processo. A pesquisa feita para o desenvolvimento do estudo é definida como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Possui caráter quali-quantitativa já que Martins e Bicudo (1989) definem a pesquisa “Quantitativa” como aquela que lida com os fatos, ou seja, tudo aquilo que pode se tornar objetivo através da observação sistemática; e pesquisa “Qualitativa” como aquilo que se mostra, que se manifesta, evento cujo sentido existe apenas num âmbito particular e subjetivo.



RELISE

8

O instrumento utilizado foi o questionário cuja finalidade tem em apresentar as mesmas questões para todas as pessoas, garantir o sigilo e favorecer a tabulação das respostas. Ele é composto por oito questões objetivas e uma discursiva, e foi aplicado a onze colaboradores que trabalham no setor produtivo, equivalendo a 30% do quadro de funcionários da fábrica (GIL, 1991).

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Administração, na sua vasta linha histórica, adentra nos mais diferenciados mundos das organizações e seus diversos setores, como também o ambiente em que ela se encontra, dentre eles encontramos um caminho voltado para atividade fim de uma organização que seria a produção de bens e serviço. Todas as coisas utilizadas no dia a dia já foram passadas pela mão de um gerente de produção, mesmo que não o consideramos ele desta forma, mas a sua função em meio à conclusão da produção de um bem ou serviço o caracteriza como tal (SLACK *et al.*, 1999).

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), toda empresa tem como finalidade produzir um bem ou um serviço, mas atrelado a esse conceito existem os outros departamentos, onde cada um possui sua função, mas que também é perceptível encontrar semelhanças com a produção justamente por todos possuírem processos distintos que seguem de acordo com seu objetivo.

Processos produtivos

Para Slack, Chambers e Johnston (2002, p.36) “a produção envolve um conjunto de recursos de input usado para transformar algo ou para ser transformado em outputs de bens ou serviços”. No entendimento amplo toda produção funciona de tal forma, as diferenças serão percebidas quando são analisadas detalhadamente cada recurso, cada processo e cada objetivo final,



RELISE

9

pois adentra em um contexto mais pessoal, ficando claras suas peculiaridades tornando características próprias daquele segmento.

Toda essa questão referente ao produto final vai impactar diretamente nos processos como também na qualidade, já que um dos conceitos estudados por Carpinetti (2012, p.11) fala que “a qualidade seria avaliada pelo grau de conformidade do produto fabricado com suas especificações de projeto”. Como o autor salienta, ela pode ser vista como os padrões definidos por cada produção específica, como também pelas principais características que estarão devidamente percebíveis em todo sistema de produção.

Gargalos de produção

Ao discorrer sobre o assunto, Antunes *et al* (2008. p.111) retrata que “os gargalos constituem nos recursos cuja a capacidade disponível é menor do que a capacidade necessária para atender as ordens demandadas pelo mercado”. Quando em alguns dos processos da manufatura existe uma escassez dos recursos, inevitavelmente acaba gerando um gargalo que de certa forma delimita os demais processos que vêm logo a seguir.

Com relação à TOC, os autores Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) falam dos passos para que possa aplicar essa metodologia na produção, são os seguintes:

1. Identificar o(s) gargalo(s) do sistema: Nessa etapa será preciso identificar o que possa estar restringindo a produção, dentre as mais diversas possibilidades, podendo ser interno ou externo.
2. Explorar o(s) gargalo(s): procure tentar extrair o máximo possível de sua capacidade, fazendo com que os recursos que irão passar por ele sejam de qualidade, para que não haja desperdício de trabalho.
3. Subordinar todas as outras decisões ao passo 2: todos os demais processos devem seguir de acordo com a capacidade do gargalo, como forma



RELISE

10

de apoio como também os limites de produção devem ser baseados nessa capacidade, já que é ele que delimita a quantidade de output, para que não gere um compromisso além do alcance da organização fazendo com que o cliente não crie alguma frustração para com a empresa.

Em sua linha de pensamento, Ballesterro-Alvarez (2001, p.451) relata que para TOC (Theory of Constraints) as empresas em contexto geral, são definidas como “um conjunto de elementos interdependentes e inter-relacionados; o resultado final ou o desempenho global do sistema depende do desempenho de todos e de cada um dos elementos constitutivos desse sistema”. Fica, pois, claro que o relacionamento entre os demais setores irá definir sua capacidade de desempenho, por mais que cada uma possua uma função própria, cada uma irá contribuir no desempenho das demais, seguindo a visão que foi determinada pelo estratégico.

A estratégia no setor produtivo

O setor manufatureiro nos dias atuais se encontra em um dos mais altos patamares. Em se tratando do nível de importância que foi dado a ele em se tratando de sua participação nas decisões estratégicas, visto o seu potencial em trazer mais competitividade para as organizações. Levando em consideração seu histórico era pouco improvável que o setor de produção iria alcançar tal nível de importância. Segundo os autores Corrêa e Giansi (1993, p.15):

Desde o período pós-guerra, o setor de produção e seu pessoal passaram anos sendo isolados do processo decisório global da empresa. As decisões estratégicas eram tomadas e apenas comunicadas ao setor de produção para o ‘cumpra-se’.

Como se pode observar, o autor salienta para questão de que a estratégia é uma forma de se tentar ganhar um diferencial em respeito a seus concorrentes com o objetivo de maior lucro e ganhar seu espaço no mercado.



RELISE

11

A preocupação de se controlar estrategicamente começa a partir das operações para que a empresa consiga controlar sua produção. Como Ballestero-alvarez (2001, p. 363 - 364) ressalta:

Cabe, portanto a administração da produção buscar, definir e aplicar as ferramentas, instrumentos, métodos e alternativas que lhe proporcionem repostas para as perguntas: como, quando, quanto, com que produzir?

O Sistema de Administração da Produção (SAP) não toma as decisões e sim os administradores fazem esse papel. O SAP só disponibiliza as informações para que possa fazer de forma mais eficiente. Ainda, Corrêa e Giansi (1993) salientam a importância de algumas atividades gerenciais que o SAP precisa levar em consideração.

Essas são algumas das funções administrativas de um gerente de produção, que baseado nelas ele procurará obter o maior desempenho do setor produtivo, de uma forma que se possa manter o feedback dos resultados dessas atividades. Em se tratando de medidas estratégicas, existem vários modelos que são usados nas organizações, o just-in-time (JIT) é um deles. Com base nos autores:

Quando as empresas usam o sistema just-in-time (JIT) de controle de produção e estoques, elas compram matéria-prima e produzem unidades somente na medida do suficiente para atender a demanda efetiva dos clientes (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007, p.10).

Com base no exposto pelos autores, o JIT é forma de se produzir baseado na real necessidade encarada pela empresa de maneira certa e no tempo certo, evitando desperdício de recursos como também má administração das tarefas executadas pelos colaboradores. Contudo, ela deve ser encarada mais do que um simples método administrativo, mas como uma filosofia que deve ser seguida não só pela os processos de manufatura, mas sim por toda organização, para que haja uma conformidade tornando mais eficaz os alcances dos objetivos determinados pela empresa.



RELISE

12

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com a finalidade de garantir informações avaliativas para o parecer da situação da produção da fábrica Santa Luzia redes e decorações, foi feito e aplicado aos colaboradores um questionário de caráter quali-quantitativo onde o mesmo é composto por oito questões objetivas e uma subjetiva para que os colaboradores pudessem dar sua opinião de forma aberta referente ao 8º questionamento.

A primeira pergunta questionava de que forma eles avaliariam toda produção da fábrica Santa Luzia Redes e Decoração. Fazendo uma avaliação dos resultados considera-se eficiente já que 55% e 36% dos questionados disseram respectivamente que era boa, mas ainda podia ser melhorada; e regular, está suprimindo com as necessidades da empresa. Outro ponto importante é que não houve uma avaliação péssima da produção. Entretanto, vale salientar que nenhum colaborador declarou que a produção é ótima, e que 9% responderam que é ruim, e possui falhas na produção, o que confirma a possibilidade de que se pode melhorar a produção em um contexto generalizado. Para Garrison, Noreen e Brewer (2007), o modelo produtivo adotado pode proporcionar um melhor atendimento da demanda efetiva dos clientes.

A segunda pergunta questionava a existência de comunicação entre a produção e a gestão. O resultado apontou que 55% dos questionados afirmaram que sim, existe comunicação em algumas ocasiões, enquanto que só 18% responderam que sim, a comunicação é frequentemente, e 27% responderam que não possui comunicação. Segundo Corrêa e Giansesi (1993), um fluxo de informações adequado proporciona uma coordenação eficaz das atividades internas e externas.



RELISE

13

A terceira pergunta indagava que avaliação pode ser dada para a forma como as ordens de produção são emitidas. A avaliação chegou à resposta que somente 36% dos questionados afirma que é boa e que são definidas de acordo com a necessidade, os outros 64% afirmam que é regular e que às vezes produz o que não precisa, nenhum dos respondentes acha que é ruim e totalmente desacordo com a demanda, o que torna um ponto positivo. Carpinetti (2012) lembra que a conformidade do produto fabricado com suas especificações de projeto, pode gerar um padrão produtivo para toda linha de produção.

A quarta pergunta tentava extrair dos colaboradores na visão deles se o setor em que eles trabalhavam possuía erros. As respostas apresentaram que somente 18% responderam que possui erros graves enquanto que os 82% responderam que possui erros mas não tão graves, ninguém acha que não possui erros. Ballesteros-Avarez (2001) descreve em um contexto geral, que as organizações podem ser definidas como um conjunto de ambientes interdependentes e inter-relacionados, onde o desempenho de todo o sistema depende da performance de todos os integrantes envolvidos.

A quinta pergunta aplicada procurava saber a avaliação a respeito da estrutura da produção. Nessa avaliação foi constatado que o espaço possa ser um fator que esteja prejudicando o desempenho da produção, como prova disso está a maioria de 82% que acreditam que o espaço é pequeno mas dá para trabalhar. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), toda organização que se propõe a produzir um bem ou um serviço, deve estruturar sua produção de forma adequada aos processos distintos que devem seguir uma sequência lógica produtiva.

A sexta pergunta busca saber se as funções são bem definidas. Diante das informações coletadas, pode se constatar que o tamanho do quadro de colaboradores possa estar apresentando uma insuficiência operacional, ou



RELISE

14

seja, que talvez seja necessário fazer um processo de seleção, já que 82% dos questionados responderam que as funções são bem definidas, mas em alguns casos é preciso fazer outras funções. Conforme Corrêa e Gianesi (1993), as organizações devem programar suas atividades produtivas, organizando os processos para que estes atuem de forma eficiente, sem ocasionar esforço desnecessário.

Sétima pergunta como forma de complementar as informações obtidas da questão anterior, procurou saber se os colaboradores tinham conhecimento de quais são suas funções como também suas atividades na empresa. Nessa questão traz o ponto positivo muito forte sendo que 82% dos colaboradores sabem qual é a sua função na empresa, como também suas atividades, então levando em consideração o resultado da questão anterior, mesmo eles conhecendo suas atividade e funções, às vezes veem necessário fazer outras que não são suas. Segundo Corrêa e Gianesi (1993), os atores de linha de produção devem estar preparados e capacitados adequadamente para atender de forma eficaz a demanda de mercado, melhorando com isso a competitividade da empresa.

A oitava questão salienta sobre a avaliação referente à organização tanto no estoque como no almoxarifado. A avaliação feita pelos colaboradores é que 46% acreditam que o estoque e o almoxarifado são regulamente organizados, enquanto os que acham que é muito organizado e muito desorganizado ficaram empatados com 27% cada. Corrêa e Gianesi (1993) mencionam que o planejamento de aquisição dos materiais, sabendo identificar o quanto e quando se deve investir os recursos nesses itens, proporciona uma maior otimização dos recursos.

A nona questão foi aplicada como forma de complemento da pergunta anterior e com o intuito de abrir um espaço para que os colaboradores possam dar suas sugestões, se caso a avaliação deles fosse que tanto o estoque



RELISE

quanto o almoxarifado são desorganizados, de que forma se poderia fazer melhorias nesses setores. Três dos entrevistados descreveram as seguintes respostas:

Quadro 1: sugestões de melhoria para o estoque e almoxarifado

Entrevistado 1	Primeiro precisa definir um local adequado para que seja realizado o trabalho como deve ser, e tem que melhorar a comunicação entre os colaboradores para que não se tire nada sem passar pelo processo adequado, para evitar falhas no controle dos produtos.
Entrevistado 2	O almoxarifado teria que ser em um lugar separado, com espaço, para que as funções que são exigidas pela empresa, sejam feitas de forma adequada. E teria que ter uma pessoa para cuidar e trabalhar do almoxarifado, e não varias pessoas mexer nele do jeito que está sendo feito.
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> • Local específico para o termo “almoxarifado” • Organização deste local • Comunicação entre gerência e o “almoxarifado” • Compreensão dos colaboradores e as partes interessadas na logística do “almoxarifado”.

Fonte: Pesquisa (2017).

Fazendo uma análise das respostas dos colaboradores, pode se observar informações importantes que talvez estejam prejudicando o desempenho produtivo. O entrevistado 1 deixa claro que sua sugestão foi para o estoque visto que no final de sua resposta ele enfatiza evitar falhas no controle de produtos. E como pontos principais ele aponta para rever o espaço onde ocorrem os processos como também maior comunicação entre colaboradores, salientando a questão da retirada de produtos de forma inadequada, o que não pode acontecer, pois irá prejudicar o controle do estoque. Corrêa e Giansesi (1993) lembram que a coordenação das atividades interna passa por uma boa comunicação com colaboradores, clientes e fornecedores, sendo estas necessidades operacionais básicas.

O segundo entrevistado fala sobre o almoxarifado afirmando que o local onde se encontra o mesmo apresenta ser inadequado, pois dificulta fazer as atividades que empresa determina, como também sugere que a responsabilidade de cuidar do almoxarifado seja passado para uma única



RELISE

16

pessoa como forma de tornar o controle mais eficiente, em vez de serem varias pessoas mexendo que segundo ele é o que acontece no momento na empresa.

O terceiro entrevistado enfatiza pontos semelhantes com o segundo como local para o almoxarifado, e mais uma vez é abordada a comunicação como fator importante para os entrevistados, o que segundo a pesquisa apresentou ser falha. Outro ponto apresentado também pelo entrevistado foi a preocupação com a logística do almoxarifado, muito bem lembrado pelo colaborador sendo que é de suma importância avaliar todo o processo logístico desses setores como também o entendimento de todos de como ele funciona. Tanto para o segundo como o terceiro entrevistado, Slack, Chambers e Johnston (2002) relatam que a estrutura física de produção deve ser adequada e moldada aos processos produtivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No discorrer da pesquisa se buscou entender as dinâmicas dos processos, com intuito de se avaliar onde se localizavam os possíveis gargalos que restringiam a capacidade da fábrica. Em cima disso, foi elaborada uma pesquisa para os colaboradores com a proposta de descobrir sua visão diante da maneira de como são aplicadas as atividades como também a organização dos setores que compõem a produção.

Os resultados alcançados com esse questionamento, juntamente com a avaliação feita pelo estagiário baseado nas observações feitas durante o período que esteve presente na empresa, chegou à conclusão de que a interação entre o operacional e o tático não se encontra na mesma sintonia, visto que a visão do tático não corresponde com a visão percebida no operacional, trazendo para empresa uma divisão de foco, prejudicando o desempenho de toda a empresa.



RELISE

17

Outro caso importante percebido está na interação e dinâmica do controle do estoque e almoxarifado, lembrado pelos colaboradores nas resposta da pesquisa, existem casos que um colaborador que não faz parte da gestão de estoque faz a retirada de produtos quebrando toda a ordem dos processos adequados, desfalcando o estoque.

É necessário salientar que a organização de tempos em tempos procura se inovar, tendo em visto as diversas modificações de gestão, marketing, e de processos, com investimentos em sistemas com melhores ferramentas de decisão, em alguns casos com parcerias feitas com o SEBRAE, lembrando que atualmente a empresa está passando por uma consultoria interna, então alguns pontos apresentados já podem ser vistos.

Para efeitos de melhoria na pesquisa seria interessante sua aplicação a um número maior de colaboradores para as aquisições de respostas objetivas e subjetivas, referentes a essa pesquisa. Uma pesquisa aplicada a uma outra empresa do setor têxtil, poderia contribuir com afirmativas referentes às declarações dos pesquisados, ou apresentar contrapontos a essa pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Junico et al. **Sistema de produção:** conceitos e praticas para projeto e gestão da produção enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda (Org.). **Administração da qualidade e da produtividade:** abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade:** conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Just in time, MRP II e OPT:** um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993.



RELISE

18

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MARTINS J., BICUDO M.A. **A Pesquisa Qualitativa em Psicologia: fundamentos e recursos básicos**. São Paulo: Moraes, 1989.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.