

JORGE JUN KIM

IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO
DO DIA-A-DIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO
DE CASO DA EMPRESA BELA & BONITA.

São Paulo
2010

JORGE JUN KIM

IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO
DO DIA-A-DIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO
DE CASO DA EMPRESA BELA & BONITA.

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA / USP

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2010

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus filhos
Gabrielle, Pedro e Lucca.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que mais uma vez concedeu a possibilidade da realização de um desejo, que sempre me acompanhou nessa jornada e que transformou todo o sacrifício em alegria.

Aos amores da minha vida, minha esposa, amiga e companheira Daniela, aos meus filhos queridos, Gabrielle, Pedrinho e Lucca, que sofreram com a minha ausência, entretanto sempre motivaram no caminho dessa conquista.

Aos professores do PECE, em especial ao professor e orientador Adherbal Caminada Netto, pelos ensinamentos e amizade que transmitiram durante o curso.

Ao amigo Joarlei, que incentivou para iniciar esse percurso.

RESUMO

Este trabalho pretende apresentar a aplicação de algumas ferramentas básicas da qualidade em empresa de pequeno porte, com o intuito de iniciar a implantação do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia como método para administradores dessas organizações, objetivando o aprimoramento da gestão e identificação das eventuais dificuldades na implantação nos principais aspectos da rotina do trabalho. A monografia não pretende esgotar o assunto, mas viabilizar o trabalho adotando um processo piloto real, sendo o caso para estudo a empresa de confecção de roupas femininas Bela & Bonita, na qual é levantado um setor para aplicação e sugestões de possíveis mudanças sob a luz da gestão da qualidade.

Palavras-chave: Pequena empresa, Gestão da Qualidade, Rotina de trabalho, Roupas.

ABSTRACT

This paper intends to present the application of some basic tools of quality in small businesses, in order to start deploying the daily work routine management as a method for administrators of these organizations, aiming at improving the management and identifying any difficulties in deploying the main aspects of the work routine.

The monograph is not intended to exhaust the subject, but to demonstrate the work by adopting a real pilot, and the case object is the women's clothing manufacturing company Bela & Bonita, in which one sector is chosen for application and suggestions for possible changes in light of quality management.

Keywords: Small business, Quality Management, Work routine, Clothes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico da evolução de empregos 2005 - 2007	13
Figura 2 - Perfil dos empresários 2000 - 2005.....	14
Figura 3 - Dificuldades no gerenciamento da empresa (empresas ativas). Razões para o fechamento da empresa (empresas extintas).....	15
Figura 4 - Descrição do Negócio - Unidade Fabril	17
Figura 5 - Especificação do Produto.....	18
Figura 6 - Padrão Gerencial de Sistema.....	20
Figura 7 - Procedimento Operacional Padrão.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Técnica de "GUT"	16
-----------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DIEESE	Departamento Intersindical de estatística e Estudos Socioeconômicos.
DN	Descrição do negócio.
EP	Especificação do produto.
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência.
PGS	Padrão gerencial de sistema.
POP	Procedimento operacional padrão.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.1 MERCADO BRASILEIRO	12
1.2 EMPRESA	15
2 METODOLOGIA	16
2.1 IDENTIFICAÇÃO DO SETOR CRÍTICO	16
2.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO - DN	17
2.3 ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO - EP	18
2.4 PADRÃO GERENCIAL DE SISTEMA - PGS	19
2.5 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP	21
3 RESULTADOS	23
4 CONCLUSÕES	24
REFERÊNCIAS	25

INTRODUÇÃO

As empresas de pequeno porte tem significativa importância na economia de qualquer nação, seja na geração de empregos assim como na produção de produtos e serviços. Com o advento das inovações tecnológicas e aprimoramento das técnicas em gestão, muitas dessas empresas pequenas passam por grande dificuldade e lutam para sobreviver nesse ambiente cada vez mais competitivo, infelizmente grande parte das empresas que sucumbem ainda nos primeiros anos de existência, têm como um dos motivos principais a falta de conhecimentos gerenciais, conforme pesquisa patrocinada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2007).

Este trabalho tem por finalidade apresentar uma alternativa de gestão ao administrador, através da implantação do gerenciamento da rotina em um setor piloto de uma empresa de pequeno porte, com aplicações de ferramentas básicas e conceitos obtidos através da metodologia da gestão da qualidade, possibilitando ao gestor vislumbrar um possível aprimoramento da gestão, assim como as dificuldades para a implantação do mesmo.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O empenho para buscar melhorias, parte de uma necessidade concreta. Este capítulo apresenta alguns critérios que podem servir como base para iniciar esse estudo.

1.1 MERCADO BRASILEIRO

O mercado brasileiro tem como base econômica um grande número de empresas de pequeno porte (micro-empresas). Este número de empresas tem crescido de maneira expressiva, tornando as empresas cada vez mais competitivas e com empresários cada vez melhor preparados, diminuindo a taxa de mortalidade dos mesmos.

Pode-se constatar estes fatos observando-se pesquisas como a do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) que publicaram em seu Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2008) a evolução do trabalho formal categorizado por tamanho da empresa, conforme mostrado na fig. 1.

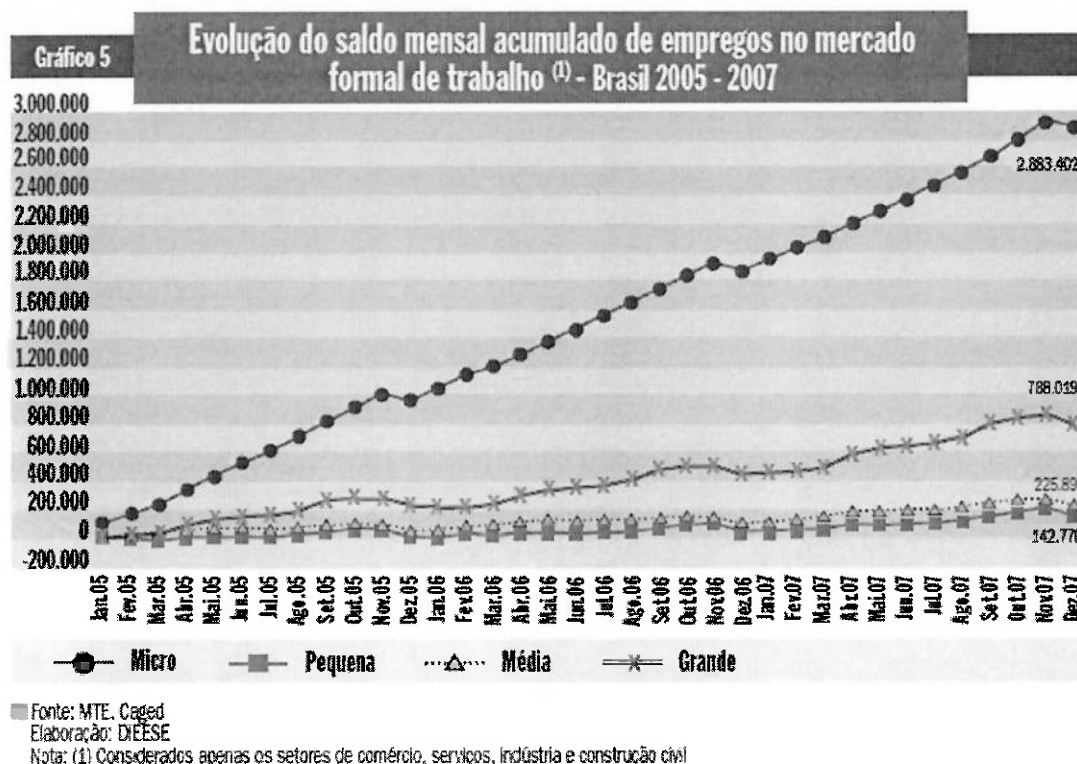


Figura 1 - Gráfico da evolução de empregos 2005 - 2007

Outra pesquisa relevante neste aspecto é a dos Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005, patrocinada pelo SEBRAE (2007) e realizada pelo Vox Populi, na qual se aponta entre outras questões o aumento das taxas de sobrevivência das pequenas empresas brasileiras e empresários mais bem preparados, dos quais 79% possuem curso superior completo ou incompleto, conforme indicado na figura 2.

%	2000/2002	2003	2004	2005
GÊNERO				
Masculino	62 63	65 67	64 58	64 61
Feminino	38 37	35 33	36 42	36 39
MÉDIA DE IDADE	-	39,67 anos 39,64 anos	38,84 anos 39,79 anos	37,97 anos 39,06 anos
ESCOLARIDADE				
Até a 4ª série do ens. fund. incompleto	3 5	3 4	2 4	2 1
Até 8ª série do ens. fund. incompleto	7 6	10 13	9 10	8 9
Ensino médio incompleto	14 12	13 10	10 10	10 8
Superior incompleto	46 46	50 52	50 51	49 52
Superior completo	29 29	24 20	29 25	30 30
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1.052	6.726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	180	127	446

Figura 2 - Perfil dos empresários 2000 - 2005

Outro fator importante levantado pela mesma pesquisa são os fatores assinalados como dificuldades no gerenciamento e razões para o fechamento da empresa, sendo as falhas gerenciais apontadas como a principal razão para o fechamento das mesmas para 68% das empresas extintas, conforme mostrado na figura 3.

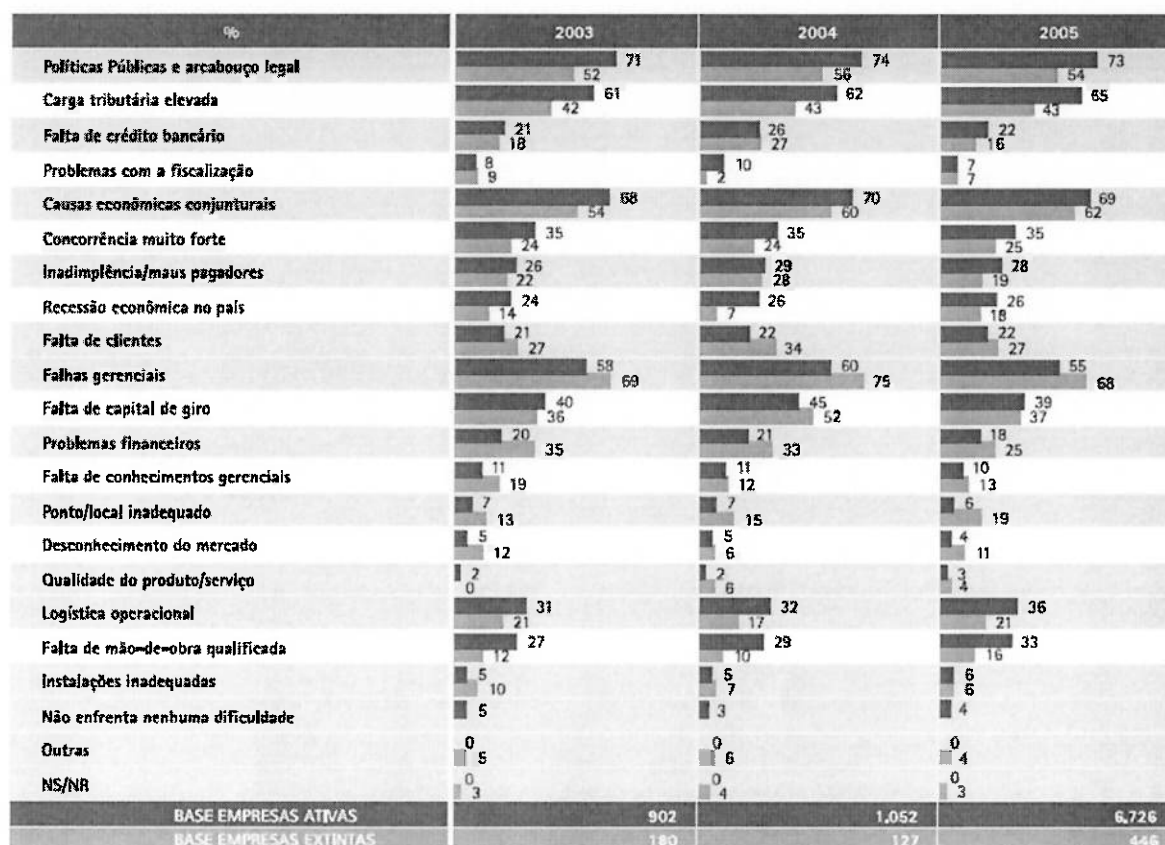


Figura 3 - Dificuldades no gerenciamento da empresa (empresas ativas). Razões para o fechamento da empresa (empresas extintas)

1.2 EMPRESA

A Bela & Bonita é uma empresa de pequeno porte, fundada em 2004, atuando no setor da indústria têxtil, no segmento de confecções voltado para moda casual feminina.

A fábrica fica localizada em um pólo de moda, na região do Bom Retiro, com três pontos de venda. O quadro de funcionários é composto por quatorze pessoas que trabalham para atender o público alvo de mercado varejista e eventualmente o pequeno atacadista.

A empresa é de pequeno porte familiar e não possui um sistema de gestão da qualidade, sendo que a expectativa desse trabalho consiste na busca de uma melhoria na organização, consequentemente de uma competitividade maior, através de uma implantação de um sistema de gestão adequado às necessidades.

2 METODOLOGIA

2.1 IDENTIFICAÇÃO DO SETOR CRÍTICO

A metodologia para a implantação inicial do gerenciamento da rotina consistiu em buscar primeiramente um setor dentro da empresa que pudesse servir como projeto piloto para a aplicação do estudo de caso, levando-se em conta como critério para tal escolha a urgência da necessidade de organização, segundo a técnica da matriz de Gravidade, Urgência e Tendência – GUT (OLIVEIRA, 2008), mostrada na tabela 1.

VALOR	G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente
4	Muito graves	Urgente	Vai piorar em pouco tempo
3	Graves	Tão cedo quanto possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar

Tabela 1 - Técnica de "GUT"

O resultado obtido em função das multiplicações das médias obtidas em cada item ($G \times U \times T$), resultou por indicar o setor com maior prioridade para estudo de caso à unidade de negócios FABRIL.

2.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO - DN

Essa etapa do processo pretende organizar os objetivos, as funções, as autoridades e responsabilidades de uma unidade de negócios, a fim de deixar claro para as pessoas envolvidas qual é a missão da unidade descrita, no caso da unidade fabril a missão declarada é a produção de roupas com aceitação no mercado, promovendo assim um alinhamento do trabalho em prol de um objetivo comum, conforme ilustrado na figura 4.

Segundo Campos (2004), um dos itens nas quais o gerenciamento da rotina está centrado é “na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa”.

		UNIDADE FABRIL DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO			DN-CQ/05
FORNECEDORES	INSUMOS	NEGÓCIO	PRODUTOS	CLIENTES	
Consultor de moda	DADOS DE PESQUISA	UNIDADE FABRIL			
Piloteira Oficina de Costura	PROJETO PILOTO	EQUIPE: 1 Modelista 1 Piloteira	PEÇA PILOTO	Comissão de Estilo	
Fornecedor de Tecidos e Aviamentos	TECIDOS E AVIAMENTOS	1 Cortador 1 Ajudante de Corte	PEÇAS FABRICADAS	Expedição	
Modelista	MODELAGEM	INSTRUÇÕES: Manual de Padrões MP-CQ		Lojas	
Cortador	RISCO, ENCAIXE E CORTE	INSTALAÇÕES: Dados a parte			
MISSÃO			Elaboração	Aprovação	Liberação
Produzir peças de roupa com aceitação do mercado.			Nome	Func. A	Func. B
			Data	10/04/2009	17/04/2009
			Rubrica		

Figura 4 - Descrição do Negócio - Unidade Fabril

2.3 ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO - EP

Foi implantado a seguir, o padrão que descreve as especificações do produto, servindo como base para critério de assegurar a qualidade perante as necessidades dos clientes.

Nessa etapa, os clientes foram consultados e foram elaborados inicialmente alguns parâmetros para assegurar a qualidade do produto, no caso o produto resultante que mereceu maior destaque foi a confecção da peça piloto, pois ficou constatado entre os clientes que a peça piloto era fundamental para evitar uma série de retrabalhos causados por confusões na comunicação verbal.

O resultado desta fase foi a criação do registro “Especificação do Produto”, na qual inicialmente os clientes apontaram as características que julgaram necessárias para assegurar a qualidade do produto, conforme ilustrado na figura 5.

		UNIDADE FABRIL ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO					EP-CQ/07	
PRODUTO: PEÇA PILOTO								
APLICAÇÃO: Confeccionar e estabelecer padrões específicos para montagem de cada peça piloto								
	Clientes	Característica da Qualidade	Item de Controle	Valor Assegurado	Responsável	Frequência Medição	Como Medir e Registrar	
QI	Gerente de Produção	Confiabilidade na peça piloto - modelo padrão para produção	% paralização da produção por erro na sequência operacional	Máximo 1%	Gerente de P&D	Mensal	Dados do Diário de Produção e RBB	
C	Gerente de P&D	Confiabilidade na montagem da sequência operacional	% de aumento de custo ocasionado por falta de aviso no caso de mudança operacional	Máximo 1%	Gerente de Produção	Mensal	Dados do Diário de Produção e RBB	
	PCP	Confiabilidade no consumo de insumos e no tempo padrão da pilotagem	% de atraso de entrega por pedido	Máximo 5%	Expedidor	Mensal	Dados do Centro de Custos e Planilha PCP	
A	Oficinas de Costura	Presteza no atendimento à prazo	% de atendimento no prazo programado por OS requerida	Mínimo 85%	Revisadeira	Mensal	Dados do Relatório de P&D e RBB	
S	Oficinas de Costura	Segurança Física dos costureiros	Nº de acidentes por erro de pilotagem	0	Gerente de Produção	Trimestral	Dados do Diário de Produção e RBB	
LEGENDA RBB - Registro Bela & Bonita; OS - Ordem de Serviço; PCP - Planejamento e Controle da Produção; QI - Qualidade Intrínseca; C - Custo; A - Ambiente; S - Segurança.						Elaboração	Aprovação	Liberação
					Nome	Func. A	Func. B	Func. C
					Data	10/04/2009	17/04/2009	17/04/2009
					Rubrica			

Figura 5 - Especificação do Produto

2.4 PADRÃO GERENCIAL DE SISTEMA - PGS

Com essa padronização, a responsabilidade do gerente de unidade e das pessoas envolvidas ganha uma visibilidade sistêmica, facilitando portanto a visualização da inter-funcionalidade entre os setores envolvidos e permitindo que o pessoal conheça o processo e as respectivas responsabilidades como um todo.

Este registro também pode indicar os códigos referentes aos procedimentos que descrevem as tarefas indicadas no fluxograma, viabilizando a organização das informações.

Um exemplo deste registro é mostrado na figura 6, na qual se pode notar que o fluxograma distribui as ações nas colunas de respectiva função de maneira muito clara, permitindo que os envolvidos consigam identificar suas responsabilidades mesmo que não tenham elevado grau de instrução educacional.

Importante observar que para a elaboração do PGS as pessoas envolvidas conheçam bem o processo. “O padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir as responsabilidades pelos resultados de seus trabalhos.” (CAMPOS, 2004).

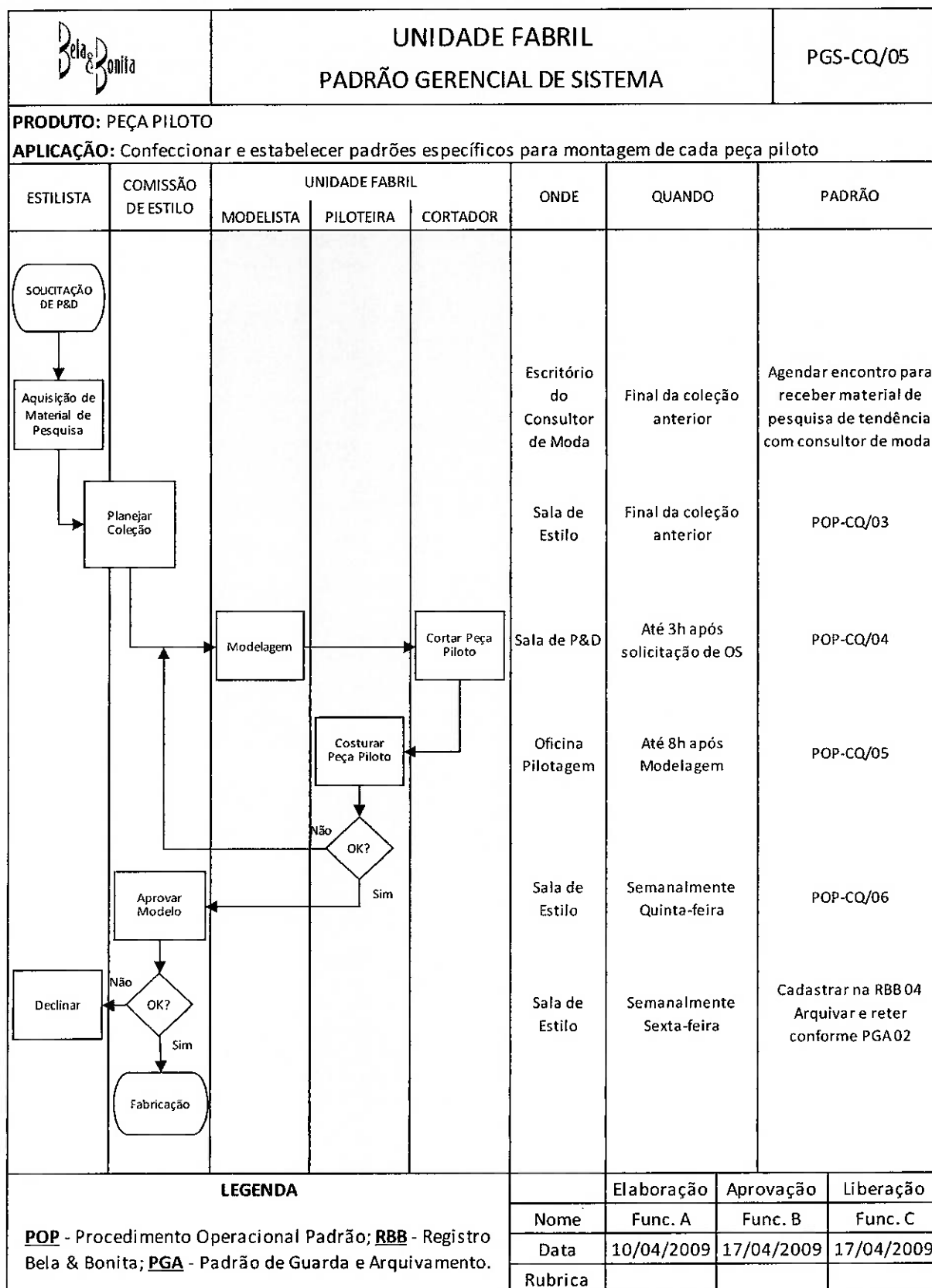


Figura 6 - Padrão Gerencial de Sistema

2.5 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP

Com o procedimento operacional padrão (POP), o operador reconhece declaradamente suas responsabilidades e exerce sua função operacional seguindo os padrões descritos pela mesma.

A elaboração desse registro não alterou significativamente a rotina de trabalho do operador, o procedimento para a montagem do POP-CQ/05, conforme mostrado na figura 7, foi perguntar ao responsável do setor sobre os recursos necessários, a identificação das etapas das atividades exercidas, as exceções e as correções que porventura podem ocorrer e a comunicação do resultado esperado baseado na experiência da piloteira. Porém, o mais interessante foi a maneira na qual o funcionário foi envolvido, pois a montagem do POP em conjunto, ajudou-o no empenho com o trabalho, tornando-o corresponsável pelo setor.

Ocorreu na elaboração do POP uma certa polêmica quanto às etapas descritas nas atividades, pois houve uma tendência a “burocratizar”, padronizando demasiadamente o processo. Constatou-se que a padronização deveria ter como diretriz a busca pelo resultado para evitar o enrijecimento da máquina.

Segundo Campos (2004), “só se padroniza aquilo que é necessário padronizar, para atingir certo resultado final desejado”.

	UNIDADE FABRIL PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		POP-CQ/05		
PRODUTO: PEÇA PILOTO TAREFA: COSTURAR PEÇA PILOTO			RESPONSÁVEL: PILOTEIRA		
RECURSOS NECESSÁRIOS					
• Máquina de Costura Reta • Máquina de Costura Overloque • Máquina de Costura Galoneira • Ficha técnica / Desenho da peça		• Partes Cortadadas da Peça • Linha / Fio • Aviamentos			
ATIVIDADES CRÍTICAS					
Passos Críticos: 1. Verificar desenho da peça 2. Conferir partes recebidas 3. Preparar máquina 4. Preparar material necessário (linha e aviamentos) 5. Montar a peça Em caso de dúvida, PARAR o processo e PERGUNTAR para o responsável (Modelista / Estilista)					
DESVIOS		AÇÕES CORRETIVAS			
• Ficha técnica sem as informações relevantes como cor da peça / aviamento ou sem croqui ou desenho da peça • Falta partes de tecido da peça.		• Reunir equipe de desenvolvimento para sanar dúvidas. • Verificar com cortador e/ou modelista.			
RESULTADOS ESPERADOS					
• Mínimo de 95% de acertos na costura, sobre o total de operações. • Velocidade de 3 a 5 peças por dia.					
MANUSEIO / ARQUIVO					
• Ficha técnica / Desenho da peça					
LEGENDA			Elaboração	Aprovação	Liberação
		Nome	Func. A	Func. B	Func. C
		Data	10/04/2009	17/04/2009	17/04/2009
		Rubrica			

Figura 7 - Procedimento Operacional Padrão

3 RESULTADOS

Os procedimentos adotados a princípio proporcionaram melhorias diretas na rotina do trabalho gerencial e operacionais, com o estabelecimento de padrões que facilitaram a visão do trabalho como um todo e permitiram a fluidez do trabalho rumo à meta, evitando conflitos que antes se originavam devido a negligência de responsabilidade.

Constatou-se a necessidade de melhorar a comunicação inter-funcional e para isso foi criado um novo departamento, chamado de Comissão de Estilo, no qual começaram a realizar-se reuniões semanais para aprovação de novos modelos e sugestões e contribuições no planejamento de novas coleções.

O departamento comercial passou a integrar a comissão de estilo e ganhou com o entendimento do processo fabril, em termos de argumentações de vendas perante o cliente consumidor final.

4 CONCLUSÕES

O projeto piloto da implantação do gerenciamento da rotina no setor fabril demonstrou através dos resultados obtidos que houve melhorias na organização do setor, apesar de todas as dificuldades de implantação do mesmo, principalmente no aspecto cultural.

O gestor pode constatar que as ferramentas de padronização deixaram o setor mais organizado e permitiram entre os envolvidos uma comunicação melhor e mais eficaz, além do ganho em tempo e na conscientização dos objetivos mais claros, declarados na missão.

Observando-se os resultados pode-se considerar que há espaço para melhoria na gestão, abrindo possibilidade para um aprofundamento do trabalho dessa implantação na empresa, conforme sugerido a seguir:

- 1 Levantamento de indicadores e monitoração dos resultados em comparação com as metas.
- 2 PDCA no setor Fabril de confecções de roupas.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia /** Vivente Falconi Campos. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

OLIVEIRA, Dirceu Paulo de. **Introdução à Qualidade Total**. São Paulo: Programa de Educação Continuada. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2008.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, DF, Agosto. 2007. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em: 18 de julho 2009.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho da micro e pequena empresa: 2008**. Brasília, DF, DIEESE. 2008. Disponível em [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/\\$File/NT00038B0A.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/$File/NT00038B0A.pdf). Acesso em: 18 de julho 2009.