

# ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E QUALIDADE: UM ESTUDO QUALITATIVO BÁSICO EM UMA CONFECÇÃO TÊXTIL DO ALTO PARANAÍBA

## ANALYSIS OF PROCESS MANAGEMENT AND QUALITY: A BASIC QUALITATIVE STUDY IN A TEXTILE CONFECTION IN ALTO PARANAÍBA

Rafael Lucas Gomes Mateus <sup>1</sup>, Gustavo Alves de Melo <sup>2</sup>, Samuel Borges Barbosa <sup>3</sup>, Maria Gabriela Mendonça Peixoto <sup>4</sup>, Thiago Henrique Nogueira <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Graduando em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Viçosa – UFV, e-mail: raflucasm@gmail.com

<sup>2</sup> Mestrando em Administração, Universidade Federal de Lavras – UFLA, e-mail: gustavo.melo3@estudante.ufla.br

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Uberlândia – UFU, e-mail: osamuelbarbosa@gmail.com

<sup>4</sup> Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Viçosa – UFV, e-mail: mgabriela@ufv.br

<sup>5</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Viçosa – UFV, e-mail: thnogueira.ufv@gmail.com

### RESUMO

O presente artigo trata de uma análise das atividades realizadas por funcionários de uma empresa do setor têxtil focada na confecção de camisas e situada na região do Alto Paranaíba, Minas Gerais. O trabalho teve como objetivo realizar um diagnóstico sobre até que ponto a empresa utiliza da gestão por processos e entender como os conceitos de qualidade são difundidos pela organização, visando com isso mapear o processo produtivo das camisas de modo a identificar os problemas existentes. As observações e entrevistas feitas na empresa mostraram que esta não utiliza de maneira efetiva da gestão por processos, bem como não aplica ferramentas gerenciais da qualidade. Um dos principais problemas identificados foi a falta de padronização do produto, e por meio de ferramentas usadas ao longo do artigo foi possível propor melhorias, a fim de contribuir com o crescimento da confecção e ampliar o conhecimento dos autores.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade, Gestão por Processos, Confecção têxtil.

### ABSTRACT

This article deals with an analysis of the activities carried out by employees of a company in the textile sector focused on making shirts and located in the Alto Paranaíba region, Minas Gerais. The work aimed to carry out a diagnosis of the extent to which the company uses process management and understand how the concepts of quality are disseminated throughout the organization, with the aim of mapping the shirt production process in order to identify existing problems. The observations and interviews carried out in the company showed that it does not effectively use process management, and does not apply quality management tools. One of the main problems identified was the lack of standardization of the product, and through the tools used throughout the article, it was possible to propose improvements in order to contribute to the growth of the production and expand the authors' knowledge.

**Key words:** Quality Management, Process Management, Textile Manufacturing.

## 1. INTRODUÇÃO

Difundidos a partir de 1950, os princípios norteadores da gestão da qualidade e dos processos conquistaram maior adesão das organizações somente nas últimas décadas do século XX. Desde então, a qualidade passou a ser vista como um fator estratégico, cuja implementação, voltada para o combate ao desperdício e ao atendimento às necessidades dos clientes, tornou-se uma prática valorizada pelo mercado (PINTO, 1993; MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

Conforme explica Bertolino (2009), na comercialização de produtos entende-se que para se conseguir a consolidação dos clientes é preciso satisfazê-los, pois só assim estes tornaram a comprar o item de que gostaram. Com consumidores cada vez mais seletivos e atentos aos padrões e qualificações existentes, as empresas, de forma geral, têm se deparado com a necessidade de se adaptarem e buscarem a excelência na gestão da qualidade como forma de ganhar clientes, aproveitar recursos e evoluir em seus processos (GOBIS; CAMPANATTI, 2012).

No setor têxtil esta realidade não é diferente. Cardoso *et al.* (2018) afirmam que a qualidade é um fator primordial na competitividade no ramo de confecção; o estudo diz ainda que um produto de primeira qualidade exige uma padronização em todo o processo produtivo. De forma mais abrangente, Biégas e Cardoso (2005) consideram que “o Sistema de Qualidade na indústria de confecções é um conjunto de informações de especificações técnicas de materiais e processos que orientam a inspeção e o controle, definidas durante o desenvolvimento de produto”.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2018) mostra que a confecção de camisetas vem se posicionando de forma grandiosa no setor em que atua, e ainda se destaca sendo um item de vestuário de larga aquisição por diversos perfis de consumidores. Assim, convém questionar-se: Qual a melhor forma de gerir a produção na linha de camisas, de modo a evitar a falta de padronização nos produtos finalizados e, conseqüentemente, melhorar o desempenho da organização? Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo realizar uma análise da gestão de processos e da qualidade em uma empresa de pequeno porte dedicada à produção de camisas, localizada na região do Alto Paranaíba, Minas Gerais. Sob a perspectiva da gestão de processos, foi possível mapear o sistema de produção da indústria, identificar possíveis problemas e propor soluções viáveis, além de averiguar de que forma e até que ponto a empresa aplica os conceitos recomendados pela abordagem do gerenciamento de processos.

Este artigo foi estruturado em cinco tópicos. No tópico dois foi feita uma revisão das fontes bibliográficas, a fim de contextualizar o setor de produção de camisas no Brasil, bem como conceituar o sistema de gerenciamento por processos. O tópico três tratou dos métodos usados na realização da pesquisa, seguido do item quatro, que apresentou os resultados e discussões derivados dos dados coletados na empresa. Por fim, têm-se a conclusão e referências usadas para o embasamento do estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Contextualização do setor de confecção têxtil no Brasil**

O setor de confecção pode ser dividido em duas frentes, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil – ABIT (2017): confecção têxtil e de vestuário. A confecção têxtil compreende a transformação de matéria prima em produtos têxtis, como malhas e tecidos em geral, já a produção de vestuário refere-se à produção de peças de vestimenta em si. O setor de confecção, além de movimentar bastante a economia, segundo a IEMI – Inteligência de Mercado (2017), é o segundo maior empregador com 1,479 milhão de empregados diretos e 8 milhões indiretos.

Em 2011 esta indústria movimentava \$31,2 bilhões de dólares representando 4,6% do Produto Interno Bruto – PIB da indústria de transformação do Brasil, perdendo somente para alimentos e bebidas (ABIT, 2011). Em 2017 o faturamento da indústria foi de \$45 bilhões de dólares, representando 5,7% do PIB da indústria de transformação, um aumento de 44% se comparado a 2011. Ainda segundo a ABIT (2017), de 2016 para 2017 houve um aumento de 13,7% nos investimentos do setor.

De acordo com o SEBRAE (2017), o mercado têxtil no Brasil é considerado muito forte, e o segmento de camisas se destaca principalmente pelo fato do país possuir um clima tropical. O setor é dividido em dois segmentos: Vestuário e Cama; Mesa e Banho, sendo de extrema importância já que gera inúmeros empregos e possui alto faturamento, o que é importante para o mercado.

### **2.2 Gestão da Qualidade no setor de confecção**

Os conceitos de qualidade mudaram significativamente ao passar dos anos. Foram das simples operações voltadas para produção de melhorias localizadas à elementos essenciais da gestão das

organizações, se tornando indispensáveis para a sobrevivência destas (CARVALHO; PALADINI, 2012). A qualidade é considerada um fator de diferenciação. Não se trata de um conceito tão atual como se diz hoje em dia; ela existe há muito tempo, mas é mais utilizada atualmente nos aspectos gerenciais e estratégicos das organizações (CHAVES; CAMPELLO, 2016).

De acordo com Paladini (2010), a gestão da qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade. Brow e Rice (2001) afirmam que no setor de vestuário a qualidade analisada nos produtos envolve principalmente as características físicas e de desempenho dos mesmos.

Deste modo, o mercado de vestimentas exige cada vez mais produtos novos, com qualidade e preços baixos, e isso vem se tornando um desafio entre as indústrias, que têm investido em alta tecnologia para a produção. É também essencial manter os problemas com a qualidade cada vez mais distantes, fazendo com que sejam necessários controles na gestão dos processos da produção (MENDES; MAUS, 2014).

Para Oakland (1994), a qualidade é a principal arma para que as organizações consigam vencer a competitividade, onde empresas de todo o mundo fazem uso da qualidade como estratégia para ganhar clientes, aproveitar recursos e fundamentar os negócios. No setor de confecção é essencial o controle da matéria prima e de todos os outros processos, como a precisão da costura, boa confecção de moldes, acabamentos e maiores detalhes que envolvem o processo produtivo (MARTINEZ; VASCONCELOS, 1982).

### **2.3 Gestão por processos nas organizações**

A gestão por processos refere-se a um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação das atividades sequenciais, com a finalidade de minimizar os conflitos interpessoais e atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2011). Para Candido *et al.* (2008), trata-se de um novo conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes. Portanto, a gestão por processos pode ser entendida como todos os esforços de uma organização em analisar e continuamente melhorar suas atividades fundamentais (TRKMAN, 2010).

Para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo (PSOMAS *et al.*, 2011). Isso é possível pelo emprego de técnicas de análise do processo que, segundo Mello *et al.* (2002), permitem detectar falhas e oportunidades de melhoria, destacando as tarefas críticas e eliminando tarefas que não agregam valor ou que são duplicadas, tentando levar a organização para um patamar diferente do atual e igual àquele que a alta direção deseja.

Desta forma, tentar enxergar o funcionamento das empresas do ponto de vista dos processos torna-se de fundamental importância (DOEBELI *et al.*, 2011). Aalst *et al.* (2003), salientam ainda que a gestão por processos permite às empresas reestruturarem seus sistemas de trabalho com o objetivo de alcançar uma melhoria em seus resultados, fazendo uso dos recursos organizacionais de modo eficiente e propiciando a maximização do valor entregue ao cliente.

Para Cruz (2009), a gestão por processos pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência, reduzindo as perdas e consequentemente maximizando os lucros. Não gerenciar processos é o mesmo que não gerenciar os negócios (MULLER, 2003). Desta forma, a gestão por processos surge como um modelo que possibilita às organizações priorizarem a forma como o trabalho é executado, eliminando toda a atividade que não agrega valor e assim colaborando para a diminuição dos custos de produção (BERGMAN; KLEFSJÖ, 2010).

Ferreira *et al.* (2009) ressaltam que a indústria têxtil de confecção possui uma variação de fluxo produtivo, matéria prima e outros insumos necessários na linha de produção, e em função dessa significativa variação o gerenciamento se faz essencial, proporcionando à empresa diminuição de gastos desnecessários e proporcionando uma melhor produtividade e consequentemente maiores retornos positivos.

### 3. METODOLOGIA

Para iniciar o desenvolvimento deste trabalho, foi realizado um estudo qualitativo básico em uma empresa de pequeno porte dedicada à confecção de camisas, localizada na região do Alto Paranaíba, Minas Gerais. Segundo Yin (2011), o estudo qualitativo representa uma investigação empírica e tem por objetivo obter uma visão ampla através da análise e coleta de dados, podendo incluir tanto estudos únicos quanto de múltiplos casos. Este trabalho se caracteriza como estudo qualitativo básico, pois apoiou-se em uma coleta de dados na empresa com o objetivo de formar uma imagem de todos os fatores que influenciam a gestão atual.

Foi realizada uma pesquisa com abordagem do tipo qualitativa, pois segundo Bogdan e Biklen (1982) esta propicia uma melhor compreensão do contexto do problema, buscando entender fenômenos sob perspectiva descritiva. A abordagem foi empregada para entender, através de observação, o funcionamento da empresa, sua produção, a rotina de trabalho, o gerenciamento dos processos, bem como o levantamento de dados por meio da literatura associada ao setor de confecções.

Quanto aos objetivos da pesquisa, considerou-se do tipo descritiva, na qual procura-se verificar, observar, analisar e registrar sem alterar qualquer observação da realidade, apenas buscando a compreensão do objeto de estudo, abordando sua natureza e suas características (ALMEIDA, 1996; RAMPAZZO, 2005). A caracterização como descritiva se dá porque o objetivo é descrever os processos e a gestão atual da empresa a fim de identificar problemas e propor soluções.

Para a obtenção dos dados, realizou-se uma entrevista com os donos do estabelecimento visando identificar como é feita a gestão da qualidade na empresa, e uma entrevista com os funcionários, para coletar informações sobre os processos produtivos e fluxo de informações. As entrevistas foram de caráter não estruturado, pois este dá liberdade ao entrevistador na condução do processo de coleta de dados. Para o mapeamento dos processos, foram feitas observações do processo produtivo na empresa que auxiliaram na elaboração de um fluxograma.

Com o mapeamento do sistema de produção da empresa, foi possível identificar problemas que afetam o seu desempenho. Para a identificação dos processos prioritários do ciclo produtivo foi utilizada a matriz B-Q, que consiste na elaboração de uma matriz de impacto sobre negócio (B) e qualidade (Q) para os processos (GUTIÉRREZ, 2013). Para solucionar os problemas encontrados propôs-se o uso do ciclo *PDCA*, que consiste nas seguintes etapas: Planejar, Fazer, Checar e Agir, e é um método para a resolução de problemas (CAMPOS, 2004).

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do material coletado durante todas as visitas à empresa e das respostas obtidas nas entrevistas realizadas com a proprietária e diversos funcionários da área de produção, foi possível identificar e diagnosticar como o gerenciamento por processos é praticado dentro da organização. A empresa atua no mercado desde 1995 e atualmente conta com 12 funcionários que trabalham na confecção de camisas, masculinas e femininas, e camisetas de diferentes tecidos. Mensalmente, são produzidas cerca de 1800 peças, havendo variação de acordo com a quantidade de pedidos existentes.

Neste estudo, o foco foi a produção de camisas, sendo o recorte justificado em função do maior retorno econômico proporcionado por estes produtos. A fim de visualizar a interação entre as várias atividades e processos realizados pela empresa durante a fabricação das camisas, elaborou-se um fluxograma detalhando as etapas de produção bem como a sequência em que ocorrem. Tais etapas podem ser observadas na Figura 1.

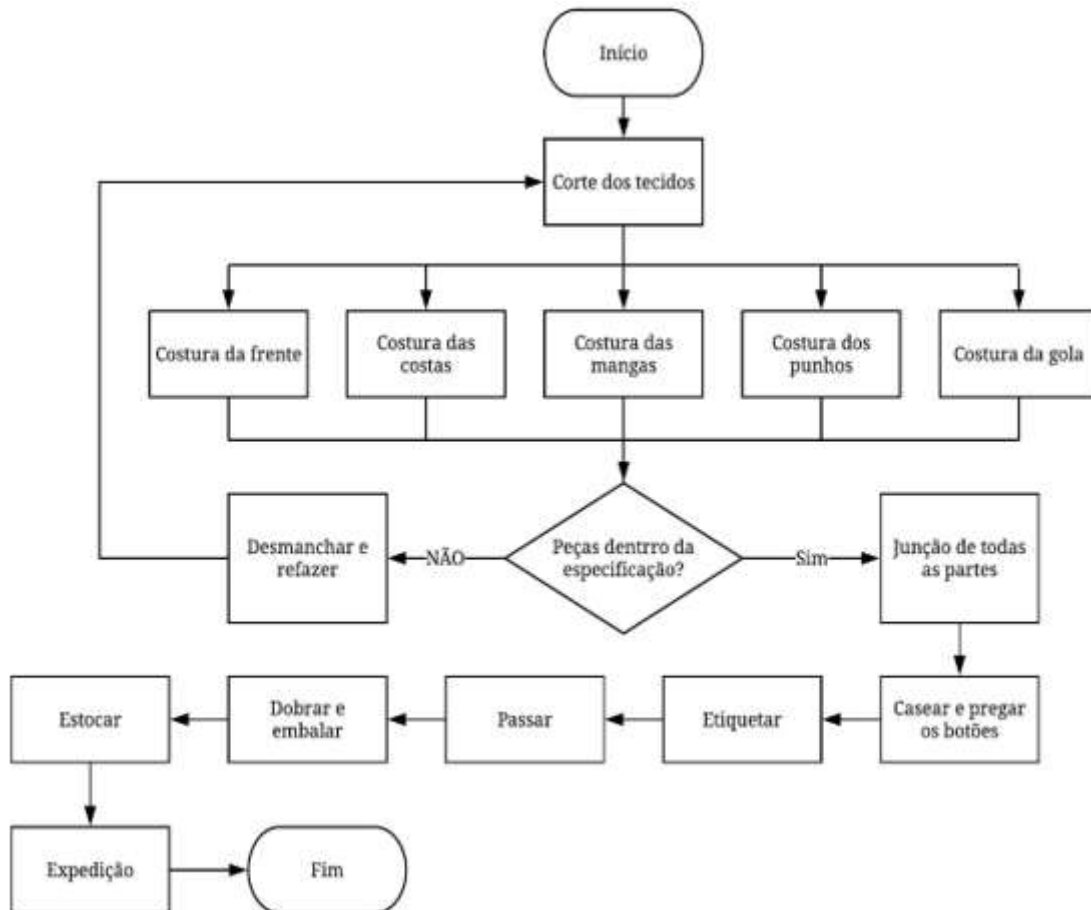


Figura 1 – Fluxograma do processo produtivo de camisas  
 Fonte: (OS AUTORES, 2020).

Após a recepção da matéria prima, os rolos de tecido são armazenados em uma sala de corte onde um funcionário utiliza moldes para cortar o mesmo com o auxílio de uma máquina, podendo cortar várias peças ao mesmo tempo. Feito isso, as peças são enviadas para a fase de costura. Existe uma funcionária para cada parte do processo de confecção, que é feito de forma simultânea. A gerente tem as informações e especificações da produção, que são passadas junto às linhas para cada funcionária. A produção ocorre em pequenas células e se direciona a uma operária que une todas as partes das camisas. Nesta fase é crucial que todas as partes estejam dentro do padrão de medida; caso alguma delas apresente inconformidades, é necessário desmanchá-la e refazê-la.

Tendo unido todas as partes da camisa (mangas, punho, gola, frente e costas) segue-se para o próximo passo, que consiste em fazer as casas e pregar os botões da peça. Na sequência, a camisa é enviada para o andar superior do prédio, onde pregam-se as etiquetas, passam-se as peças e então embala-se. A expedição é feita através de transportadoras ou correios, mas em caso de proximidade, o próprio dono distribui os pedidos. Representantes comerciais visitam as lojas de todo o país e, através do mostruário, fecham as vendas com as lojas.

De acordo com os relatos dos funcionários, os principais problemas enfrentados na produção são a inconformidade dos cortes e as costuras inadequadas. Para confirmar esta hipótese, construiu-se uma matriz B-Q, que avalia a relação entre o impacto sobre o negócio (B) e a qualidade (Q) em função do atendimento às expectativas e necessidades da organização (CARVALHO; PALADINI, 2012). O resultado pode ser visto no Quadro 1.

E					
D	P2 e P3				
C					
B	P1 e P7	P4	P5		
A		P6			
	5	4	3	2	1

**Legenda**

Impacto do processo sobre o negócio (B):

5 – Fundamental  
4 – Elevado  
3 – Médio  
2 – Incipiente  
1 – Modesto

Processos:

P1 - Recepção da matéria prima  
P2 - Corte  
P3 - Costura  
P4 - Prega dos botões  
P5 - Passar e dobrar  
P6 - Embalar e estocar  
P7 - Expedição

Qualidade do desempenho (Q):

A – Ótimo  
B – Bom  
C – Razoável  
D – Apenas suficiente  
E – Insuficiente

Zonas de melhoria:

Vermelho - Urgência  
Amarelo - Melhoria  
Azul - Aprimoramento  
Verde - Adequação

Quadro 1 – Aplicação da matriz B-Q  
Fonte: (Adaptado de Carvalho e Paladini (2012)).

A matriz B-Q apontou como principais processos prioritários os itens P2 e P3, referentes ao corte e costura das peças. Quando mal executados, esses processos refletem na falta de padronização das camisas e, conseqüentemente, na qualidade do produto final. Visando a proposição de soluções, utilizou-se da ferramenta ciclo *PDCA*. Esta ferramenta, presente na Figura 2, funciona através de ciclos iterativos, assim, será possível a criação de condições que garantam o alcance da melhoria contínua.

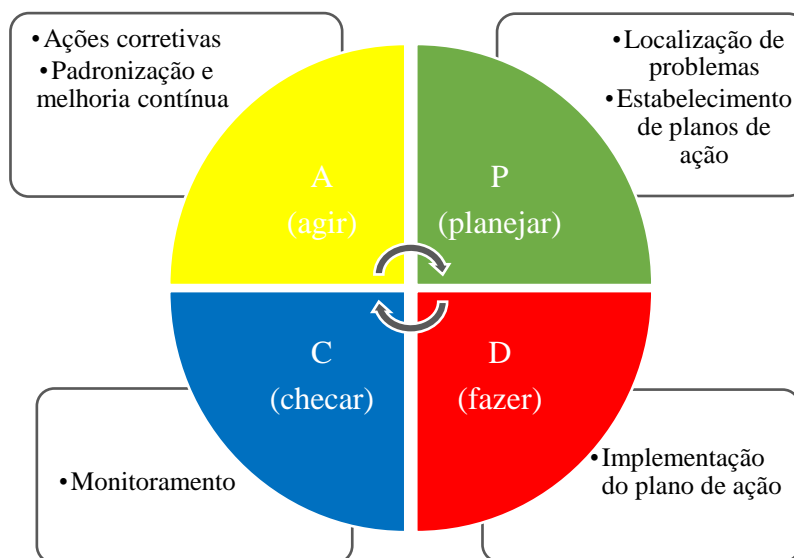


Figura 2 - Proposta de implementação do ciclo *PDCA*  
Fonte: (OS AUTORES, 2020).

Para a fase de planejamento, propõe-se a adoção de um quadro de gestão à vista, além da elaboração de um manual contendo os principais procedimentos que os funcionários devem executar. O quadro de gestão à vista, que é complementar a gestão por processos, tem como objetivo instruir os funcionários acerca da rotina de produção diária, explicitando também as especificações das peças a serem produzidas. O manual contribuirá para a empresa à medida que fornece uma comunicação confiável e clara, sanando possíveis questionamentos relativos aos métodos de produção.

A implementação ocorrerá de forma gradual e terá a gerente da linha de produção como responsável pelas ações. Quanto à fase de monitoramento, faz-se necessário o uso de indicadores de desempenho. Um possível indicador seria o índice de retrabalho, relacionado ao número de peças defeituosas. A inspeção das peças também deverá ser intensificada, favorecendo a padronização e

reduzindo defeitos de fabricação. Após a execução do plano de ação e checagem dos resultados, é sugerido o desenvolvimento contínuo do *PDCA*, atuando corretivamente sobre os problemas encontrados nas fases anteriores.

Analisando a estrutura interna da empresa, constatou-se que não há uma missão, visão ou proposta de valores documentados. Desta forma, não foi possível identificar os objetivos estratégicos da organização. Observou-se ainda que não são utilizadas ferramentas de gestão da qualidade ou indicadores de desempenho. Frente ao cenário exposto, percebe-se que a empresa não possui uma implementação sólida da gestão por processos.

## 5. CONCLUSÃO

O propósito do trabalho foi enxergar até que ponto a empresa do setor têxtil utiliza da gestão por processos, além de entender como os conceitos de qualidade são difundidos pela organização, permitindo a compreensão do impacto dessas abordagens em caráter estratégico. Dessa forma, por meio de levantamento de dados, foi possível, através de um recorte, identificar o processo chave da organização e fazer um levantamento dos principais problemas enfrentados. Diante disso, verificou-se que o principal problema é a falta de padronização, gerando assim desperdícios e inconformidades na produção das camisas. Sendo assim, buscou-se propor melhorias com o objetivo de minimizar os impactos ocasionados por um mau gerenciamento das etapas produtivas.

A utilização da matriz B-Q permitiu a identificação de dois processos prioritários que precisam ser observados com mais atenção, sendo eles: costura das peças e corte. Tal inconformidade gera retrabalho e, conseqüentemente, maiores custos para organização. Desta forma, contando com o auxílio das ferramentas gerenciais da qualidade e por processos, definiu-se um plano de ação, através da metodologia *PDCA*, com o objetivo de estruturar o sistema produtivo com as especificações de cada produto. Foi proposta também a utilização de um quadro de gestão à vista, com o objetivo de facilitar a rotina do dia-a-dia e o controle das etapas de produção.

Percebeu-se ainda que a empresa não utiliza de maneira efetiva da gestão por processo, e não faz uso de ferramentas gerenciais da qualidade. Com isso, reconheceu-se a importância do trabalho para a organização e o alinhamento feito entre a gestão por processo e o setor têxtil. Diante disto, a implementação das propostas se mostra como uma forma oportuna de resolver os problemas das etapas produtivas, pois os métodos permitem um estudo detalhado e profundo, proporcionando melhor entendimento de cada fase, tornando as falhas mais visuais e permitindo mudanças relevantes.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AALST, W; HOFSTEDE, A; WESKE, M, Business Process Management: A Survey, *BPM'03 Proceedings of the 2003 international conference on Business process management*, p.1-12, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS TEXTIS (ABIT). *Perfil do Setor 2017*. Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

BIÉGAS, S.; CARDOSO, P. M. M. Aplicação da ISO 4915 e ISO 4196 no desenvolvimento do produto de vestuário. In: *Semana das Engenharias da UEM 4: Maringá, 2005*. 1 CD.

BROWN, P.; RICE, J. Ready-to-wear apparel analysis. Prentice-Hall. USA. 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CANDIDO, R. M.; SILVA, M. T. F. M.; ZUHLKE, R. F. Implantação de gestão por processos: Estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisas. *XXVIII ENEGEP-Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Rio de Janeiro-RJ, 2008.

CARDOSO, P.M.M.; BIÉGAS, S.; MORO, S.R.; Qualidade na indústria de confecções: Abordagem de ensino e prática. UEM .2018

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson P. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. 2 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CHAVES, S; CAMPELLO, M.; A qualidade e a evolução das normas série ISO 9000. SEGET, 2016.

DOEBELI, G., FISHER, R., GAPP, R.; SANZOGNI, L. Using BPM governance to align systems and practice. *Business Process Management Journal*. v.17, p.184-202, 2011.

FERREIRA, D.D.M.; SPANHOL, G.K.; KELLER, J. Gestão do processo têxtil – contribuições à sustentabilidade dos recursos hídricos. V Congresso nacional de excelência em gestão. 2,3 e 4 de julho de 2009.

GOBIS, Marcelo Aparecido; CAMPANATTI, Reynaldo. Os benefícios da aplicação de ferramentas de gestão de qualidade dentro das indústrias do setor alimentício. *HÓRUS*, v. 7, n. 1, p. 26-40, 2012.

GUTIÉRREZ-OPPE, E. E. Gestão da Qualidade do biodiesel no Brasil comparada com modelos internacionais. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, Ano 8, nº 2, abr-jun/2013, p. 131-149.

IEME- Inteligência de Mercado. Indicadores. Disponível em: <http://www.iemi.com.br/indicadores>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. *Gestão da qualidade e processos*. Editora FGV, 2012.

MARTINEZ, J.W; VASCONCELOS, L.A.T.; Estudo de caso confecções. UNICAMP, 1982.



MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. *ISO 9001:2000. Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço*. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

MENDES, F.D.; MAUS, S.; *Qualidade no produto do vestuário em malharia*. São Paulo – Brasil ,20 a 22 de maio de 2014

MULLER, C. J. *Modelo de gestão integrado planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OAKLAND, John S. *Gerenciamento da Qualidade Total (TQM)*. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 16 ed. restr. e atual. São Paulo: Atlas, 2011.

PINTO, Jane Lucia Gaspar Coelho. *Gerenciamento de processos na indústria de móveis*. 1993.

PSOMAS, E. L.; FOTOPOULOS, C. V.; KAFETZOPOULOS, D. P. Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, v.17, p.437 – 460, 2011.

SEBRAE. Confecção de camisetas. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-confeccao-decamisetas,bc787a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acessado em: 20 de junho de 2018

TRKMAN, P. The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, v.30, p. 125-134, 2010.