
SISTEMA DE PRODUÇÃO: UMA ANÁLISE POR MEIO DE ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES DO SUDOESTE DO PARANÁ

Diego Machado¹
Débora Tazinasso²

Área de conhecimento: Administração.

Eixo Temático: Administração da Produção, Materiais e Logística.

RESUMO

Com a constante evolução do cenário empresarial e dos métodos de gestão, as organizações tendem a se adaptar ao mercado para que possam se manter competitivas e lucrativas. No ramo de indústria têxtil uma adaptação estratégica ocasionada por essa evolução é a terceirização da produção. A empresa utilizada como base dessa pesquisa presta serviços de acabamento de camisas e casacos para uma grande indústria de São Paulo, de forma terceirizada. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo principal, observar o sistema de produção dessa pequena empresa, identificando quais suas estratégias e formas de produção no ramo de confecção. Para o alcance do objetivo, utilizou-se de Estudo de Caso e como instrumento de coleta de dados, foi realizada entrevista com o gestor da empresa. Assim, evidenciou-se que a empresa trabalha com produção por lotes e linha de produção contínua, recebendo a matéria-prima necessária da indústria fornecedora de acordo com o lote e a necessidade de produção, os produtos são padronizados e devem manter a exigência de qualidade da Indústria. Alguns pontos falhos observados é a falta de mão de obra qualificada, a dificuldade de capacitação dos colaboradores já contratados, e a dificuldade no atingimento das metas estabelecidas, o que torna a empresa de certa forma pouco eficiente.

Palavras-chave: Administração da Produção. Sistema de Produção. Controle de Produção.

1 INTRODUÇÃO

Com o alto índice de competitividade em todos os ramos de negócio, faz com que as organizações busquem alternativas para diminuir custos e manter a qualidade de seus produtos e/ou serviços. No ramo de indústria têxtil é comum adotar a técnica de terceirização do acabamento das peças, visando redução de custos.

A região do Sudoeste do Paraná se tornou uma opção para as indústrias têxteis dos grandes centros, pois possui mão de obra disponível e fábricas estruturadas para prestação de serviços no ramo de confecção³. Neste cenário, a região

¹ Formado em Administração pela UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus de Pato Branco. machadod@outlook.com

² Formada em Administração pela UNISEP - campus de Francisco Beltrão-PR. deboratazinasso@outlook.com.

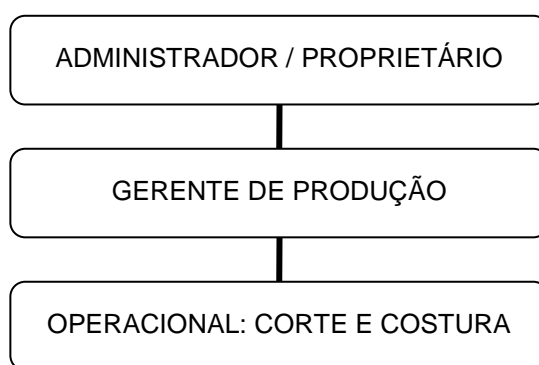
³ Empresas de menor porte que auxiliam na produção de grandes fábricas de forma terceirizada.



do Sudoeste abriga várias fabricas que trabalham como terceirizadas na montagem de peças para essas indústrias.

A empresa em estudo, trabalha nesse segmento há 4 (anos), porém há 2 (dois) anos sob nova direção. É uma empresa de pequeno porte e está localizada na cidade Manfrinópolis. Seu organograma hierárquico conta com 3 níveis, conforme demonstrado na figura 1. Atual como terceirizada para uma fábrica de São Paulo, especificamente na montagem de camisas e casacos, assim, a empresa executa a montagem das peças, devolvendo-as prontas para comercialização à fábrica fornecedora.

Figura 1 - Organograma



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Nesse contexto, o presente estudo tem como principal objetivo analisar o sistema de produção da empresa citada, observando como é seu funcionamento desde a entrada da matéria prima até a saída do produto final, e como é realizado o planejamento e estratégias de produção. Para o alcance desse objetivo utilizou-se de estudo de caso, e como instrumento de coleta de dados foi utilizada entrevista semiestruturada aplicado ao gestor.

Considerando o cenário em que a empresa se encontra e seu ramo de atuação, é importante ter visão crítica de como esta sendo realizada a produção, quais pontos seus pontos fortes e quais podem ser melhorados. Dessa forma surgem questionamentos como: o atual sistema de produção da empresa está sendo conveniente? Existem pontos a serem melhorados?

Com a elaboração desse estudo será possível aliar a teoria, corroborada por autores, à prática vivenciada pela empresa, contribuindo assim para maior conhecimento dos gestores envolvidos na organização e dos autores na elaboração

do estudo. Além disso, pode contribuir com estudos futuros de pesquisadores da mesma área.

2 SISTEMAS DE PRODUÇÃO

A administração de produção é a atividade de uma organização envolvida no desenvolvimento de um produto ou serviço, sendo responsável pela disponibilidade de materiais ou serviços para a execução dos processos. De acordo com Slack *et al* (2009) a disponibilidade desses materiais é função de produção, sendo assim toda organização possui uma função de produção, pois todas produzem algum tipo de produto ou serviço.

Portanto, define-se produção sendo:

(...) a transformação de insumos em produtos ou serviços. Na verdade, é um conjunto de atividades que proporcionam a conversão de um bem tangível em um outro que tenha uma utilidade maior ou mais específica. Por outro lado, operações têm o significado de utilizar recursos e competências para oferecer serviços de elevada qualidade. Tanto produção como operações requerem recursos e competências para gerar resultados incomuns (CHIAVENATO, 2005, p.13).

Nesse contexto em que todas as organizações produzem ou prestam algum tipo de produto ou serviço, precisam fazer o planejamento estratégico de acordo com o mercado consumidor, baseando-se na missão corporativa, e conseqüentemente a melhor forma da aplicação de seus recursos e funções, com o intuito de obter vantagem competitiva (DAVIS, 2001).

Ressaltando que as organizações utilizam operações para a transformação de seus produtos ou serviços acabados ou semiacabados, e que precisam controlar para que as mesmas tragam retorno positivo, produzindo de acordo com suas metas.

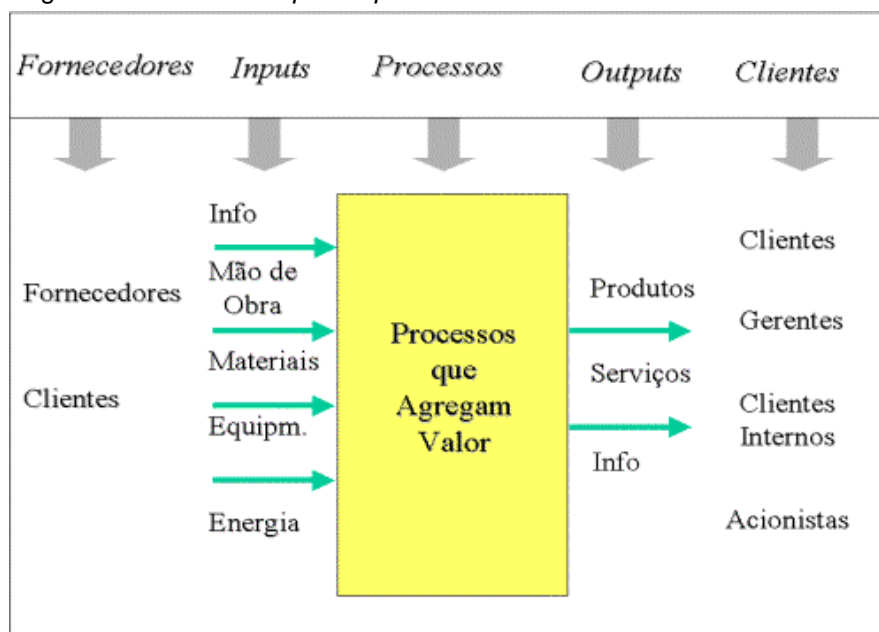
Assim, para chegar ao objetivo final com um produto ou serviço acabado, é preciso que estes passem por processos de transformações, sendo assim, Slack *et al* (2009) classifica os processos por atividades. Começando com os *Inputs*, em que se tem as informações dos pedidos, de novas solicitações, mão-de-obra necessária para execução, matérias-primas, equipamentos, tecnologias, energia, sendo sempre consideradas como entradas e usados para a transformação em algo ou para transformar em *outputs*, seu processo final (SLACK *et al*, 2009) . Nessa análise



também se consegue perceber a importância de definir aonde se deve chegar e de que forma chegar ao produto final, deixando evidenciados os objetivos da organização para todas as pessoas envolvidas nos processos, independente de qual nível do processo estiver, sabendo assim a contribuição que terá no processo ao todo.

Sendo assim, Slack *et al* (2009, p.13 e 14), classifica a análise das operações em 3 níveis, *input-transformação-output*, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Análise de *input/output*



Fonte: Sink e Tuttle, (1989)

Conforme mostra a figura 2, o *input* leva em consideração a mão de obra, materiais, equipamentos e energia, que são fatores necessários para produção de um produto ou prestação de um serviço. Posteriormente, com os itens necessários para agregação de valor, os produtos ou serviços passam para execução, recebendo as modificações necessárias para seu uso. Após o término dessa etapa, obtém-se as saídas, ou seja, os produtos e/ou serviços, assim como informações sobre os mesmos, considerados os *outputs*, para seus clientes, gerentes e acionistas.

Nesse contexto, a administração da produção serve para orientar essas etapas na organização, de como produzir o produto ou serviço, a melhor forma de otimizar essa produção, orientando os processos corretos, o uso adequado da

matéria-prima, a quantidade de pessoas envolvidas e os recursos a serem aplicados, (PEINADO; GRAEML, 2007).

Para realizar suas operações, é necessário um conjunto de componentes que executem as atividades e transformem os insumos no resultado desejado, variando seus componentes de acordo com os tipos de atividades desenvolvidas, podendo ser uma máquina, uma pessoa, uma ferramenta ou um sistema gerencial (DAVIS, 2001).

Os recursos mencionados até então são os considerados tangíveis, porém, deve-se considerar também, as pessoas inseridas nos processos de produção, pois são responsáveis pelas aplicações e utilização dos recursos físicos de acordo com sua função e competência (recursos intangíveis), de maneira eficiente e eficaz, visando o melhor aproveitamento possível do material, equipamento ou máquina.

Slack *et al* (1999, p.35), comentam sobre as diferenças de recursos de transformações que formam as empresas, sendo constituídas de acordo com as operações, definindo dois grupos, “Operações: - Instalações – Prédios, equipamentos, terreno e tecnologia do processo de produção; Funcionários – Aqueles que operam, mantêm, planejam e administram a produção.”

Para se chegar ao melhor resultado possível com o uso dos recursos disponíveis, Chiavenato (2005, p. 13-14) defende dois objetivos necessários no processo produtivo, a eficiência e eficácia:

Eficiência: significa a utilização adequada dos recursos empresariais. Eficiência significa realizar um magnífico trabalho em si. Produzir com eficiência significa utilizar métodos e procedimentos adequados de trabalho, executar corretamente a tarefa, aplicar da melhor maneira possível os recursos da empresa. Eficácia: já a eficácia está ligada aos fins, isto é, aos objetivos que a empresa pretende alcançar por meio de suas operações. Reside basicamente em fazer coisas que são importantes e relevantes para os resultados, ou seja, para os objetivos. Produzir com eficácia significa executar aquelas tarefas que são importantes para o negócio (CHIAVENATO, 2005, p.13-14).

Ressaltando que o sistema de produção, sempre deve-se aplicar seus recursos da forma mais correta e com o menor tempo possível, evidenciando a qualidade e o produto ou serviço final de acordo com o planejamento inicial.

A técnica que a organização utiliza para executar suas operações e para produzir define o sistema de produção que utiliza. Segundo Moreira (1998, p.10), é tradicionalmente classificada em três grandes categorias, sendo elas:



a) Sistema de produção contínua: Apresenta uma sequência linear para se fazer o produto ou serviço; os produtos são bastante padronizados e fluem de um posto de trabalho a outro numa sequência prevista. b) Sistema de fluxo por lotes ou por encomendas – intermitentes: Produção feita em lotes. Ao término da fabricação do lote de um produto, outros produtos tomam o seu lugar nas máquinas. c) Sistema de produção de grandes projetos sem repetição: Cada projeto é um produto único, não havendo, rigorosamente falando, um fluxo do produto (MOREIRA, 1998, p.10).

Desta forma, as estratégias de produção norteiam a quantidade de matéria prima disponível para produção, influenciando conseqüentemente seu estoque de materiais necessários para produção.

A estrutura da administração de produção, de acordo com Chiavenato (2005), está dividida em seis componentes diferentes. Primeiramente, o desenvolvimento do produto, que é responsável pelo planejamento do produto, de acordo com suas especificações e características da embalagem, adequando conforme necessidades do seu nicho de mercado. O segundo componente, é a Engenharia Industrial responsável pelo arranjo físico, *layout*, tempos e movimentos. O terceiro, Planejamento e Controle de Produção, trata da demanda considerando a capacidade produtiva da organização. Quarto componente, a Administração de Materiais, é responsável pelo provisionamento e abastecimento dos materiais e matérias-primas necessários para produção. O quinto, Controle de qualidade, é responsável pela inspeção dos produtos e serviços executados e em execução. Por fim, a Manutenção, tendo como principal função, cuidar da preservação dos recursos físicos e materiais da empresa.

Com a descentralização da Administração de Produção, cada departamento possui responsabilidades diferentes na execução dos processos. Cada equipe é especializada de acordo com a função a ser executada, precisando com isso a interação entre todos os departamentos com o mesmo ideal, focados unicamente no objetivo da organização. Mostrando as especificidades de cada organização, pois são diferentes entre as operações e o uso de recursos para realização dos seus processos de produção.

De acordo com Chiavenato (2005) é importante os gerentes de cada setor, - sendo entre eles o de *marketing*, recursos humanos, finanças, pesquisa e desenvolvimento - assumir as responsabilidades de seu departamento e trabalhar



em sintonia com os demais, pois um influencia o outro na produção do produto ou serviço, estando todos alinhados aos mesmos objetivos.

Portanto, a administração de produção precisa realizar suas operações de maneira eficiente, buscando melhorar a aplicação dos recursos disponíveis e executar os processos de forma adequada. Trabalhando juntamente com a eficácia, que tem por objetivo alcançar os níveis de produção da organização planejados e melhoria dos índices de produção e qualidade, otimizando seus resultados. Para chegar aos objetivos e atingir a eficiência e eficácia, é necessário que todos os setores da organização estejam em constante comunicação buscando o mesmo ideal e comprometimento com o planejamento da organização.

2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2005, p. 154), “o controle de produção serve para acompanhar, monitorar, avaliar e regular as atividades produtivas a fim de mantê-las dentro do que foi planejado e assegurar que atinjam os objetivos pretendidos”. Assim, as atividades de uma organização são executadas conforme o planejamento e o controle de produção- PCP, respeitando os limites impostos para a operação ser contínua (SLACK *et al*, 2009). Evitando paradas e perdas de tempos por falta de materiais, máquinas e ou mão de obra.

Portanto, criando uma relação contínua da capacidade produtiva da organização, com os objetivos do planejamento para o período, ocorre concentração dos esforços físicos e materiais da organização para atingir as metas e produção determinadas, delimitando o que fazer e onde pretende-se chegar.

O PCP, é uma atividade que exige atenção, na concepção de Erdmann (1998) *apud* Cosentino e Erdmann (1999), deve ser decomposta em três etapas se ordenado nas seguintes atividades:

- Planejamento: (longo prazo) relacionado com projeto do produto, projeto do processo, projeto de quantidades e demanda de capacidades.
- Programação: (curto prazo, antes da produção), número de produtos finais, materiais necessários, prazos e datas, para o sequenciamento das operações;
- Processos de controle: através do produto ou serviço final, com o controle de qualidade, controle de tempo, controle de quantidade e controle de custos.



Portanto, é necessário que o projeto de todos os produtos feitos pela empresa, possua o detalhamento de sua matéria-prima, quantidade necessária, e custo dos processos de produção, para evitar retrabalho durante a execução dos processos. Dessa maneira, os gerentes de produção seguem as operações de acordo com o planejado. Porém, em medida de curto prazo podem alterar no decorrer dos processos se houver a necessidades, sempre buscando um equilíbrio entre a produção e os objetivos a serem alcançados, norteados o PCP da organização de acordo com a realidade da mesma.

2.2 PROCESSOS PRODUTIVOS

Todo trabalho realizado nas empresas faz parte de um processo, por isso a importância das organizações em fazer um detalhamento dos seus processos produtivos para controle das atividades, e as constantes relações entre elas, focadas diretamente no produto final (GRAHAM ; LEBARON, 1994 *apud* GONÇALVES, 2002). Assim, todas as atividades precisam estar de acordo com o planejamento de médio e longo prazo, respeitando a qualidade e quantidade estabelecidas nas metas.

A Gestão por Processos torna-se, portanto, objetivo das empresas, uma vez que visa identificar e mapear todas as atividades de uma organização para assim gerenciá-las. Através do mapa de processos, torna-se possível visualizar todo o fluxo e a relação de dependência entre as atividades (a saída de um processo é a entrada do seguinte) de forma a unificar uma estrutura em torno de um objetivo em comum. Madiolo *et al* (2000, p. 32) explica que “com o mapeamento dos processos, tem-se um fluxo de atividades e as relações que uma tem com a outra, conseguindo identificar a evolução de cada processo e conseguindo-se controlar individualmente cada processo na linha de produção”.

Outra questão importante para Madiolo *et al* (2000), é a definição dos processos, pois permite que as pessoas tenham conhecimento do seu papel dentro da organização, facilitando a criação de um ambiente mais integrado e coletivo. É importante a empresa definir primeiramente seus processos necessários para produção, deixando assim evidenciado de que forma produzir, quem vai participar



das operações, as matérias-primas necessárias, os custos e o objetivo final. com o objetivo final sendo produto ou serviço pronto para comercialização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho atendeu as especificações de um estudo de caso, caracterizado por Yin (2005) como uma modalidade de pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhidas. Sendo que tais questões levam as operações que necessitam serem traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências.

Assim, Schramm (1971) *apud* Yin (2005) defende que a essência de um estudo de caso é esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, observando o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

O estudo foi desenvolvido de forma predominantemente quantitativa, em virtude dos objetivos propostos para a investigação. Segundo Oliveira (2000) o método quantitativo é o mais adequado quando se tem a pretensão de mensurar aspectos do objeto de pesquisa. Como colabora Fachin (2001) a quantificação científica envolve um sistema lógico que sustenta a atribuição de números e que os resultados sejam eficazes, atribuindo números a propriedades, objetos, acontecimentos, materiais, de modo que proporcione informações úteis.

Também foi usada a observação direta, que de acordo com Galliano (1979), em trabalhos de observações científicas, precisa ser metodizada, a fim de não se restringir à superfície aparente dos fatos. Recomendando requisitos como exatidão, objetividade, precisão e método. Sendo necessária uma observação com objetividade, sem influências de sua subjetividade à observação, descrevendo o fato como ele é e não como o pesquisador gostaria.

Para coleta dos dados, foi elaborada e aplicada uma entrevista ao gestor da empresa, contendo 12 (doze) questões semiestruturadas. A entrevista visou compreender o processo de produção da empresa e suas especificidades. Marconi e Lakatos (2008) explicam que a entrevista essa consiste em “uma conversa oral entre duas pessoas, das quais uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado. [...] Todas elas têm um objetivo, ou seja, a obtenção de informações importantes e de



compreender as perspectivas e experiências”. A análise dos dados procedeu-se por meio de relatórios, quadros e tabelas para maior entendimento e exposição dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O setor têxtil do Brasil concentra suas maiores fábricas têxteis nos grandes centros, assim essas empresas tendem a buscar mão-de-obra em outras regiões, terceirizando os serviços de montagem principalmente, por exigir maior qualificação profissional na execução das atividades e com a dificuldade de encontrar essa mão de obra qualificada, acabam terceirizando. A empresa investigada participa desse meio de produção terceirizado, atende uma única fábrica instalada em São Paulo, produzindo o acabamento de camisas e casacos. É constituída por 21 (vinte e um) funcionários, sendo que 17 (dezesete) trabalham em tempo integral e 4 (quatro) somente em meio período.

A organização trabalha em sistema de facção com pedidos de cortes, recebendo as peças desmontadas, com a função de realizar a montagem e entregá-las prontas para o fornecedor. Como a parceria entre as duas empresas, na prestação de serviço, exige-se a satisfação de ambas as partes, havendo constantes contatos, para orientações e encaminhamento de pedidos, para não acontecerem problemas que possam dificultar a execução dos processos, como atraso e erros de pedidos. Por isso busca-se na empresa, desenvolver suas atividades com qualidade e rapidez, tendo o setor de produção o papel mais importante para atingir estes objetivos.

Assim, a produção segue os princípios de manter o controle das atividades e definir os melhores recursos da produção, buscando melhor o desempenho da empresa, delimitando o que produzir, a quantidade e forma mais adequada de produzir, e quais máquinas e funcionários vão ser envolvidas nos processos. Os funcionários são gerenciados por um chefe de produção, que aloca os recursos de acordo com o corte e evolução do pedido. Trabalha-se com uma média mensal de 3.686 mil peças produzidas, baseado nos últimos quatro meses, sendo 4.016 no mês de março, 2.704 no mês de abril, 3.894 em maio e 4.132 no mês de junho, do ano de 2011.

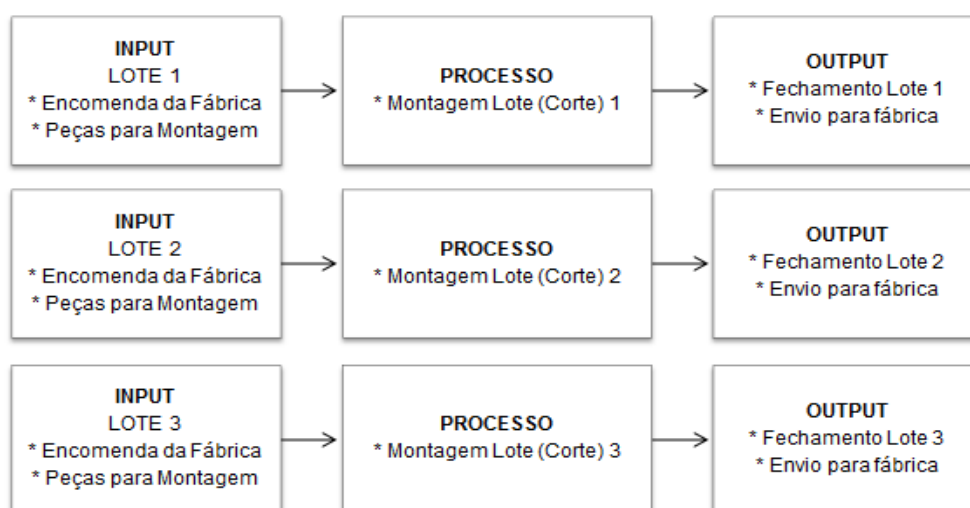


Em relação à produção das peças, levantou-se que o setor de vestuário possui demandas variadas de venda, existindo oscilações nos pedidos. Os meses em que a empresa em estudo sofre maiores dificuldades de vendas são entre janeiro a abril, em que a produção sofre quedas consideradas, afetando diretamente a produção.

Os itens essenciais de matéria-prima para a produção são recebidos semanalmente pela fábrica na quantidade exata, de acordo com os pedidos que ela necessita. Esse método facilita o armazenamento e diminui os custos, pois assim não é necessário manter estoque armazenado na empresa, tendo nele somente materiais de apoio na costura, como linhas, agulhas e óleo para as máquinas. A reposição desses materiais básicos acontece semanalmente e oriundas da cidade de Francisco Beltrão - PR, o que facilita a reposição e não gera falta de estoque devido a facilidade de compra e logística.

O setor de produção trabalha simultaneamente com até três tipos de cortes ou lotes, conforme pode-se observar na figura 3. Adota um sistema de fluxo por lotes ou encomendas, onde a cada lote terminado, inicia-se um novo processo, mantendo um andamento contínuo do sistema e os funcionários em constante produção. Em períodos em que os pedidos diminuem, a fábrica chega a operar com apenas um pedido, ocasionando ociosidade de produção, máquinas e funcionários.

Figura 3 – Fluxograma de Produção



Fonte: Dados da Pesquisa, (2011).

Os processos de produção são executados de acordo com o corte, sendo distribuídos diariamente para cada funcionário antes do início dos processos, respeitando as necessidades da montagem. O responsável por essa distribuição é o chefe de produção, que controla e modifica as linhas de produção de acordo com a evolução do pedido.

Em relação ao planejamento da produção, o mesmo é feito a longo prazo baseado em contratos anuais. Os contratos com os fornecedores possuem quantidade de produção mínima de 2.000 peças mensais, visando estabelecer assim, um vínculo seguro de produção durante as oscilações de demanda.

Internamente, é delimitada meta mensal de produção, porém sem controle semanal ou diário da evolução da produção. No entanto, de acordo com o as médias dos últimos quatro meses, levantadas com a pesquisa, a empresa não conseguiu atingir a meta em nenhum deles, conforme demonstra a tabela 1.

Tabela 1 – Relatório de Produção de Março a Junho de 2011

2011	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
META (peças)	5500	5500	5500	5500
PRODUÇÃO (peças)	4016	2704	3894	4132

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Analisando a tabela 2, nota-se que a empresa enfrenta dificuldades no cumprimento das metas, ficando em alguns meses quase no limite de produção mínima determinada, como em Abril. Isso demonstra que as metas estabelecidas podem estar sendo muito altas, considerando a necessidade do fornecedor, algo que pode ser reanalisado pelo gestor. Por outro lado, seria possível atender mais de um fornecedor considerando a capacidade de produção, assim a meta pode ser alcançada mais facilmente, no caso de optar-se por manter esse número.

Ainda, foram elucidadas na pesquisa, duas principais dificuldades para manter o controle de produção: A qualidade e a quantidade produzida. Os funcionários trabalham de acordo com a política da organização, de priorizar a qualidade dos produtos, porém com tempos considerados altos para execução dos processos. Desta forma, relatou-se que o gestor busca como principal objetivo da organização, aliar a qualidade com a redução do tempo total do ciclo do produto.



Porém surgem outros empecilhos nesse objetivo, a falta de mão de obra qualificada e a dificuldade de encontrar e treinar novos funcionários, pois o local onde a organização está localizada se torna fator limitante, devido ao fato de a cidade ser de pequeno porte.

Com a finalidade de levantar a quantidade de treinamentos realizados pelos funcionários na área de corte, para aperfeiçoamento em sua formação, constatou-se que 5 % dos funcionários dizem ter participado de 2 (dois) cursos de capacitação, 52% dos funcionários participaram de apenas 1 (um) curso e 43% não participaram de nenhum curso na área. Considerando também, o tempo de empresa em percentual do quadro de pessoal da empresa pesquisada, a tabela 2 demonstra os resultados.

Tabela 2 – Tempo de contratação do capital humano da empresa

TEMPO DE EMPRESA	% DO CAPITAL HUMANO
0 a 5 meses	24%
6 a 12 meses	28,5%
13 a 18 meses	9,5%
19 a 24 meses	14%
25 a 30 meses	9,5%
31 a 36 meses	9,5%
37 a 42 meses	5%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

A tabela 2 evidencia que apenas 24% dos contratados estão há mais de dois anos na empresa, isso demonstra que o índice de rotatividade pode ser alto, o que prejudica a qualidade dos produtos pela falta de experiência e qualificação da mão de obra.

Assim, a organização tem como projetos futuros, sem datas mencionadas, a qualificação do quadro de funcionários atuais, visando o aumento de produção, mantendo a qualidade dos produtos e o aumento do tempo de empresa dos colaboradores capacitados.

5 CONCLUSÃO

Mantem um controle e sistema de produção é importante para qualquer organização que produza ou preste algum tipo de produto e/ou serviço. Pois o sistema é responsável pela distribuição dos processos, controle de produção, como



produzir e controle de matéria-prima. O que permite que o gestor planeje e conheça melhor sua produção.

O presente estudo realizado em uma empresa de acabamento têxtil, terceirizada de uma grande indústria de São Paulo, trabalha com o sistema de produção de Fluxo por lotes ou encomenda, também chamado de intermitente, que de acordo com a teoria de Moreira (1998) a característica desse sistema é a trabalha-se por lotes, onde ao término da fabricação, novos produtos tomam lugares na produção. Assim, a indústria envia o lote para a empresa terceirizada, contendo a matéria-prima a ser utilizada. A produção, controlada por um chefe de produção, é realizada por uma linha contínua com até 3 (três) cortes (lotes) diferentes, mantendo os funcionários em constante produção, evitando gargalos. Com o término da montagem do lote, envia-se os produtos acabados à fábrica para venda aos seus clientes.

Percebeu-se que a empresa apresenta pontos falhos no setor de produção, como a dificuldade em alcançar as metas determinadas de peças produzidas mensalmente. Observou-se que em quadro meses de monitoramento, nenhum teve a meta de 5.500 peças alcançada, ficando a produção muito abaixo do objetivo. Isso é justificado pelo gestor, pela demora no tempo de produção de cada peça, devido a busca pela qualidade exigida. Outro empecilho da empresa é a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, ou até mesmo de qualificar funcionários sem capacitação. A demanda de mão de obra do local é baixa, por ser uma cidade pequena.

Dos funcionários contratados pela empresa, 57% realizaram apenas um ou dois cursos e 43% não receberam nenhuma capacitação. É um objetivo da empresa capacitar seus colaboradores, porém sem prazo definido. Além da pouca capacitação, dos colaboradores atuais, apenas 24% deles está a mais de dois anos na empresa, considerando experiência.

Desta forma, nota-se que a empresa possui um sistema de produção atual, porém pouco eficiente, com problemas voltados a mão de obra não especializada e sem experiência. Como consequências, a produção é considerada baixa para o ramo de atuação e a quantidade de funcionários contratados. Adotando políticas voltadas para cursos e treinamentos, é possível amenizar esses empecilhos, pois a



agilidade de produção manteria a qualidade e a meta poderia ser atingida mais facilmente.

Em relação ao controle de produção, como o planejamento é realizado com vistas a longo prazo, o controle diário ou mensal não recebe a devida atenção. Uma mudança de estratégia, adotando o controle de curtíssimo prazo, pode ajudar o planejamento da empresa auxiliando nas tomadas de decisões e monitoramento mudanças necessárias.

Assim, com aperfeiçoamento dos funcionários com cursos e treinamentos, políticas individuais de pagamento e cumprimento das metas, aliado com a qualidade já existente, é possível otimizar os benefícios e vantagens existentes.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Produção**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

COSENTINO, Aldo; ERDMANN, Rolf Hermann. Planejamento e Controle da Produção na Pequena e Micro Empresa do Setor de Confecções. **RCA – Revista de Ciências da Administração** – Florianópolis, Ano 1, n.1, p. 53-67, Fev.1999.

DAVIS, Mark M. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GALLIANO, Guilherme A. **O método científico teoria e prática**. São Paulo: HARBRA, 1979.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./Mar. 2002.

MADIOLO, Adriana de Souza; MORISHITA, Cristiane Sayuri; LIZARELLI, Fabiane Letícia; MARTINS, Manoel Fernando; ITO, Maurício Antonio Oliveira. Gestão de Processos em uma Empresa do Setor Elétrico. **Revista GEPROS** – Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia da UNESP, Bauru, Ano 1, nº2, p. 31-39, abril.2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998



OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia Científica: planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano**. São Paulo : LTr, 2000.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviços**. Curitiba: UnicemP, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

