



**Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática**

**Diagnóstico da Competitividade das Empresas de Confeção
Industrial em Jeans, Prestadoras de Serviço de Maringá.**

Diogo Galileu Bilibio

TG-EP-21-05

Brasil
Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática

**Diagnóstico da Competitividade das Empresas de Confecção
Industrial em Jeans, Prestadoras de Serviço de Maringá.**

Diogo Galileu Bilibio

TG-EP-21-05

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia
de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade
Estadual de Maringá.

Orientador: *Prof.^a Sandra Biégas*

Maringá - Paraná
2005
Diogo Galileu Bilibio

Diagnóstico da Competitividade das Empresas de Confecção Industrial em Jeans, Prestadoras de Serviço de Maringá.

Este exemplar corresponde à redação final da monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador: Prof^a. Sandra Biégas
Departamento de Engenharia Têxtil, CTC

Prof. Msc Carlos Antonio Pizo
Departamento de Informática, CTC

Prof. Msc Manoel Francisco Carreira
Departamento de Engenharia Têxtil, CTC

Maringá, Dezembro de 2005

Agradecimentos

Dedico aqui, meus sinceros agradecimentos à:

Deus pela vida que me conduz;

Meus pais Rudi e Tina, pela família construída, o carinho e dedicação a todos;

Meus Irmãos João Paulo e Lucas Rafael pela amizade única que cultivamos;

Minha namorada Eloana, pela força e companheirismo;

Professora Sandra Biégas, pela paciência e apoio nesta etapa de minha vida;

Meus colegas de “curtiçu” e de classe, as amizades.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo o diagnóstico da competitividade das empresas de confecção em jeans ou prestadoras de serviço “costura” de Maringá. Através de questionários, foram analisados como os cinco objetivos de desempenho (Custo, Confiabilidade, Flexibilidade, Qualidade e Rapidez), que interferem na estratégia de produção da empresa, comportam-se nestas empresas maringaenses. De posse dos dados da pesquisa, se visualizou a situação destas empresas frente a estes pontos determinantes para sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes. É necessário enfatizar que todo o estudo se dará sob a visão da Função Produção, tendo ela sua contribuição fundamental em relação aos objetivos de desempenho e estratégia empresarial.

Palavras chaves: Estratégia empresarial, objetivos de desempenho, prestadoras de serviço em confecção

Abstract

The present work has as objective the diagnosis of the competitiveness of the companies of confection in jeans or service lenders "sew" of Maringá. Through questionnaires, they had been analyzed as the objective five of performance (Cost, Trustworthiness, Flexibility, Quality and Rapidity), that they intervene with the strategy of production of the company, behave in these companies maringaenses. Of ownership of the data of the research, if she visualized the situation of these companies front to these determinative points for its competitive advantage in relation to the competitors. Is necessary to emphasize that all the study will give under the vision of the function production, having it its basic contribution in relation to the performance objectives and enterprise strategys.

Words keys: Enterprise strategy, objectives of performance, lenders of service in confection.

Índice

AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
INDICE.....	VII
LISTA DE QUADROS.....	IX
LISTA DE TABELAS.....	X
<u>1 INTRODUÇÃO.....</u>	<u>1</u>
1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
<u>2 O PAPEL ESTRATÉGICO E OS OBJETIVOS DA PRODUÇÃO.....</u>	<u>5</u>
2.2.3 FAZER PONTUALMENTE – A VANTAGEM DA CONFIABILIDADE	15
<u>4 RESULTADOS</u>	<u>25</u>
4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES	25
4.1.1 EMPRESA A.....	26
4.1.2 EMPRESA B.....	26
4.1.3 EMPRESA C.....	26
4.1.4 EMPRESA D.....	27
4.1.5 EMPRESA E.....	28
4.1.7 RAPIDEZ.....	30
4.1.8 FLEXIBILIDADE.....	31
4.1.9 CONFIANÇA.....	33
4.1.10 QUALIDADE	35
<u>5 CONCLUSÃO</u>	<u>38</u>
REFERÊNCIAS.....	
..38	
ANEXOS.....	
..39	

Lista de Quadros

QUADRO 01 - Dados sobre a análise da Vantagem “Custo” nas empresas pesquisadas.....	27
QUADRO 02 - Dados sobre a análise da vantagem “Rapidez ou velocidade” nas empresas pesquisadas.....	29
QUADRO 03 – Dados sobre a análise da Vantagem “Flexibilidade” nas empresas pesquisadas.....	30
QUADRO 04 – Dados sobre a análise da Vantagem “Confiança” nas empresas pesquisadas	32
QUADRO 05 – Dados sobre a análise da Vantagem “Qualidade” nas empresas pesquisadas	34

Lista de Tabelas

TABELA 01 - Resumo das cinco vantagens competitivas em manufatura.....	11
TABELA 02 – Dados comuns às empresas pesquisadas	24

1 Introdução

Este trabalho teve como motivação inicial, a necessidade de identificar a situação das vantagens competitivas em manufatura das empresas prestadoras de serviço de confecção em jeans da cidade de Maringá.

Segundo a empresa Santana Têxtil do Brasil (2005), com as novas modelagens, customização e lavagens o jeans teve seu mercado ampliado expressivamente no Brasil desde o final da década de 90. Nos dias atuais o jeans, sobretudo na forma de calças, é considerado uma peça indispensável no vestuário do consumidor, apresentando consumo tão expressivo que algumas indústrias têxteis o consideram um termômetro para medir os avanços da economia.

Uma empresa prestadora de serviço de confecção em jeans dedica-se à transformação de matéria-prima, o tecido jeans, em produto acabado (calças, macacões, saias entre outros), pronto para o acabamento posterior, geralmente realizado em uma lavanderia industrial. Este último processo ocorre fora dos limites da confecção. Esta matéria-prima pertence ao seu fornecedor, o qual também é proprietário da marca que constará na peça fabricada.

Atualmente, por apresentar elevado consumo, o jeans passou a compor o *mix* de produtos de empresas que até então contava somente com malhas, superando a participação nas vendas. Por ter uma explosão em seu consumo de uma forma muito recente, a partir do fim da década de 90, o jeans passou a ser um dos itens de venda de empresas que antes apenas comercializavam, sobretudo, produtos em malha, a roupa feita a partir deste tecido passa a ser oferecida junto com estes produtos, e em muitos casos, acaba por superar as vendas destes.

A prestadora de serviço de costura em jeans, ou como também é conhecida “facção”, é um meio que empresas detentoras de marcas de produtos possuem para suprir suas necessidades de produção. Estas necessidades podem ocorrer pelo fato da detentora de marca não possuir unidade própria de manufatura ou, caso possua, ter uma necessidade de produção superior a sua capacidade.

Percebe-se até aqui, que a facção em jeans apenas produz a peça do vestuário desejada por seu fornecedor. Ela não comercializa este produto, recebendo apenas valores referentes ao processo de fabricação da peça, ou seja, serviços prestados.

A partir disto surgiu a necessidade da análise de uma questão que muito interfere no desenvolvimento das atividades da indústria de facção de jeans de Maringá. Esta questão refere-se à forma de como estas empresas negociam seu preço de venda junto aos seus fornecedores.

É uma questão delicada, pois, ocorre, segundo alguns dos prestadores de serviços pesquisados, um abuso por parte de alguns dos fornecedores de serviço. Isto se deve à imposição do valor a ser cobrado pela prestadora de serviço, deixando mínima ou nenhuma margem de negociação quanto ao valor a ser recebido.

A análise de como as facções de Maringá se comportam frente aos cinco fatores competitivos de manufatura é muito importante, pois segundo Tubino (2000), a empresa produtora precisa saber quais os seus critérios ou objetivos de desempenho da manufatura que ela deseja priorizar na sua atuação com os clientes fornecedores.

A facção precisa ter definido se ela é uma empresa que possuirá vantagens competitivas em Custos, Rapidez, Flexibilidade, Confiança, Qualidade ou uma combinação de dois ou mais destes fatores. Sabendo-se como a produção se define, conseqüentemente se terá o conhecimento de como será a sua atuação no mercado e a prestadora de serviço em jeans poderá, além de saber qual o produto e que tipo de cliente ela deseja atender, saber o valor que deve cobrar, possuir um controle sobre suas atividades voltadas aos seus objetivos de produção, melhora a sua condição ao negociar com o fornecedor.

O Sindvest possui em seu quadro de diretores, um que se destina à indústria de prestação de serviços de costura em geral. Dentro desta classificação, insere-se a facção de jeans. Esta função do Sindvest tem como objetivo receber sugestões deste setor e, junto com os demais diretores, tomar decisões que auxiliem as facções maringaenses.

1.1 Justificativa da pesquisa

Maringá é uma importante cidade do noroeste do estado do Paraná. Conta com uma população aproximada de 300 mil habitantes, segundo dados de IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2005). As atividades agropecuária, comercial e industrial são bem desenvolvidas.

A cidade possui grande destaque no setor de confecções, sendo o segundo maior pólo de confecção do Brasil, segundo o Sindvest (2005) – Sindicato da Indústria de Confecção de Maringá e região circunda. Gera aproximadamente 20 mil empregos diretos e cerca de 50 mil indiretos com a presença de 700 empresas relacionadas ao setor.

Com esta estrutura, produz-se aproximadamente 60 milhões de peças do vestuário ao ano. Destacando-se a produção de peças do vestuário a partir do jeans, uma sarja com características únicas devido ao seu sistema de tingimento a base de índigo, que muito tem se destacado na moda mundial ultimamente.

No estado do Paraná, estes números são ainda maiores. São gerados pelo setor aproximadamente 150 mil empregos, o que resulta em uma produção anual em torno de 120 milhões de peças produzidas, segundo dados do Sindvest (2005).

Boa parte deste setor é constituído por empresas prestadoras de serviço de confecção em jeans. É necessário conhecer esta parcela de indústria que possui características particulares quando comparada às demais indústrias de confecção.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Esse trabalho possui o objetivo de diagnosticar os aspectos produtivos das prestadoras de serviço de confecção de Maringá, considerando a competitividade frente ao mercado, dentro dos parâmetros do papel estratégico e os cinco objetivos de desempenho da produção.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as representatividades das prestadoras de serviço de confecção com finalidade de localizar as prestadoras de serviço a serem pesquisadas.
- b) Analisar as representatividades sobre a atuação junto às prestadoras de serviço de confecção.
- c) Identificar e selecionar as empresas de prestadora de serviço de confecção a serem pesquisadas.
- d) Aplicar questionário com questões sobre os aspectos produtivos, competitividade e os objetivos de desempenho da produção.
- e) Analisar os resultados obtidos nas prestadoras de serviço pesquisadas, confrontando com parte da política da representatividade maringaense.

2 O Papel Estratégico e os Objetivos da Produção

Uma definição de estratégia é dada por Chandler (*apud* LEITÃO 1996), o qual a define como sendo “o determinante das metas básicas de longo prazo de uma empresa e a adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir estas metas”. A estratégia define como os administradores de uma organização tomarão as suas decisões frente a oportunidades ou incertezas do mercado. É importante a facção conhecer suas potencialidades e definir sua estratégia de forma a maximizar as suas competências.

A Função Produção deve possuir o conhecimento de seu papel dentro da estratégia empresarial e de quais são os objetivos de desempenho dessa estratégia. Situando-se dentro desses pontos, segundo Slack *et al* (2002), o não conhecimento do papel ad Função Produção dentro da empresa e a falta de conhecimento dos objetivos de desempenho não se pode assegurar que esta função contribua para o sucesso da empresa, a longo prazo, de forma positiva. Logo, o conhecimento e especificação destes pontos por parte da Função Produção é de fundamental importância para que a estratégia formulada pela empresa seja então perseguida por ela e conseqüentemente apoiada.

Tendo como razão de existência dentro da empresa a função de sustentação de toda a estratégia empresarial, a Função Produção tem, segundo Slack *et al* (2002), três papéis importantes, devendo ela agir como implementadora, apoiadora e impulsionadora a estratégia empresarial.

Como implementadora, a Função Produção colocará em prática a estratégia empresarial, seja esta produção relacionada à área de marketing, recursos humanos, manutenção ou qualquer outra área. É ela então que torna os objetivos definidos teoricamente em realidade, ou em produção. Cabe à Função Produção estar apta a responder às necessidades estratégicas da corporação para que seus planos sejam implementados, caso contrário, a ineficácia das operações é o que prevalecerá. A Função Produção tem por obrigação de agir de forma a implementar a estratégia da empresa em suas ações.

Já o papel da Função Produção como apoiadora da estratégia, segundo Slack *et al* (2002), “é o de desenvolver os seus recursos para que forneçam as condições necessárias para permitir que a

organização atinja seus objetivos estratégicos”. É cobrado desta função, o seu máximo esforço na busca do atendimento das necessidades da empresa, geradas pela formulação estratégica da organização. Estas necessidades podem ser as mais variadas possíveis, como negociação com clientes, treinamento de colaboradores, readequação de processo produtivo, são alguns exemplos. Em toda ação tomada pela Função Produção, ela deve sempre apoiar a estratégia da empresa, maximizando os seus resultados positivos.

A Função Produção ao agir como impulsionadora da estratégia empresarial, permite que a empresa tenha vantagem competitiva, seja a curto ou a longo prazo. Segundo Slack *et al* (2002), “uma produção que tenha desenvolvido a capacidade de lidar com qualquer requisito futuro do mercado está garantindo à organização os meios para o seu sucesso futuro”. Ou seja, exige-se que a Função Produção interprete e resolva questões distintas como custos altos, entrega lenta, entre outros fatores, desta forma, ela será uma função que estará impulsionando a estratégia empresarial, dando a esta uma vantagem competitiva frente aos concorrentes tanto no curto como no longo prazo.

2.1 Objetivos de Desempenho da Produção

Na formulação estratégica da empresa, deve-se considerar que tanto indivíduos internos como externos possuem interesse nos objetivos de desempenho da produção. Esses indivíduos são chamados, segundo Slack *et al* (2002), de *Stakeholders* da operação, eles podem influenciar ou ser influenciados de alguma forma pela atividade da organização. Internamente possui os funcionários da organização atuando como *Stakeholders*. Já externamente os acionistas, a sociedade, os fornecedores, o meio ambiente e os consumidores são alguns dos exemplos. Para a satisfação dos anseios destes *Stakeholders*, de forma ampla, alguns objetivos operacionais devem ser perseguidos.

E são estes objetivos operacionais os quais são estudados nas empresas pesquisadas neste trabalho. Os *Stakeholders* internos e externos podem ser identificados basicamente como os proprietários das empresas, e os fornecedores da matéria-prima, o tecido jeans. Estes são os principais agentes, deste trabalho, que se busca atender em seus anseios, através da análise dos cinco objetivos de desempenho.

Para uma melhor especificação destes objetivos, os cinco objetivos de desempenho são o que mais fielmente representam no nível operacional, os objetivos operacionais a serem seguidos. Os cinco objetivos de desempenho, segundo Slack *et al* (2002), relacionam-se com a qualidade, a rapidez, a confiança, a flexibilidade e o custo envolvidos nas operações produtivas. Estes objetivos de desempenho, quando bem claros e perseguidos pela Função Produção, geram para a empresa a chamada vantagem competitiva na manufatura da empresa, ou seja, ela possui um ou mais quesitos em seu produto que nenhuma outra empresa do mercado possui, e que para alcançá-lo, a concorrência levará um longo período de tempo.

Para tanto, é necessário que a empresa saiba em que mercado ela atua ou deseja atuar, quais são as exigências deste mercado e como a sua Função Produção poderá ganhar vantagem competitiva nele através dos cinco objetivos de desempenho.

2.1.1 Competitividade Estratégica Através de Vantagem em Manufatura

Não basta apenas a organização possuir um excelente planejamento estratégico, se este não for implementado pela coluna de sustentação de qualquer tipo de organização produtiva, a produção. É ela que permite a efetivação de qualquer plano estratégico de uma organização. Segundo Slack (1993), a manufatura sendo saudável dá à empresa a força necessária para enfrentar a concorrência, permite um melhoramento uniforme no desempenho competitivo com a versatilidade operacional, ideal para enfrentar a concorrência volátil e global que afeta as empresas. Frente a estes obstáculos, a organização deve possuir uma bem formulada estratégia competitiva a fim de sobreviver e quem sabe desenvolver-se no ambiente acirrado em que opera.

Mas de nada adianta a formulação estratégica da organização se esta não for, de forma efetiva, aplicada e desenvolvida nas rotinas organizacionais e de manufatura da empresa. Este papel cabe à Função Produção, que traduzirá a estratégia em ação operacional. Vê-se assim, o decisivo poder competitivo que a função de manufatura, ou de produção, possui e pode fornecer à organização, quando suas ações são relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa como um todo.

Segundo Slack (1993) “se uma função de manufatura potente é o alicerce do sucesso estratégico, então todas as empresas deveriam possuir uma visão estratégica de suas operações de manufatura”.

Essa idéia do autor permite a visualização de que o produto é muito mais, ele é uma identidade da organização, seja pela sua manufatura, seu funcionamento ou pela forma que ele chegou ao seu consumidor. Um processo de manufatura que se aplica na busca do melhoramento contínuo do que realiza, dá ao produto e à empresa uma posição de sucesso no mercado. A competitividade da organização é melhorada.

Para reforçar, a idéia de que a empresa conheça o seu mercado e os seus objetivos dentro deles sejam bem claros, é importantíssimo para que, através dos rumos definidos pelo planejamento estratégico, a Função Produção explore ao máximo as características desejadas pela sua detentora e que estejam ao seu alcance, promovendo desta forma, a vantagem competitiva segundo os planos estratégicos da empresa. Isto deverá resultar em melhor competitividade na vantagem de manufatura explorada.

2.1.2 Competitividade Através de uma Vantagem em Manufatura

A manufatura não deve mais ser vista como um setor onde só se apaga fogo ou que é o fator limitante de desenvolvimento da empresa. Ela deve deixar de ser vista como um peso nas decisões corporativas e passar a ser vista como uma vantagem competitiva da qual a organização pode aproveitar-se conseguindo um desempenho superior aos seus concorrentes, gerando produtos com melhor atendimento das necessidades dos consumidores, sem erros, em melhor tempo, no prazo prometido, a um custo esperado e, quando necessário, a Função Produção, adapta-se conforme o ambiente competitivo muda.

Segundo Slack (1993), “os consumidores são os árbitros do que é importante”. Do planejamento estratégico, a manufatura deve construir um conjunto de metas e objetivos para si, os quais traduzirão as necessidades dos consumidores em termos que signifiquem para ela. Decide-se, por exemplo, se para o consumidor é mais importante que o produto tenha características em relação ao preço, ao prazo de entrega, à qualidade ou um outro fator qualquer que deverá ser perseguido pela manufatura. É importante que a Manufatura saiba como ela pode contribuir no produto com ações que visam atender às necessidades dos clientes referentes aos produtos.

Slack (1993) coloca que uma forma útil de se fazer isso é distinguir entre os objetivos ganhadores de pedido e os qualificadores. Os objetivos ganhadores de pedidos são os que contribuem para o ganho de negócios. Os consumidores vêm como fatores de competitividade, definindo quantos negócios fazer com a empresa. Esses objetivos quando aumentados, geram mais negócios ou em chances maiores de eles acontecerem. Já os objetivos qualificadores não são os principais determinantes do sucesso competitivo. Eles contribuem elevando alguns aspectos importantes de operação que devem estar acima de determinado nível para que a empresa seja considerada pelos consumidores como uma possível fornecedora.

Estando abaixo desse nível, a empresa nem qualificada será, não entrando na concorrência. Coloca-se ainda que as preocupações dos consumidores devem ser as preocupações da manufatura. Como os consumidores não são estáticos na maioria de seus anseios, o objetivo da manufatura também deve mudar. Ela deve sempre estar a par das mudanças de comportamento dos clientes da empresa a fim de que essas mudanças também sejam refletidas no produto.

Outra forma da manufatura visualizar sua competitividade é, segundo Slack (1993), “o desempenho dos concorrentes define seu desempenho”. Neste aspecto a manufatura deve se posicionar em relação aos seus concorrentes e comparar-se em relação a eles no que se refere ao seu desempenho. Deve-se ter a busca constante da superação do desempenho de seu concorrente, sendo este um fator de competitividade, quando os fatores forem ganhadores de pedidos. Por outro lado, se ocorrer a queda de desempenho de fatores qualificadores, estes se tornarão fatores perdedores de pedido.

2.1.3 Vantagem em manufatura significa “Fazer melhor”

Tanto consumidores como concorrentes são importantes para uma operação de manufatura competitiva, já que é pela análise deste que se define as metas. Toda empresa, no que se refere ao seu consumidor, deseja satisfazê-lo e sendo melhor que o concorrente. Para que seja uma manufatura de sucesso, tanto o consumidor como o concorrente devem ser considerados em sua mentalidade organizacional. Deve-se ter como meta uma manufatura que possa dar uma vantagem significativa à empresa no seu mercado de atuação. É importante ressaltar que, segundo Slack

(1993), todos os aspectos fundamentais da competitividade estão dentro do campo de atuação da manufatura. Para ele, ela é na verdade a guardiã da competitividade para o todo da organização.

Esses fatos influenciam a organização como um todo, pelo papel da Função Produção dever ser tido como função central na provisão da competitividade, deveria ser o motor gerador da competição da organização. As expectativas da organização, em relação à manufatura deveriam ser muito altas tanto no sentido de desempenho como no debate estratégico. Segundo o autor “Fazer as coisas melhor” do que a concorrência e ao mesmo tempo com uma crença inabalável de que “fazer melhor” que a concorrência é a única forma de garantir a sobrevivência competitiva a longo prazo.

Ressalta-se, neste pensamento de Slack (1993), a necessidade da Função Produção saber e ter a responsabilidade de ser competitiva dentro da sua área de atuação. Pela grande similaridade de processos existentes, exige-se um controle acurado de suas funções para que a tão buscada vantagem competitiva seja alcançada no ponto desejado.

2.1.4 “Fazer melhor” significa cinco coisas

As cinco coisas referem-se aos cinco objetivos de desempenho da manufatura: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Estes são os elementos básicos de competitividade no que se refere às preocupações da manufatura, segundo autores como Slack *et al* (2002), Martins (2005) e Tubino (2000). Ser melhor nesses objetivos contribui para a competitividade como um todo, já que como foi dito anteriormente, a manufatura é o principal meio de sustentação da estratégia organizacional, que deverá conter uma estratégia de manufatura.

A manufatura deve ser capaz de visualizar como cada um desses objetivos de desempenho interferem no seu processo e ainda, ser capaz de avaliar o desempenho alcançado em termos de cada um deles. Um ou mais níveis superiores de desempenho devem ser a mais importante preocupação a ser alcançada pela manufatura.

2.2 As Vantagens Competitivas em Manufatura

Na Tabela 1 é feita uma exposição dos cinco objetivos de desempenho ou vantagens em manufatura, para que então, sejam explicitados em seguida.

Tabela 01: Resumo das cinco vantagens competitivas em manufatura

	Consumidor	Produção
QUALIDADE	Tendência (visual, beleza) Conforto	Cores e Formas: Matéria-prima, Modelagem e e processos produtivos
CUSTO	Proporcional a finalidade desejada que pode ser Status ou Promocional	Mão-de-obra, Materiais, Insumos e processos utilizados.
FLEXIBILIDADE	Mix de produtos	Diversidade de Produtos Lotes diversificados Prazos de entrega diferenciados
RAPIDEZ	“Novidade” Pequeno intervalo no lançamento de novos produtos	Pesquisa de tendência e Desenvolvimento de Produto ágil
CONFIANÇA	Produto eficiente Cumprimento de prazos	Conformidade nos processos produtivos. Planejamento e controle da produção

Fonte: Biégas (2005)

2.2.1 Fazer certo – A vantagem da qualidade

Qualidade mais que qualquer um dos outros objetivos é indispensável, é algo de que o sentimento, na luta pela sua busca, é satisfatório. Ela, quando presente no produto, atesta que este, muitas vezes, está livre de erros, que o trabalho que se teve para produzir valeu a pena. Ou seja, ela age de forma a motivar as pessoas envolvidas. Os benefícios da qualidade afetam todos os aspectos de desempenho. Se for positiva, a qualidade melhora os demais fatores como custos, velocidade, confiabilidade e o desempenho interno como um todo. Caso negativa, ela prejudicará estes fatores além do produto.

Segundo Slack (1993), a mais significativa das novas idéias no que se refere à qualidade é o TQM ou Total Quality Management (Gerenciamento da Qualidade Total). O TQM é acima de tudo um agente motivador, o que pode transformar o desempenho operacional. O TQM pode gerar “decidido e contínuo” progresso no sentido de uma operação sem erros em todas as partes da organização.

No TQM todos os custos de qualidade são considerados, pois existe um custo associado a cada esforço de qualidade da empresa, que são pequenos quando comparados com os custos de não ter boa qualidade. Todos os estágios da melhoria de qualidade são importantes. Segundo Slack (1993), “monitorar processos e registrar seu desempenho não basta, deve-se analisar o desempenho no decorrer do tempo, propor soluções para qualquer problema de qualidade revelado, desenvolver idéias para a melhoria, implementar mudanças, e monitorar os efeitos”. Todo melhoramento deve ser visto como um processo contínuo, ou seja, nunca se atingirá a perfeição na qualidade.

Segundo Slack (1993), qualidade pode significar coisas diferentes na fala do dia-a-dia. É importante que se defina qual o sentido que se dá à qualidade em qualquer organização, se você não sabe o que ela é, é impossível melhorá-la. A empresa precisa chegar a definição de qualidade que realmente a ajude a medi-la, controlá-la e melhorá-la. Qualidade poderá significar “alta especificação” no sentido de caro sendo essa definição algo persistente na mente das pessoas. Qualidade pode significar “especificações apropriadas”, ou seja, o produto faz o que deve fazer. O problema é que essa definição inclui dois conceitos que são mais úteis se tratados separadamente, são as especificações do produto e a conformidade com as especificações. Conformidade com as especificações também pode significar qualidade. As especificações não precisam estar relacionadas as suas propriedades físicas pode estar relacionada a serviços para outras partes importando aí, o que é definição de qualidade para sua empresa.

2.2.2 Fazer Rápido – A Vantagem da Velocidade ou Rapidez

Segundo Slack (1993), “em manufatura, tempo é mais do que dinheiro; tempo é valor, ele tanto poupa custos para a operação como dá benefícios para o consumidor”. A velocidade na operação a torna mais enxuta e produtiva. Os requisitos do cliente e a resposta da empresa serão aproximados

gerando satisfação ao consumidor e menor complexidade para a empresa. O tempo ganho é um investimento na satisfação do consumidor e na redução dos custos da manufatura. Os benefícios da velocidade, externos da rapidez de resposta trazem altos benefícios ao consumidor, já que esse consegue seu produto mais rapidamente. Em certas circunstâncias o tempo de entrega reduzido pode ser vital.

Seguindo a idéia do mesmo autor, os benefícios internos da rapidez de resposta reduzem a atividade especulativa permitindo maior flexibilidade do planejamento. A velocidade permite melhores previsões, “o erro de previsão é diretamente proporcional a distância no futuro do evento que esta sendo previsto”. Isto é especialmente importante nos mercados intrinsecamente incertos tais como o da moda em vestuário. A velocidade também reduz despesas indiretas, já que a demora na operação quanto maior for, mais despesa ela atrai. A redução do material no processo também se dá por fluxos mais rápidos destes, gerando menos capital de giro comprometido. E, expondo problemas como gargalos e elos fracos na cadeia. Além de proporcionar proteção contra eventuais atrasos aumentando a probabilidade de que a entrega ocorra conforme o prometido.

A velocidade gera tempo, a manufatura pode usar esse tempo como um fator de prevenção de oscilações de produção, como falhas no processo, ou ainda, este tempo poderá ser usado para planejar a produção, neste caso aloca-se os recursos necessários para uma produção que se sabe quando iniciará e assim, com a folga, programa-se todo o material necessário para supri-la.

A velocidade do processo gera economias potenciais enormes. Segundo Slack (1993), há uma grande diferença entre o tempo de processamento e o tempo total de fluxo. Isto se deve pelos mais variados fatores como a transmissão lenta de dados, lotes de retrabalho para processamento, atrasos nas tomadas de decisão, fluxo de trabalho variando conforme a demanda que também varia e sobrecarga no ciclo de pedidos. Outros fatores de atraso advêm do ciclo de produção do pedido. Neste momento pode ocorrer atraso no carregamento de informações no sistema de planejamento e controle da manufatura, pode haver filas de trabalho por causa das variações de demanda, retenções enquanto lotes urgentes cortam a fila, gargalos no fluxo de produção, retrabalho de produto com falhas, entre outros. No setor de compras, o atraso na entrega de matéria-prima contribui para a baixa velocidade do processo.

Slack (1993) sugere “lições” para uma operação rápida. Estas “lições” significam ações a serem tomadas para uma operação rápida. Abaixo está a síntese dos pontos apresentados pelo autor:

- a) Dedicção de esforço à aceleração do tempo de processamento propriamente dito em pontos onde as economias serão substanciais. Para isso, faz-se reconsideração de métodos e procedimentos;
- b) Simplifique e linearize a tomada de decisões. Deve-se questionar se cada decisão é estritamente necessária. Para tanto, coloca-se a tomada de decisões no menor nível hierárquico possível;
- c) Colocar coisas próximas ou juntas, a distância é inimiga da velocidade. O transporte reduz o imperativo da velocidade; longe dos olhos, fora das preocupações imediatas;
- d) Proteger ao máximo a operação contra variações inesperadas de demanda usa-se, para isso, a previsibilidade resultante para equilibrar a capacidade;
- e) Acentue a confiabilidade interna. De nada adianta a proteção da operação contra incertezas externas se atrasos internos como, quebras de máquinas, escassez de trabalho ou perda de prazos de entrega internos ocorrem;
- f) As falhas de qualidade atrasam o fluxo em dobro. Os esforços feitos na melhoria do desempenho da qualidade reforçam os esforços de melhoramento do desempenho da velocidade;
- g) Trabalhos em lotes é uma das maiores causas de atrasos nas operações. Grandes lotes causam longos tempos de troca e preparação. A inflexibilidade é a principal área de melhoramento potencial da velocidade de fluxo;
- h) Meça o desempenho em termos de tempo de fluxo, assim a velocidade se tornará importante na forma de gerenciamento da operação.

O principal motivo para inovações rápidas é que o fluxo do melhoramento contínuo de novos produtos proporciona uma rota particularmente efetiva para a vantagem competitiva nos mercados crescentemente disputados. Cada produto ou processo novo, no caso das prestadoras de serviço, é uma oportunidade para deixar os concorrentes para trás. Especializar-se neste requisito é uma vantagem competitiva que se adquire.

A introdução veloz e na hora certa de novos produtos, no caso das prestadoras de serviços a adaptação a novos processos de novos produtos, pode ser e é eficaz em condições competitivas acirradas.

Na indústria prestadora de serviços para a confecção, desenvolvimento de produto pode significar desenvolvimento de novos processos, sendo estes seus produtos a oferecer. Como forma de acelerar o desenvolvimento de produto, Slack (1993) coloca que é necessário possuir recursos humanos treinados, instalações destinadas a este objetivo, troca de informações a respeito do produto com o fornecedor ou cliente, reduzir as atividades que não agregam valor ou eliminá-las quando possível, entre outros fatores.

2.2.3 Fazer pontualmente – A vantagem da Confiabilidade

Confiabilidade, segundo Slack (1993), nada mais é do que cumprir as promessas de entregas, que é honrar o contrato de entrega com o cliente. É o complemento do desempenho de entregas, junto com a velocidade de entregas. Na tentativa de absorver a má confiabilidade que ocorre devido aos grandes tempos de entrega, as empresas tornam-se tanto lentas como pouco confiáveis na visão do autor.

Para Slack (1993), isto se deve a dois fatores relacionados com o tempo de entrega. O primeiro, refere-se ao fato que o “tempo de entrega tende a expandir-se de modo a preencher todo o tempo disponível”. O segundo fator refere-se ao tempo de entrega longo ser um resultado de resposta interna lenta, alto material em processo e grandes quantidades de tempo gasto em atividades que não agregam valor ao produto. A insegurança e falta de capacidade da Fábrica gera aumento do seu prazo de entrega, retardando a vinda do próximo pedido.

Estas são causas raízes da má confiabilidade. Para se ter uma confiabilidade boa, um fluxo rápido é fator positivo, ou seja, de auxílio e não um fator negativo que prejudica. O desempenho de entregas pode depender basicamente da velocidade e confiabilidade, as quais são tipos distintos de objetivos de desempenho. A velocidade faz parte dos requisitos técnicos do produto, é uma parte das especificações do pedido.

A intenção de especificar a confiabilidade advém, por exemplo, do uso de cláusulas que penalizam o atraso na entrega. Em alguns contratos dentro das prestadoras de serviço de costura em jeans, a vinda de novo lote para ser produzido está condicionada à entrega do lote anterior. Caso este atrase, prejudicará o recebimento do próximo lote.

O conceito de confiabilidade define-se de forma simples como sendo a diferença entre a data de entrega devida e a data de entrega real. Para uma situação ideal, o resultado desta diferença deveria ser igual a zero conforme Slack (1993). Ou seja, a empresa foi pontual na sua entrega. Caso forneça um valor positivo, a empresa estará adiantada e se for negativo a empresa estará atrasada. Esta última é a posição que toda empresa procura não estar exercendo junto ao seu cliente externo ou interno.

Uma facção que se preocupe com o seu tempo de entrega deve possuir um sistema de alerta antecipado que avisa a todos quanto a prováveis problemas futuros. Desta forma, a empresa consegue avisar seu cliente e negociar o provável atraso na entrega. Previne-se desta maneira, a frustração do cliente com a empresa por atraso no recebimento da mercadoria. Para tanto, é necessário que a empresa saiba qual a sua capacidade produtiva e tempo de entrega. No caso das empresas pro este trabalho estudadas o tempo de produção de cada peça é o melhor meio de se saber a sua capacidade.

Para Slack (1993), a confiabilidade traz um benefício muito grande internamente no que se refere à estabilidade, permitindo ainda que melhoramentos futuros possam ser realizados. Desta estabilidade outros benefícios são obtidos na produção de uma confecção prestadora de serviços, como menor estoque, já que “os estoques de segurança entre estágios são desnecessários pela confiabilidade destes estágios”. Permite ainda, um fluxo mais rápido entre estágios já que o estoque de produto em processo será inexistente ou menor, reduzindo desta forma, o tempo de fluxo entre operação.

Dentro da operação a relação entre tempo de fluxo e confiabilidade também se aplica. Logo, o tempo extra na operação sempre é bem vindo, desde que usado com eficiência. O sobre carregamento da capacidade da empresa não deve ser praticado. Usa-se o tempo e folga para prevenção quanto aos imprevistos do percorrer do percurso.

Para que a operação de costura seja confiável a tecnologia nela usada também o deverá ser. O maquinário é um recurso importante da manufatura, logo também é importante o cuidado com elas. Deve-se prevenir a quebra e falhas que trazem conseqüências trágicas. Estes encaixos na manufatura destroem a suavidade e a confiabilidade na sua operação.

Para Slack (1993), “as quebras são muito mais custosas do que simplesmente o custo de saná-las. Elas também corrompem a operação quanto a confiabilidade de cada setor em relação ao outro”. Reconhecer os verdadeiros custos das quebras permite valorizar os custos despendidos com a manutenção preventiva.

2.2.4 Mudando o que é feito – A Vantagem da Flexibilidade

Segundo Slack (1993), “flexibilidade é a capacidade ou habilidade de mudar, de fazer algo diferente”. Ela corresponde a variedade de atividades com que a manufatura tem de lidar em seu dia a dia como variedade de produtos, variedade de níveis de saída ou variedade de promessas de entrega. São questões que geram incertezas no curto prazo, contudo, deve-se manter o desempenho. As incertezas de longo prazo que afetam a flexibilidade relacionam-se quanto a novos produtos, o que é muito freqüente na indústria da facção, novos mercados ou novos concorrentes.

Pela sua ignorância dos planos das outras funções o que envolve a estratégia global da empresa a Função Produção não possui um conhecimento definido do que os outros setores da empresa esperam dela, mesmo num futuro próximo. A flexibilidade é usada então para compensar a ausência de confiabilidade tornando-se uma medida desperdiçada. Como prevenção a este fato, Slack (1993) coloca que “toda estratégia funcional deveria ser derivada de uma estratégia competitiva global”. Pratica-se, então, a principal idéia da estratégia de manufatura que é estabelecer e focalizar um conjunto específico de objetivos baseados na estratégia global da empresa. É a produção focalizando nos objetivos da empresa, o que gera soma de esforços em pró de um objetivo comum.

Por estar administrando uma operação com variação incertezas de longo e curto prazo e ignorância, exige-se da manufatura a flexibilidade para que ela possa manter e melhorar seu desempenho frente ao ambiente variável que ela opera. A flexibilidade não é um fim, mas sim um meio de se chegar a

um fim, por tanto, deve-se estar claramente definido qual é o fim que se deseja chegar, este deve coincidir com o planejamento estratégico da empresa.

Para Slack (1993), “a flexibilidade dá melhores confiabilidade, custos e velocidade”. Confiabilidade por que a flexibilidade permite lidar mais facilmente com falhas que ocorrem durante o processo. Os custos são melhorados, pois ocorre uma melhor utilização de todos os recursos disponíveis para a operação. A velocidade ou entrega rápida, é melhorada com a flexibilidade já que esta permite a utilização de lotes pequenos, uma tendência nos mais variados modelos de produção, porém não preferido ela indústria de confecção, que pela falta de métodos produtivos, faz prevalecer a preferência por lotes considerados grandes.

Flexibilidade pode referir-se a diferentes questões conforme o contexto. Na operação, ela pode ser entendida como “habilidade de ser moldado” que é a habilidade de fazer diferentes coisas. Também pode ser interpretada como a facilidade de se fazer coisas distintas uma após a outra. O mesmo autor define “Flexibilidade de Faixa” como sendo o quanto uma operação pode ser mudada, e “Flexibilidade de Resposta” como o quão rapidamente uma operação pode ser mudada.

Segundo Slack (1993), deve-se diferenciar a flexibilidade da operação como um todo ou a flexibilidade de sistema e a flexibilidade dos recursos individuais que compõem o sistema, ou sofrer flexibilidade de recursos.

A flexibilidade do sistema trata a operação como um todo, compreende flexibilidades como: Flexibilidade de novos produtos, Flexibilidade de mix, Flexibilidade de volume e Flexibilidade de entrega. A flexibilidade de sistema necessária é ditada pelo tipo de necessidade de recurso, o qual é tomado em termos de tempo para uma melhor alocação deste.

Para slack (1993), a flexibilidade de recursos refere-se a habilidade de mudar frente a: Tecnologia de processos da operação, Recursos humanos da operação e as Redes de suprimentos com os sistemas que fornecem e controlam a operação. As flexibilidades de longo prazo ou de curto prazo estabelecem diferentes limitações de tempo e custo.

Os problemas de flexibilidade imediata são formados por tempo de troca de máquinas, introdução de novos produtos, de compras, etc, um problema enfrentado diariamente pela indústria de fabricação, já que depende em muito, da disponibilidade de matéria-prima de seu fornecedor. Já a flexibilidade de longo prazo refere-se a recursos extras ou melhoria de recursos, que determinam as capacidades dos processos de recursos humanos de produzir determinados produtos.

2.2.5 Fazer Barato – A Vantagem de Custo

Segundo Slack (1993), o preço não fica na linha de frente da competitividade junto com qualidade, inovação e os serviços ao consumidor, na medida que os mercados e as empresas manufatureiras ganham em sofisticação. Contudo, o baixo custo na manufatura é uma meta legítima e desejável embora custo não seja a questão a vencer na concorrência. Devido a seu impacto no resultado financeiro, o custo está no centro dos objetivos da fabricação. Esses objetivos de manufatura devem referir-se aos objetivos estratégicos da empresa. Independente disto, o custo sempre será importante aumentando competitividade e margem de contribuição.

Segundo Martins (1998), a visão moderna sobre custos é a de que:

$$\text{Lucro} = \text{Preço de venda} - \text{Custo} \quad (1)$$

Isto se deve ao acirrado mercado em que as empresas estão inseridas atualmente. As fabricações não podem se dar ao luxo de imporem seus preços. O mercado é extremamente competitivo, e a alternativa de sobrevivência tem sido, e deve continuar a ser, a preocupação constante com o controle ou redução dos custos do produto. Seguindo a formulação (1) de lucro Tubino (1999), coloca que “duas são as mudanças radicais ocorridas no mercado brasileiro: a redução da margem de lucro e as fusões estratégicas entre empresas”. A primeira é discutida neste trabalho, já a segunda sai do escopo do mesmo.

Slack (1993) refere-se a grande lei de equilíbrio na manufatura “manutenção dos rendimentos altos através de padrões de serviços e preços competitivos enquanto mantêm os custos baixos”. Dessa forma notas-se a importância do controle de custos da manufatura independente de quais outras

vantagens competitivas ela busca. O melhor retorno sobre o investimento é sempre bem vindo, não importando o mercado em que se atua.

Para Slack (1993), o retorno sobre investimento pode ser influenciado de várias formas pela Função Produção. A primeira seria a saída/capacidade, que fornece o nível de utilização da operação, ajustando-se capacidade com demanda. Outro ponto é a capacidade/investimento fixo, que é a produtividade do investimento fixo, sendo determinada pela habilidade nos projetos e tecnologia da operação. E finalmente, investimento fixo/investimento total, que representa o capital imobilizado no negócio indicando os níveis de estoque. Tudo isso se faz necessário para que a facção consiga se encaixar na proposta de custos de Martins (1998) exposta logo acima em (1).

Na redução dos custos, Slack (1993) coloca que normalmente o ataque é direto, resultando em cortes ou demissões, o que gera uma má reputação quanto a esta prática. Os custos devem ser atacados de uma forma indireta, ou seja, melhorando outros pontos do processo. As demais vantagens competitivas de manufatura como Qualidade, Velocidade, Confiabilidade e Flexibilidade, devem ser administrados para a eficiência operacional e não como alternativa aos custos.

2.2.5.1 Os determinantes estratégicos dos custos

O baixo custo perseguido pela manufatura depende das suas decisões estratégicas como forma de reagir ao mercado e concorrentes. Essas decisões podem ser agrupadas sob três pontos, seguindo o pensamento de Slack (1993).

No primeiro ponto o volume modifica os custos. Na tentativa de equilibrar a capacidade da fábrica, todos os setores incorrem em pequenos aumentos de custos fixos. Assim, o volume pode ser aumentado acima da capacidade nominal sem incorrer em grandes aumentos de custos fixos.

Com o aumento do volume a variedade tende a diminuir, reduzindo o número de trocas necessárias, o que gera economias tanto escala quanto financeiras. Isto gera as economias de escala, que é o aumento da produção ser maior do que o aumento dos custos. No entanto deseconomias de escala podem ocorrer, ou seja, o aumento da produção é menor do que o aumento dos custos. Este fator pode ser agravado, por exemplo, pelo aumento da complexidade organizacional gerada.

No segundo ponto os custos são modificados pela variedade, que é o menos compreendido direcionador de custos. A complexidade é a causa raiz dos custos relacionados com a variedade. A variedade pode ser uma parte da competitividade desde que a manufatura tenha como meta acomodar a máxima variedade requerida, da maneira menos custosa.

No terceiro ponto os custos são modificados pela variação, onde variação “é o grau para qual a demanda colocada sobre o todo da operação flutua ao longo de um tempo”. Você esperá-las ou não, os custos dependerão de como a operação escolhe lidar com as variações. Podendo ajustar o nível de saída a cada flutuação de demanda ou fazer estoques de produtos acabados.

Na estratégia de perseguição à demanda, a saída é ajustada para refletir as flutuações de demanda. Pode-se, por exemplo, usar horas extras para aumentar a saída e aceitar mão-de-obra sub utilizada quando o volume de saída diminuir. No primeiro caso o custo total irá aumentar, no segundo é o custo unitário quem aumenta. Uma alternativa a essa questão seria a sub contratação quando necessário. Aqui as fábricas são obrigadas a limitar as horas extras, e ter o controle de sua capacidade para saber se aceita ou não mais peças para serem produzidas, sem produzir perdas para elas ou a seus clientes.

Na estratégia de amaciamento com estoque, a produção é constante deixando os estoques de produtos acabados absorverem as variações da demanda. Percebe-se nesse caso, que sua aplicação na indústria prestadora de serviço na confecção é inviável pela falta de fornecimento de matéria-prima, o que não permite a formação de estoques.

Cabe a Função Produção a redução de custos resultantes dos efeitos estratégicos de volume, variedade e variação sobre o custo ainda que o marketing contribua na redução dos efeitos destes. Segundo Slack (1993), outro setor que pode contribuir é o de compras, desde que não comprometa aspectos como qualidade e entrega, sendo o desempenho em preços das compras a cada 1% de melhorias gera de duas a três vezes mais economias que 1% dos custos reduzidos da mão-de-obra direta. O efeito compras não é muito significativo nas fábricas por sua principal matéria-prima ser fornecida pelo seu cliente.

3 METODOLOGIA

Este trabalho classifica-se como de cunho descritivo. Martins (1998), descreve que o estudo descritivo “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

Partindo deste pressuposto e dentro dos objetivos do trabalho, realizou-se um diagnóstico do setor de prestadores de serviço em confecção jeans de Maringá, abordando seus aspectos produtivos e considerando estes aspectos frente à competitividade das empresas no mercado. Utilizou-se para tanto, a análise dos cinco objetivos de produção dentro do planejamento estratégico da empresa.

Para a realização do trabalho fez-se primeiramente a pesquisa em instituições governamentais e de classe que representam a indústria de confecção de Maringá, a fim de identificar a existência de uma catalogação dos prestadores de serviço de confecção.

Fez-se levantamento bibliográfico para obter o embasamento teórico para a compreensão do assunto e formulação do questionário a ser aplicado. Posteriormente, levantou-se os dados através de entrevistas em cinco empresas prestadoras de serviço de confecção de jeans.

Por fim, fez-se a análise dos dados obtidos, correlacionando-se estes com a teoria e com o papel da entidade representativa da classe na cidade.

Para tanto, foram realizados os seguintes procedimentos:

- a) Formulação do questionário a ser aplicado nas empresas selecionadas;
- b) Consulta à lista de prestadores de serviço de confecção da Prefeitura Municipal de Maringá, a qual se mostrou ultrapassada, não permitindo encontrar as empresas requeridas;
- c) Busca no cadastro do Sindvest (2005) das empresas prestadoras de serviço de confecção em jeans de Maringá, onde novamente não se obteve sucesso, pois o número de empresas encontradas que pertenciam ao grupo requerido foi extremamente inferior ao número conhecido entre os empresários;

- d) Optou-se pelo pedido de indicação de algumas empresas maringaenses que usam o serviço das facções desejadas;
- e) Entre as nove empresas indicadas, foram selecionadas cinco empresas de facção em jeans, as quais concordaram em participar do trabalho.
- f) Aplicação do questionário (ANEXO A) mediante compromisso de manter em sigilo a identidade das empresas para possibilitar maior abertura das mesmas quanto a veracidade das informações. Esta etapa foi realizada através de visita à empresa e para identificar as empresas usou-se letras de A a E.
- g) A pesquisa foi delimitada a empresas prestadoras de serviço de confecção em jeans de Maringá, a amostra das cinco empresas foi retirada de uma população, pertencente ao banco de empresas que prestam serviços a confecções de Maringá.
- h) Análise dos dados e conclusão, identificando como os objetivos de desempenho atuam nas empresas pesquisadas, e como estão frente a ações tomadas pelo Sindvest.

4 Resultados

O presente capítulo tem como objetivo, apresentar os dados coletados junto às empresas pesquisadas, analisando-os conforme a teoria antes apresentada.

Para isso, será feita, primeiramente, uma breve descrição das empresas participantes na pesquisa, situando-as quanto à sua capacidade de produção, número de empregados, tempo de atuação no mercado, entre outros pontos. É importante ressaltar que, conforme foi acordado com as empresas pesquisadas, a identificação de cada uma delas será feita por meio de letras de A a E. Isto é necessário para que se mantenha oculta a razão social de cada uma delas, a fim de não se gerar qualquer constrangimento contra estas empresas a partir da análise efetuada.

Para a análise dos dados obtidos com o questionário do Anexo A, utilizou-se os sinais de positivo (+) e negativo (-) em substituição ao conceito de força e fraqueza apresentados no questionário aplicado.

Fica claro que o trabalho visa analisar a empresa quanto aos seus objetivos de desempenho, e em momento algum se deseja julgar a empresa de alguma forma, gerando constrangimento.

Posteriormente, apresenta-se os dados coletados com o questionário, e é feita a análise destes dados obtidos.

4.1 Descrição das empresas participantes

Abaixo, apresenta-se na Tabela 2, um resumo com alguns dados comuns às empresas pesquisadas.

Tabela 02: Dados comuns às empresas pesquisadas

Empresa	Produção (un/mês)	Artigos em jeans	Número de clientes	Colaboradores	Idade (anos)
A	3.000	Calças, saias.	1	14	1,5
B	10.000	Calças	2	40	2
C	6.000	Moda gestante	1	25	17
D	10.000	Calças, saias, macacões	1	60	8
E	50.000	Calças	1	104	4,5

4.1.1 Empresa A

A empresa **A**, segundo a classificação encontrada em SEBRAE (2005), é uma micro empresa de prestação de serviços de costura em jeans. Presta serviços para um único cliente que fornece matéria-prima. Produz, sobretudo, calças jeans, tendo uma participação menor em sua produção as saias, macacões e jaquetas, conforme a estação do ano.

A empresa possui uma administração familiar, que iniciou as atividades há aproximadamente 18 meses, possuindo 14 funcionários e uma produção aproximada de 3.000 unidades por mês.

Na concepção do proprietário, sua empresa necessita “atender e manter o cliente para ter maior chance de entrar no mercado”. A fabricação exclusiva para apenas uma marca fornecedora de matéria-prima é prejudicial na visão do empresário. Possuir boa reputação junto ao único cliente é necessário para conseguir outros.

4.1.2 Empresa B

A Empresa **B** é uma pequena empresa segundo a classificação encontrada em SEBRAE (2005). Presta serviços de confecção de jeans para mais de uma fornecedora de matéria-prima. Contudo seu objetivo é possuir apenas um fornecedor, e para isso, já se dedica à procura de empresa fornecedora interessada.

Segundo um dos proprietários, espera-se que a dependência de apenas um fornecedor facilite as negociações de modelos de produto a serem processados e os valores a receber sejam melhorados.

Possui uma produção basicamente de calças com as suas respectivas variações. Para tanto, consta com uma produção de aproximadamente 10.000 unidades por mês, produzidos por 40 funcionários. Está no mercado aproximadamente 24 meses.

4.1.3 Empresa C

A empresa **C** também é uma empresa de pequeno porte. Presta serviços para apenas uma empresa fornecedora de matéria-prima, produzindo jeans com características mais apuradas, ou seja, o jeans tipo “modinha”. Produz, especialmente, roupas para gestantes como calças e macacões.

Desde a sua fundação há 17 anos, a administração é tradicionalmente familiar. Conta com um quadro de funcionários constituídos por 25 trabalhadores e obtém uma produção mensal de aproximadamente 6.000 unidades.

O proprietário é muito enfático ao afirmar que o setor de prestadores de serviço necessita de ajuda, por exemplo, no fortalecimento da união entre os prestadores de serviço, para conseguirem um preço mais justo pelo produto fabricado e pela formalização das empresas chamadas, segundo ele, de “fundo de quintal”, que estão informais e tem condições de cobrar menores valores de seus fornecedores. Com a intenção de aumentarem os seus lucros, algumas empresas legalmente constituídas acabam por repassar matéria-prima para as informais.

4.1.4 Empresa D

A empresa **D**, seguindo as regras do SEBRAE (2005), é uma empresa de pequeno porte. Possui uma administração familiar, porém com um diferencial. Entre o seu quadro gerencial, há a presença de um Engenheiro de Produção, o que fornece à empresa, cultura organizacional distinta das empresas apresentadas até o momento.

A empresa **D**, está constituída há 8 anos, possui 60 funcionários, o que lhe permite uma produção mensal de aproximadamente 10.000 unidades. Os produtos que ela industrializa são calças, macacões, jaquetas, entre outros, com características mais apuradas, constituindo um produto de “modinha”.

A matéria-prima utilizada, o jeans, é fornecida por apenas uma empresa. Segundo o Engenheiro, a negociação dos preços pagos pelo produto produzido, tem sido satisfatória. A empresa é exigida em qualidade por seu fornecedor, o que resulta em melhor pagamento.

4.1.5 Empresa E

A empresa **E**, segundo as classificações em SEBRAE (2005), é uma empresa de médio porte. Possui apenas um fornecedor e a sua administração é familiar, com alguns recursos humanos profissionalizados. Está constituída há 4,5 anos.

A organização é bem remunerada pelo seu cliente, que fornece a matéria-prima, o proprietário da marca a ser fixada na peça produzida, sendo dado a seus produtos, atenção quanto à qualidade de processo e o custo. Segundo o Administrador da Produção, a parceria é firme e o controle exercido nas funções permite uma excelente competitividade no mercado.

Para a realização de suas atividades, a empresa **E** conta com 104 funcionários. Possui uma produção de aproximadamente 50 000 unidades ao mês, resultando em calças jeans apenas, com algumas variações de modelo.

4.1.6 Custos

Um bom controle dos custos é fator determinante para a negociação com seus fornecedores. No caso da planilha de custos, dependente de fatores como o tempo de produção, matéria-prima e outros, é desenvolvida apenas pela empresa **E**. Isso demonstra a tendência da empresa em possuir um bom relacionamento com seu fornecedor. Sabe-se o quanto se gasta, conseqüentemente, o quanto que se deve receber. No Quadro 01, estão diagramados os resultados da pesquisa sobre a vantagem competitiva “custos”.

Quadro 01 – Dados sobre a análise da Vantagem “Custo” nas empresas pesquisadas

Pontos avaliados	Empresas				
	A	B	C	D	E
Planilha de custo	-	-	-	-	+
Mão-de-obra	+	-	-	-	+

Hora extra	+	+	-	+	+
Satisfação do cliente em relação aos custos	+	-	-	+	+
Possui planejamento a curto ou longo prazo de redução de custos	+	+	+	+	-
Gostaria de receber aperfeiçoamento na área de custos	+	+	+	+	+

Os pontos principais analisados em “Custos” foram:

- a) A empresa **E** é a única a desenvolver planilha de custos;
- b) Apenas as empresas **A** e **E** estão satisfeitas com o custo da mão de obra;
- c) Apenas a empresa **C** usa horas extras (-);
- d) As empresas **A**, **D** e **E** satisfazem seus clientes quanto aos custos;
- e) Apenas a empresa **E** não possui planejamento de redução de custos (-).

Com relação ao custo da mão-de-obra, foi analisado que apenas as empresas **A** e **E** estão satisfeitas com o valor pago. A empresa **E** por possuir um sistema apurado de controle de tempos e custos, e a empresa **A** por simplesmente estar satisfeita. O uso de hora extra é evitado por todos, com exceção da empresa **C**, que possui pontos negativos em relação à qualidade da mão-de-obra e o conseqüente uso de horas extras para suprir sua demanda demonstrado no Quadro 05.

Apenas as empresas **A**, **D** e **E** conseguem uma boa negociação de valores financeiros com os seus clientes. Tanto a contratada como a empresa contratante estão satisfeitas com os valores das negociações.

Pela condição de adotar melhor política de produção entre todas as empresas pesquisadas, a empresa **E** é a única que não planeja reduzir os custos. As demais percebem que precisam fazê-lo logo, mas apenas a empresa **D** tem conhecimento para fazer isso, controla de atividades por tempo, planejamento da produção e nítido esforço na redução de custos.

As empresas foram unânimes quanto ao ponto questionado se gostariam de receber aperfeiçoamento na área de custos. Contudo, segundo Sindvest (2005), este treinamento já foi realizado no ano passado para as empresas maringenses.

4.1.7 Rapidez

É importante esclarecer que o objetivo “Velocidade” é um bom exemplo de fator que não depende de si apenas. Ele é resultado do bom desenvolvimento dos demais objetivos também, que quando ocorre em qualquer um dos outros quatro objetivos de desempenho, sobretudo a qualidade, a flexibilidade e a confiança, contribuirão para um desempenho superior neste quesito analisado.

No Quadro 02, estão diagramados os resultados da pesquisa sobre a vantagem competitiva “rapidez”.

Quadro 02 – Dados sobre a análise da Vantagem “Rapidez ou Velocidade” nas empresas pesquisadas

Pontos avaliados	Empresas				
	A	B	C	D	E
Protótipo	-	-	-	+	+
Produção de lote experimental	+	-	-	-	+
Produtividade	-	+	+	+	+
Gostaria de receber aperfeiçoamento na área de Rapidez	+	+	+	+	+

Os pontos principais analisados em “Rapidez” foram:

- a) Apenas as empresas **D** e **E** produzem protótipos;
- b) Apenas as empresas **A** e **E** produzem lote experimental;
- c) A empresa **A** é a única insatisfeita com a produtividade;
- d) 60% a 70% dos custos referem-se à mão de obra;
- e) Necessidade de métodos e tecnologia.

A princípio percebe-se uma certa satisfação das empresas pesquisadas quanto ao presente objetivo de desempenho analisado. Uma operação que possua a “Velocidade” bem desenvolvida em suas atividades, acaba por ganhar tempo junto a seu cliente. Isto permite a ela, promover um melhor planejamento, gerando mais benefícios, pois adianta tomada de decisão, e previne contra possíveis inconvenientes futuros.

A condição de produzir o protótipo dá à empresa uma previsão do que ela enfrentará na produção deste. Das empresas pesquisadas, apenas as empresas **D** e **E** apresentam condições e realizam a prototipia de produto antes da fabricação em série. O fato das outras empresas não realizarem esta

atividade não significa menor importância para este hábito, mas sim, pela falta de maquinário disponível para executar este procedimento. Isto acaba por prejudicar o planejamento e o controle da produção das empresas que não possuem a prototipagem. Poderia, ainda nesta etapa, realizar a cronometragem do tempo de fabricação da peça, caso as condições sejam as mesmas da linha de produção.

A produção de lote experimental remete também à produção de lotes pequenos. Apenas as empresas **A** e **E** realizam esta atividade. No caso da empresa **A**, ela o faz por pedido especial do seu cliente, e em períodos de baixa demanda pelo seu serviço.

Um dado interessante é o fato de apenas a empresa **A** não estar satisfeita com a sua produtividade. Esta empresa possui um número reduzido de maquinário, o que não permite realizar o ciclo de fabricação de maneira mais eficiente que as demais. Por mais que a produtividade esteja positiva nas empresas **B**, **C**, **D** e **E** estas buscam melhorá-la. Percebe-se uma necessidade de sobrevivência das empresas ao invés de ser apenas um fator competitivo, ou objetivo de desempenho. Tanto o é, que as cinco empresas foram unânimes no quesito receber aperfeiçoamento em velocidade. Este é um fator que depende, além de treinamento, na aplicação de métodos de produção e investimento em tecnologia de maquinário.

A velocidade torna-se um objetivo de desempenho unânime não apenas pelas necessidades do cliente, mas principalmente, pela necessidade de reduzir o maior custo existente dentro das empresas prestadoras de serviço de Maringá, que dizem ser a mão-de-obra responsável por 60% a até 70% dos seus custos. A produtividade é um fator de sobrevivência para estas empresas.

4.1.8 Flexibilidade

A flexibilidade é um fator, como já foi visto, que depende de outros fatores como velocidade, custos e qualidade atuam dentro da organização. Ao priorizar este como objetivo de desempenho para obter vantagem competitiva trabalha-se com um grande *mix* de produtos, muito elaborados. No Quadro 03, estão diagramados os resultados da pesquisa sobre a vantagem competitiva “flexibilidade”.

Quadro 03 – Dados sobre a análise da Vantagem “Flexibilidade” nas empresas pesquisadas

Pontos avaliados	Empresas				
	A	B	C	D	E
Prazo de entrega	-	+	+	-	+
Lotes produtivos pequenos	-	-	-	-	+
Lotes produtivos grandes	+	+	+	+	+
Diversidade de produto em produção	-	-	-	+	+
Layout produtivo	-	+	+	+	+
Logística interna	+	+	+	+	+
Programação de produção	-	-	-	+	-
Capacidade produtiva em “tempo”	-	-	-	+	+
Gostaria de receber aperfeiçoamento na área de flexibilidade	+	+	+	+	+

Os principais pontos analisados em “Flexibilidade” foram:

- a) O prazo de entrega das empresas **A** e **D** é descumprido, possuem mix muito grande;
- b) Apenas a empresa **E** prefere lotes produtivos pequenos, as demais procuram homogeneizar sua produção;
- c) A diversidade de produtos é positiva para as empresas **D** e **E**;
- e) Apenas a empresa **D** realiza a programação da produção;
- f) As empresas **D** e **E** possuem sua capacidade em forma de tempo, melhora o cálculo dos custos.

As empresas **A** e **D** demonstraram avaliação negativa no prazo de entrega diferenciado. Ambas optam pelo maior prazo de entrega por duas condições que enfrentam em sua linha de produção. Grande *mix* com produtos altamente complicados quanto ao seu processo e política de evitar o uso de horas extras. Isto as faz inflexíveis, deixando maior o prazo de entrega.

Ao se comparar os resultados quanto ao tamanho do lote produtivo, observou-se uma contrariedade à tendência de muitos métodos modernos de produção, descritos por Stevenson (2001), todas as cinco empresas preferem o uso de grandes lotes produtivos. Apenas a empresa **E** que é indiferente a qual método preferir, sendo os dois desenvolvidos. Demonstra-se aqui, uma falta de conhecimento ou de meios e métodos para se priorizar por lotes produtivos menores. Caracterizam-se assim, empresas que podem ter como objetivo de produção, a homogeneidade,

com menor *mix*. Esta idéia acaba por contrariar o que habitualmente as empresas **A**, **C** e **D** produzem, ou seja, grande *mix* de produtos. Percebe-se aqui uma desvantagem competitiva.

A diversidade de produto em produção é aceita positivamente pelas empresas **D** e **E**. Mas esta posição da empresa **D** contradiz sua preferência absoluta por lotes produtivos grandes. Outro ponto que é quase unânime, deixando apenas a empresa **A** de fora, é a questão de *Lay out* produtivo, justificado pelo número pequeno de equipamentos e espaço físico. Este ponto contradiz a empresa **A** no quesito da qualidade do ambiente, tratado no Quadro 05, onde é afirmado que o ambiente é um ponto positivo. A situação bem definida do *Lay out* confere uma logística interna considerada positiva pelas cinco empresas.

Outro ponto, e este muito importante é a programação da produção. Apenas as empresas **D** e **E** a realizam. Demonstram aqui, um maior cuidado com este princípio fundamental da Função Produção. Em decorrência disto, estas mesmas empresas possuem sua capacidade produtiva calculada em termos de tempo. Esta condição é essencial para, por exemplo, o correto levantamento dos custos da mão-de-obra, já que esta, como foi dito por algumas das empresas pesquisadas, representa entre 60% até 70% dos custos do serviço prestado.

4.1.9 Confiança

A confiança é, sobretudo, um fator de ligação entre a empresa e o seu cliente, que é o fornecedor de sua principal matéria-prima, o jeans. Percebe-se dentre as empresas pesquisadas, a preocupação com este item. É um ponto onde se distingue um empresário que respeita o seu cliente e o aguarda para uma negociação futura. No Quadro 04, estão diagramados os resultados da pesquisa sobre a vantagem competitiva “confiança”.

Quadro 04 – Dados sobre a análise da Vantagem “Confiança” nas empresas pesquisadas

Pontos avaliados	Empresas				
	A	B	C	D	E
Cumprimento dos prazos	-	+	+	-	+
Cumprimento das especificações	+	+	+	+	+
Desempenho do produto	+	+	-	+	+
Aviamentos utilizados	+	+	+	+	+

Gostaria de receber aperfeiçoamento na área de confiança	+	-	+	+	+
--	---	---	---	---	---

Os principais pontos analisados em “Confiança” foram:

- a) As empresas **A** e **D** deixam de cumprir os prazos, (equipamentos e mix), evitar o uso de hora extras;
- b) Todas as 5 empresas cumprem as especificações do cliente quanto ao produto.

Nas empresas pesquisadas todas possuem a preocupação de atender bem ao seu cliente, conferindo-lhe confiança recíproca. Porém duas empresas apresentaram avaliação negativa quanto a este ponto. A empresa **A**, possui uma estrutura deficitária, tanto de máquinas como de funcionários, segundo proprietário, ele poderia resolver este problema com o uso de hora extra, porém o seu custo de produção inviabilizaria a continuidade do negócio. Além disso, não possui nenhum controle de produção. Faz negociação com seu fornecedor para prolongar seu prazo de entrega.

Por motivos semelhantes à empresa **A**, a empresa **D** também deixa a desejar quanto a sua pontualidade de entrega. No seu caso, a dificuldade maior está na grande variedade dos modelos produzidos, ou seja, é um *mix* muito grande, e o produto é considerado de extrema dificuldade, por possuir grandes variações e adereços. Pelo fato de também evitar elevar os seus custos, o uso de hora extra não é praticado.

Para manter a confiabilidade do cliente, foram unânimes as cinco empresas ao afirmarem que mantêm as características mínimas de especificação do cliente para o produto. É uma garantia que o cliente tem de receber aquilo que ele pediu.

A confiança é desenvolvida como objetivo de desempenho por algumas das empresas pesquisadas direta ou indiretamente. E, apesar das especificações serem cumpridas por todas elas, um outro fator muito importante na manutenção de uma vantagem competitiva, o prazo de entrega tem qualificações negativas por duas empresas por estar relacionado ao aumento dos custos para o seu cumprimento.

4.1.10 Qualidade

Todas as 5 empresas apresentaram tendência pela busca ou manutenção da qualidade. É importante ressaltar que o fator qualidade é subjetivo a cada uma das empresas pesquisadas, que somente definem a qualidade seguindo o planejamento estratégico e as expectativas dos clientes. No Quadro 05, estão diagramados os resultados da pesquisa sobre a vantagem competitiva “qualidade”.

Quadro 05 – Dados sobre a análise da Vantagem “Qualidade” nas empresas pesquisadas

Pontos avaliados	Empresas				
	A	B	C	D	E
Atendimento	+	+	+	+	+
Qualidade do produto	+	+	+	+	+
Qualidade de equipamentos	+	+	+	-	+
Ambiente	+	-	+	+	+
Retrabalho	+	+	-	-	+
Mão-de-obra	+	-	-	-	+
Sistemas de qualidade	-	-	+	-	-
Satisfação do cliente em relação à qualidade	+	+	+	+	+
Gostaria de receber aperfeiçoamento na área de qualidade	+	+	+	+	+

Os principais pontos analisados em “Qualidade” foram:

- a) As empresas **A** e **E** possuem a maior pontuação positiva em qualidade, por ser objetivos buscados por elas;
- b) As empresas **C** e **D** são negativas quanto ao retrabalho;
- c) Apenas as empresas **A** e **E** possuem treinamento de mão de obra, e é interno;
- d) Nenhuma empresa possui um sistema de controle e melhoria da qualidade;
- e) Todas possuem a satisfação de seus clientes quanto a qualidade.

As empresas **A** e **E** foram as que mais pontos positivos obtiveram na análise da qualidade como objetivo de desempenho da produção de cada uma delas. Isto vem a confirmar o objetivo da empresa **A** em “atender bem aos clientes para conseguir outros”. Pode-se crer que este seja um de seus objetivos de desempenho, gerador de sua futura vantagem competitiva. E, a empresa **E**, reflete

as necessidades de seus clientes, expostas no item 4.1.5, onde a qualidade é explorada e é um dos objetivos de desempenho que a empresa persegue para obter a sua vantagem competitiva.

Nota-se que as empresas **C** e **D** possuem necessidade de melhorar o quesito “retrabalho”. Por mais que a qualidade não seja o seu foco principal, a ocorrência deste, não é justificada. Como resultado, este gera atividades que não agregam valor ao produto, aumentando os custos do processo diminuindo a já pequena remuneração pelo serviço prestado.

Um dado relevante é o fato da pouca qualificação da mão-de-obra das empresas pesquisadas. Apenas as empresas **A** e **E** possuem pontos positivos neste quesito, porém, o treinamento da grande maioria de seus colaboradores foi realizado dentro de suas dependências, por conta própria. Este quesito é um fator importante para a empresa que deseja possuir uma vantagem competitiva, não apenas em qualidade, mas nos outros quatro pontos também. É o funcionário que será orientado em como executar a sua função. Um mínimo conhecimento do processo como um todo é necessário para que ele execute adequadamente a sua função.

Deve-se considerar que a visão da empresa **C** sobre “sistemas de qualidade”, limita-se ao entendimento de que apenas a inspeção final já é suficiente. Desta forma, nenhuma das empresas apresentou um sistema de qualidade na forma de controle, apenas a inspeção final é realizada. Ou seja, após o término da peça costurada, esta é inspecionada e, caso apresente defeito, volta para ser reprocessada. Novamente, gera-se atividade que não agrega valor ao produto, retirando uma fatia deste na contribuição dos lucros.

Em todas as empresas pesquisadas a satisfação dos clientes quanto ao quesito qualidade é positiva. Mesmo assim, é unânime o desejo de aprimorar-se nesta questão. Pode-se concluir que as empresas sabem que necessitam da qualidade em seu processo, por mais que não seja necessariamente um requisito de objetivo de desempenho. É importante neste caso, que a empresa entenda o que é a qualidade para o seu cliente e que qualidade é necessária manter para que não se gere atividade improdutiva no processo.

4.2 Considerações

É importante ressaltar que este trabalho é embasado pela teoria de Slack (2002), onde o autor se refere aos cinco objetivos de desempenho de manufatura (o Custo, a Rapidez, a Flexibilidade, a Confiança e a Qualidade) como sendo os fatores primordiais para se alcançar a vantagem competitiva na produção ou manufatura.

Durante a realização do presente trabalho, deparou-se com resistência de algumas instituições em receber o pesquisador, tornando a argumentação de alguns fatores, como a atuação do Sindvest, limitada.

5 Conclusão

Por mais importante seja que as facções dominem todos os cinco objetivos de produção e possuam vantagem competitiva neles, é impossível, no atual estágio de desenvolvimento das empresas pesquisadas, que isto ocorra. A que mais próximo chega a esta situação é a empresa **E**.

Se não é possível que uma facção detenha o domínio em todos os cinco objetivos de produção, geradores de vantagem competitiva, cabe a cada uma das empresas identificar, através de sua estrutura produtiva e desejo dos clientes, qual é vantagem competitiva que ela explorará. Então, conhecendo sua competência, ela passa a explorá-la, destacando-se em uma ou mais vantagem competitiva.

Porém, esta conclusão merece uma ressalva. Percebeu-se durante a aplicação do questionário nas empresas, que o conhecimento a respeito dos temas é limitado, embasado pelo conhecimento comum, adquirido diariamente. Os empresários das empresas **A**, **B** e **C** não possuem conhecimento das possíveis competências que podem ser desenvolvidas ou buscadas com o desenvolvimento dos cinco objetivos de produção.

Resultado desta falta de entendimento do empresário foi explicitado por mais de uma das empresas, no anseio de que os lotes produtivos sejam maiores, com muitas peças. Isto vai de frente com uma tendência da produção enxuta, que é o uso de pequenos lotes produtivos, chegando-se a lotes unitários. Percebe-se uma carência de conhecimento das possibilidades que se tem ao explorar cada um dos cinco objetivos de desempenho. Este tipo de conhecimento é que deve ser desenvolvido junto aos empresários.

O Sindvest deve atuar, em conjunto com as suas parcerias, de forma a promover este conhecimento junto aos empresários, não realizando apenas cursos técnicos de treinamento de funcionário, mas também, a capacitação do setor produtivo de uma forma a proporcionar o conhecimento de o que é e como se obter a vantagem competitiva na produção e seu planejamento estratégico.

As ações do Sindvest têm se restrito à capacitação de operários. Poucas foram as ações tomadas em relação ao fortalecimento do setor de fabricação. É preciso que as ações do sindicato vão de encontro com as necessidades das empresas.

Uma forma mais eficiente de identificar e atender às necessidades das empresas é realizar este mesmo tipo de pesquisa em cada empresa, analisando os seus dados de forma independente e propondo soluções. Então, unir as empresas com as necessidades semelhantes e a partir daí começar o desenvolvimento das necessidades identificadas em cada uma.

REFERÊNCIAS

BIÉGAS, Sandra. **Como competir no mercado de bonés**. Revista Bonés.com. nº15, Janeiro de 2005.

IBGE. www.ibge.gov.br. (Acessado em 02/11/2005)

LEITÃO, Dorodame M. 1996. **Administração estratégica**. 2ªed. Editora SENAI/DN: Rio de Janeiro, 1996.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6ªed. Atlas Editora: São Paulo, 1998.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2ªed. Atlas Editora: São Paulo, 1994.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da produção**. 2ªed. Saraiva Editora: São Paulo, 2005.

SANTANA TEXTIL DO BRASIL. www.jeanstudo.com.br . (Acessado em 20/10/2005)

SEBRAE. www.sebrae.com.br . (Acessado em 02/11/2005)

SINDVEST. www.sindvestmaringa.com.br . (Acessado em 15/10/2005)

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. Tradução Maria Tereza C. de Oliveira. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. Tradução de Sonia M. Correa. São Paulo: Atlas, 1993.

STEVENSON, Willian J. **Administração das operações de produção**. 6ªed. LTC Editora: Rio de Janeiro, 2001.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2ªed. Atlas Editora: São Paulo, 2000.

_____. **Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica**. Bookman: porto Alegre, 2004.

Anexo A

Questionário aplicado

A.1 Modelo do questionário aplicado

Data //

Empresa:

Quantidade de funcionários:

Capacidade de produção:

Período de atuação no mercado:

Formal/informal:

Identifique Forças e Fraquezas no Processo

Fraquezas			FORÇAS		
OBSERVAÇÃO					
Custos					
Relaciona-se com a formação do custo do produto					
		Planilha de custo: se tem uma planilha de custos diretos e indiretos/ fixos e variáveis			
		Mão-de-obra: horas normal de atividade			
		Mão-de-obra: hora extra			
		Satisfação do cliente em relação aos custos			
		Possui planejamento à curto ou longo prazo de redução de custos			
		Gostaria de receber aperfeiçoamento na área de custos			
Rapidez					
Relacionado com o tempo para se adequar à produção de novos produtos					
		Protótipo: se tem estrutura para confecção de protótipo			
		Produção de lote experimental (novo produto): agilidade na produção de novos produtos			
		Produtividade: possui produção ágil para a entrega do pedido em tempo satisfatório para o cliente			
		Gostaria de receber aperfeiçoamento em rapidez			
Flexibilidade					
Relacionado com prazo de entrega, tamanho do lote produtivo e capacidade de produzir mais de um produto simultaneamente.					
		Prazo de entrega: atende a prazos diferenciados			

			Lotes produtivos: produzir pequenos lotes			
			Lotes produtivos: produzir grandes lotes			
			Diversidade de produto em produção: produzir mais de um produto simultaneamente, modelos diferenciados na linha de produção ao mesmo tempo.			
			Layout Produtivo: Layout bem definido			
			Logística Interna: Distribuição do trabalho/funções			
			Programação da produção: se é feita ordem de produção previamente planejada conforme a capacidade produtiva			
			Capacidade produtiva: tem definido a capacidade produtiva em termos de “tempo”			
			Gostaria de receber aperfeiçoamento em flexibilidade			
Confiança						
Desempenho do produto						
			Cumprimento dos prazos			
			Cumprimento das especificações			
			Desempenho do produto: exemplo: se o produto não desmanchou na lavanderia.			
			Aviamentos utilizados: se fornece algum aviamento, linha, se é de boa qualidade. Segue recomendações do cliente.			
			Gostaria de receber aperfeiçoamento na área de confiança			
Qualidade						
Qualidade do produto, atendimento e serviço prestado, sistemas de qualidade						
			Atendimento: se atende prontamente e educadamente			
			Qualidade do produto: Regulagem das máquinas			
			Qualidade: Tecnologia - maquinário e acessórios			
			Ambiente: Iluminação, ventilação, limpeza			
			Retrabalho: Desfaz algumas peças			
			Mão-de-obra: Qualificação e treinamento.			
			Sistemas de qualidade: Possui ferramentas implantadas			
			Satisfação do cliente em relação à qualidade			
			Gostaria de receber aperfeiçoamento na área de qualidade			

SELECIONE 5 FORÇAS E 10 FRAQUEZAS DA SUA
EMPRESA ESPECÍFICA

Dos cinco tópicos acima apresentados, qual ou quais deles são tidos como prioritários dentro da empresas? Por quê?

Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 261-4324 / 4219 Fax: (044) 261-5874