



## ANÁLISE DO SISTEMA PRODUTIVO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO

Jean Roque Santos Lezmer<sup>1</sup>, Marcia Fernanda Pappa<sup>2</sup>, Daiane Maria de Genaro Chirolli<sup>3</sup>

**RESUMO:** A indústria de confecção sofre várias mudanças ao longo de um ano, devido a diversas coleções que são inseridas na linha produtiva, dessa forma o planejamento e controle da produção deve estar integrado aos demais setores da organização para que o cliente receba seu produto no período acordado. O artigo teve como objetivo analisar o sistema produtivo de uma indústria de confecção através do acompanhamento de seu lead time produtivo, visualizando relações entre os setores que compreendem a cadeia produtiva interna, e seus colaboradores externos. Para esta análise, foi utilizado como metodologia, a pesquisa exploratória quantitativa, e ferramentas como técnicas de coleta de dados, observação e técnicas de análise de dados. Este estudo constatou um atraso considerável entre o lead time previsto e o realizado de vários setores da linha de produção, e como consequência disso um atraso no lead time geral das ordens de corte, sendo o principal motivo para o ocorrido, a falta de matéria-prima. Posteriormente analisado os fatores que causaram essa falta, constatou-se que o agente principal para essa ocorrência foi à existência de vendas acima do pré-estabelecido pela organização no início do período estimado. Assim, conclui-se a necessidade de se estabelecer uma estrutura produtiva bem organizada, levando em consideração a capacidade produtiva interna e externa de seus setores, parceiros e fornecedores, visto que esta informação deve ser apresentada primeiramente pelo setor de produção, para que tenha uma participação direta nas tomadas de decisões estratégicas da organização.

**PALAVRAS-CHAVES:** Lead time, produção, indústria, confecção.

### 1 INTRODUÇÃO

O processo produtivo hoje dentro de uma indústria de Confecção é considerado um diferencial competitivo, fatores como: Lead Time da produção ou por processo, a quantidade de etapas de produção de cada produto, layout de setores e processos, e a forma de produção seja ela direta ou terceirizada impacta diretamente no resultado final da sua cadeia interna produtiva. Isso faz com que haja uma influência no tempo final da entrega do pedido (produto) para seu cliente, e uma dependência à estrutura produtiva escolhida, tanto para seus fornecedores e parceiros externos, quanto para seus colaboradores internos.

Ter este processo bem estruturado é requisito básico para uma boa administração de uma indústria de confecção, falhas neste meio podem impactar setores da organização como: comercial, financeiro, compras, contabilidade e ainda a marca como um todo. Alguns problemas são resultados de uma má estruturação do processo produtivo: baixa

<sup>1</sup> Discente de Pós graduação no curso de Gestão da Produção na Universidade Estadual de Maringá. Maringá – Paraná. lesme.jean@hotmail.com.

<sup>2</sup>Orientadora: Docente Especialista no curso de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá - UEM, Maringá – Paraná e mestranda do curso de Engenharia Urbana da Universidade Estadual de Maringá. mfpappa@hotmail.com.

<sup>3</sup> Docente Mestre no curso de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá - UEM, Maringá – Paraná. dmgenaro@hotmail.com.

qualidade de produto; atraso na entrega do pedido; quebra de pedido; não alcance de metas de faturamento influenciando o fluxo de caixa, e posteriormente encolhimento de demanda, não prospecção da marca, aumento de estoque de produto acabado e diminuição do lucro.

Os sistemas de produção desenvolvem um papel de suma importância para um bom andamento de uma estrutura fabril, e tem como objetivo dar suporte para as tomadas de decisões. Corrêa, Gianesi e Caon (2009). A gerência de produção deve ter como visão entender os objetivos almejados pela organização para poder responder se a capacidade produtiva é capaz ou não de complementar o planejamento estratégico visando alcançar os objetivos traçados. Sendo assim, é função direta da administração da produção a responsabilidade de estabelecer o que é necessário para alcançar tais objetivos e também, a importância do sistema de produção de estar presente perante as decisões tomadas dentro da organização é fundamental para que o planejamento estratégico tenha sucesso. Slack, Chambers e Jhonston (2002).

Porém, não é somente as decisões da gerência de produção que podem impactar diretamente na gestão da indústria de confecção e em seus resultados, o setor comercial, por exemplo, se não tiver um planejamento de vendas acaba gerando dificuldade na programação da produção que pode resultar no fim do ciclo produtivo em estoques excessivos ou em faltas de produtos acabados, como também falta de matéria-prima, influenciando assim, o andamento do processo de programação da produção.

Dessa forma constata-se que a estrutura produtiva da indústria de confecção é o “coração” da organização e o termômetro que mensura a capacidade de projeção da marca no que se diz respeito à capacidade produtiva. Para que haja um bom andamento dessa estrutura setores como: Corte; Distribuição; Terceirização e Planejamento e Controle da Produção devem estar com seus planos estratégicos bem definidos e com base em um planejamento geral que leve em consideração a capacidade individual de cada setor e o Lead Time interno, fazendo assim que o processo produtivo seja contínuo e que em nenhum estágio surjam os gargalos.

Assim esse trabalho objetivou analisar o Lead Time produtivo da indústria de confecção Costa e Pugliesi Ltda, mapear os processos produtivos e os setores que integram cada seguimento de produto da organização.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

Para esse estudo foi aplicada como metodologia, a pesquisa qualitativa exploratória, utilizando de ferramentas como: técnicas de observação, técnicas de coleta de dados, e técnicas de análise de dados, pois, teve como objetivo acompanhar, analisar e avaliar todo o processo de produção da organização em questão, estudar os métodos utilizados, estudar a característica de cada setor, o ambiente natural, seus colaboradores, fluxo de ações, coletar dados dos setores que compreender a estrutura produtiva, os quais são: corte; planejamento e controle da produção; preparação; distribuição; costura; acabamento e expedição.

O lote de produção acompanhado foi o de número: 248, correspondente a coleção verão 2010 – 2011, tendo 109 ordens de corte, e dentro deste lote foram selecionados três ordens de corte para que fosse possível analisar o lead time de produção individual de cada setor que compõem a linha de produção do produto em questão, e também o lead time total do sistema de produção da organização, sendo as ordens de corte as seguintes: O.C 1234; O.C 1256; O.C 1278. Este acompanhamento se deu entre os dias 12 de Agosto de 2010 a 5 de Outubro de 2010, sendo acompanhado por relatórios diários e semanais junto aos setores que compõem a linha produtiva do produto, e vistoria nos setores. Foram ainda analisados os principais motivos que impactaram em atrasos de produtivo.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A ordem de corte 1278 teve início em seu processo produtivo no dia 16 de Agosto de 2010, sendo que seu percurso pelos setores: Planejamento e Controle da Produção; Plotter; Corte; Distribuição; Terceirização; Estamparia; foi dentro do lead time previsto. Já no processo Camisaria, o lead time foi superado em 1 dia, o mesmo ocorreu no processo de Caseamento. Sendo assim essa ordem de corte teve um lead de processo realizado de 20 dias, dois dias a menos do que o lead time previsto de 22 dias.

A ordem de corte 1256 teve seu início de processo no dia 16 de Agosto de 2010, passando pelos setores: Planejamento e Controle da Produção; Plotter; Corte; Distribuição; Terceirização; Fação, dentro do lead time previsto, porém, no processo de Lavanderia, teve um atraso 2 dias, não sendo recuperado nos setores a frente e chegando e terminando seu processo com 32 dias de lead time dos 30 previstos.

A ordem de corte 1234 teve início de processo no dia 16 de agosto de 2010, ficando por 2 dias no setor de Planejamento e Controle da Produção, 1 dia no setor de Plotagem, já no setor de corte, foi constatado que o tecido a disposição não correspondia a tonalidade de cor estabelecida no mostruário de vendas, caracterizando falha no processo, por esse motivo o lote produtivo ficou 23 dias parado neste setor, esperando a aquisição do material adequado, sendo que o tempo previsto era de 4 dias. O resultado final foi um lead time realizado de 35 dias, com 20 dias a mais que o previsto inicialmente que era de 15 dias como mostrado na tabela 1.

**Tabela 1** - Acompanhamento de lead time – ordem de corte 1234



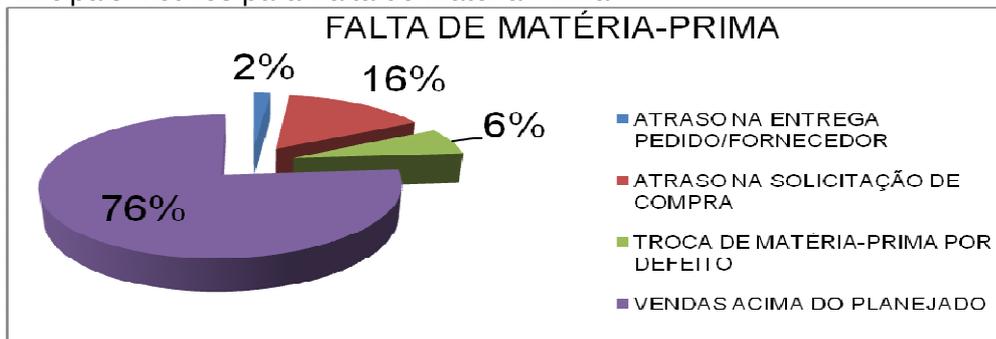
Fonte: dados da pesquisa 2010

De acordo com o levantamento das ordens de corte do lote 248, das cento e nove ordens de corte, vinte e três finalizaram antes do tempo previsto, as demais tiveram atrasos.

Posteriormente a isto, foram analisados os motivos para o não comprimento do lead time do lote 248 das cento e nove ordens do lote, 12% das ordens tiveram atraso por falha de processo. 15% apresentaram atraso por motivo de baixa produtividade, 28% obtiveram atraso em seu processo pela demora no retorno dos parceiros externos, e 45%, tiveram atraso em seu processo pelo motivo de falta de matéria prima.

Estudando os principais motivos para a falta de matéria-prima, foi constatado que: 2% das ordens de corte obtiveram atraso em seu lead time pelo motivo de falta de matéria-prima (produto), 6% consolidou atraso pela troca de matéria prima com defeito, 16% refere à falta de matéria prima pela demora na entrega do pedido/fornecedor. E a grande maioria um total de 76% se deve o atraso pelo fato das referências contidas nas ordens de corte ultrapassaram a quantidade estimada de vendas e planejada no início da coleção. (tabela 2)

**Tabela 2.** Principais Motivos para Falta de Matéria-Prima.



Fonte: dados da pesquisa 2010.

#### 4 CONCLUSÃO

O artigo apontou que das 109 ordens de corte acompanhadas 86 tiveram atrasos. Analisando os motivos que levaram a este atraso constatou-se que 76% das ocorrências se deram por venda superior ao estabelecido no início da coleção, ocasionando falta de matéria-prima durante o processo produtivo. Outros pontos apresentados foram à falta de entendimento entre os setores comercial e de produção, e que as necessidades produtivas não foram respeitadas, também, que não houve participação direta da gerência de produção na elaboração e nem no acompanhamento do planejamento estratégico da organização.

#### REFERÊNCIAS

- CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas S.A 2009. 434 p.
- GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração do Produto**. São Paulo: Editora Atlas S.A 2001. 537 p.
- JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração da produção e operações: O essencial**. Porto Alegre: BookMan 2009. 424 p.
- MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Saraiva 2006. 562 p.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas S.A 2002. 747 p.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistema de produção: A produtividade no Chão de Fábrica**. Porto Alegre: Bookman 2007. 182 p.