Produto & Produção, vol. 16 n.1, p. 66-80, mar. 2015

SUBMETIDO EM 30/08/2013. ACEITO EM 30/03/2015.

O gestor de produção na indústria de confecções: um estudo em uma empresa de médio porte da cidade de Maringá – PR

Jaiane Aparecida Pereira
Universidade Estadual de Maringá - UEM
profjaiane@yahoo.com.br

Jéssica Silva de Carvalho
Universidade Estadual de Maringá - UEM
jessicah_jsc@hotmail.com

Rejane Heloise dos Santos
UNICESUMAR
rejaneheloise@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender as dificuldades enfrentadas pelo gestor da produção em uma média empresa de confecções da cidade de Maringá-PR. De forma específica, o trabalho procurou identificar as responsabilidades do gestor da produção da empresa, descrever o processo de produção e discutir as dificuldades enfrentadas pelo gestor. O referencial teórico abordou discussões sobre a administração estratégica e o planejamento de produção e operações; depois discutiu o papel do gestor de produção. Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva por meio de entrevista semiestruturada com o gestor de produção da empresa, também foram utilizados dados secundários de relatórios da indústria de confecções. Como principais resultados, apresenta-se que as dificuldades elencadas estão relacionadas ao planejamento, às necessidades dos clientes, à escassez de mão de obra e ao gerenciamento de variáveis imprevisíveis, como falta de matéria prima, atraso de fornecedores, ausência de pessoal, falhas técnicas e erros humanos.

Palavras-chave: Administração da produção; Gestor de produção; Produção do setor de confecções.

THE PRODUCTION MANAGER IN CLOTHING INDUSTRY: a study in a medium-sized company in city of Maringá–PR

ABSTRACT

This study aims to understand the difficulties faced by production manager in a medium clothing company in Maringá-PR. Specifically, the study seek to identify the responsibilities of the company's production manager, describe the production process and discuss the difficulties faced by production manager. The theoretical part study discussions about strategic management and production and

operations planning; then discuss role of production manager. To this, we conducted a qualitative and descriptive study using semi-structured interview with production manager from company; we also used secondary data by reports of clothing industry. As main results, we present that difficulties are linked with planning, customer needs, labor shortage, and managing unpredictable variables such as raw material lack, suppliers delay, worker absence, technical failures and human fault.

Keywords: Production management; Production manager; Production in clothing industry.

1. Introdução

A batalha pela conquista de fatias de mercado globais no futuro terá a função produção como parâmetro, sendo considerada uma arma competitiva ou uma fraqueza competitiva. Para as empresas que derem os passos necessários para tornar seus sistemas flexíveis e competitivos, quanto ao custo e ao preço, qualidade e prazo de entrega, a produção será uma arma decisiva que poderá ser usada para alcançar grandes fatias do mercado, tanto nacionais quanto internacionais (GAITHER; FRAZIER, 2002; BENTON; MALONI, 2005).

Alguns mercados ou setores da economia se destacam devido ao nível de competitividade, logo, as empresas incluídas em tais segmentos devem preocupar-se mais com seu desempenho e compará-lo perante o setor. No caso do Brasil, um segmento de grande destaque é o mercado têxtil e de confecção, pois segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), o país abriga o quarto maior parque produtivo de confecção; o quinto maior produtor têxtil; o segundo maior produtor e terceiro maior consumidor de denim do mundo; tendo movimentado em 2011, 67 bilhões de dólares contra 60,5 bilhões em 2010. A referida associação aponta que para o mesmo ano, foi investido 2,5 bilhões, com uma produção média de 9,8 bilhões de peças, tornando o segmento de confecções no país como o segundo setor da indústria de transformação que mais emprega trabalhadores, perdendo apenas para alimentos e bebidas. Em se tratando de empregos diretos, os dados de 2011, totalizam 1,7 milhão de empregos diretos e 8 milhões ao adicionar aos indiretos. Vale ressaltar que neste setor 75% é mão de obra feminina (ABIT, 2012).

Com quase 200 anos de experiência, o Brasil é referência mundial em *design* de moda praia, *jeanswear* e *homewear*, além de apontar crescimento também nos segmentos de *fitness* e *lingerie* (ABIT, 2012). No estado do Paraná, juntamente com os demais estados situados nas regiões sul e sudeste, concentram alguns dos maiores polos produtivos de confecções nacionais, sendo responsável pelo segundo maior faturamento do setor, cerca de R$ 3,5 bilhões, anualmente. A produção é de aproximadamente 216 milhões de peças por ano. Além disso, o segmento está em segundo lugar no *ranking* paranaense de geração de empregos, abrangendo 14% da mão de obra distribuídos em mais de 4.500 indústrias. Esse resultado foi obtido, devido à existência do importante aglomerado de indústrias do setor no eixo Londrina – Apucarana – Maringá – Cianorte (OLIVEIRA; CÂMARA; BAPTISTA, 2007).

Foi constatado que 25% do total de empregos gerados no estado do Paraná ocorreram devido às indústrias do setor textil apenas da cidade de Maringá. O segmento é o mais representativo para a economia da cidade, com mais de 500 estabelecimentos (32,8% de seu total, contra 12,5% da indústria moveleira que é o segundo maior segmento da cidade) e com 6 *shoppings* atacadistas constituídos por 650 lojas, a maioria de produção própria (IPARDES, 2006). Portanto, percebe-se a importância do setor têxtil e de confecções para Maringá. Devido a essa importância e à concorrência, o papel do gestor de produção pode ser determinante para impulsionar o bom desempenho da empresa, sendo que as dificuldades enfrentadas por ele precisam ser minimizadas.

Neste contexto, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: Quais as dificuldades do gestor da produção em uma média indústria de confecções da cidade de Maringá-PR? Sendo assim, o objetivo geral do presente trabalho é compreender as dificuldades enfrentadas pelo gestor da produção em uma média indústria de confecções da cidade de Maringá-PR. De forma específica, o trabalho procura identificar as responsabilidades do gestor da produção da empresa, descrever o processo de produção e discutir as dificuldades enfrentadas pelo gestor da produção.

Inicialmente o artigo apresenta uma discussão teórica sobre a administração estratégica e o planejamento de produção e operações, bem como sobre o papel do gestor de produção. Posteriormente foi exposto o material e método de pesquisa. Em seguida, a apresentação dos dados

está estruturada em duas partes: um panorama do setor têxtil e de confecções; e a apresentação dos resultados. Por fim, são feitas as conclusões do estudo.

Por meio dos resultados apresentados espera-se contribuir com o desenvolvimento do setor, mostrando as dificuldades de planejamento devido à dinâmica sazonal inerente a esse mercado, além da escassez de mão de obra qualificada e o gerenciamento de variáveis imprevisíveis. Tais fatos apontam a necessidade de investimento em capacitação, bem como assinala os desafios que as empresas enfrentam ou podem enfrentar. Ademais, a pesquisa pode também servir de base para o estudo de iniciativas públicas voltadas ao auxílio das empresas, principalmente pela importância da geração de emprego e renda que o setor apresenta.

2. Administração estratégica e o planejamento de produção e operações

A administração da produção e operações é a função organizacional responsável pela direção e controle das atividades e processos que transformam as matérias-primas em bens ou serviços. Pode ser interpretada de duas maneiras, uma restritiva que refere-se a um departamento específico e outra amplamente denominada englobando todas as áreas, já que os processos se encontram em todas as atividades organizacionais (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004). Ela pode ser conceituada como a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009), sendo que atualmente seu papel estratégico vem sendo discutido (OLTRA; FLOR, 2010).

O sucesso das negociações em todas as áreas da empresa pode ser associado ao trabalho conjunto das operações (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006), devido ao seu amplo contato com o cliente por meio do produto ou serviço que oferece. Ritzman e Krajewski (2004), por sua vez, asseveram que somente por meio de uma administração eficaz de pessoas, capital, informações e materiais, as metas previamente definidas poderão ser alcançadas. As atividades da administração da produção estão relacionadas ao sucesso de toda organização, e que sua eficácia poderá oferecer vantagens como: redução de custos e investimentos; aumento da receita e do nível de satisfação dos consumidores; e fornecer base a inovações futuras (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Pode-se afirmar, portanto, que o gerenciamento eficaz das operações contribui significativamente para o sucesso da empresa, tornando-a competitiva (ICHIJO; NONAKA, 2007).

Nesse sentido, é unânime o apontamento dos estudiosos no que tange a importância da administração de produção e planejamento estratégico. Corrêa, Gianesi e Caon (2007) defendem o planejamento contínuo, para que se perceba como a situação atual e suas decisões influenciam no futuro, de modo a projetar resultados diferentes do passado utilizando causas que se poderá controlar. O conceito de planejamento é inerente ao conceito de produtividade (MARTINS; LAUGENI, 2005), por esse motivo, o planejamento estratégico visa maximizar os resultados e minimizar os riscos das decisões (TUBINO, 2006). Assim, para manter-se no mercado toda empresa necessita de planejamentos estratégicos e táticos. Sendo que os planejamentos realizados pelo setor de produção deverão estabelecer metas de curto prazo (táticos) e longo prazo (estratégicos), visando aprimorar os processos produtivos e otimizar os recursos disponíveis, relatando os resultados às demais áreas organizacionais auxiliando nas tomadas de decisões (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

A estratégia de produção pode ser conceituada como um conjunto de políticas, dentro da função de produção, dando sustento à posição competitiva da unidade de negócios da empresa, especificando como a produção irá colaborar para as demais estratégias funcionais. Uma estratégia de produção consiste em estabelecer certo grau de importância relativa aos critérios de desempenho e formulação de políticas consistentes com a estratégia do negócio (TUBINO, 2007). Desta forma, o objetivo da estratégia é fornecer um conjunto de características produtivas que permitam que a empresa obtenha vantagem competitiva. Chase, Jacobs e Aquilano (2006) também conceituam a estratégia de operações como a definição de políticas e planejamentos que apoiam sua estratégia de competitividade. Verifica-se, portanto, que o estabelecimento da estratégia de produção está relacionado à definição dos aspectos que serão priorizados pela organização em seu planejamento, e deverão estar em conformidade com a estratégia geral da empresa.

Para isso, devem ser levadas em consideração as variáveis: desempenho de entrega, flexibilidade e inovatividade (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2009; CHOD; RUDI, 2005). Corrêa, Gianesi e Caon (2007) também as retratam quando mencionam velocidade e

confiabilidade de entregas, flexibilidade de saídas, adicionando, por sua vez, o custo percebido pelo cliente e a qualidade dos produtos. Todas essas dimensões competitivas inserem a esse contexto a habilidade de se trabalhar com mudanças (GARVIN, 1998).

Desse modo, a empresa deve considerar na implementação da estratégia, a prioridade dos objetivos de desempenho da operação, considerando também a possibilidade de melhoria de desempenho de um objetivo em detrimento de outro (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Portanto, os autores sugerem quatro perspectivas que juntas nos fornecem uma visão dos critérios que embasam a estratégia de produção: (1) perspectiva de cima para baixo; (2) perspectiva de baixo para cima; (3) requisitos do mercado; e (4) recursos da produção.

A primeira, perspectiva "de cima para baixo" é a que indica o conceito de estratégia corporativa, como sendo as decisões gerais da organização, ou podemos afirmar, em linhas gerais, que se trata de um planejamento estratégico. A estratégia de negócios, por sua vez, seria a subdivisão dessa estratégia geral entre as diversas funções dentro da mesma, formando as estratégias funcionais, que cada parte da empresa deve conhecer e desempenhar. Nessa perspectiva, a estratégia da produção precisa conhecer e tomar seu lugar nessa hierarquia de estratégias (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Então, a administração da produção também deve preocupar-se com aspectos atuais do ambiente externo que influenciam na estratégia, como: a coordenação de organizações separadas fisicamente, mas que se relacionam no processo produtivo como parceiras; e a melhora na relação de barganha com os fornecedores, etc. (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006).

Diferente do primeiro modelo, a segunda perspectiva, de "baixo para cima", concerne em melhorias contínuas responsáveis por moldar a estratégia, que se baseia na experiência da realidade, e não de um posicionamento teórico. A terceira perspectiva, requisitos do mercado, consiste em compreender a necessidade do cliente, o que o consumidor efetivamente deseja, para então idealizar seus produtos, trabalhar sua estratégia, etc. Finalmente, a perspectiva dos recursos da produção defende que o sucesso de uma organização depende da maneira em que ela organiza, planeja, utiliza e aloca seus recursos de produção, buscando sempre sua melhor utilização, ou maximização (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Esses quatro modelos pretendem explanar quais as pressões em jogo para formar o conteúdo da estratégia de produção, evidenciando a importância de cada uma delas e o seu conteúdo conjunto. Wheelwright e Hayes (1985) desenvolveram um modelo de quatro estágios, os quais serão atrelados à relevância dada à produção, a saber: (1) internamente neutro, impedindo o desenvolvimento da organização; (2) externamente neutro, sendo tão boa quanto os concorrentes; (3) internamente apoiado, sendo claramente a melhor do setor; e (4) externamente apoiado, redefinindo as expectativas da indústria. O objetivo desse modelo é o de ajudar os gestores a identificarem a posição atual e, se pretendido, avançar para um estágio superior.

Percebe-se, portanto, a necessidade de se definir uma estratégia para a organização, considerando o *trade-off* envolvido, afim de evidenciar a complexidade da decisão da estratégia de produção (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006). Desse modo, a decisão e a definição da estratégia da empresa, precisam considerar todas essas perspectivas e aspectos abordados, bem como as particularidades e fatores externos individuais a cada empresa. Para participar desse processo de elaboração da estratégia de operações, torna-se fundamental o papel do gestor de produção e operações, assunto que será tratado no próximo tópico.

2.1 O papel do gestor de produção e operações

Os gestores de produção são os funcionários da organização que exercem responsabilidade particular para administrar algum ou todos os recursos envolvidos na função produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Eles possuem algum tipo de encargo sobre todas as atividades da organização que contribuem para a produção efetiva de bens e serviços, diferenciando-se somente na forma escolhida pela organização. Contudo, nem todas as empresas elegem um profissional para exercer essa função, resultando no fato de que esse foco nas operações não fica com ninguém dentro da empresa, o que pode prejudicar a capacidade de transformação da empresa (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006).

Algumas responsabilidades atribuídas ao gestor e a equipe de produção em todas as organizações, são: (1) o entendimento dos objetivos estratégicos da produção; (2) desenvolvimento de

uma estratégia de produção para a organização; (3) projeto dos produtos, serviços e processos de produção; (4) planejamento e controle da produção; e (5) melhoria do desempenho da produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Ritzman e Krajewski (2004) delineiam ainda mais tais encargos, relacionando a escolha do processo; flexibilidade dos recursos; envolvimento do cliente; intensidade de capital; relação entre as decisões; economias de escopo bem como a questão do foco.

Nesse sentido, é possível verificar que o gestor de produção possui inúmeras e diversificadas responsabilidades dentro de uma organização, cabendo a ele: entender o objetivo principal e os objetivos em longo prazo da empresa, além de traduzir esses objetivos e estratégias em ações operacionais; elaborar um conjunto de princípios que oriente a tomada de decisões; definir o projeto do que será produzido e quais operações deverão ser executadas, planejar e controlar o tempo e as atividades da operação, sem deixar de lado os fornecedores e matérias-primas, a necessidade do cliente e a disposição dos recursos. Ou seja, exige-se um grande conhecimento sobre o produto e sobre a atividade da organização; a realização de um planejamento e a decisão sobre a melhor utilização dos recursos disponíveis, buscando o cumprimento deste planejamento; buscar melhoria contínua no desempenho das operações, aprimoramento da operação no tempo, etc. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

As atribuições do gestor de produção vão além das atividades mencionadas, e enumeram cinco aspectos que precisam ser considerados por esses profissionais: globalização; pressões por proteção ambiental; a relevância cada vez maior da responsabilidade social; a necessidade de consciência tecnológica e a gestão do conhecimento. Os desafios e a dinamicidade da área de operações demandam do setor constantes mudanças exigindo que o profissional esteja atualizado a esse respeito, sendo necessária especial atenção quanto a: coordenação de empresas separadas que se apoiam mutuamente, os terceirizados; otimizar fornecedor, produção e redes de distribuição; a coprodução e participação de clientes em novas criações; administração de pontos de contatos com o consumidor e o aumento da consciência da alta administração acerca da importância das produção (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

A gestão das operações consiste num desafio constante, uma vez que mudanças relacionadas ao mercado ou às condições ambientais, novas tecnologias, novas ideias, no próprio paradigma da empresa, ocorrem frequentemente e a função de produção terá que entender suas consequências para responder a elas. Por isso, o gestor de produção precisa reconhecer tendências atuais para que possa lidar com elas, além das tendências futuras e como elas irão impactar na prática do seu trabalho. Em tempos de globalização, o gestor de produção precisa estar ciente das dimensões internacionais das decisões de operações, precisa estar preparado para lidar com as possibilidades de negócios internacionais, com a redução das fronteiras, com a ampla difusão das tecnologias (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Como atualmente, a questão da responsabilidade social também concerne em tema que tem sido amplamente discutido na sociedade em todos os âmbitos, a produção precisa atentar-se a esse quesito. A preocupação com o meio ambiente e a ecologia cresceu no mesmo ritmo que a industrialização e a população esta ficando mais consciente do desperdício (BALLOU, 2011). Deste modo, cada vez mais se exige que as empresas se adaptem aos padrões de sustentabilidade e responsabilidade social.

As organizações e suas funções de produção são responsabilizadas pelo bem estar da sociedade, podendo visar apenas o lucro, mas também preocupar-se com o bem-estar dos indivíduos que trabalham nelas, dos fornecedores que atuam ao seu lado, da comunidade local em que a empresa está inserida e com a ética. A responsabilidade ambiental, por sua vez, precisa ser pensada no curto, médio e longo prazo, assegurando-se do impacto ambiental que a empresa poderá vir a causar e como agir para saná-lo. Contudo, adverte-se que o gestor da produção ainda precisa estar atento à tecnologia e à gestão do conhecimento. À primeira porquanto é ele quem define a tecnologia que será empregada no setor produtivo da empresa, então ele precisa estar atento às novidades emergentes do setor e desenvolver capacidades de mudanças rápidas, e à segunda porque o conhecimento está no centro dos seus processos que agregam valor (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Neste contexto, a importância das atividades desse profissional na organização se dá de maneira crescente, uma vez que o ambiente está cada dia mais exigente. A estrutura de custos atual de muitas empresas também faz com que a prática de operações possa melhorar seu desempenho

financeiro. Sendo assim, embora sejam vistas por alguns como atividades rotineiras, a gestão de operações é um dos maiores desafios impostos aos negócios e aos gestores.

3. Material e método de pesquisa

O presente trabalho é de natureza qualitativa, conceituada por Neves (1996) como a que objetiva a aquisição de dados descritivos, mediante contato direto e interativo com a questão que é seu objeto de estudo. A pesquisa qualitativa entende que um fato pode ser mais bem compreendido em seu local de origem e contexto, levando o pesquisador a campo com o intuito de apreender o fenômeno a partir do ponto de vista dos indivíduos envolvidos (GODOY, 1995). Neves (1996) também infere que o objetivo dessa perspectiva é traduzir e expressar os significados do mundo social, reduzindo distâncias entre o estudo e seu objeto, teoria e prática, argumento e ação.

No que diz respeito ao tipo de pesquisa realizada, esta se caracteriza como descritiva. Tipologia que, conforme assegura Silva (2001), busca descrever características de determinado fenômeno, envolvendo ferramentas padronizadas para a coleta de dados. Por isso, optou-se pela pesquisa qualitativa-descritiva, para descrever o funcionamento da empresa e a partir dos processos compreender as dificuldades enfrentadas pelo gestor de produção na indústria de confecções.

Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa de campo, opção de levantamento de dados e documentação direta, na qual se observa os fatos espontaneamente, assim como seu acontecimento, utilizando-se de controles adequados e objetivos preestabelecidos que definem o que deve ser verificado (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Foram coletados dados primários por meio de uma entrevista semiestruturada com o gestor da produção de uma indústria de confeções de médio porte da cidade de Maringá. E dados secundários, por meio de relatórios do setor, do *website* e documentos da empresa. Também foi realizada observação não sistemática na empresa em questão. A observação assistemática pode ser denominada espontanea, informal, em o conhecimento se dá por meio de uma experiência casual, sem que tenha sido planejada de forma mais cuidada, de antemão (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A entrevista buscou identificar primeiramente quais as responsabilidades do gestor de produção. Depois, descobrir quais as dificuldades enfrentadas pelo gestor. Em seguida, saber como é feito o planejamento de produção da empresa e entender o seu processo de produção. A entrevista foi realizada em agosto de 2012, com cerca de uma hora de duração. As observações ocorreram de junho a setembro de 2012.

Para análise das informações coletadas, utilizou-se do método da análise de conteúdo, que de acordo com Campos (2004) consiste num conjunto de técnicas para encontrar o sentido de determinado documento, em que se busca descrever o conteúdo de maneira objetiva e sistemática. Neste caso, permitiu identificar as dificuldades em cada uma das fases do processo de produção.

4. Apresentação e análise dos dados

A análise pauta-se primeiramente na apresentação de um breve panorama do setor têxtil e de confecções. Depois discute-se dados referentes à empresa de confecções e o gestor de produção.

4.1 Breve panorama do setor têxtil e de confecções

O setor de moda brasileira movimenta cerca de 56,7 bilhões de dólares anuais, segundo o Programa de Exportação da Indústria da Moda Brasileira (TEXBRASIL) com cerca de 56.200 empresas em 2012, e 1,658 milhão de empregos diretos, tornando o Brasil o 2º maior produtor e 3º maior consumidor de denim do mundo, o 5º maior produtor têxtil do mundo e o 4º maior produtor de confeccionados. Assim, o setor representa 16,4% dos empregos da indústria de transformação e por volta de 5,5% do PIB industrial brasileiro (TEXBRASIL, 2012).

Segundo dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), na cidade de Maringá – Paraná, sede da empresa objeto deste trabalho, a indústria de confecções de artigos do vestuário e acessórios está entre as mais relevantes do município. Esse setor em 2006, já era responsável por 32,8% dos estabelecimentos, seguidos apenas pela fabricação de móveis com 12,49%

e alimentícios e bebidas com 10,24% dos estabelecimentos (IPARDES, 2006). Para Oliveira, Câmara e Baptista (2007, p. 91):

> No segmento de confecções, o Estado do Paraná vem conquistando posto de destaque na indústria da moda nacional, visto que se firmara, em 2003, como o segundo maior polo industrial de confecção do país, com produção estimada em 216 milhões de peças por ano e faturamento anual de R$ 3,5 bilhões.

Os autores também ressaltam a existência do chamado "Corredor da Moda", que concerne no eixo Londrina-Apucarana-Maringá-Cianorte (norte e o nordeste do Paraná), onde existe um Arranjo Produtivo Local (APL) e ou aglomerado de empresas "do chamado complexo vestimentar – beneficiamento, fiação, tecelagem, vestuário, uniformes, bonés e lavanderias e serviços de acabamento" (OLIVEIRA; CÂMARA; BAPTISTA, 2007, p. 92). Os autores afirmam que este complexo vem obtendo importância nacional como maior produtor de jeans e de bonés do país e que em 2007 o número de estabelecimentos de confecções na região Maringá-Sarandi, giravam em torno de 699 empresas.

O "Corredor da Moda" tem grande importância para a economia regional, uma vez que em 2003 o estado do Paraná se firmará como o segundo maior polo industrial de confecções do país, com produção de cerca de 150 milhões de peças anuais e faturamento de 2,8 bilhões ainda em 2003 (CÂMARA; SOUZA; OLIVEIRA, 2006). Além do emprego, renda e desenvolvimento, os autores ressaltam que os APL's têxtil-vestuário, por sua proximidade geográfica e demais vantagens da aglomeração, têm atraído novos fornecedores. É neste contexto geográfico que se insere a empresa objeto do estudo.

4.2 A empresa de confecções e o gestor de produção

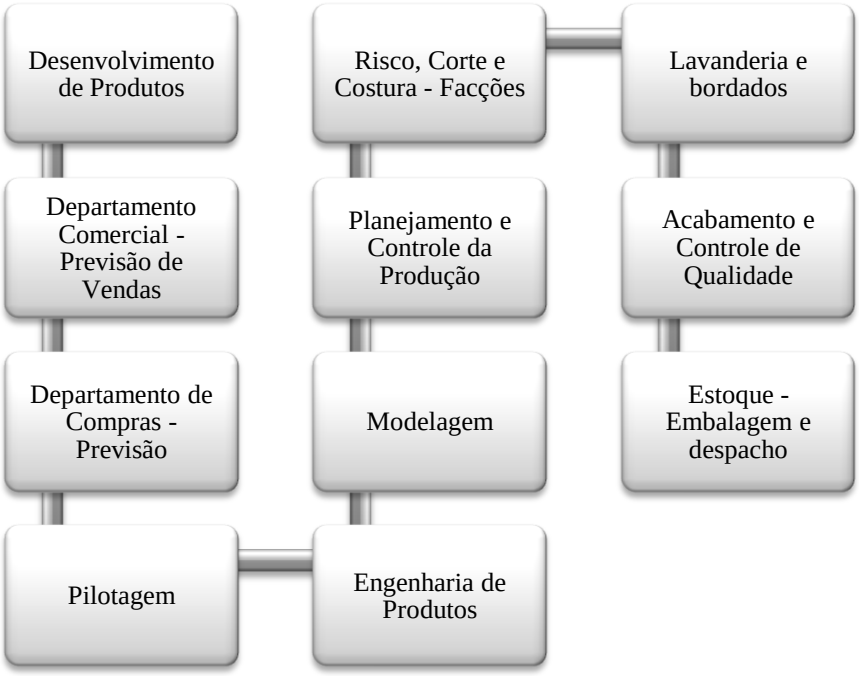
O estudo em questão foi realizado numa média empresa de confecções, situada na cidade de Maringá – PR, que atua há mais de 25 anos no mercado têxtil e do vestuário. A empresa fabrica peças de *jeans*, malha e acessórios, destinados aos públicos masculino e feminino adultos. Seu ponto forte são o *jeanswear*, linha de produtos que mais recebe investimentos da empresa em recursos tecnológicos relacionados ao seu processo produtivo e inovações nos conceitos de modelagem, em consonância com a demanda percebida no mercado.

O conceito da marca, como a própria empresa define, se resume em peças mais elaboradas, com tecidos muitas vezes exclusivos, e processos produtivos de maior complexidade, visando agregar valor para atender a um público-alvo de maior poder aquisitivo. A visão da empresa está embasada no conceito de que as pessoas consomem roupas por prazer e são esses consumidores que a empresa pretende alcançar com seus produtos, proporcionando a elas, portanto, o deleite de utilizar uma roupa da grife.

A empresa elabora e comercializa em média de 4 a 6 coleções anuais, compostas por cerca de 200 a 300 modelos cada, em que seus lançamentos ocorrem em convenções semestrais de vendas e desfiles da nova coleção junto aos representantes comerciais. Estes são comissionados e levam o mostruário da marca aos lojistas multimarcas em todo território nacional, desde que a loja multimarca tenha determinado perfil e potencial de compra para trabalhar dentro deste conceito. Neste caso, se um cliente vier a perder este potencial de compra ele é substituído por outro na mesma região de vendas e perde a exclusividade da marca.

Com relação à estrutura e organização atual do processo produtivo da indústria, apresenta-se o fluxo de produção. O quadro 1 apresenta as etapas do processo produtivo da empresa. Depois discute-se sua ligação com as áreas da empresa, juntamente com as funções desempenhadas em cada departamento.

Quadro 1 – Processo Produtivo da Empresa



Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa

Observa-se que o processo produtivo começa no desenvolvimento de produtos; passando pelo departamento comercial; departamento de compras; pilotagem; engenharia de produtos; modelagem; planejamento e controle da produção; risco, corte e costura; lavanderia e bordados; acabamento e controle da qualidade; e estoque.

No setor de desenvolvimento de produtos, o vice-presidente da empresa, o diretor comercial e a gestora do departamento se reúnem e definem o *mix* de produtos, uma espécie de planejamento das quantidades e modelos de jeans, malha e acessórios que integrarão a coleção, separadas em blusas, calças, etc. Posterior a isso, os estilistas e demais assistentes do referido departamento elaboram as peças, embasados em previa pesquisa de tendências, aliada à demanda do seu público alvo e planejamento de utilização de matéria prima. Após a peça ter sido idealizada, é preparado um documento único para cada peça criada, chamado internamente de ficha técnica do produto.

No departamento comercial, o diretor elabora um relatório de previsão de vendas contendo todas as peças da coleção, esse arquivo vai sendo construído durante todo o desenvolvimento da coleção. Ele será utilizado para posterior definição das compras de matéria-prima e produção do pulmão, que é a denominação interna da primeira produção, ainda sem venda nenhuma, para atender com menor tempo de entrega aos primeiros pedidos que chegarem. Observa-se que a empresa não emite produções somente com base em pedidos em carteira, mas também utiliza a previsão de demanda. O departamento também é responsável por elaborar e repassar o *ranking* de prioridades de finalizações das peças no processo produtivo ao setor de planejamento e controle de produção, preparado de acordo com a demanda do fechamento dos pedidos de vendas a serem faturados, ou seja, a necessidade do cliente.

O departamento de compras no início da coleção, em reunião com o desenvolvimento de produtos, com o vice-presidente da empresa e o diretor comercial, define quais tecidos e aviamentos serão utilizados. As quantidades que deverão ser compradas para a confecção do mostruário, e confecção do pulmão, definindo assim um critério para a compra inicial, que é feita ainda sem vendas.

A pilotagem é o departamento responsável por produzir uma peça piloto, de acordo com as especificações passadas pelo desenvolvimento de produto, para que esta seja aprovada ou não a integrar o *mix* de produtos da nova coleção. Se a peça é aprovada pelo departamento de desenvolvimento e pelo diretor comercial da empresa ela segue no processo produtivo.

Para a engenharia de produtos cabe de posse da peça piloto e da ficha prévia elaborada pelo desenvolvimento de produtos, a elaboração formal de toda a parte estrutural do produto criado, o

cadastro das fichas técnicas recebidas no sistema de informação da empresa, o empenho de toda a matéria-prima utilizada na confecção da peça, o fechamento de preços com as facções que irão costurar a peça, a definição de sua programação e mapeamento do processo produtivo, etc. Essa programação é exclusiva para cada produto criado, assim como a ficha de custo que é construída no sistema de informação, por meio dessas informações. Cada ordem de produção de produto irá transitar pelo processo produtivo da empresa acompanhada de uma pasta, contendo o documento de ficha técnica, uma peça piloto, a quantidade a ser produzida em qual cor e tamanho, a matéria-prima a ser utilizada, além das medidas de modelagem. Essa ordem existe fisicamente, com essa pasta, e também virtualmente, no sistema da empresa, em que se pode consultar sua exata localização no processo produtivo, sua movimentação, o tempo em processo de cada etapa, etc. Quem irá montar a pasta fisicamente também é a engenharia de produtos, após liberação do departamento de planejamento e controle da produção.

A modelagem é o departamento responsável pela modelagem das peças, ou seja, a tabela de medidas e a graduação de tamanhos de cada peça. Ela irá elaborar uma tabela de medidas para cada produto, que integrará a já citada pasta da ordem de produção de todos os produtos a serem produzidos.

O planejamento e controle da produção (PCP) é quem realiza a emissão da ordem de produção no sistema de informação, analisa a matéria-prima e se a matéria-prima não constar em estoque, envia a ordem ao departamento de compras. Esse departamento também é responsável por gerenciar a finalização de produtos no processo produtivo de acordo com a necessidade gerada pelo departamento comercial, cobrando os demais setores produtivos da empresa para o atendimento das metas de produção e faturamento.

O risco, corte e costura é o primeiro a realizar a plotagem e encaixe das ordens a serem cortadas nos tecidos, para posterior corte mecânico nas máquinas de corte de tecidos. Nesta etapa do processo, as peças são enviadas para facções, que realizam a costura. As facções são terceirizadas, algumas exclusivas da marca e outras não. É enviado a elas o tecido cortado, os demais materiais e a referida pasta da ordem de produção (OP), constando as informações de costura e montagem do produto. É importante considerar nesse processo, o trabalho do almoxarifado de aviamentos, que a partir de cada pasta de ordem de produção traz consigo a relação dos aviamentos a serem separados. O material separado é enviado junto com a peça cortada para a facção.

A lavanderia e bordados é o departamento no qual, após a costura, são realizados os processos de diferenciação da peça, que são os bordados, a lavagem da peça, os tingimentos, termocolantes, etc. Este trabalho é realizado por empresas parceiras terceirizadas que o realizarão de acordo com a pasta da OP de cada peça, por um preço fixado desde a peça piloto, nas condições e solicitações previamente acordadas.

Após esses processos, os acabamentos são realizados geralmente pela própria facção que fez a costura, no qual é feito o último processo, afixados os botões, rebites, revisão, etiquetagem e empacotamento das peças. Depois de acabadas, as peças voltam para a fábrica, para terem as ordens de produções finalizadas no estoque, gerando produtos acabados prontos para serem faturados aos clientes. As peças são analisadas por amostragem no departamento de qualidade para a verificação de possíveis não conformidades, e posterior finalização de primeira qualidade (estoque ou cliente) e segunda qualidade (descaracterização ou venda a funcionários).

Por fim, no estoque realiza-se o faturamento, embalagem e despacho das peças para os clientes.

Todo esse processo produtivo é gerenciado por um gestor de produção ou operações. Embora a empresa analisada tenha departamentos bem definidos, com cada um responsável por determinada etapa específica do processo, cabe ao gestor à administração de sua totalidade. O profissional responsável por esse gerenciamento, que foi o entrevistado na presente pesquisa, tem 36 anos de idade e trabalha há 20 nessa organização, acompanhando ao longo do tempo sua evolução e crescimento, conhecendo amplamente todos os aspectos ligados a sua produção.

Entre as atribuições da função enumeradas pelo entrevistado, pode-se elencar de modo sucinto as principais: o planejamento e definição das ordens de produção internas nos processos que ocorrem ainda dentro da empresa, como engenharia, modelagem, risco, corte, e outros, no que diz respeito à sequência e prioridade; o planejamento e a definição de quando, quais e quantas ordens de produção irão para cada facção, quais irão para os bordados, etc., buscando sempre atingir a demanda de todas

as facções, sem deixar nenhuma ociosa, buscando garantir entregas que possibilitem o atendimento das metas de que são passadas a estas mesmas facções. Como percebido na citação "hoje é feito um planejamento maior que é mensal, depois semanal, depois diário no sentido de pensar no faturamento. Depois se pensa se isso que eu preciso produzir para a meta do faturamento, se eu tenho capacidade ou não".

Também foi citado o gerenciamento de matéria-prima, considerando sempre que poderá ocorrer falta, portanto, pode haver a necessidade de reelaborar esse planejamento; o gerenciamento de pessoal e resolução de falhas relacionadas a erros operacionais; manutenção de equipamentos; e o preparo e execução dos relatórios de desempenho para a diretoria da empresa.

Ao ser questionado a respeito das dificuldades encontradas na realização deste trabalho, o gestor de produção mencionou a conciliação da necessidade de ordens de produção para abastecimento da capacidade produtiva das facções. A necessidade de ordens a serem produzidas em relação à necessidade do departamento comercial em emitir essas ordens que ocorre de acordo com a necessidade dos pedidos dos clientes. O gestor relata que:

> Tem momentos que eu não preciso de emissões de produção, porque o meu cano já está cheio de acordo com a capacidade produtiva, mas pela necessidade de faturamento dos pedidos, é necessário produzir. E outros momentos em que eu mais preciso dessas emissões, não há o que liberar. Então eu preciso fazer remanejamento e é ai que entram aquelas "contas" que fazem parte do dia-a-dia. Depois vêm as dificuldades do dia-a-dia que são fazer o planejamento; organizar por data. Esse é o mais difícil.

Nota-se um efeito sazonal que atrapalha no planejamento. É o caso, por exemplo, do início das novas coleções, em que se produzem mostruários da nova coleção, a produção inicial ou pulmão da nova coleção ao mesmo tempo em que se está finalizando a coleção anterior. Isso também ocorre nos momentos de altas nas vendas, fazendo com que a produção tenha que se desdobrar para atender aos pedidos nas datas de faturamento acordadas. Há ainda os períodos de quantidades muito menores de ordens em processo, que geralmente ocorrem nas últimas semanas de vendas, antes da produção do mostruário ou que acabam ocorrendo nos momentos em que as vendas oscilam para menor. Na ocasião de falta de emissões de produção, há exigência também do correto gerenciamento de produção, pois não pode faltar às facções o que produzir, propiciando entregas regulares que garantam o atendimento das metas para premiações e bonificações, bem como a cobertura de seus custos fixos.

Outra dificuldade relatada pelo profissional, diz respeito exatamente a esse planejamento, que segundo sua opinião é o mais difícil, já que precisa considerar uma série de variáveis, tais como: matéria-prima e atrasos de fornecedores; faltas esporádicas de colaboradores ao seu posto de trabalho; falhas humanas no processo, como erros de empenho de tecido, empenho errado, problemas de costura, etc.; falhas técnicas de equipamentos; entre outras. Segundo descreveu o gestor, cabe a ele a realização de "um planejamento maior que é mensal, desdobrado em semanal e depois diário". Este planejamento também precisa considerar a necessidade de ordens de produção demandada pela capacidade produtiva da empresa e suas facções parceiras, pensando sempre que há um custo fixo para se manter uma fábrica. Esse custo só pode ser coberto com algum lucro, se houver o que produzir todos os dias da semana, todas as horas de trabalho do dia, em todos os turnos. Contudo, ainda precisam ser consideradas as metas definidas pela diretoria da empresa, que se relacionam com outra meta: a do faturamento dentro de cada mês, que precisa gerar os recursos financeiros de que a empresa necessitará naquele período.

Levando em consideração as inconstantes que podem ocorrer durante o processo, surgem os problemas imprevisíveis, como relatado pelo entrevistado:

> Temos problemas dentro da máquina de corte, enfesto de tecido errado, imprevistos com máquinas, funcionários, ou problemas da facção que alguma costureira prepara algo errado, as falhas humanas ou problemas técnicos que eu trabalho para gerenciar, e utilizo também a margem de segurança que conversamos para administrar. Problemas com tecido etiquetado errado, com largura divergente, manchas, ou um aviamento, um rebite com problema de qualidade, algo que tenha passado e só se perceba no momento da produção. Em alguns casos, é necessário

> parar o lote, esperar a verificação da falha, a matéria prima para reposição vir do fornecedor, então essa OP vai ficar parada, e nós vamos ter que replanejar tudo, verificar o que será colocado no lugar.

Além das questões mencionadas, o respondente também alegou que existe escassez de mão de obra qualificada. Problema, que segundo ele é regional nesse setor, e que obriga a empresa a contratar pessoas sem experiência, investir nessas pessoas oferecendo o devido treinamento da profissão e dos processos internos da empresa, para depois decidir se o colaborador enquadra-se na função. O respondente constata que,

> Nós não temos mão de obra qualificada em nosso setor na região. Não temos, por exemplo, uma escolinha aqui que nos traga funcionários treinados. Eu preciso trazê-los e treiná-los aqui. Há vinte anos que estou aqui, de quinze para cá eu faço isso: contrato sem experiência para treinar aqui.

Considerando que a região possui muitos postos de trabalho em aberto, discute-se que muitos treinados aprendem e deixam a empresa para procurar melhores vagas. O quadro 2 resume as principais dificuldades do trabalho do gestor de produção da indústria em questão, considerando o grau de dificuldade.

Quadro 2 – Principais dificuldades do trabalho do gestor da produção

Dificuldade	**Detalhamento do problema de produção**
Planejamento	Planejamento da produção considerando a capacidade produtiva e as metas de produção e faturamento.
Necessidades dos clientes	Considerar o desejo dos clientes, trabalhando para atendê-los com qualidade, preço e prazo.
Escassez de Mão de obra	Escassez de mão de obra regional relacionada ao setor produtivo da empresa
Gerenciamento de variáveis imprevisíveis	Gerenciar todas as variáveis imprevisíveis, como: falta de matéria-prima, atraso de fornecedores, gerenciamento e ausência de pessoal, problemas e falhas técnicas, erros humanos no processo, etc.

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa

Observa-se no quadro 2 que todas as dificuldades estão ligadas ao planejamento da produção, pois as necessidades dos clientes, a mão de obra e outras variáveis ditas imprevisíveis vão afetar diretamente o planejamento. Conforme discutido na literatura, a questão do planejamento é um conceito intimamente ligado à gestão de produção e operações e a entrevista com o gestor de produção evidenciou essa questão. A empresa analisada apresentou a prática do planejamento contínuo citada por Corrêa, Gianesi e Caon (2007). Ela realiza o planejamento mensal, semanal e diário, que precisa ser redefinido considerando todas as variáveis do dia e as metas recalculadas para os próximos dias da semana, principalmente no caso de alguma das variáveis citadas prejudicarem as saídas daquele dia.

A complexidade desse planejamento também ficou clara após o relato operacional do entrevistado, explicando tudo que ele deve considerar para tomar as inúmeras decisões que seu trabalho exige continuamente. As considerações estudadas evidenciam a importância das operações no que diz respeito ao atendimento das metas da empresa, uma vez que se percebe a dificuldade do profissional em adequar a produção às metas da diretoria, que são paralelas às necessidades de recursos financeiros da organização.

Por esse motivo, discute-se a importância da reflexão acerca do planejamento diário relatado pelo entrevistado, pois quando não se é alcançado, deverá recuperar o tempo perdido no próximo dia para atingir as metas semanais e mensais.

Percebe-se, por meio deste estudo, que as estratégias de produção da empresa, em linhas gerais, priorizam a qualidade e o valor percebido pelo cliente final, seguido de um desempenho eficaz das entregas que lhe possibilite recursos financeiros consistentes e distribuídos ao longo de todos os períodos do ano. Desse modo, as estratégias adotadas irão delimitar as decisões a serem tomadas na

área de produção: como a escolha da matéria prima de qualidade superior, podendo até mesmo ser exclusiva; escolha e classificação dos fornecedores; investimento no treinamento, especialização de mão de obra e consequentemente na necessidade de pagamento de remuneração acima do mercado para o setor produtivo; e a emissão das ordens de produção e as metas de entrega repassadas ao gestor da produção para acompanhamento.

São essas estratégias que são lembradas pelo gestor de produção no momento em que surgem decisões a serem tomadas acerca das inconstâncias que ele relatou em entrevista, tais como substituição ou não da matéria-prima original do produto por outra de menor qualidade, que já tem em estoque, sem precisar aguardar nova compra ou chegada de pedido; a padronização do processo ensinada no treinamento dos novos colaboradores, visando que todos os produtos fabricados obtenham o mesmo padrão de qualidade; o tratamento das não conformidades encontradas no produto no meio do seu processo produtivo; e as ações a serem tomadas a partir daí desses problemas pontuais.

Essa questão ilustra o estudo sobre estratégia realizado no presente trabalho, uma vez que seu estabelecimento irá definir a prioridade dos objetivos de desempenho da operação descrita por Slack, Chambers e Johnston (2009), na qual muitas organizações necessitam estabelecer muitas vezes escolhendo critérios em detrimento de outros.

Também ficaram evidenciadas as demais variáveis nas quais o gestor precisa considerar na realização do seu trabalho, nas quais nem sempre poderá prever confiavelmente de antemão. A necessidade do cliente é um fator que precisa ser cuidadosamente verificado, pois faz parte das estratégias priorizadas pela empresa.

É importante ressaltar ainda o problema da falta de mão de obra regional especializada, como as regiões sul e sudeste do Paraná centralizam alguns dos maiores polos produtivos de confecções nacionais, e conforme argumentou o entrevistado, a cidade de Maringá carece de cursos e treinamentos profissionalizantes de qualidade para esse setor. Isso acarreta em muitos postos de trabalho com vagas em aberto, fazendo com que as próprias empresas despendam tempo e recursos financeiros para ensinar e treinar pessoas, e que essas sejam bem remuneradas para permanecer na empresa.

Percebe-se, portanto, a importância do trabalho do gestor de produção considerando os conhecimentos que necessita, as decisões que precisa tomar rapidamente em um ambiente repleto de pressões, metas a serem atingidas, problemas regionais, falhas técnicas e falhas humanas, necessidade do cliente, entre outros, conforme ilustrado no presente trabalho.

5. Conclusões

Retomando o objetivo inicial desse trabalho de compreender as dificuldades enfrentadas pelo gestor da produção em uma média indústria de confecções da cidade de Maringá-PR, evidencia-se o complexo contexto de trabalho do referido gestor. As dificuldades elencadas estão relacionadas ao planejamento, necessidades dos clientes, escassez de mão de obra e gerenciamento de variáveis imprevisíveis.

Os achados remetem a quatro questões que precisam ser discutidas. Primeiramente, percebeu-se a força que o segmento de confecções exerce sobre a indústria brasileira, sendo considerado um dos maiores polos produtivos mundiais, em se tratando de faturamento, investimentos e geração de empregos. Diante disso, o Paraná é um dos estados que obtém um dos índices mais expressivos do setor no mercado brasileiro, devido à existência de várias indústrias de confecções de médio e grande porte no eixo Londrina – Apucarana – Maringá – Cianorte.

Um segundo aspecto a ser discutido é a importância de um gerenciamento eficiente da estratégia organizacional. Atrelado à importância desse segmento, vem a necessidade de melhorias no planejamento e controle dos processos, para que as empresas estabeleçam vantagens competitivas e consigam competir e se desenvolver no mercado, como discutido por autores como Ritzman e Krajewski (2004). Logo, a administração da produção e operações exerce um papel fundamental na busca de eficiência e eficácia nos processos, pois acarreta diretamente o sucesso ou fracasso da organização.

Atenta-se para uma terceira questão: a necessidade de um trabalho eficiente e eficaz por parte do gestor de produção e operações. A pesquisa demonstrou, especificamente, o impacto que a administração da produção provoca no departamento produtivo de uma indústria de confecções e o

gestor é diretamente responsável pelo andamento do processo. Vale ressaltar que em todos os setores, há aspectos internos e externos que influenciam o gerenciamento produtivo, devendo o gestor de produção estar atento a todas essas variáveis.

A quarta questão levantada, refere-se à mão de obra qualificada. Para que o gestor exerça suas tarefas de modo satisfatório, precisa contar com a colaboração da sua equipe. Neste segmento a qualidade do produto está diretamente ligada ao trabalho da mão de obra, então qualquer falha nesse quesito pode implicar em um produto final fora de especificações, prejudicando assim a satisfação do cliente.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas uma análise quantitativa nas indústrias de confecções da região, com base nos dados evidenciados na presente pesquisa. Também sugere-se que sejam feitas pesquisas sobre o gestor da produção em outros setores da economia para efeitos de comparação.

Referências

ABIT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. Perfil do setor. **Dados gerais do setor atualizados em 2012, referentes ao ano de 2011.** São Paulo: 2012. Disponível em: < http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT>. Acesso em: 01 ago. 2012.

BALLOU, R.H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2011.

BENTON, W.C.; MALONI, M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 23, p. 1-22, 2005.

CÂMARA, M. R. G.; SOUZA, L. G. A.; OLIVEIRA, M. A. O corredor da moda do norte-noroeste do Paraná à luz dos arranjos produtivos locais. **Revista Paranaense de Desenvolvimento.** Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Curitiba: IPARDES. n. 110 (ano 31), pag. 31-65, jan-jun/2006. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/webisis.docs/rev_pr_110_cida_outros.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2013.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde.**Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, set./out. 2004.

CORRÊA, H. L., GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção e operações para vantagens competitivas**. 11. ed. São Paulo: MCGraw-Hill, 2006.

CHOD, J.; RUDI, N. Resource Flexibility with Responsive Pricing. **Operations Research**, v. 53, n. 3, p. 533-548, 2005.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GARVIN, D. A. The Process of Organization and Management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33-50, 1998.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3,p. 20-29, mai./jun. 1995.

ICHIJO, K; NONAKA, I. **Knowledge Creation and Management**: New Challenges for Managers. Oxford: Oxford University Press, 2007.

IPARDES. INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL.**Informativo APL (Arranjo Produtivo Local) de outubro de 2006**. 2006. Disponível em: < http://www.ipardes.gov.br/webisis.docs/apl_confeccao_maringa.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2013.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A.**Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem. 1996.

OLIVEIRA, M. A.; CÂMARA, M. R. G.; BAPTISTA, J. R. V. O setor textil-confecções do Paraná e seus segmentos regionais especializados 2000-2004. **Revista de Economia**, Curitiba: Editora UFPR. v. 33, n. 1 (ano 31), pag. 83-115, jan-jun/2007.

OLTRA, M. J.; FLOR, M. L. The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy firms' results. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 6, p. 612-638, 2010.

PAIVA, E. L.; CARVALHO Jr., J. M. de; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RITZMAN, L.; KRAJESWSKI, L. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distancia da UFSC, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TEXBRASIL. Programa de Exportação da Indústria da Moda Brasileira. Sobre o setor. **Dados gerais do setor atualizados em 2012, referentes ao ano de 2011.** São Paulo: 2012. Disponível em: <http://www.texbrasil.com.br/texbrasil/SobreSetor.aspx?tipo=15&pag=1&nav=0&tela=SobreSetor>. Acesso em: 31 mai. 2013.

TUBINO, D. F.**Manual de planejamento e controle da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

WHEELWRIGHT, S. C.; HAYES, R. H. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, n. 1, p. 99-109, 1985.