

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN
MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL

ADEFLAVIA THAIS BARBOSA DA SILVA

ESTUDO DE CASO: LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO TÊXTIL CIA. HERING
(FILIAL RN)

Estudo de caso sob orientação do Flávio
Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

1

Adeflavia Thais Barbosa da Silva- Graduação em Licenciatura plena em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Pós-Graduada em MBA - Logística Empresarial - Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN, Atuando na área Têxtil - como Supervisora de PCP e Logística, e-mail: adeflaviathais@hotmail.com

NATAL
2011

INTRODUÇÃO

No mês de agosto de 2011 a filial da Cia.Hering Parnamirim tinha como meta produzir 25.000 peças do produto (H67Y- saia da coleção Alto Verão). Onde todas as peças já estavam com pedido confirmado. Começa então a corrida contra o tempo para entrega dos pedidos.

Tudo planejado para começar a produção, a engenharia disponibiliza no sistema a ficha técnica (descreve todos os passos para a elaboração de uma peça) onde é preenchida a descrição do artigo a ser produzido, o consumo de aviamentos (linha, zíper, botão), tecido, dado de modelagem e encolhimento.

Apesar desta série de critérios, nem sempre tudo fica 100%, a engenharia cometeu um erro que ocasionou vários transtornos e que implicou diretamente na produção e em todo fluxo produtivo, o pior, este erro só foi notificado depois da construção da peça (após processo de plotagem, talharia e costura), ou seja, quando a peça já estava costurada e deveria seguir para o processo de lavação (acabamento), a inspetora de qualidade, informou que o forro do bolso que deveria ficar aparente, idem a descrição desenvolvida no croqui, não estava na medida certa.

Começa então uma nova etapa para não comprometer a entrega do produto e colocar no mercado um produto de qualidade, de acordo com o lançado na coleção.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

No Brasil e em boa parte do mundo, o nome Hering foi sinônimo imediato de camiseta. E não foi por simples acaso que surgiu essa identificação...

Hering, em alemão, significa "arenque", um tipo de peixe parecido com a sardinha. Os dois peixinhos representam os irmãos Bruno e Hermann Hering.



Figura 1 - Bruno e Herman Hering

Fonte: Cia. Hering

A trajetória da Cia Hering iniciou-se em 1880, quando os irmãos Bruno e Hermann Hering criaram uma pequena malharia na cidade catarinense de Blumenau. Empreendedores chegaram ao Brasil dois anos antes com a herança de uma sólida tradição de tecelões nascida séculos antes na cidade de Hartha, interior da Alemanha.

Em 1906, o envolvimento dos irmãos com a comunidade foi reconhecido através de um título concedido a Bruno Hering por seu pioneirismo em projetos de reflorestamento. Na década de 80, a empresa atingiu o status de ser uma das maiores malharias da América Latina, além de destacar-se como uma das primeiras a exportar seus produtos.

Passados 130 anos, a Cia. Hering se consolida como uma das maiores empresas de design de vestuário do Brasil e comanda quatro importantes marcas. A Hering, Hering Kids, PUC, Dzarm, com mais de 270 franquias pelo país, deixou de ser sinônimo de camiseta para ser sinônimo de moda. Apresenta coleções antenadas com as últimas tendências mundiais.



Figura 2- Vitrine de uma loja Hering e outra da Puc.

Fonte: Cia. Hering

A Cia Hering está entre as 10 líderes em vendas no país: já vendeu mais de cinco bilhões de camisetas, o equivalente a 30 para cada habitante do Brasil. Sua produção esta concentrada nas fábricas de Santa Catarina- SC, Anápolis -GO e Rio do Grande do Norte - RN e tem média de quatro milhões de peças produzidas por mês.

CIA.HERING – FILIAL PARANAMIRIM - RN

A Cia. Hering filial Parnamirim/RN está instalada no Estado do Rio Grande do Norte desde o ano 2000. A filial atua no momento com aproximadamente 950 colaboradores diretos trabalhando em três turnos de segunda-feira à sábado, além de gerar mais de 1.500 empregos na região e produzir aproximadamente 450.000

peças/mês, visando atingir a capacidade de 680.000 peças/mês, gerando mais de 2.300 empregos diretos e indiretos no Estado.

A filial de Parnamirim é responsável por todo o fluxo produtivo, que inicia deste o recebimento da matéria-prima (tecidos e insumos) até o produto final, que são: calças, bermudas, shorts, camisas e vestidos; atendendo a linha de produtos adultos e *kids* que seguem prontas para um Centro de Distribuição instalado em Anápolis-GO, e assim são destinados para todas as lojas.

E para atender a toda exigência do mercado atual a Cia. Hering realiza a cada coleção um *showroom* onde se obtém as vendas, gerando assim as cotas a serem produzida com mais exatidão. A demanda gera os pedidos e encaminha as informações para o PCP (Planejamento e Controle de Produção) da matriz, localizada em Blumenau-SC, onde realiza o processo de emissão OP (ordens de produção) com a referida cota/mês, graus de prioridades e toda a compra de matéria-prima. Após este processo é elaborado uma planilha atualizada diariamente, baseada nos dados disponíveis no sistema operacional utilizado pela empresa para emissão de ordens e todo o controle de produção, alinhados aos pedidos.

Estas planilhas contêm resumidamente todas as informações referentes às cotas/mês e todos os demais processos produtivo de cada unidade de produção (filiais).

Baseado nestas informações realiza-se a tomada de decisões, pois nesta planilha visualizam-se todos os possíveis gargalos existentes em cada fábrica.

A Cia. Hering visando atender a necessidade de seus clientes, que estão a cada dia mais exigente, e estando diante de um mercado altamente competitivo, preza bastante pela qualidade dos seus produtos. Trabalha fazendo um excelente controle de qualidade de seus produtos, executando inspeções intermediárias rigorosas em todas as etapas do processo produtivo, a fim de certificar-se de que nenhum produto chegará ao cliente com algum defeito. Tanto os associados internos responsáveis por fazer as inspeções das peças, assim como os faccionistas (terceiros), junto aos seus colaboradores são orientados de tamanha importância.

PROBLEMA: ARTIGO H67Y – SAIA (COLEÇÃO ALTO VERÃO 2011)

Lindo artigo apreciado pelo público jovem, auge da moda para o verão, pique de vendas, sem chances para qualquer erro, pois estava no topo da lista de pedidos.

O artigo *top* de vendas sofreu um grave erro na principal etapa do processo, o qual não foi percebido a tempo de ser corrigido, acarretando vários problemas no fluxo posterior. No ato do preenchimento da ficha técnica a engenharia calculou e cadastrou errado o consumo para o forro do bolso, acarretando a compra errada de um insumo, assim como falha na determinação de custos do produto.

A peça deveria ficar com o forro do bolso aparente após o corte da barra como ilustra a figura 1 abaixo:



Figura 1– Saia pronta ser embalada e seguir para lojas

Fonte: Cia. Hering.

Devido o erro no cadastro da ficha técnica o forro ficou com o mesmo comprimento da saia, impedindo que o forro aparecesse conforme mostrado na figura 2 abaixo.



Figura 2– Saia antes da alteração / substituição do forro de bolso.

Fonte: Cia. Hering.

Esta situação ocasionou vários transtornos na produção para atender aos pedidos, e vários problemas foram levantados como: o que fazer para que os produtos (saías) cheguem até as lojas conforme o croqui aprovado pelo setor do produto e principalmente dentro dos padrões de qualidade exigido? Como serão atendidos os prazos pré-estabelecidos para entrega? O que será feito para não gerar custos extras, não descaracterizar o produto e manter a excelência na qualidade?

Os setores responsáveis pelos processos produtivos tiveram vários contratempos. De um lado a cobrança pela entrega e do outro lado a qualidade do produto que exigia uma atenção especial, pois estava sendo realizado um processo não programado. O que fazer para administrar prazos de entregas, qualidade e produtividade?

NOTAS DE ENSINO

Fontes de dados

Os dados foram obtidos através do sistema de acompanhamento de produção instalado na empresa (Oracle). Todos os dados foram detalhados e averiguados desde a engenharia até o depósito de produto acabado, passando por todos os setores, como: *plotter*, talharia, confecção, lavanderia e acabamento.

Sugestões para discussão

Este estudo de caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e logística. Metodologia indicada pode iniciar-se com: 1) Discussão para solucionar problemática de logística amenizando custos; 2) Leitura e discussão em grupos e/ou individual a fim de criar novas alternativas para solucionar problemas relacionados a melhores prazos de entregas, produtividade e qualidade; 3) Identificar como melhorar as atualizações dos sistemas de informações; 4) Reflexões sobre a importância da qualificação profissional; 5) Quais alternativas podem ser utilizadas para eliminar os erros ocorridos neste estudo de caso.

Objetivos

Este estudo de caso tem como objetivo mostrar que toda problemática quando bem administrada pode gerar bons resultados, evitando prejuízos. Aqui pretende-se ampliar e inovar os conhecimentos dos alunos: 1) Desenvolver reflexões sobre a

importância da qualificação profissional. 2) Como lidar com situações problemática as quais necessitam de soluções práticas e eficazes; 3) Como administrar inúmeros erros operacional no menor tempo; 4) Realizar periodicamente análise sobre as necessidades para agilizar os processos produtivos; 5) Elaboração de planejamento dinâmico com sistemática de informação e informática atualizado. 6) A importância das informações (feedback e lead-time) no processo produtivo.

OPÇÕES PARA ANÁLISE DO CASO

É uma necessidade emergencial trabalhar constantemente a sistemática da informação, para este estudo de caso em análise, se a engenharia tivesse informado o erro no cadastro deste artigo antes de seguir para a produção, teria evitado vários problemas como os aqui já relatados.

Os problemas que podem surgir na confecção são inúmeros, como erros de previsões, erros da engenharia, fornecedores que entregam material errado, erro em termos de fabricação de embalagens, erro de tingimento, erros na estocagem, que se não forem bem armazenados ocasionam prejuízos, além de erros de separação de produtos, (quantidades e códigos errados) e também erros na expedição.

Para Chiavenato (2000:145) as empresas não funcionam na base da pura improvisação. A estratégia empresarial é basicamente uma atividade racional que envolve a identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente onde opera a empresa, bem como a avaliação das forças e fraquezas da empresa, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes.

Com tantos problemas que cercam o segmento no setor de confecção se faz necessário um bom planejamento, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira, quando e quem deve fazer, de forma flexível e que garanta a finalização com sucesso gerando menos custos para empresa.

Montana (2001) afirma que o planejamento é feito sob medida para cada organização. Embora os conceitos básicos sejam os mesmos, a cultura e a filosofia de cada organização resultarão em um conjunto ligeiramente diferente de prioridades.

O Planejamento é a primeira etapa para tomadas de decisão em qualquer atividade, portanto serve de base para todo o restante do processo.

Corrêa *et al* (1997) afirmam que planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão do futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro.

Faz-se então necessário um planejamento logístico bem definido que envolva a integração de todas as informações da empresa desde a demanda, financeiro, transportes, compras, estoques, incrementado de tecnologias que possibilitem a agilidade na resolução de vários problemas, estando este agregando aos processos relacionados ao planejamento, programações, execução e gerenciamento dos ciclos de compras, fabricação e distribuição.

Segundo Ballou (1993), a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o escoamento de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

É importante ficar em alerta constante, analisando e avaliando o produto em processo garantindo que a cada etapa tenham a maior agilidade e o melhor custo de operação dentro de uma fábrica, estabelecendo o cumprimento de entrega no prazo programado.

Para Tubino (2000), o acompanhamento da produção, através da coleta e análise dos dados, busca garantir que o programa de produção emitido seja executado a contento.

Com estas afirmações, pode-se dizer que o controle é um apoio ao planejamento caso algo possa dar errado.

Para este problema em análise é necessário após finalização de cada coleção, reavaliar periodicamente todas as descrições das fichas técnicas (informações sobre a construção do artigo), pois a confecção é puramente de mão-de-obra intensiva e qualquer erro é fatal, prejudicando e muito o desempenho da fábrica.

Os responsáveis pelas áreas têm que supervisionar as atribuições dadas aos usuários competentes a estes processos, dando assistência e eliminando as dúvidas,

garantindo que a informação seguirá correta para produção, pois as informações do cadastro do artigo (Ficha Técnica) é o principal responsável pelo fluxo produtivo. Se cadastrado errado, a peça será confeccionada errada e o restante do fluxo tende a dar seqüência ao erro. Isto implica diretamente nos custos da empresa, pois uma vez planejado errado tende-se a ter vários custos extras com o que deveria ter seguido o fluxo correto da primeira vez.

É preciso acompanhar as atividades executadas desde o preenchimento da ficha técnica até a entrega do produto, tornando o fluxo produtivo e logístico o mais ideal possível para que todos os envolvidos interajam e façam bom uso das informações, atualizando-as sempre.

É necessário cuidar para que cada etapa seja efetivamente realizada com sucesso, evitando que as despesas sejam superiores aos lucros. Tomando os devidos cuidados para que não haja um possível cancelamento de pedidos, além do que a coleção tem prazo para estar nas lojas, caso contrário, será prejuízo na certa.

Como já mencionado, o prazo de entrega tem que ser cumprido à risca, contudo, é necessária a elaboração de um cronograma que permita a organização de todas as atividades previstas atribuindo-lhes datas de execução.

Para SLACK *et al* (1997) a atividade de programação é uma das mais complexas tarefas no gerenciamento da produção. Primeiro os programadores tem que lidar com diversos tipos de recursos simultaneamente. As máquinas terão diferentes capacidades e capacitação; o pessoal terá diferentes habilidades. De maneira mais importante, o número de programações possíveis cresce rapidamente à medida que o número de atividades aumenta. Assim, a tarefa de programação tem que ser repetida frequentemente para permitir resposta às variações de mercado e às mudanças no *mix* de produtos.

Para determinar as datas de um cronograma para a execução de um produto é necessário saber: *lead-time* para entrega de matéria-prima, tempo de processos e custo-minuto para todas as etapas do fluxo produtivo. Estes são um dos principais planejamentos para não correr o risco de não ter sucesso na realização de entrega.

Para solucionar este estudo de caso em análise foi necessário utilizar alguns artifícios que não compromettesse a qualidade do produto, atendendo o prazo pré-estabelecido para entrega, para isso foi sugerido para o setor da engenharia, juntamente

com as gerências de produto e produção, uma possível solução para amenizar os custos extras, que foi reprogramar o Tece (parte do tecido estampado), recortar os centímetros faltantes, complementado o forro para ficar na medida certa, conforme demonstrado na figura 3 abaixo. A proposta foi aceita, uma vez que não comprometeria a característica do produto, garantindo o padrão de qualidade dele e satisfazendo o desejo de seus clientes.



Figura 3 – Saia com forro de bolso alterado

Fonte: Cia. Hering.

Entre os vários pontos positivos da empresa vale ressaltar a flexibilidade da empresa em investir em novas tecnologias e sempre inovar no que há de mais atual no mercado, o que gera como produto final de qualidade, a peça confeccionada e pronta para todos os consumidores que usam HERING.

A Cia.Hering tem tudo nas mãos para resolver este caso e vários outros problemas que possam vir a surgir, pois este não foi o primeiro e nem será o último. O trabalho de confecção utiliza uma sistemática muito manual e quando falamos de pessoas (colaboradores) sempre iremos ter desafios, porem é preciso um planejamento operacional eficaz e bem elaborado, com ações preventivas, criativas, com flexibilidade e rapidez para corrigir os problemas e as dificuldades diárias, com resultados positivos, entregando seus produtos no prazo e com qualidade, respeitando seus colaboradores, cuidando do meio ambiente e encantando seus clientes sempre.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Qual o posicionamento estratégico adotado pela empresa? Crescimento, Estabilidade ou Retração? Justifique sua resposta.
- 2) Identifique quais os principais cuidados devem ser tomados para evitar que erros operacionais graves prejudiquem o desempenho da empresa?
- 3) Quais alternativas podem ser utilizadas para administrar problemáticas, como a falta de comunicação, baixar produtividade, lead-time produtivo?
- 4) Que circunstâncias contribuíram para que um erro tão graves seguisse para o setor produtivo sem que nenhum responsável da aérea notificasse?
- 5) Como fazer um bom planejamento, para amenizar erros que geram custos extras e desperdício para empresa?
- 6) Como a qualificação profissional e bons treinamentos pode influenciar no desenvolvimento da empresa?

PADRÕES DE RESPOSTAS

I- A empresa realiza estratégia de crescimento focando no crescimento interno, buscando aperfeiçoar a qualidade, melhorar o lead-time produtivo, reduzindo percentual de erros, aumentando a velocidade do ciclo produtivo, investindo em inovação tecnológica e reduzindo custos em processos e ferramentas.

II- Planejamento é a chave do negócio. Cuidar minuciosamente de todos os processos produtivos, verificar cada detalhe, averiguar todas as etapas diariamente e, com isso, eliminar possíveis erros e transtornos no fluxo produtivo.

III- Executar com eficiência um bom planejamento onde toda equipe esteja sincronizada, interligada e interagindo do mesmo objetivo, garante que as metas estabelecidas sejam cumpridas.

IV- A falta de planejamento e a má execução do mesmo, prejudicam e muito o desempenho da empresa, pois uma vez executado errado pode levar a empresa a ter vários prejuízos.

V- Alguns problemas surgem, porém, quando bem administrados, pode amenizar custos extras. O mais importante é conduzir da melhor maneira possível o problema, cuidando

para não aumentar ainda mais os custos extras e administrar cada etapa, assegurando que vai dá certo.

VI- A falta de qualificação e treinamento profissional muitas vezes influencia e prejudica diretamente os custos da empresa. Vale ressaltar que todo treinamento e curso dentro de uma organização devem ser considerados como investimento e não como despesas, ainda adotados por algumas empresas, um bom profissional, bem treinado e atualizado no setor pode evitar custos desnecessários e não programados. Com isso a empresa consegue qualidade, tempo e custo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R.H. **Logística Empresarial**. São Paulo, Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3º ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CORRÊA, Henrique L; GIANESI, Irineu G.N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP: conceitos, uso e implantação**, São Paulo: Atlas, 1997.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**, 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A. & JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TUBINO, Dalvino Ferrari. **Manual do Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 2000.