

A ATUAÇÃO DO PCP EM UM AMBIENTE DE REDE DE EMPRESAS DO TIPO *TOP-DOWN*: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

Hilton Freire do
Nascimento

Marcos Macri Olivera

Aline Cristina de Araújo
F. Silva

Antônio de Mello Villar

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

RESUMO

Constituindo-se num estudo descritivo e qualitativo, o presente artigo relata a atuação do PCP em um ambiente de rede de empresas do tipo top-down. O estudo foi realizado em uma rede da indústria de vestuário localizada no Nordeste. Após realizados os procedimentos metodológicos considerados adequados – pesquisa bibliográfica, aplicação de entrevistas e observação não-participante dos pesquisadores – identificou-se a forma de atuação do PCP e verificou-se que a empresa-mãe, fornecedora da rede, realiza suas ações de PCP adotando uma política de atuar e gerir o processo de contratação observando as contratadas como parte componente de seu parque produtivo.

Palavras-chave: PCP, redes de empresas, indústria de vestuário.

1. INTRODUÇÃO

O século XXI apresenta uma configuração competitiva complexa, mutável e inexorável. As empresas que rivalizam nesse cenário percebem-se incitadas a obter desempenhos alinhados com os níveis de exigência vigentes e encontrar mecanismos de gestão que possibilitem o alcance de vantagens competitivas concretas. Assim, as organizações têm procurado adaptar suas estruturas, como também modernizar seus processos de gestão, com a finalidade de acompanhar o ritmo acelerado das mudanças e se manterem aptas a sobreviver nas mais diversas condições (DRUCKER, 1996; 1999; 2003; WOOD JR, 1995; HAMEL, 2001).

No ambiente industrial, essa necessidade de mudança e modernização incumbiu aos diversos setores organizacionais uma coerente responsabilidade estratégica. O Planejamento e Controle da Produção (PCP), inserido nessa lógica, apresenta-se como arma de competição, visto que sua gestão eficiente promove a conquista e sustentação de vantagens competitivas, uma vez definido o campo de competição no qual a organização pretende atuar (CONTADOR, 2003).

Por outro lado, autores como CASAROTTO e PIRES (1998) destacam a importância do estabelecimento de parcerias e associações entre empresas, como forma de atuar diante à crescente complexidade das tarefas organizacionais e da exigência por resultados satisfatórios. Nesse sentido, as redes de empresas representam uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado que redefine os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes a coordenação da atividade econômica (CÂNDIDO, 2001) – princípio este que possibilitou elevados graus de desenvolvimento a regiões e países que se debruçaram sobre tal assunto.

Posto isso, o objetivo deste artigo é descrever o funcionamento do PCP em uma rede de empresas da indústria de vestuário, localizada no Nordeste do Brasil, no qual uma organização de grande porte terceirizou parte de seus processos produtivos a empresas subcontratadas de pequeno porte.

Além desta seção introdutória, apresenta-se a seguir uma seção que trata dos fundamentos do PCP; em seguida, uma seção que aponta os principais conceitos e relevância da organização de empresas em rede; uma quarta seção que trata da indústria de vestuário e apresenta a rede de empresas em estudo; uma quinta seção abordando o método de realização da pesquisa e apresentando os resultados obtidos; e por fim, apresentam-se considerações a respeito do objetivo do artigo e sobre o tema estudado.

2. PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Conceituar PCP ou suas atribuições não resulta numa tarefa de fácil execução, visto a diversidade dos conceitos e perspectivas pelo qual este é observado e estudado. Nessa linha, pode-se dizer que o PCP representa papel de suma importância nas organizações produtivas e que contidas em sua essência, observam-se funções que transcendem a esfera gerencial e atribuem ao PCP o papel estratégico devido.

Tratando sobre o tema, RUSSOMANO (1995) aponta que os sistemas de PCP representam papel decisivo para enfrentar os desafios competitivos atuais, indicando que o PCP é “uma função de apoio de coordenação de várias atividades de acordo com os planos de produção, de modo que os programas preestabelecidos possam ser atendidos com economia e eficiência.” (RUSSOMANO, 1995, p. 48).

Estendendo-se além da importância operacional, nota-se uma indicação clara do papel conectivo entre os ambientes externo e interno que o PCP detêm. TUBINO (1997) corrobora com tal conexão asseverando que o PCP participa do Planejamento Estratégico da produção, formulando o Plano de Produção, que define o caminho a ser seguido pela produção, no qual são relacionadas as necessidades brutas de mão-de-obra, equipamentos e materiais para atender à previsão de vendas do Plano de Marketing (Vendas), em consonância com o Plano Financeiro.

Percebe-se que além de desempenhar papel estratégico e de conectar as necessidades indicadas pelo mercado ao ambiente interno das organizações, ou seja, à produção, o PCP serve como elemento equilibrador entre os diversos interesses setoriais. Nesse sentido, RUSSOMANO (1995, p. 51) afirma que “(...) Vendas e Produção encontram suas próprias condições de eficiência em estados divergentes. Cabe ao PCP buscar um estado de equilíbrio para dar condições de eficiência à indústria como um todo.” Nesse caso, o PCP gerencia as expectativas internas, mesmo que contraditórias, objetivando a equalização e funcionando como a função de apoio, cujo papel é coordenar a utilização dos recursos produtivos com o objetivo de atender os planos estabelecidos em nível estratégico, tático e operacional (TUBINO, 1997).

Com o intento de definir PCP e caracterizar suas funções, MACHLINE *et al.* (1990) conceituam como a função administrativa que tem por objetivo fazer os planos que orientarão a produção e servirão de guia para seu controle, que é, também, feito pelo Planejamento e Controle da Produção, ou seja, o PCP determina o que vai ser produzido, quanto vai ser produzido, como vai ser produzido, onde vai ser produzido, quem vai produzir e quando vai ser produzido.

Abordando uma conotação mais global, BURBIDGE (1988) define o PCP como uma função administrativa que se dedica a planejar, dirigir e controlar o suprimento de materiais e

as atividades de processo de uma empresa – posicionamento similar ao de RUSSOMANO (1995) ao citar que o objetivo final do PCP é a organização do suprimento e movimentação dos recursos humanos, utilização das máquinas e atividades relacionadas, de forma que dessa coordenação obtenham-se os resultados de produção desejados, em termos de quantidade, qualidade, prazo e lugar.

Cabe enfatizar ainda que alguns autores, como ZACCARELLI (1987) e LINK (1978), tratam a função estudada como a PCP, ou seja, a Programação e Controle da Produção, ampliando seu conceito até a associação desta com a própria transformação de informações que ocorre ao longo do processo produtivo. Nota-se que ao definir PCP, todos os conceitos contêm similaridade de conteúdo variando, quase sempre, nos limites deste, ou seja, onde iniciam-se suas atribuições e onde se encerram.

Outro aspecto a ser destacado relaciona-se com o fato dos limites do PCP variarem de acordo com o autor ou o conceito observado. RUSSOMANO (1995) opina que essa variação acontece em função de que, dependendo principalmente do tipo de produção e do tamanho da empresa, assim como da variedade de modelos e artigos, de sua estrutura administrativa e setor que ela pertence, existe necessidade da definição de um PCP peculiar. Dessa forma, pode-se dizer que as funções do PCP são de gerir o estoque, emitir as ordens de fabricação, programar as ordens de fabricação, movimentar as ordens de fabricação e acompanhar a produção (RUSSOMANO, 1995), ou seja, gerenciar todo o processo desde a recepção da previsão de vendas, ou solicitação de compra do cliente, até a concretização da produção.

ZACCARELLI (1987) amplia esse leque de funções e as ordena como plano de produção, sistema de emissão de ordens, liberação, controle central e expedição, anexando assim a responsabilidade de garantir a entrega do produto ao cliente ou ao próximo elo da cadeia produtiva. Já MACHLINE *et al.* (1990) optam por classificar as funções do PCP em fases: a fase do planejamento e a do controle, no qual na fase do planejamento são feitos os planos e na fase do controle encontram-se as respostas efetivas às questões que já haviam sido tentativamente respondidas na fase do planejamento.

Diante do exposto, em que retratou-se relevância, definição e função do Planejamento e Controle da Produção, observa-se a atualidade e presença estratégica do PCP nas organizações, assim como a percepção de que um PCP atuante, moderno e eficiente, ambientado nas facilidades e desafios impostos pela modernidade, tecnologia e desafios do século XXI, possibilita mecanismos de obtenção de vantagens competitivas e, dessa forma, de manutenção da própria sobrevivência empresarial.

3. REDES DE EMPRESAS

De forma recorrente, os estudos realizados nas últimas décadas consideram lógica a tendência de organizações em rede por parte das empresas. CLARKE e MONKHOUSE (1995) apontaram que cada vez mais as organizações iriam se empenhar numa miríade de empreendimentos cooperativos, formando redes de transferência de tecnologia e que tal ação exigiria das mesmas uma capacidade continua de reconfigurar as fronteiras organizacionais para minimizar os prazos e custos associados à inovação, maximizando, ao mesmo tempo, a utilização de ativos que em outras circunstâncias teriam custos proibitivos (...). Considerando tal perspectiva, observa-se que esse tipo de gestão interorganizacional tem a potencialidade de gerar economias de escala e curvas de experiência, consolidar recursos e habilidades, criar massa crítica e conhecimento para ultrapassar o modelo tradicional em sua performance técnica, tecnológica e econômico-financeiro (FARIAS FILHO, CASTANHA e PORTO, 1998) – opinião esta corroborada pelo papel notório que os aglomerados de cooperação desempenharam no desenvolvimento e na geração de renda que proporcionaram à região da

Emilia Romagna, por exemplo, um dos maiores graus de prosperidade do mundo (AMATO NETO, 2000; CASAROTTO e PIRES, 1998).

A fim de conceituar uma rede organizacional, podemos observar que esta é composta por uma estrutura na qual participam empresas que, devido a limitações de tamanho ou estrutura não podem assegurar, de forma isolada, as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, e que, além disso, de forma genérica, são formadas por uma estrutura celular não rigorosa e por atividades que introduzem constantemente novos materiais e elementos (CÂNDIDO e ABREU, 2000).

Evidentemente que assunto de tal relevância exigiu dos estudiosos um esforço contínuo no sentido de classificar as redes de empresas de forma que tal iniciativa colocasse à disposição uma gama satisfatória de características destas. Ao realizar extenso levantamento sobre as tipologias de redes, OLAVE e AMATO NETO (2001) formataram o quadro seguinte que apresenta um compêndio sobre o tema encontrado na literatura especializada:

Quadro 1 – Tipologia de Redes de Empresas

AUTOR	TIPOLOGIA
Grandori e Soda (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes Sociais: simétricas e assimétricas. ▪ Redes Burocráticas: simétricas e assimétricas. ▪ Redes Proprietárias: simétricas e assimétricas.
Casarotto e Pires (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes Top-down: subcontratação, terceirização, parcerias. ▪ Redes Flexíveis: consórcios.
Wood Jr. e Zuffo (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura Modular: cadeia de valor e terceirização de atividades de suporte. ▪ Estrutura Virtual: liga temporariamente rede de fornecedores. ▪ Estrutura Livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
Corrêa (1999) e Verri (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede Estratégica: desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades. ▪ Rede Linear: cadeia de valor (participantes são elos). ▪ Rede Dinâmica: relacionamento intenso e variável das empresas entre si.
Porter (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cluster: concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva.
Bremer (1996) e Goldman (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa Virtual: ponto de vista institucional e funcional. <u>Institucional:</u> combinação de melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes. <u>Funcional:</u> concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação.

Fonte: Olave e Amato Neto (2001)

Realizada uma análise das tipologias propostas, observou-se, conforme se apontará adiante, que a rede de empresas objeto do estudo qualifica-se como uma rede *top-down*, de acordo com a classificação de CASAROTTO e PIRES (1998). Esse tipo de rede tem como características uma situação na qual uma pequena empresa torna-se fornecedora ou subfornecedora de uma empresa-mãe, resultando numa condição em que os pequenos empreendimentos tornam-se altamente dependentes das estratégias e políticas da empresa-mãe, tendo assim, pouca ou nenhuma flexibilidade e influência sobre as decisões e o destino da rede (CASAROTTO e PIRES, 1998). Complementam os autores que esse tipo de redes distingue-se das redes flexíveis em função da flexibilidade, propósito e forma de gestão, visto que as redes flexíveis simulam a administração de uma grande empresa. Nesse sentido, observando a perspectiva de PIORE e SABEL (1984), pode-se posicionar as redes *top-down* como sendo reinos, pois se trata de pequenas empresas servindo uma grande companhia; e as

redes flexíveis como repúblicas, pois se trata da ausência de predominância de uma empresa específica, compondo uma rede horizontal – numa visão precedente ao posicionamento de Casarotto e Pires. A principal diferença entre as redes *top-down* e as redes flexíveis pode ser visualizada na figura 1:

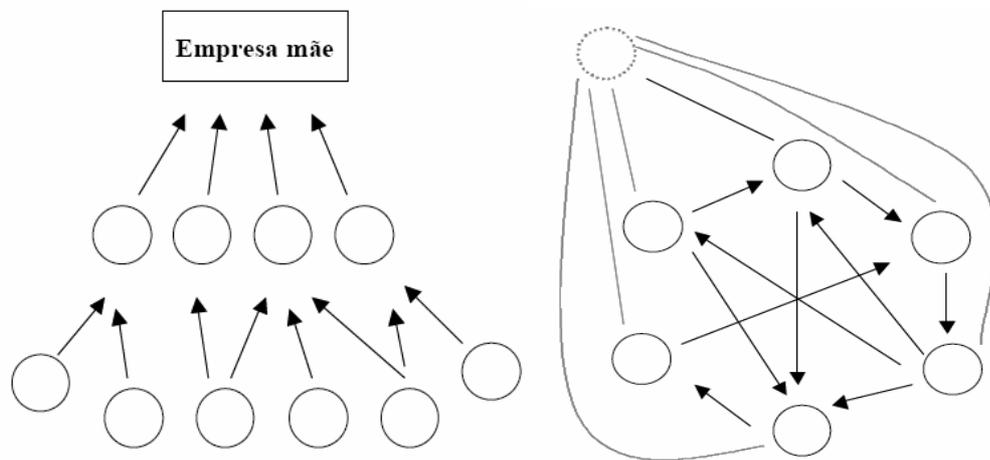


Figura 1 – Redes Top-Down e Flexíveis
Fonte: Casarotto e Pires (1998)

Cabe destacar que a associação de empresas em rede possui vantagens e inconvenientes (RIBAUT *et al.*, 1995) que interferem no desempenho da mesma, a medida que variam fatores preponderantes de sucesso como por exemplo: clima propício para a prática da cooperação entre as empresas, conhecimento recíproco das empresas, existência de políticas de apoio, envolvimento e comprometimento dos integrantes da rede com os objetivos coletivos, entre outros (LASTRES, 1999; LIPNACK e STAMPS, 1994 apud CÂNDIDO, 2001).

4. A INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO E A REDE DE EMPRESAS ANALISADA

Caracterizando-se por uma dispersão geográfica, tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, a indústria têxtil e do vestuário destacam-se como as primeiras a terem adquirido dimensão global (CRUZ-MOREIRA, 2003). Participante de uma cadeia têxtil que é composta por seis elos: beneficiamento de fibras têxteis naturais, fiação e tecelagem de têxteis naturais, fiação e tecelagem de têxteis químicos, outras indústrias de tecelagem, malharia e, por fim, confecções (HAGUENAUER *et al.*, 1984), a indústria de vestuário posiciona-se com destaque na economia nacional. Nesse sentido, realizando detalhamento da cadeia em função das tecnologias utilizadas ao longo do processo, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas localiza a indústria do vestuário (confecções) com destaque na intensiva ocupação de mão-de-obra e automação, conforme apresenta a figura 2:

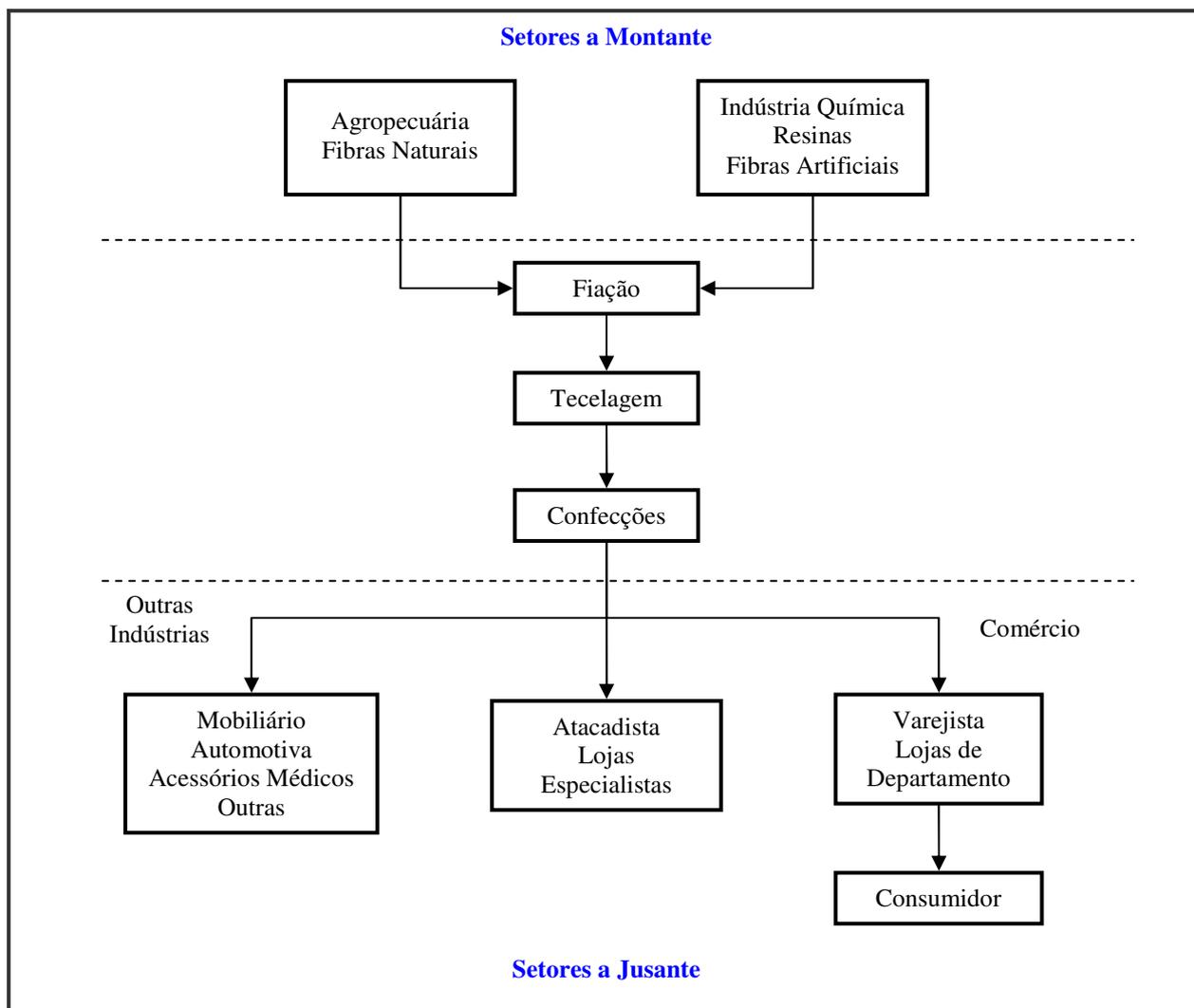


Figura 2 – Detalhamento da cadeia da indústria têxtil

Fonte: Adaptado de Instituto de Pesquisas Tecnológicas (1997 apud SANTOS, 2006)

Diante dos recentes desafios competitivos, a indústria têxtil apresenta tendências estratégicas de clara definição: (a) modernização das plantas e focalização nas etapas de processo de maiores competências básicas, sendo tal estratégia mais comum em empresas de grande porte, intensivas em capital e que dão ênfase ao processo e ao volume de produção; (b) diferenciação e segmentação de mercado, com ênfase na inovação de produto e formação da marca, estratégia esta mais comum em empresas de vanguarda, dando ênfase ao produto e sendo orientadas ao consumidor, com pequena escala de produção (CARVALHO e SERRA, 2004).

Ocupando papel relevante nesse cenário, a indústria de vestuário afirma sua importância, inicialmente, em forma de dados, referentes a 2000, que mensuram sua dimensão e atividade (IEMI, 2001):

- 18.797 estabelecimentos que atuam no segmento;
- Mais de 1 milhão e 200 mil empregos gerados;
- Aproximadamente 1 milhão e 300 mil toneladas de produção por ano;
- Mais de US\$ 27 bilhões de faturamento em 2000;
- Média de 66 empregados por empresa;

- Média de 68 toneladas de produção por empresa/ano;
- Média de US\$ 1,4 milhão de faturamento/ano.

Apesar dos números, no Brasil a indústria de vestuário, dentro de sua cadeia, exporta menos do que a indústria de outros produtos têxteis, posição que se agrava à medida que cresce a sensibilidade das vendas em relação às variações da moda (PROCHNIK, 2002). Soma-se a tal cenário o aumento constante de importações e a concorrência acirrada dos produtos asiáticos, formatando um ambiente de rivalidade inóspito para as empresas nacionais.

Como alternativa, a indústria de vestuário tradicionalmente adota a medida de subcontratar empresas, a fim de flexibilizar a produção, reduzir custos e responder ao picos de demanda – possibilidade esta favorecida por uma certa descontinuidade entre as etapas compreendidas no processo produtivo: criação de modelos, encaixe dos moldes, corte de tecidos, costura e acabamento (SCHERER e CAMPOS, 1995). Esse tipo de subcontratação, ou terceirização de processos produtivos, resulta na formação de redes de empresas dos mais diversos formatos como estratégia de atuação frente aos desafios presentes.

É nesse contexto que este artigo estuda uma rede de empresas do tipo *top-down* da indústria de vestuário, cujo conceito apresentou-se na seção anterior. A título de caracterização, aponta-se que a rede em estudo é formada por uma empresa-mãe de grande porte que produz e comercializa roupa social (calça, terno, camisa, entre outros), mantendo suas unidades produtivas em dois estados do Nordeste e sua matriz administrativa na cidade de São Paulo.

A empresa terceiriza processos produtivos desde 1996, sendo o processo em estudo (produção de calças sociais), terceirizado durante o período compreendido entre 1997-2005, com a contratação de 3 empresas de pequeno porte que atuaram na mesma cidade da unidade produtiva no qual realiza-se o processo em destaque.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

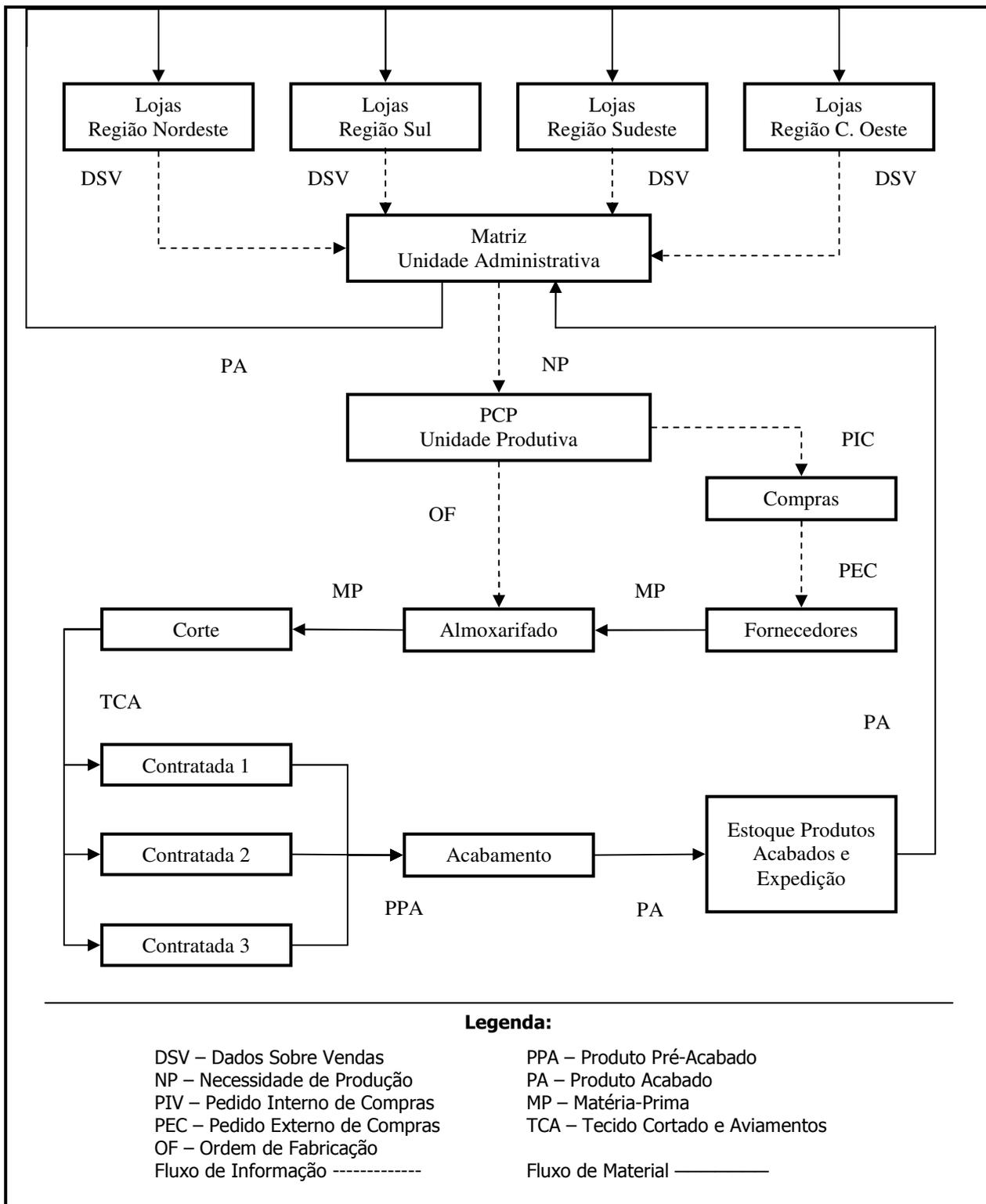
A presente pesquisa qualitativa caracteriza-se como descritiva, conquanto tem como objetivo primordial descrever determinadas características do fenômeno objeto de estudo (GIL, 1999). Para tanto, utilizou-se como instrumento de pesquisa um roteiro de entrevista acompanhado de observação não-participante dos investigadores. Nesse caso, os sujeitos da pesquisa foram: responsáveis pelo PCP e pela produção da empresa-mãe e os gestores responsáveis pela produção das pequenas empresas contratadas.

Em decorrência dos procedimentos mencionados e em resposta ao objetivo do artigo, verificou-se que:

- O PCP na empresa-mãe encontrava-se inserido no departamento de engenharia e este, por sua vez, subordinava-se à gerência industrial. A equipe de trabalho era composta por oito membros, a saber: um gerente do setor, dois programadores, um comprador, um projetista e analista de consumo, um cronometrista, um cronoanalista e um técnico de informática. Nas empresas contratadas não existiam departamentos de engenharia, visto que o porte reduzido e a escassez de recursos para investimentos em estrutura de trabalho limitavam o atendimento a tal necessidade, sendo a função exercida, improvisadamente, pelos responsáveis diretos pelo andamento da produção (gerentes de produção e/ou supervisores de produção) – no caso de todas as empresas contratadas, as pessoas responsáveis pelo andamento da produção eram ex-funcionários da empresa-mãe. Em ambos os

casos, os funcionários que trabalhavam com atividades relacionadas ao PCP tinham entre sete e trinta anos de experiência no ramo de vestuário.

- A atuação do PCP no ambiente de rede estudado é representada pelo seguinte fluxograma:



Fluxograma 1 – Atuação do PCP na rede de empresas em estudo

Fonte: Elaboração dos autores

- Conforme visto, o processo que iniciava a atuação do PCP tinha como princípio a geração de diversos informes que resumiam as vendas de todas as lojas da empresa, tanto para consumidores finais quanto para clientes intermediários (lojas que revendem os produtos). Em seguida, gerava-se um relatório de necessidade de produção na matriz, em São Paulo, onde estavam contidas as seguintes informações: modelo, padronagem (tecido liso, listrado ou xadrez), quantidade e prazo de entrega. Observou-se também que a padronagem do tecido é muito importante, visto que define o processo de fabricação a ser realizado, mediante a necessidade de alinhar listras e, por sua vez, influenciando diretamente o processo de corte, costura, acabamento e ações de suporte, como a programação de máquinas eletrônicas.
- Existia uma percepção de que era conveniente formatar ordens de fabricação com a maior quantidade de unidades a ser produzidas possível, visto que um abastecimento dos setores produtivos com ordens numerosas de um mesmo modelo favoreciam a produtividade. Nesse sentido, a quantidade máxima estipulada de uma ordem de fabricação (internamente chamada de Ordem de Corte) era de mil unidades por modelo. Se por algum motivo não previsto, a quantidade cortada fosse alterada, o PCP era imediatamente informado para ajustar a programação.
- Os prazos de conclusão das ordens de fabricação eram definidos em função das necessidades comerciais e financeiras, o que acarretava constante alteração nas características destas ordens e grande necessidade de reprogramação e improvisos.
- Em função do tipo de modelo, eram gerados formulários internamente denominados: (a) romaneio (orientação escrita e gráfica informando quais os procedimentos de encaixe gráfico ou manual, enfiado, corte de tecido, forros de tecido, entretelas e outros insumos utilizados no produto); (b) descritiva (desenho demonstrando a aparência visual do produto e outros detalhes técnicos necessários); (c) cartelas de cores (mini-mostruário composto por amostras de botão, linha de costura, tipos de etiquetas ou qualquer outro tipo de aviamento com suas respectivas cores, tamanhos, quantidade, local de utilização e posicionamento adequado).
- Paralelamente ao exposto, era gerado um relatório de produção, no qual numeravam-se as ordens de fabricação e que continha todas as informações sobre estas, servindo como instrumento de acompanhamento e de “mapa” interno, pois indicava o andamento das ordens ao longo do processo produtivo, conforme apresentado no quadro 2:

Quadro 2 – Exemplo de Relatório Interno de Produção

Ordem de Corte	Quant.	PCP	Almox.	Corte	Contratadas			Acabam.	Exped.	Tempo de Produção		Giro (9/3/07)
					1	2	3			Início	Fim	
020P200	1000	0	0	100	500			300	100	26/2		11 dias
010Y100	800	0	100	300		180		120	0	3/3		6 dias
020W050	450	0	50	100			300	0	0	1/3		8 dias

- Após a realização dos procedimentos descritos, dava-se início à explosão do material, na prática uma autorização para que o almoxarifado disponibilizasse todo o insumo necessário para iniciar o processo produtivo – todos os insumos eram conferidos e separados de acordo com as ordens de fabricação formuladas para o trabalho interno e para o trabalho das empresas contratadas. Após o corte do tecido

e agrupamento deste com os demais insumos, as ordens de fabricação eram enviadas para as empresas contratadas a fim de proceder com a continuidade do processo produtivo. Cabe ressaltar que esse envio era realizado através de procedimento fiscal pertinente: contratação de prestação de serviços de confecção.

- O acompanhamento do andamento da produção nas empresas contratadas era feito como se estas fossem parte componente do parque produtivo da empresa-mãe, ou seja, como se fossem uma seção que se localizava dentro da fábrica, conforme enfatizado no quadro 2. Durante esse período, o cronometrista e cronoanalista acompanhavam as operações para definir os métodos e os tempos padrões, com o objetivo de viabilizar o projeto de trabalho, melhorar a eficiência e dar sugestões.
- As fases de corte e acabamento nem sempre eram realizadas pela empresa-mãe, ocorrendo ocasiões em que tais fases do processo produtivo eram executadas pelas empresas contratadas.
- O PCP raramente enviava um técnico para inspecionar a qualidade do produto dentro das empresas contratadas. Para controle de qualidade, utilizava-se o método de revisão através de amostra aleatória no momento da entrega do produto por parte da contratada. Nesse caso, um inspetor de qualidade verificava se havia conformidade com os padrões estabelecidos.
- Para melhorar a comunicação entre as partes componentes da rede, surgiu a necessidade de um participante de cada empresa contratada participar de uma reunião gerencial que acontecia semanalmente na empresa-mãe. Desse encontro participavam todas as pessoas responsáveis pelos departamentos envolvidos no processo. Eram tratados problemas de qualidade, quantidade e prazo.
- Por fim, após a conclusão da etapa operacional realizada pelas contratadas e posterior retorno das ordens de fabricação à empresa-mãe, esta era responsável por fazer o acabamento em um setor de passadoria, separar e embalar as peças de roupa no departamento de expedição e envia-las para a matriz que se encarregava de distribuir para os clientes intermediários ou para as lojas próprias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito inicial deste artigo foi descrever o funcionamento do PCP em uma rede de empresas da indústria de vestuário, localizada no Nordeste do Brasil, no qual uma organização de grande porte terceirizou parte de seus processos produtivos a empresas contratadas de pequeno porte.

Após a realização da pesquisa, constatou-se o funcionamento do PCP em um sistema de rede de empresas, conforme descrito detalhadamente na seção anterior. Observou-se ainda que, apesar de notórias adaptações em relação ao funcionamento tradicional de um PCP, previsto pelos autores e especialistas citados na seção 2 deste artigo, a empresa-mãe optou por administrar as ações referentes a este considerando as empresas contratadas como parte componente do seu parque produtivo, no que se refere às ações de cunho produtivo, filosofia esta que amenizou o ritmo e impacto de possíveis alterações que poderiam ser necessárias caso fosse adotada uma política de outra natureza.

Cabe destacar também a percepção clara de que esse tipo de associação interfere na rotina de funcionamento e trabalho dos componentes e/ou setores organizacionais da empresa-mãe, pois é comum, como ocorrido no caso relatado, que haja um deslocamento de volumes

produtivos da empresa contratante para as contratadas o que implica em eventuais reduções de quadro de pessoal, espaço físico, estrutura produtiva, redução de estrutura administrativa de gerenciamento, além de variações de tempo total de fabricação, produtividade e qualidade, o que indica uma necessidade de planejamento pré-funcionamento da rede para que tais implicações tenham seu impacto reduzido mediante ações de adaptação da estrutura presente.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. São Paulo: Atlas, 2000.

BURBIDGE, J. L. Planejamento e controle da produção. São Paulo: Atlas, 1988.

CÂNDIDO, G. A. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais entre PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001, 356 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. Anais ... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD

CASAROTTO Fº, N; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHO M.M.; SERRA, N. Competitividade na Indústria Têxtil. In: MONTROYA, M. A.; ROSSETO, C. R. Abertura econômica e competitividade no agronegócio brasileiro: impactos regionais e gestão estratégica. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2004.

CLARKE, Thomas; MONKHOUSE, Elaine. Repensando a empresa. São Paulo: Pioneira, 1995.

CONTADOR, José Celso. Modelo para aumentar a competitividade industrial: a transição para a gestão participativa. São Paulo: Edgard Blücher: Uninove, 2003.

CRUZ-MOREIRA, Juan Ricardo. *Industrial Upgrading* nas cadeias produtivas globais: reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário de Honduras e do Brasil. 2003, 228 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

DRUCKER, Peter F. A próxima sociedade e o management. HSM Management, São Paulo, v. 36, p. 115 – 119, janeiro – fevereiro. 2003.

DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1996

DRUCKER, Peter F. Os novos desafios. HSM Management, São Paulo, v. 12, p. 36 – 42, janeiro – fevereiro. 1999.

- FARIAS FILHO, José Rodrigues de; CASTANHA, Anderson Lopes Belli; PORTO, Clarice Bleviglieri. Arquiteturas em rede: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. Disponível em: <<http://sites.uol.com.br/globalization>> Acesso em: 12 dez. 2000.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAGUENAUER, L.; BAHIA, L. D.; CASTRO, P. F.; RIBEIRO, M. B. Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90. Brasília: IPEA/INPES, 2001.
- HAMEL, Gary. A era da revolução. HSM Management, São Paulo, v. 24, p. 136 – 140, janeiro – fevereiro. 2001.
- IEMI – Instituto de Estudos de Marketing Industrial S/C Ltda. Primeiro relatório do setor têxtil brasileiro. São Paulo, jun. 2001.
- LINK, Hans. Programação e controle da produção. São Paulo: Blücher, 1978.
- MACHLINE, Claude; MOTTA, Ivan de Sá; SCHOPES, Wolfgang; WEIL, Kurte. Manual de administração da produção. 8.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1990.
- OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Gestão & Produção. v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.
- PIORE, M. J.; SABEL, C. F. The second industrial divide: possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984.
- PROCHNIK, Victor. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio: cadeia têxtil e confecções. Nota técnica final. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2002.
- RIBAULT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. A gestão das tecnologias. Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.
- RUSSOMANO, Victor Henrique. Planejamento e controle da produção. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- SANTOS, S. L. Tecnologia da informação na competitividade e gestão de lojas de departamentos de vestuário e moda. 2006. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- SCHERER, André; CAMPOS, Sílvia. Projeto competitividade e inovação na indústria gaúcha: cadeia produtiva têxtil vestuário. Porto Alegre: FEE, 1995.
- TUBINO, Dálvio Ferrari. Manual de planejamento e controle de produção. São Paulo: Atlas, 1997.
- WOOD JR, Thomaz. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. Programação e controle da produção. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.