

Gestão das Organizações - Teste 2

3. A função Produção

Produção e Operações:

A gestão da produção tem como objetivo assegurar a execução dos objetivos da empresa através da utilização integrada de recursos. Tem a preocupação de maximizar a eficiência do processo produtivo atendendo ao nível de eficácia e aumentando a flexibilidade e a capacidade de adaptação.

Objetivos:

- Como organizar, planear, coordenar, dirigir e controlar;
- Decidir especificações, quantidades e programas;
- Atingir consumos mínimos dos fatores de elevada produtividade.

Principais decisões:

- Longo prazo: Âmbito da conceção e implementação do sistema produtivo; Decisão de conceção do produto, engenharia de produção, localização fabril, implantação das instalações e estudo e conceção do trabalho.
- Curto prazo: Âmbito do funcionamento do sistema produtivo; Decisão ao nível do planeamento da produção, do controlo de quantidade, custos e qualidade, gestão de stocks de matérias-primas, produtos em fabrico e produtos acabados.

Conflito potencial entre as diferentes áreas:

Objetivos das áreas funcionais:

- Administração Geral- Maximizar a diferença entre os proveitos e os custos, maximizar a rentabilidade a longo prazo, assegurar a sobrevivência e o crescimento da empresa, assegurar e aumentar a rentabilidade através do tempo.
- Marketing- Inovação de produto, grande volume de vendas, aumento da quota de mercado, flexibilidade dos mercados, novos mercados, maximização das receitas, orientação para o consumidor, estudo do consumidor.
- Produção- Facilidade de produção, maximização do custo, estabilidade da procura e da produção, manutenção dos standards de qualidade.
- Financeiro- Assegurar a liquidez, maximizar o lucro, assegurar a sobrevivência e o crescimento da empresa, eliminar as despesas que não contribuam diretamente para os lucros, minimizar os riscos da empresa.

Processo de transformação:

- Empresa industrial- Natureza do output tangível, uniformidade do input baixa, intensidade do trabalho baixa, uniformidade do output alta, medição da produtividade fácil.
- Empresa de serviços- Natureza do output intangível, uniformidade do input alta, intensidade do trabalho alta, uniformidade do output baixa, medição da produtividade difícil.

Tipos de produção:

- Segundo a relação com o cliente
 - Produção para stock
 - Produção por encomenda
- De acordo com os processos
 - Produção contínua- Linhas de produção ou de montagem.
 - Produção intermitente- Oficinas que trabalham por encomendas.

Fatores que influenciam o Tipo de Produção:

Natureza do produto, sazonalidade do produto, processo tecnológico de produção (manuseamento do produto, grau de normalização possível, qualidades requeridas pelos materiais).

Desenho do processo produtivo:

- Escolha da localização fabril;
- Definição da capacidade a instalar;
- Tecnologia e equipamentos a utilizar;
- Layout das operações;
- Gestão do sistema.

Escolha da localização fabril:

Principais fatores que condicionam a decisão:

- Despesas do transporte;
- Custos de mão-de-obra;
- Fator de aglomeração;

- Situação dos mercados;
- Situação dos concorrentes e política de preço;

Deve definir-se os objetivos da localização e os constrangimentos associados, identificar-se os critérios de decisão relevantes (quantitativos e qualitativos), relacionar-se os objetivos com os critérios, efetuar-se uma pesquisa de campo e, por fim, selecionar a localização que melhor satisfaça os objetivos definidos.

Dimensão da capacidade produtiva:

É uma dimensão estratégica- condiciona a atuação da empresa no mercado. Não se pode definir em termos contínuos. É uma função do output escoado (momento atual e perspectivas futuras).

Os fatores determinantes da capacidade podem ser:

- Fatores Externos- Regulamentações governamentais, acordos sindicais e capacidade dos fornecedores;
- Fatores Internos- Conceção do produto, gama de produtos, pessoal, implantação e fluxo produtivo, disponibilidade do equipamento produtivo e gestão de materiais.

À Gestão de topo, cabe o planeamento da capacidade a longo prazo. À Gestão intermédia, o planeamento da capacidade a médio prazo. Às chefias diretas, o planeamento da capacidade a curto prazo.

Tecnologia:

Tipos de tecnologia:

- Manuais;
- Mecanizadas;
- Automatizadas.

Layout das operações:

Planeamento do espaço físico (gestão dinâmica)- máquinas, postos de trabalho, armazéns, áreas de serviço para clientes, fluxos de pessoas e materiais.

Os objetivos de um layout são minimizar a movimentação de materiais e pessoas, minimizar os atrasos e o tempo de resposta do sistema, obter flexibilidade, utilizar os recursos humanos e o espaço com eficiência, providenciar melhores condições de trabalho e facilitar o controlo e a manutenção do sistema.

As decisões são importantes porque são de carácter estratégico, existem investimentos substanciais em dinheiro e esforço e há um grande impacto que a nível de custos quer a nível de eficiência (das operações a curto prazo).

Em empresas prestadoras de serviços, o layout tem como objetivos maximizar o lucro por m² de espaço, bem como equilibrar áreas de serviço e espera, mostrar ao cliente o que queremos que ele veja e minimizar o percurso de pessoas e matéria.

O processo produtivo tem sido revalorizado devido à crescente pressão por competitividade, ao potencial competitivo das novas tecnologias de processo e ao melhor entendimento do papel estratégico do processo produtivo.

Competitividade:

Há alguns atributos associados à competitividade, tais como tempo (velocidade de produção, rapidez e tempo total de fabrico), custo, flexibilidade, ambiente e qualidade. A flexibilidade pode avaliar-se pelos números de inovações introduzidas por unidade de tempo, pelo tempo necessário para transitar de um estado para outro no sistema produtivo, pela variação dos custos de produção para certa flutuação do mercado e pelas medidas de satisfação do cliente. Um elemento da flexibilidade é o outsourcing. Para saber se devemos ou não comprar no estrangeiro, é necessário analisar a economia, a qualidade, a confiança nos fornecedores, o controlo dos segredos comerciais e os recursos para pesquisas e desenvolvimento. O outsourcing pode ser de especialidade ou de capacidade. Em relação ao ambiente, é um desafio reduzir os níveis de poluição e de desperdícios, atingindo níveis compatíveis com a sustentabilidade do ambiente a longo prazo e, ao mesmo tempo, minimizar as reduções de competitividade e rentabilidade.

Gestão da Qualidade:

A abordagem à qualidade tem vindo a alterar-se, não existindo apenas uma visão que defenda um produto perfeito, mas também uma abordagem integrada no processo produtivo, que garanta a qualidade, a certificação de sistemas da qualidade e a satisfação do cliente.

São atributos da qualidade o desempenho, a fiabilidade, a durabilidade, o serviço, a estética e a conformidade.

Existem, obviamente, alguns custos envolvidos, como os custos dos defeitos (na produção e nas vendas), os custos da deteção de defeitos (controlo da produção, laboratórios, medição e controlo) e os custos de prevenção (automação dos controlos, desenvolvimento de métodos estatísticos e análise de defeitos e investigação das causas).

As tendências da Gestão da qualidade são a responsabilização jurídica do produtor, a gestão da qualidade como um meio para diminuir os custos de produção, a qualidade enquanto filosofia e o conceito integrante da cultura organizacional.

Deve ser feito um Controlo de Qualidade, usando técnicas como a amostragem, o controlo estatístico ou gráficos. Estes permitem fazer uma inspeção total, fixar regras de decisão e encontrar e corrigir erros no plano de amostragem.

Faz parte das funções da gestão da qualidade levar em consideração os custos intrínsecos e os proveitos, decidir a frequência da inspeção, a fase da mesma e o local.

Planeamento e controlo da produção:

Tem como objetivos elaborar os planos que vão orientar a produção e servir de guia para o controlo. Quando não existe planeamento, o resultado traduz-se em atrasos no processo, em paragens diversas decorrentes de má alocação, em tempos mortos, aumento dos custos de produção, stocks exagerados e aumento dos prazos de fabricação.

Programação da produção e das operações:

Os objetivos são cumprir os prazos de entrega, reduzir os tempos de fluxos e as taxas de existências em curso.

O gráfico de Gantt é necessário para definir previamente diferentes operações a realizar, a duração de cada operação, as relações entre cada uma das operações e os prazos a respeitar.

Novas lógicas da produção: lean production:

Utiliza-se totalmente a capacidade/ competências dos trabalhadores para produzir peças de qualidade, quando o processo seguinte precisa delas e para melhorar continuamente o processo, com o objetivo não de ter envolvimento dos trabalhadores mas de melhorar os resultados, ou seja, reduzir os custos através da eliminação de desperdícios e envolvimento dos trabalhadores.

4. A função Aprovisionamento e a Gestão de Stocks

A função Aprovisionamento:

Áreas de atividade:

- Compras;
- Armazenamento;
- Gestão de Stocks;
- Transportes.

A principal responsabilidade desta função é adquirir o bem/ serviço procurado ai nível de qualidade pretendido, na quantidade desejada, dentro dos prazos aguardados e nas melhores condições de serviço e de segurança de aprovisionamento.

Tipos de stocks:

Segundo a natureza dos materiais (Galloway):

- Matérias-Primas;
- Produtos acabados;
- Produtos em vias de fabrico;
- Consumíveis;
- Componentes de substituição.

Gestão de Stocks:

Segundo a causa direta do inventário (Nigel Slac):

- Stock de segurança;
- Inventário de ciclo;
- Stock de antecipação;
- Stock de linha.

Esta Gestão divide-se em 3 funções:

- **Gestão Material:**
As principais atividades são: Compras, Transporte, Controlo através da gestão da produção e de stock (receção, arrumação e expedição de materiais), Armazenagem (Gestão mono-armazém, multi-armazém, mono-localização ou multi-localização) e Distribuição. Na atividade de compras deve atender-se à identificação e criação fontes de suprimentos, escolha de fornecedores e negociação de contratos, desenvolvimento de estudos de custos de produção vs. compra e a uma base de dados do sistema de fornecimento. Deve ainda fazer-se uma gestão das Entradas/Saídas e criar-se inventários (permanente, intermitente ou rotativo).
- **Gestão Administrativa:**
Realizada a dois níveis: No armazém e no departamento administrativo.
Para a codificação de artigos, são exigidos requisitos, tais como precisão e discriminação, flexibilidade, estabilidade, homogeneidade, simplicidade, etc.
A codificação pode ser: Descritiva ou analítica, não descritiva ou mista.
- **Gestão Económica:**
Tem como objetivo evitar roturas de stock e minimizar custos.

Funções dos Stocks:

- Satisfazer a procura;

- Evitar roturas no processo de fabrico;
- Eliminar a dependência face a terceiros;
- Absorver flutuações de procura;
- Comprar de forma mais económica (Quantidade a comprar e momento de compra);
- Evitar a falha de vendas por ausência de produto.

A Gestão dos Stocks e a Procura:

É muito importante o conhecimento do comportamento da procura e é necessário considerar uma procura independente e uma procura dependente.

Tipos de procura:

- Perpétua- contínua num futuro indefinido;
- Sazonal- características sazonais;
- Por blocos- influência da procura de um outro produto.

Principais custos dos stocks:

- Custo de aquisição;
- Custo de efetivação da encomenda;
- Custos com o início de fabrico de um novo lote (set up costs);
- Custo de detenção ou stockagem (capital, armazenagem, obsolescência, deterioração ou quebras);
- Custo de rutura;
- Outros.

A quantidade económica de encomenda:

Tem como objetivos: Apoio à decisão (quantidade a encomendar e momento da encomenda) e a minimização do custo total.

O método ABC:

O método ABC é um método contabilístico cujas ideias chave são:

- Gestão por exceção;
- Aplicação do princípio de Pareto;
- Divisão das existências em stocks em 3 categorias:
 - Produtos A- Grandes % dos custos e pequena fração dos produtos;
 - Produtos B- Produtos que não pertencem à categoria A nem C;

- Produtos C- Pequena % dos custos e elevado número de produtos.

A seleção dos métodos de controlo para cada classe é uma implicação deste método.

A análise pode ser feita com base em 2 critérios: O valor anual dos consumos das existências e o valor das existências em armazém num determinado momento.

Há considerações que podem alterar a classificação, como a dificuldade de abastecimento, a procura com grandes variações e de difícil previsão, o facto de serem facilmente deterioráveis ou tornarem-se obsoletos num curto período de tempo, a necessidade de armazenamento num grande espaço ou o facto de serem absolutamente indispensáveis.

O modelo MPR (Material Requirements Planning):

Objetivos: Planear as atividades de compra, prazos de entrega e manufatura para os produtos finais e componentes.

Considera a procura dependente e a procura independente.

É necessário considerar os tempos de fabrico ou os prazos de entrega de cada componente.

Existem algumas alterações em relação à lógica de programação tradicional: o material é encomendado quando existe necessidade; a classificação ABC, em princípio, não funciona; a quantidade económica de encomenda é pouco útil quando se usa o MRP.

O MRP funciona de forma mais adaptada em ambientes caracterizados por Sistemas estruturados numa base provisional, sistemas complexos, fabrico para stock, previsão de médio e longo prazo, contextos de baixa variabilidade e sistemas organizados e bem suportados em informação.

Lean Production e Just in Time:

Os princípios chave do Lean Production são a obtenção de qualidade perfeita à primeira, a minimização de desperdício, a melhoria contínua, a flexibilidade e o relacionamento de longo prazo com os fornecedores.

Ideias base para que os princípios possam ser aplicados:

1. Identificar e otimizar o fluxo da empresa;
2. Assegurar constantemente o fluxo de informação;
3. Otimizar a capacidade e utilização das pessoas;
4. Tomar as decisões ao mais baixo nível possível;
5. Implementar de forma integrada o desenvolvimento do produto e processo;
6. Desenvolver relações baseadas no empenho e na confiança mútua;
7. Focar permanentemente no cliente;

8. Promover a liderança Lean a todos os níveis;
9. Manter a exigência nos processos existentes;
10. Cultivar um ambiente propício a aprender;
11. Garantir a capacidade e o desenvolvimento do processo;
12. Maximizar a estabilidade num contexto de mudança.

O que muda com o Just in Time:

- O valor das existências totais;
- O volume de trabalhos em curso;
- O cumprimento de prazos de entrega;
- A utilização da capacidade produtiva;
- Planeamento e produção;
- Tempo de preparação, tempo total de ciclo e existências;
- Qualidade e manutenção.

Situações em que se aplica o Just in Time:

- Produção altamente repetitiva;
- Padrões de procura estáveis e de pouca sazonalidade;
- Tempos de processamento constantes;
- Existência de linhas equilibradas nas diferentes fases de produção;
- Ambientes descentralizados;
- Sistemas em que a possibilidade de associação aos fornecedores seja elevada;
- Culturas de mão-de-obra polivalente.

Principais problemas que o Just in Time coloca:

- Coordenação dos requisitos de entrega com o calendário de produção do fornecedor;
- Assegurar e manter por parte dos fornecedores o nível de qualidade acordado;
- Convencer os fornecedores das vantagens do modelo Just in Time;
- Coordenar os fluxos de informação entre comprador e fornecedor;
- As aplicações bem sucedidas têm o risco de atrair mais concorrentes, uma vez que há uma maximização dos lucros.

5. A Função Financeira nas Empresas

A principal função é assegurar o recurso financeiro para assegurar todas as outras atividades (Marketing, RH,...)

Compete à função financeira:

- A determinação das necessidades de recursos financeiros (ver o que temos e o que precisamos; envolve o planeado das necessidades, inventariação dos recursos disponíveis, a previsão dos recursos que poderão ser libertos pela atividade normal e o cálculo do montante dos recursos a obter);
- Obtenção desses recursos de forma mais vantajosa;
- Aplicação criteriosa;
- Controlo das aplicações;
- Estudo da rentabilidade dos investimentos;

Política de financiamento:

É a política que a empresa adota para adquirir recursos financeiros (por exemplo decidir se recorre a crédito ou não).

Tipologia:

- Financiamento Interno- Auto-financiamento (financiar os meus financiamentos que tive e retive na organização).
- Financiamento Externo- Capital próprio e capital alheio (bancos e outros credores)-.

Capital próprio vs. Capital alheio:

Principais diferenças:

- Direitos sobre os cash-flows da empresa;
- Direito sobre ativos da empresa (em caso de liquidação);
- Tratamento fiscal;
- Maturidade;
- Controlo sob a empresa;

Há um necessário equilíbrio entre a exigibilidade dos recursos financeiros e o grau de liquidez do ativo a financiar.

Fontes de capital próprio:

- Sócios/ Acionistas- subscrição inicial vs aumento de capital; sociedade de capital fechado vs sociedade aberta;
- Investidores institucionais- sociedade de capital de risco, sociedades de fenómeno empresarial, fundos de investimento, fundos de pensões, seguradoras;
- Auto-financiamento.

Fontes de capital alheio:

É sempre um empréstimo; no limite o empréstimo pode ser feito pelos sócios.

- Decorrentes da atividade corrente da empresa- fornecedores, clientes;
- Outras entidades- instituições financeiras, bancos, sociedades de investimento;
- Mercado de capitais- emissão de papel comercial, emissão de empréstimo obrigacionista (em vez de pedir a quantia em todo ao mercado, peço diretamente ao mercado e cada pessoa/empresa empresta a quantidade que necessita)

Estratégia financeira:

Podem distinguir-se duas áreas:

- Gestão da tesouraria:

Ver todos os meses se as minhas entradas de dinheiro são suficientes para todas as minhas saídas.

-Política de financiamento a curto-prazo: Financiamento de clientes, financiamento de fornecedores, empréstimos de curto prazo, empréstimos em conta corrente, descobertos bancários, papel comercial, factoring, crédito documentário.

-Política de aplicações a curto-prazo: Pagamento antecipado de financiamentos, depósitos a curto prazo, investimento em títulos transacionáveis.

- Gestão da estrutura financeira:

Tem como objetivo decidir o nível aceitável de endividamento.

-Financiamento através de capital próprio- deve considerar-se a adequação da estrutura de financiamento, a capacidade financeira dos sócios atuais vs entrada de novos sócios, alteração da estrutura de propriedade.

-Financiamento através de capital alheio (obrigações, leasing, empréstimos bancários a médio/longo-prazo, garantia mútua)- deve considerar-se a flexibilidade e a análise de montantes envolvidos e duração da operação.

Implementação e Controlo:

É importante a existência de um bom sistema de informação e de um controlo periódico.

Há alguns custos associados, tais como os relacionados com penalizações por obrigações não cumpridas e os custos de oportunidade, decorrentes do excesso de liquidez não aplicados.