

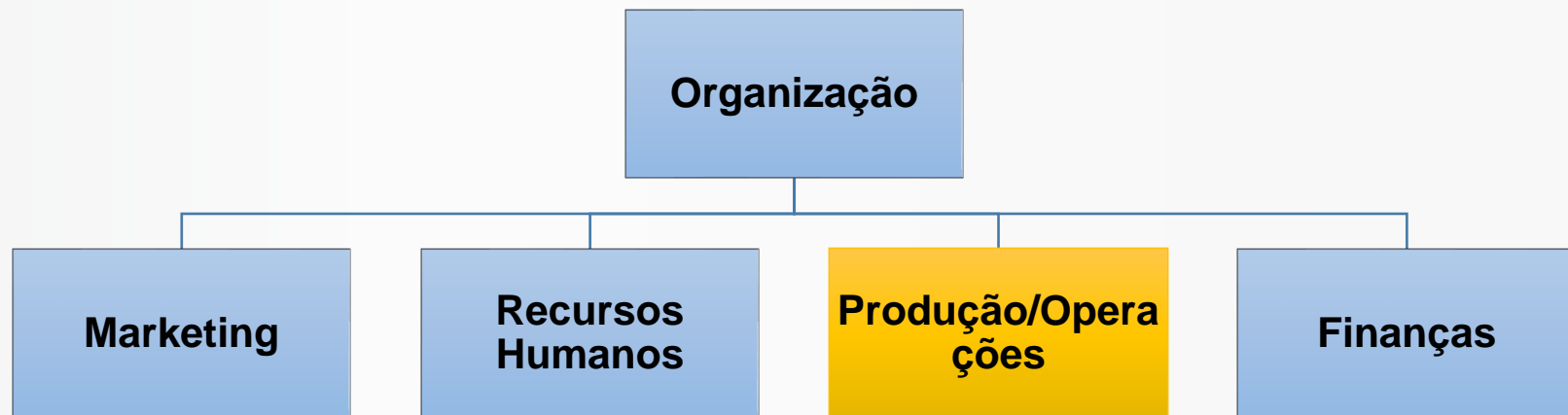
Universidade Federal de Viçosa
Departamento de Administração e Contabilidade
ADM 100 – Introdução à Administração

ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO

PRODUÇÃO/OPERAÇÕES

Profa. Daiane Medeiros Roque Ferreira

OPERAÇÕES



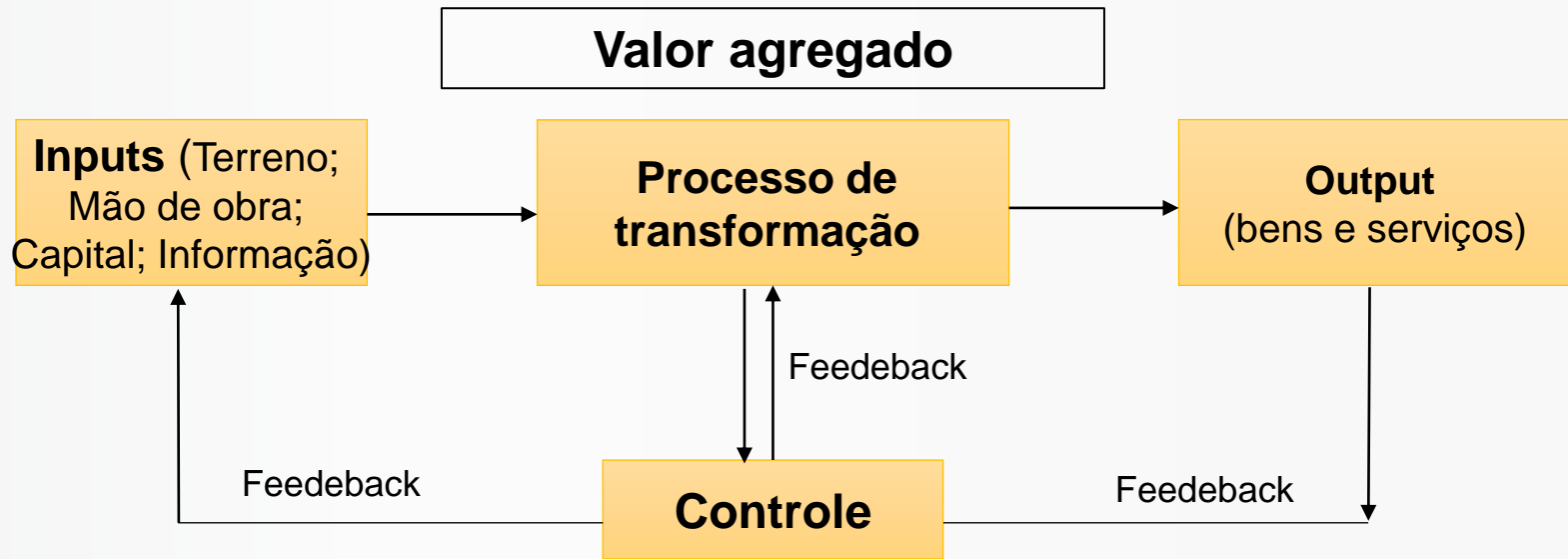
Fonte: Stevenson (2001, p. 4, adaptado)

OPERAÇÕES

“Área ou campo da administração responsável pelo planejamento, operação e controle do **processo de transformação** que **converte insumos e recursos** (mão-de-obra, capital, suprimentos, informação ou equipamentos) **em produtos** (bens ou serviços)” (SOBRAL e PECL, 2013, p. 409).

“A função de operações engloba todas as atividades diretamente relacionadas à produção de bens ou ao fornecimento de serviços” (STEVENSON, 2001, p. 4).

O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO



Fonte: Stevenson (2001, p. 4)

O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

Organização	Insumos	Processo de transformação	Saídas
Companhia aérea	Aeronave, pilotos e equipe de bordo, equipe de terra, passageiros e cargas	Movimentação de passageiros e cargas	Passageiros e cargas transportados
Fabricante de automóveis	Peças e pneus, trabalhadores fabris, equipamentos de montagem, tecnologia de produção	Montagem e teste de automóveis	Automóveis novos

Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 413)

ORGANIZAÇÕES DE MANUFATURA E DE SERVIÇOS

Organizações de manufatura	Organizações de serviços
Produzem bens tangíveis e duráveis	Produzem bens intangíveis
Bens podem ser armazenados para consumo posterior	O consumo e a produção dos serviços são simultâneos
A quantidade e a qualidade dos bens produzidos são facilmente mensuráveis	A qualidade dos serviços é percebida, mas é muito difícil de ser medida
O resultado é padronizado	O resultado é customizado
Pouca participação e pouco contato com o consumidor	Amplo contato e participação do consumidor durante o processo de transformação
A localização é menos importante para o sucesso da organização	A localização é crucial para o sucesso da organização
Emprego intensivo de capital	Emprego intensivo de trabalho

Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 412)

IMPORTÂNCIA DA ÁREA

- Em todas as organizações existem atividades de operações, independente do ramo de atividade, do porte da empresa, da sua finalidade;
- Grande parte dos empregos, em todas as organizações, se situam em áreas relacionadas à produção;
- **As atividades de todas as outras áreas das organizações empresariais estão interligadas com operações;**
- **A administração de operações tem papel estratégico no desempenho competitivo da organização;**
- A melhoria da produtividade e da eficiência organizacional influencia positivamente não apenas a organização, mas também a competitividade do país.

CENTRALIDADE DA ÁREA



FUNÇÕES DA ÁREA DE PRODUÇÃO

- ☐ Formular uma **estratégia de operações** coerente com os objetivos estratégicos da organização;
- ☐ Tomar decisões relativas à **localização**, à **capacidade** e ao **layout** das instalações;
- ☐ **Projetar os produtos, serviços e processos** de produção;
- ☐ **Planejar e controlar a produção**;
- ☐ Organizar o trabalho;
- ☐ Administrar os **estoques**.

PRIORIDADES COMPETITIVAS

- A administração de operações deve traduzir as estratégias da organização em prioridades competitivas, pois é essa área que detém as competências essenciais da empresa.
- Em síntese, as prioridades competitivas constituem critérios por meio dos quais, os produtos e serviços de uma organização serão avaliados. Essas prioridades são:
 - ❖Custo
 - ❖Qualidade
 - ❖Rapidez
 - ❖Confiabilidade
 - ❖Flexibilidade

PRIORIDADES COMPETITIVAS



Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 414).

PRIORIDADES COMPETITIVAS

- **CUSTOS:** foco na redução dos custos das operações.
- **QUALIDADE:** Produtos e serviços de alta qualidade garantem maior satisfação do consumidor e permitem maior diferenciação da empresa perante os consumidores “é uma Brastemp”.
- **RAPIDEZ:** Rapidez da entrega; Rapidez da operação; Rapidez do desenvolvimento.
- **CONFIABILIDADE:** A confiabilidade permite desenvolver uma relação de confiança com o consumidor, tornando-o mais fiel aos produtos e serviços da empresa.
- **FLEXIBILIDADE:** Flexibilidade do produto; Flexibilidade em volume

PRIORIDADES COMPETITIVAS

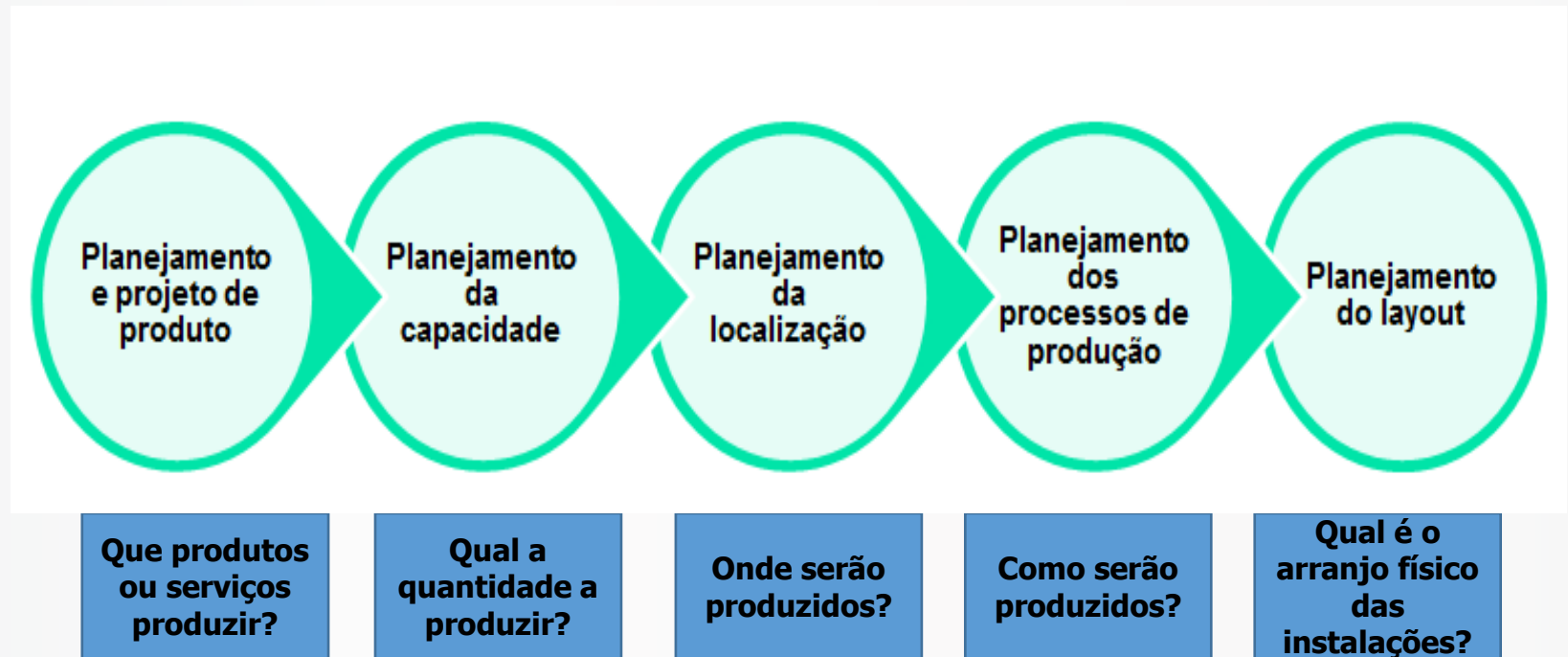
- Cabe à organização escolher as prioridades competitivas com as quais vai diferenciar suas operações.
- Frequentemente, a melhoria em uma das dimensões de desempenho implica limitações nas demais.
- Por exemplo, uma organização que prioriza o preço trabalha com diminuição de custos e busca, por meio disso, a padronização de processos e da tecnologia. Essa orientação dificilmente permitirá uma vantagem pela flexibilidade ou qualidade.

PRIORIDADES COMPETITIVAS (EXEMPLO)

*O Hotel Formule 1, subsidiária do grupo francês Accor, consegue oferecer valor ao cliente, adotando dois princípios nem sempre associados às operações de hotel – **padronização e uso inovador de tecnologia**. Os hotéis Formule 1 são construídos com elementos pré-fabricados com uma volumetria bastante moderna. As unidades pré-fabricadas são organizadas em várias configurações para se ajustarem às características locais. Todos os quartos possuem 9m² de área e são desenhados para ser atraentes, funcionais e confortáveis. Mas o mais importante: são desenhados para facilitar a limpeza e a manutenção. Todos possuem as mesmas instalações, incluindo cama de casal, cama de solteiro, pia, armário, mesa de trabalho com assento, guarda-roupas e um aparelho de televisão. A recepção do hotel funciona apenas das 6h30 às 10hs de manhã e das 5h às 10hs da noite. Fora desses horários, uma máquina automática aluga os apartamentos aos usuários de cartão de crédito, dá acesso ao hotel, fornece um código de acesso para os quartos e imprime um recibo. A tecnologia também é evidente nos sanitários. O local de banho e os vasos são automaticamente limpos após o uso e utilizam-se dispositivos de vaporização para espalhar a solução desinfetante pelo banheiro que é seco antes de ele ser novamente utilizado (SLACK, CHMAMBERS e JOHNSTON, 2009, p. 19, adaptado).*

Qual (is) prioridade (s) competitiva (s) é (são) adotada (s) pelos Hotéis Formule 1?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SISTEMA DE OPERAÇÕES



Fonte: Sobral e Peci, 2013 (p.417)

PLANEJAMENTO DO PROJETO DE PRODUTO OU SERVIÇO

Decisão sobre os produtos ou serviços que a organização deve produzir.

Envolve três etapas:

1. **Coleta de informações** – por meio de consulta a diversos membros da organização, a clientes e até a concorrentes;
2. **Seleção das melhores ideias** - em termos de exequibilidade tecnológica, receptividade comercial e compatibilidade com a estratégia da organização;
3. **Produção de um projeto final do produto ou serviço** - ou seja, protótipos que permitem avaliar o projeto final.

PLANEJAMENTO DE CAPACIDADE

Determinação da capacidade máxima de produção de uma organização.

- Para determinar a capacidade, a maior parte das organizações adota uma medida baseada na quantidade de insumos utilizados na operação. Ou também pode ser medida pelo volume máximo de produção.
- O primeiro passo para definir a capacidade de produção consiste em estimar a demanda pelos produtos ou serviços da organização (processo complexo).
- De forma geral, para aumentar ou diminuir a capacidade produtiva a organização pode alterar sua força de trabalho, expandir as instalações ou subcontratar outras empresas.

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Definição dos métodos ou técnicas de produção mais adequados para as operações.

Tipos de processo de produção em organizações de manufatura:

- **Produção por projeto:** processo caracterizado pelo reduzido volume e por uma elevada variedade, típico de produtos customizados (ex: produção de filmes, construção de navios);

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

- **Produção artesanal:** lida com baixos volumes e elevada variedade. Distingue-se da produção por projetos por produzir mais produtos, geralmente de menor dimensão (ex: alfaiates, restauradores);
- **Produção por lotes:** processo que combina um volume médio com uma variedade média. Cada tipo de produto tem seu processo, sendo normalmente fabricado sob encomenda (ex: produção de roupas);

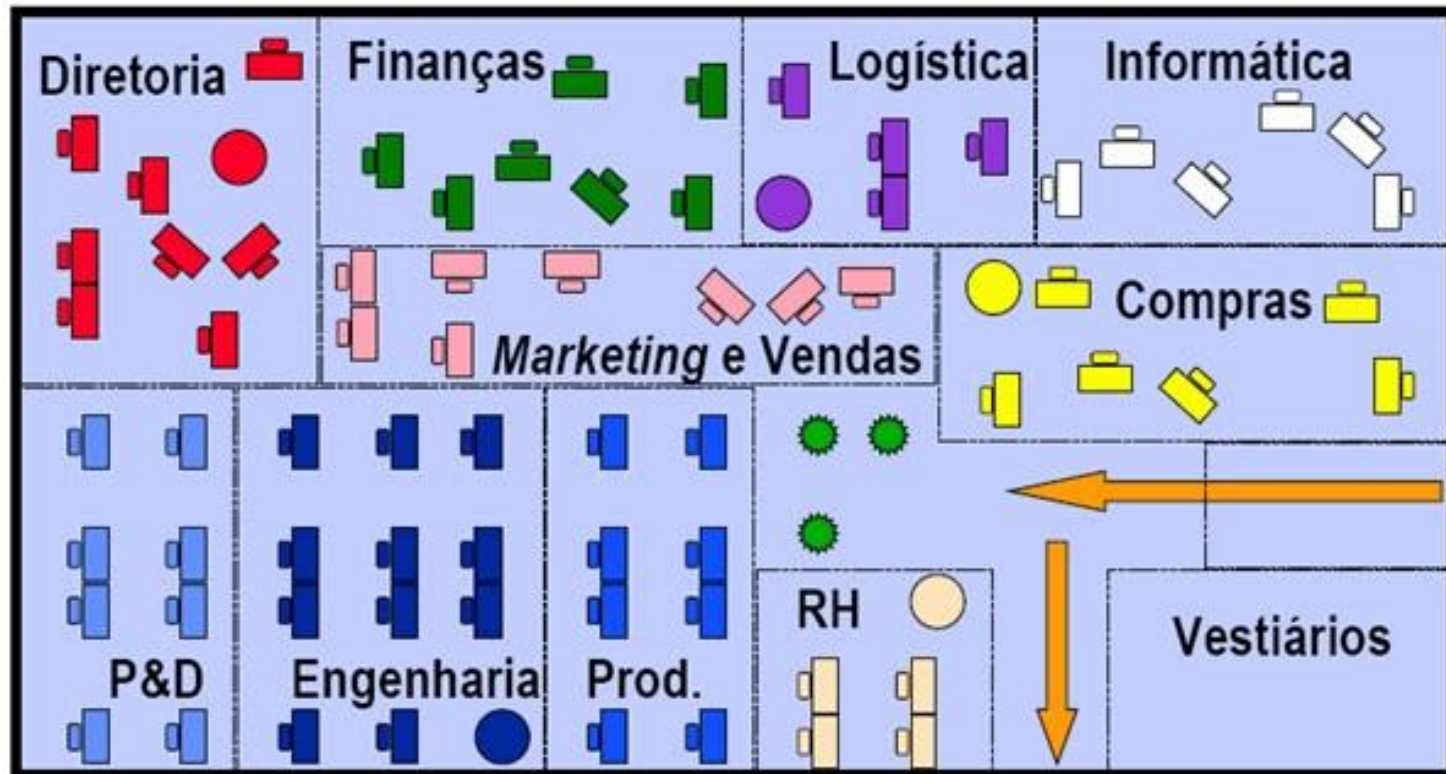
PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

- **Produção em massa:** produção de bens com alto volume e pouca variedade. As operações são muito repetitivas e previsíveis, e as diferentes variantes dos produtos não afetam o processo básico de produção, que é padronizado em linhas de montagem (ex: fábricas de eletrodomésticos);
- **Produção contínua:** processo baseado em um volume muito elevado e uma variedade muito pequena. Muitas vezes os produtos são produzidos em fluxo ininterrupto, contínuo. Estão associados ao uso de tecnologias rotineiras, de capital intensivo, com fluxo altamente previsível (ex: siderúrgicas).

PLANEJAMENTO DE ARRANJO FÍSICO (LAYOUT)

Envolve decisões sobre como organizar espacialmente as instalações, sobre o posicionamento e a localização das máquinas e equipamentos, das estações de trabalho, das áreas dentro da organização, como de atendimento aos clientes, das áreas de armazenagem de materiais, banheiros, refeitórios, escritórios, salas de reunião, bem como a definição dos fluxos de materiais, informações e de pessoas nas instalações.

Exemplo de Layout



PLANEJAMENTO EM ARRANJO FÍSICO (LAYOUT)

Tipos básicos de layout que podem ser adotados por uma organização:

- **Layout de posição fixa ou posicional** – o produto permanece fixo enquanto está sendo processado, são as pessoas, os materiais e as máquinas que vão para o local de posição fixa para a montagem e o processamento do produto (ex: produção de aviões, navios, estradas);

Layout de posicional fixo

- **Exemplo:**
- produto parado muito grande para ser movido; ;
- recursos e pessoas se movimentam;
- utiliza grandes áreas;
- grande atividade de transporte;
- Outros exemplos: rodovia, restaurante de alta classe.

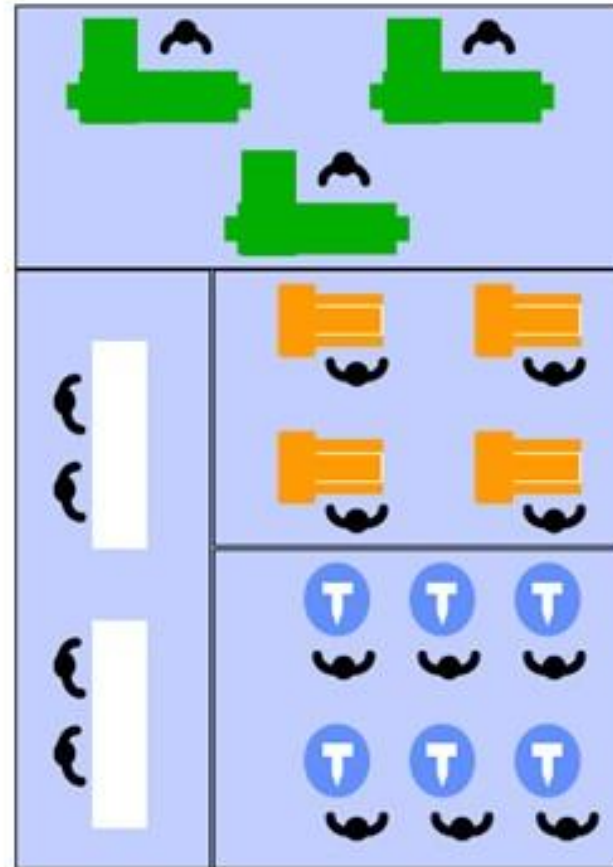


PLANEJAMENTO EM ARRANJO FÍSICO (LAYOUT)

- **Layout de processo ou funcional** – os recursos de transformação são agrupados de acordo com o tipo de processo que é executado. São mais frequentes quando a mesma operação deve produzir muitos produtos ou servir a muitos clientes diferentes (ex: bancos, supermercados, hospitais);

Layout de processo ou funcional

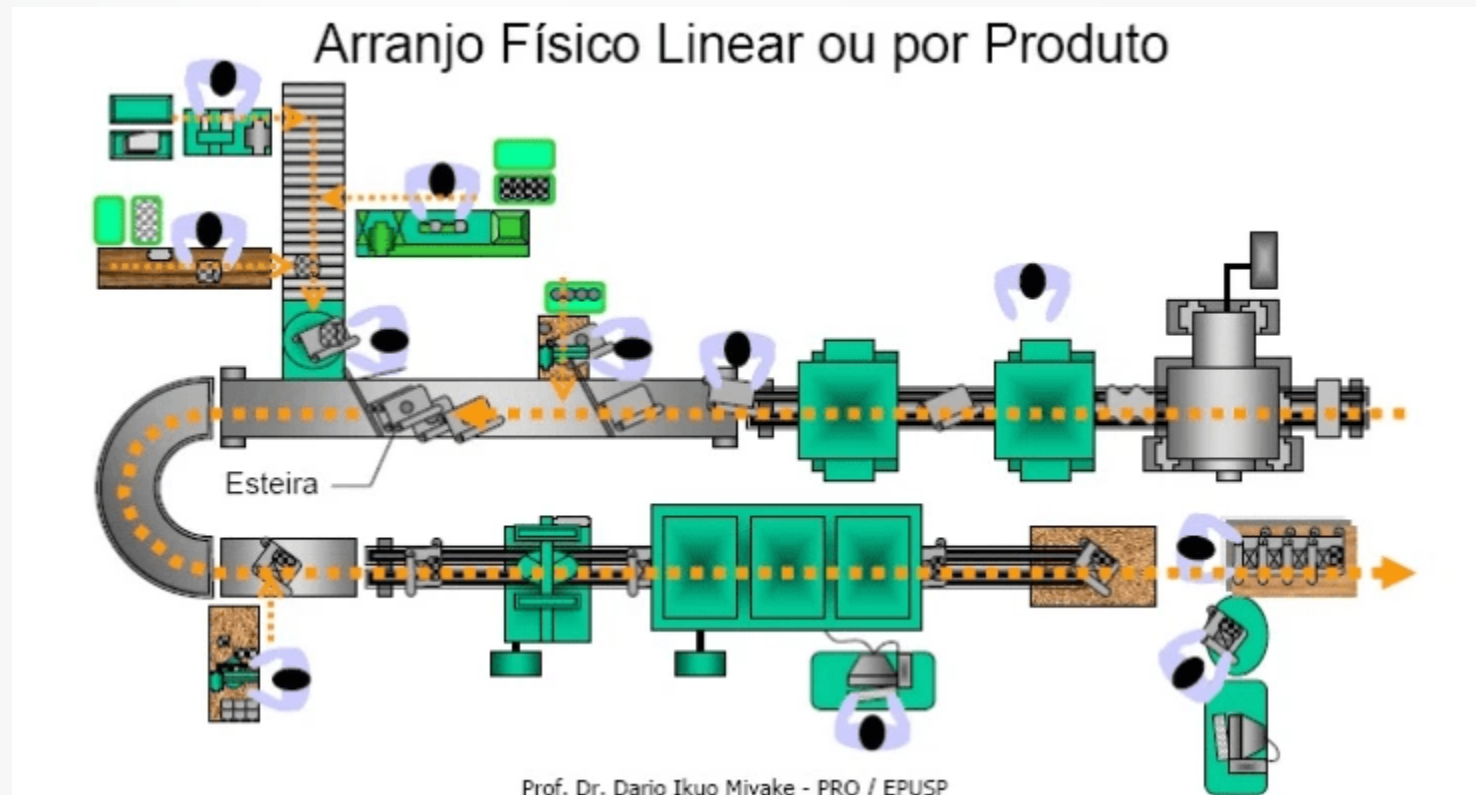
- Máquinas semelhantes agrupadas;
- Mão-de-obra especializada;
- Menos vulnerável a paradas;
- Equipamentos de uso geral.



PLANEJAMENTO EM ARRANJO FÍSICO (LAYOUT)

- **Layout de produto** – é o arranjo físico no qual os recursos de transformação e as tarefas são projetados para permitir um fluxo linear e sequencial de materiais ao longo da linha de produção (linha de montagem). Está associado a uma produção contínua e repetitiva (ex: indústrias).

Layout de produto



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STEVENSON, W. J. **Administração das Operações de Produção**. São Paulo, LTC, 2001.