
Administração da Produção e Operações I

Capítulo 1 - Slack

Profa. Dra. Simone Vasconcelos Ribeiro Galina

CAPÍTULO 1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Introdução

Proteção da produção **Administração eficaz da produção**

Produção na organização

Administração da produção em pequenas empresas

Administração da produção em organizações sem fins lucrativos

Modelo de transformação

Inputs para o processo de transformação

Processo de transformação

Outputs do processo de transformação

Hierarquia do sistema de produção

Tipos de operações de produção

Dimensão volume

Dimensão variedade

Dimensão variação

Dimensão visibilidade

Atividades da administração da produção

Responsabilidades diretas da administração da produção

Responsabilidades indiretas dos gerentes de produção

Responsabilidades amplas dos gerentes de produção

Modelo de administração da produção

Resumo das repostas a questões-chaves

Estudo de caso

Questões para discussão

Leituras complementares selecionadas

Introdução

A administração da produção/de operações trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços.

Tudo o que você veste, come, senta em cima, usa, lê ou lança na prática de esportes chega a você **graças aos gerentes de operações que organizaram sua produção.**

Todos os livros que você toma emprestados da biblioteca, os tratamentos recebidos no hospital, os **serviços** esperados das lojas e as aulas na universidade também foram produzidos.

"**Administração** da Produção e Operações é o Campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na **Função Produção** (indústria) e **Operações** (serviços)."

Daniel Moreira

Função “Produção”

- E as outras funções da empresa?

Funções principais ou centrais

Funções de suporte

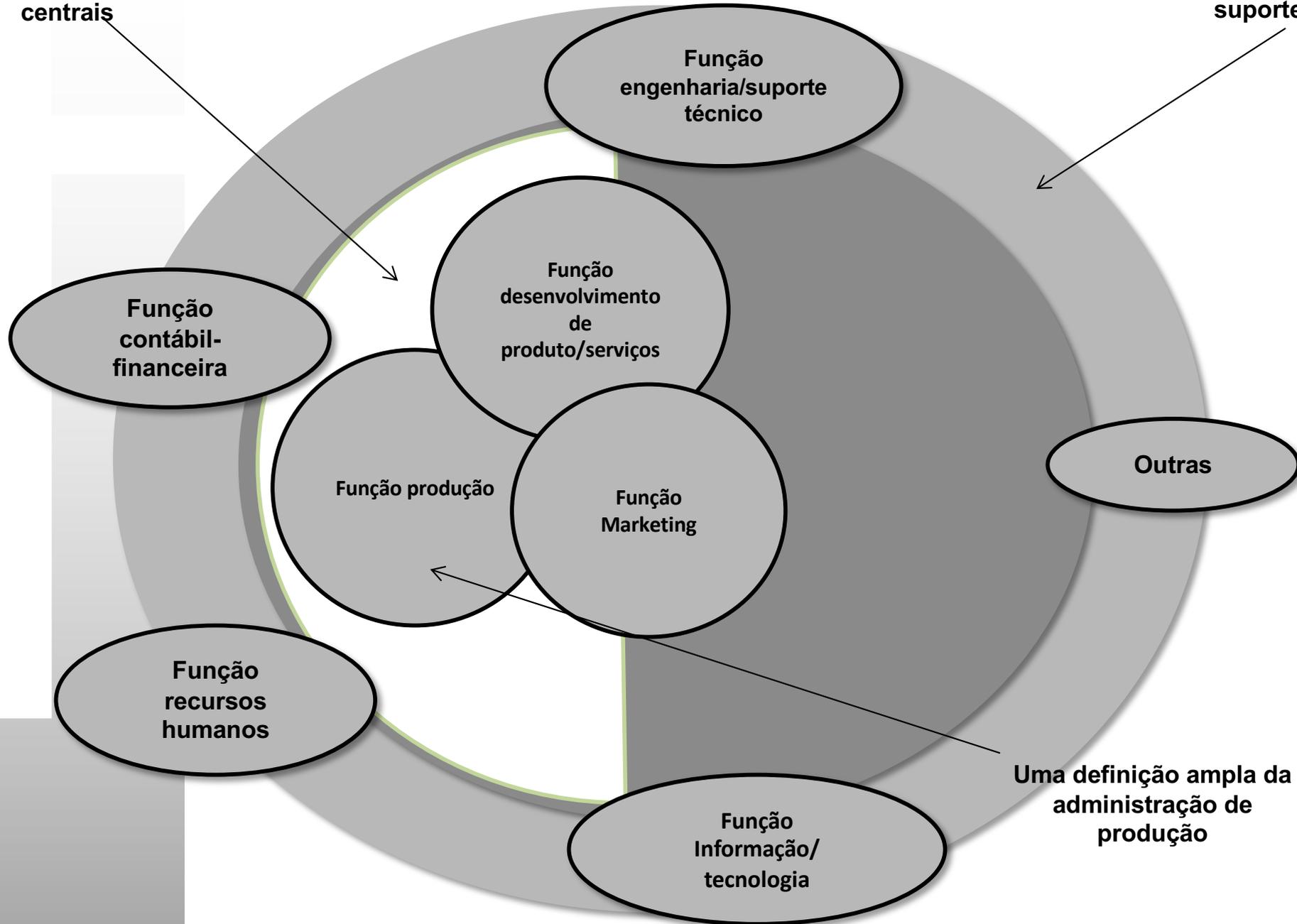


Fig. 1.3 - Funções centrais e de apoio.

Lembre-se de que...

Diferentes empresas podem tanto chamar suas **funções por nomes diferentes**, como também ter um **conjunto diferente de funções de apoio**.

A Tabela a seguir mostra as atividades dessas três funções centrais para algumas operações:

Atividades funcionais centrais	Provedor da serviços de Internet	Cadeia de <i>fast-food</i>	Organização de Caridade	Fabricante de móveis
Marketing e vendas				
Desenvolvimento de produto ou serviço				
Produção				

Atividades funcionais centrais	Provedor da serviços de Internet	Cadeia de <i>fast-food</i>	Organização de Caridade	Fabricante de móveis
Marketing e vendas	Promover serviços a usuários e obter assinaturas Vender espaço de propaganda	Fazer divulgação em televisão Desenvolver material promocional	Desenvolver contratos de fundos Enviar mala-direta com pedidos de doações	Fazer divulgação em revistas Determinar a política de preços Vender para lojas
Desenvolvimento de produto ou serviço	<p>Criar e desenvolver conteúdo de informação</p> <p>Há diferença para Pequenas empresas?</p>	Desenvolver novos Projetar a decoração dos restaurantes	Desenvolver Projetar novos programas de assistência	Desenvolver novos móveis Coordenar com cores da moda
Produção	Manter equipamentos, programas e informação Implementar novos <i>links</i> e serviços	Produzir hambúrgueres <i>pizzas</i> etc. Servir aos clientes Fazer a limpeza Manter o equipamento	Prover serviços para os beneficiários	Produzir peças Montar os móveis

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO EM Pequenas Empresas e Organizações sem fins lucrativos

PME e Organizações sem fins lucrativos podem ter mais **dificuldade em isolar** questões de operação de outras questões da organização.

MAS geralmente lidam com **exatamente as mesmas questões de administração da produção** que as empresas grandes e as que visam lucro

Modelo de Transformação

- Qualquer operação produz bens ou serviços (ou um misto do dois) e faz isso por um processo de transformação

“Entrada → Processo de Transformação → Saída”

(Teoria dos Sistemas)

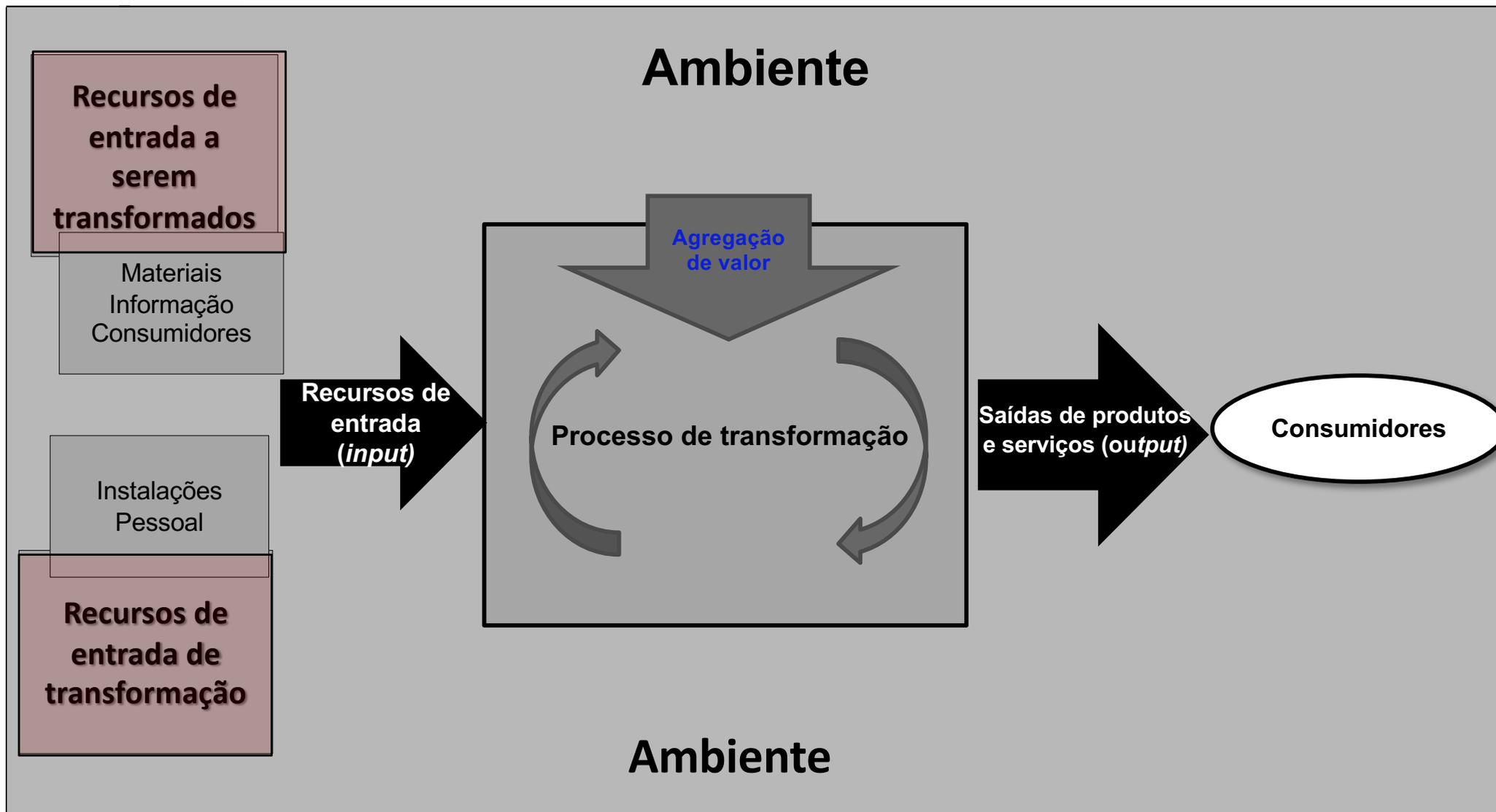


Fig. 1.5 - Qualquer produção envolve os processos input – transformação – output.

Ambiente



- ① ASSENTO/ENCOSTO
- ② BRAÇO/MÃO
- ③ FLANGE
- ④ PISTÃO



Consumidores

Rec

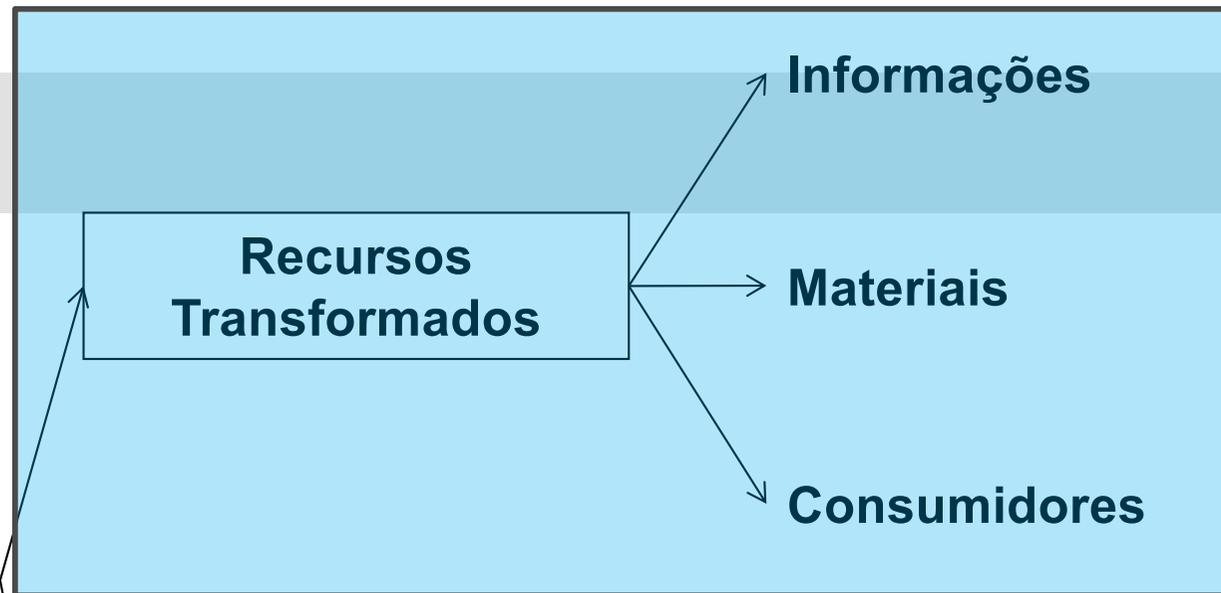


Fig. 1.5 - Qualquer produç



ção – output.

Inputs para o processo de transformação



**Recursos de Transformação
ou transformadores**

Instalações

Funcionários

Inputs para o processo de transformação

Recursos Transformados

Recursos de Transformação ou transformadores

Predominantemente processadores de informações

Contadores

Predominantemente processadores de materiais

Todas as operações de

Predominantemente processadores de consumidores

Cabeleireiros

Hotéis

Transporte de massa

Teatro

Parque temático

Dentista

Funcionários

Inputs para o processo de transformação

Recursos Transformados

Informações

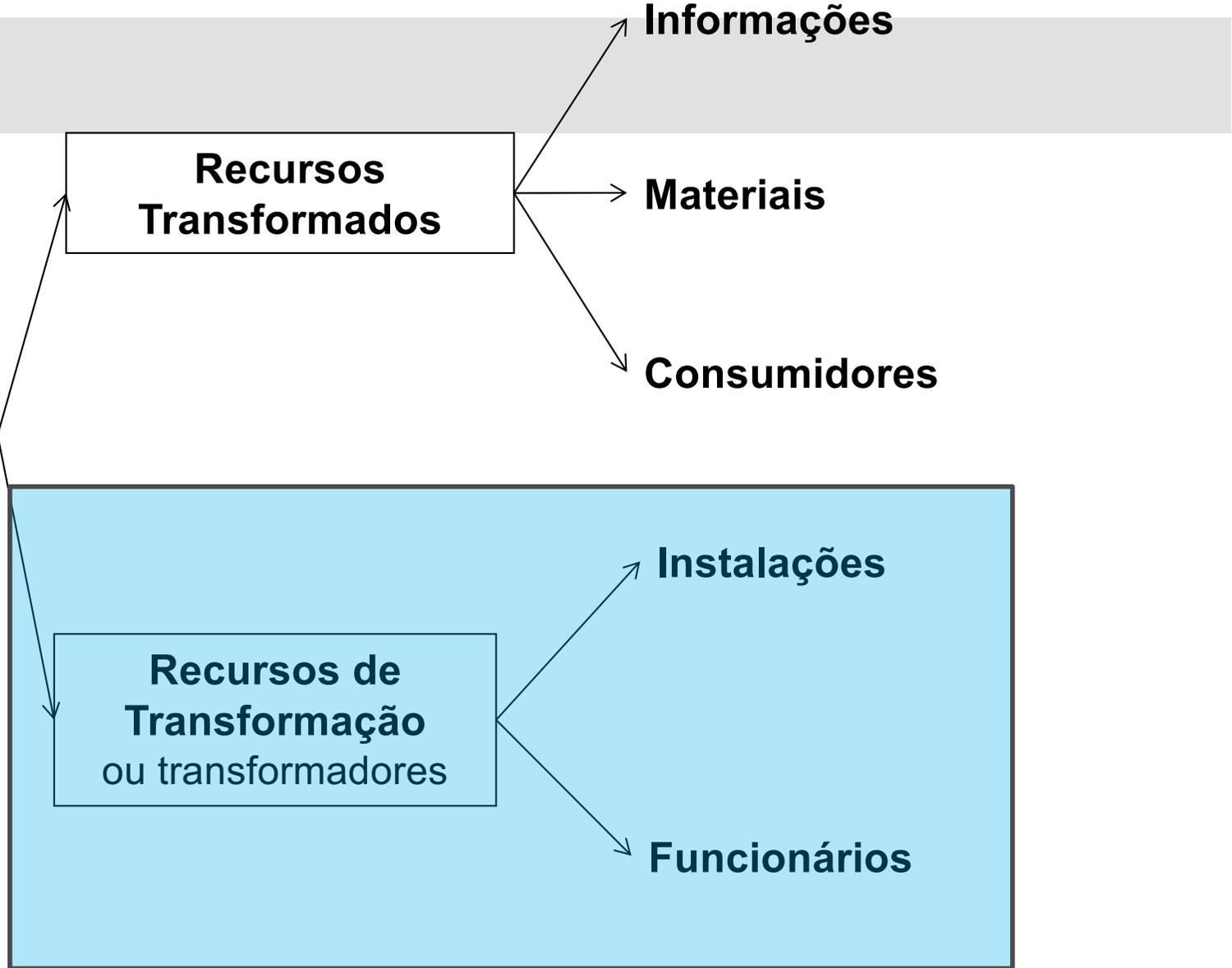
Materiais

Consumidores

Recursos de Transformação ou transformadores

Instalações

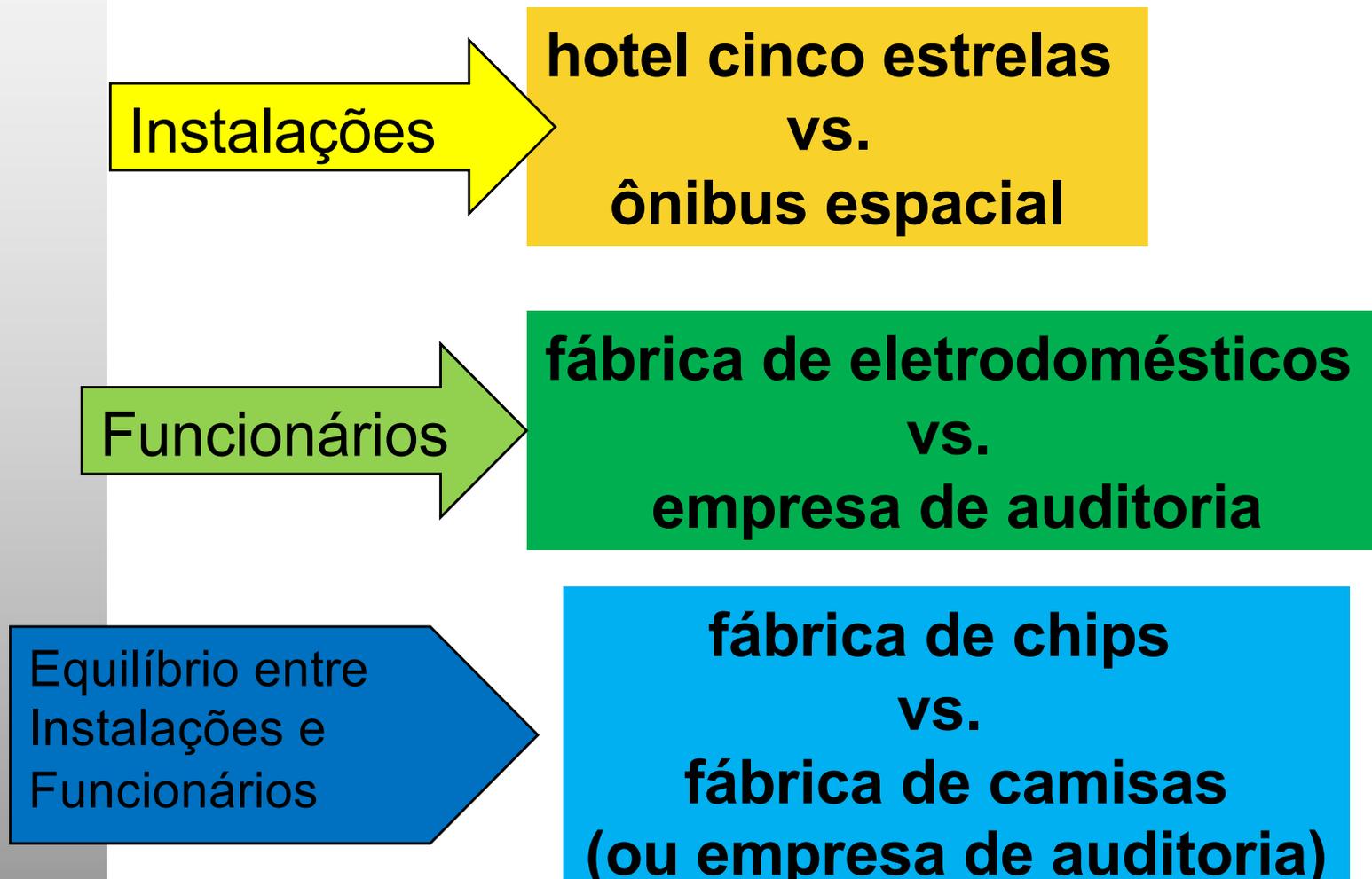
Funcionários



INPUTS:

Recursos de Transformação (ou transformadores)

A natureza específica das **instalações** e dos **funcionários** serão diferentes entre as operações...



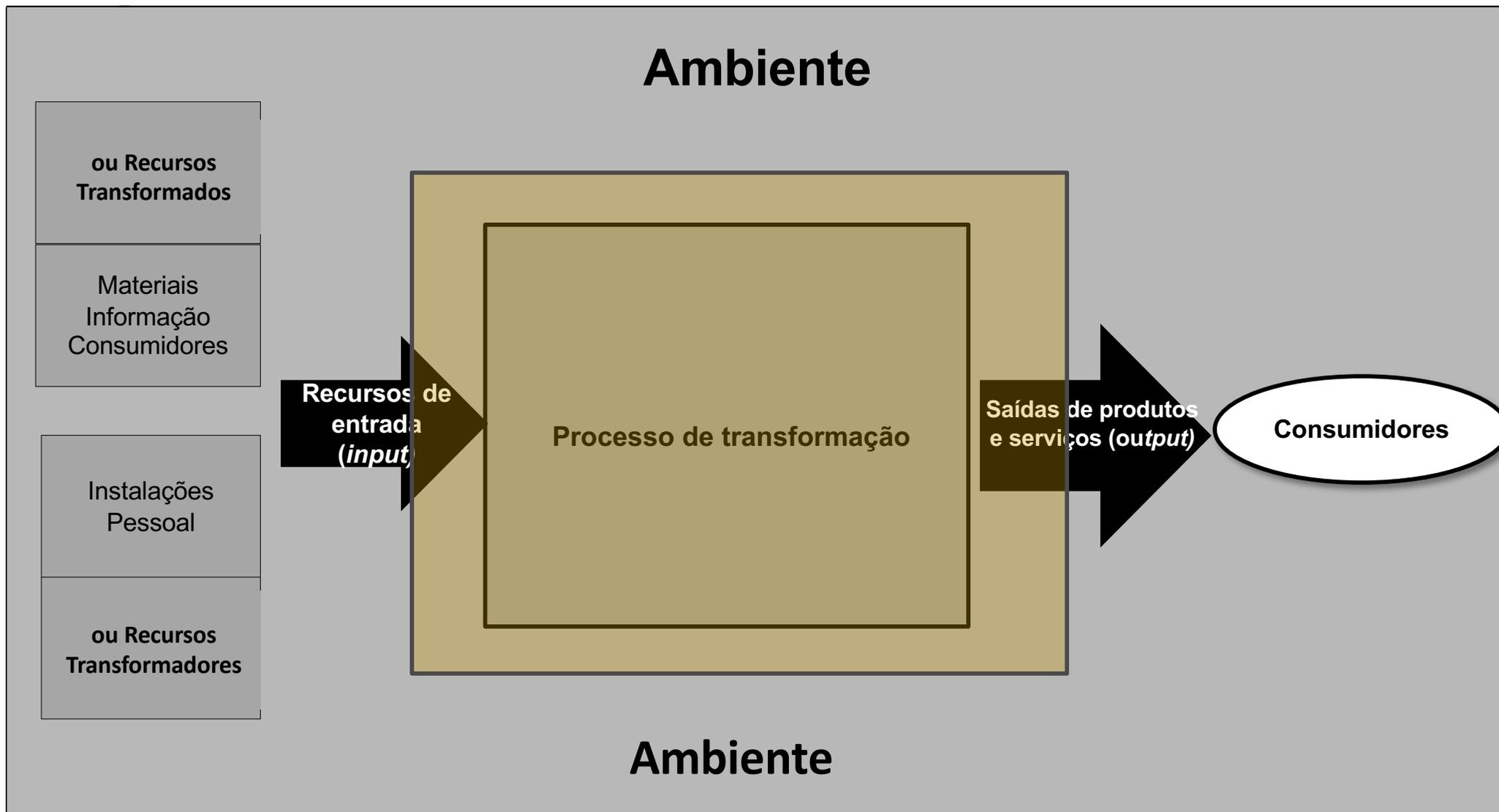
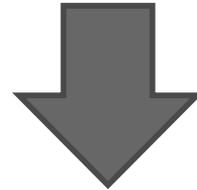


Fig. 1.5 - Qualquer produção envolve os processos input – transformação – output.

PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

Relacionado à natureza de seus recursos de *input* transformados



- **Processamento de materiais**
- **Processamento de informações**
- **Processamento de consumidores**

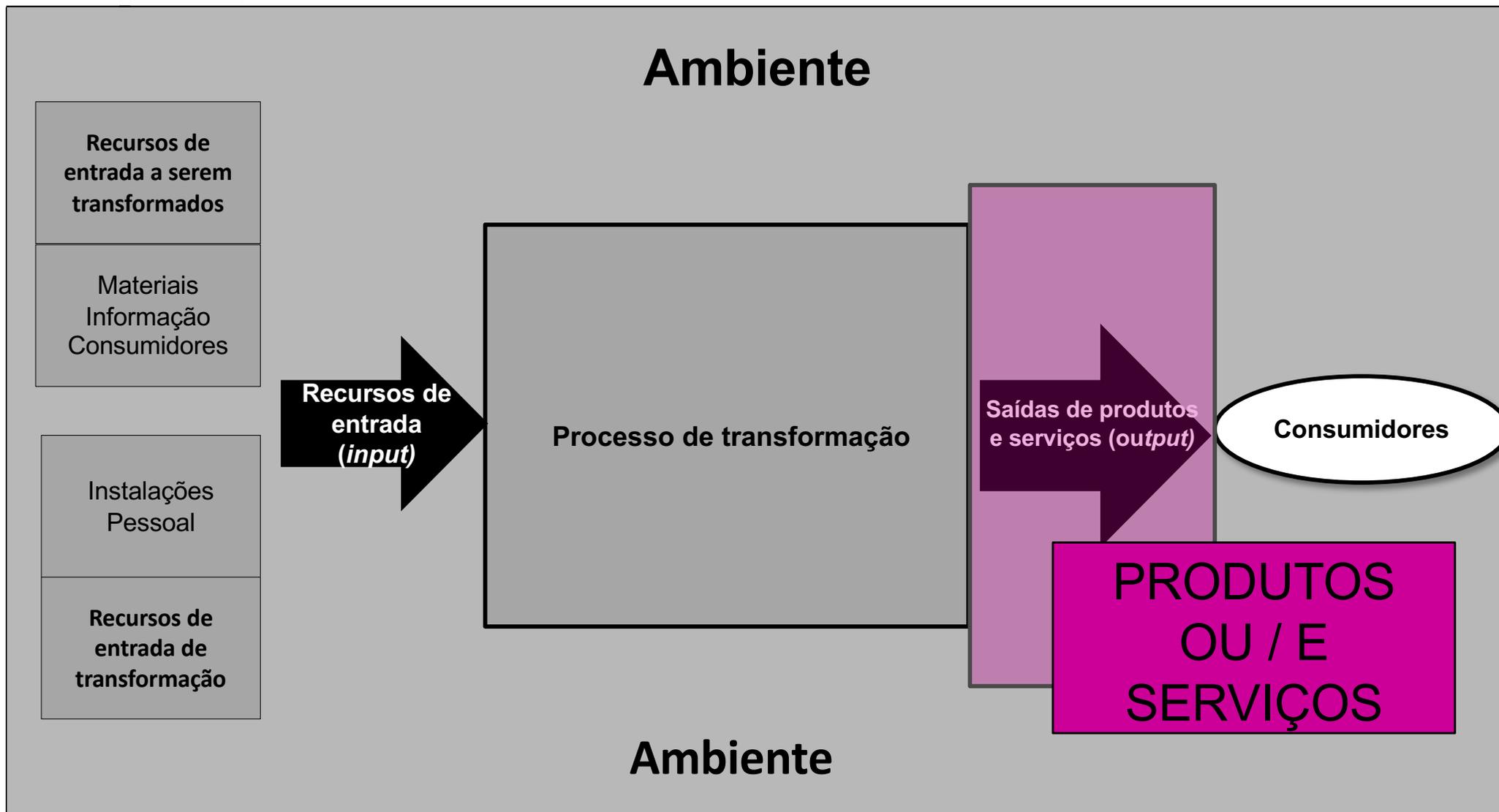


Fig. 1.5 - Qualquer produção envolve os processos input – transformação – output.

**Afinal, qual a diferença entre bens
manufaturados e serviços ???**

BENS X SERVIÇOS

■ BENS

- ✓ Tangíveis;
- ✓ Estocáveis;
- ✓ Transportáveis;
- ✓ Produção e consumo não simultâneos;
- ✓ Baixo nível de contato com consumidores;
- ✓ Qualidade é evidente/facilmente mensurável.

Produção de Petróleo

■ SERVIÇOS

- ✓ Intangíveis;
- ✓ Não são estocados;
- ✓ Não são transportados;
- ✓ Simultaneidade;
- ✓ Alto nível de contato com o consumidor;
- ✓ É difícil de julgar a qualidade

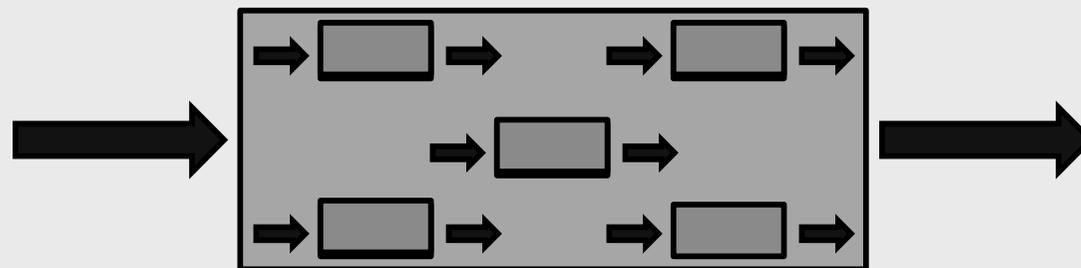
Restaurante

Clínica de Psicoterapia

Hierarquia do Sistema de Produção

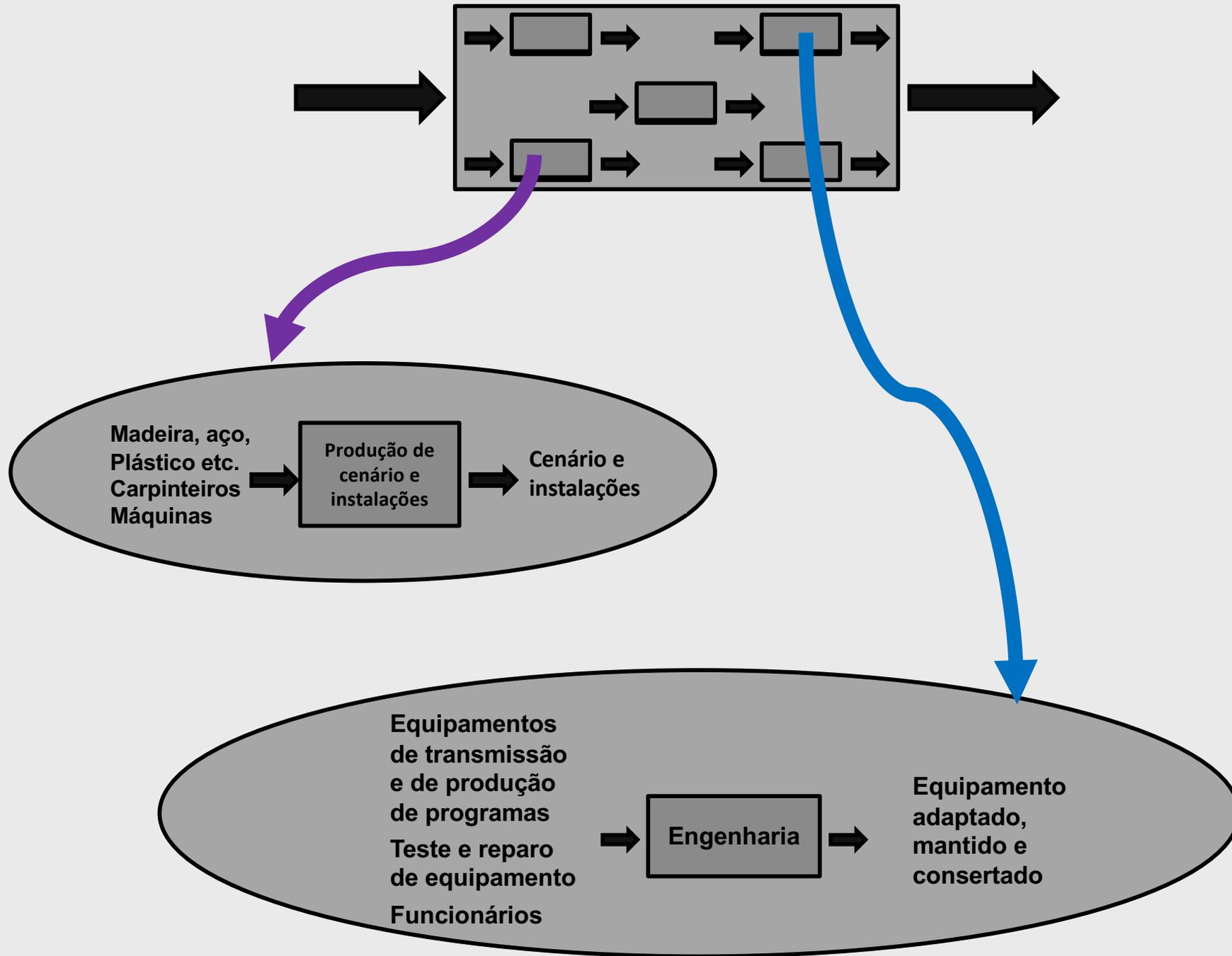
- O Modelo “Entrada – transformação – Saída” também pode ser usado dentro da produção (nas várias unidades e departamentos)
- Macrooperações X microoperações

Ex: Empresa de Produção de vídeo e programas de televisão



Fornecedores/Consumidores Internos e Externos

Fornecedores/Consumidores Internos e Externos Empresa de Produção de vídeo e programas de televisão



1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Introdução

Proteção da produção **Administração eficaz da produção**

Produção na organização

Administração da produção em pequenas empresas

Administração da produção em organizações sem fins lucrativos

Modelo de transformação

Inputs para o processo de transformação

Processo de transformação

Outputs do processo de transformação

Hierarquia do sistema de produção

Tipos de operações de produção

Dimensão volume

Dimensão variedade

Dimensão variação

Dimensão visibilidade

Atividades da administração da produção

Responsabilidades diretas da administração da produção

Responsabilidades indiretas dos gerentes de produção

Responsabilidades amplas dos gerentes de produção

Modelo de administração da produção

Resumo das repostas a questões-chaves

Estudo de caso

Questões para discussão

Leituras complementares selecionadas

Tipos de Operações de Produção

- Embora sejam similares no processo sistêmico de transformação, as **operações** apresentam diferenças em 4 aspectos (os 4 Vs da produção):
 - Volume (de saída)
 - Variedade (de saída)
 - Variação da demanda (p/a saída)
 - Visibilidade envolvida na produção (da saída)

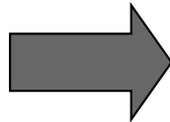
Volume



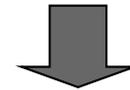
X



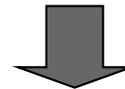
Dimensão **volume** de saída



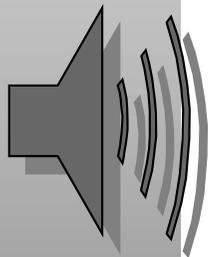
Especialização de tarefas



possibilita a **sistematização do trabalho**, pela qual os procedimentos-padrão estão estabelecidos em um manual, com instruções de como cada parte do trabalho deve ser realizada.



torna viável o desenvolvimento de **equipamentos especializados** (frigideiras e fornos)



a implicação mais importante do grande volume é a obtenção de **custos unitários baixos**: os custos fixos de produção, como ar-condicionado e aluguel, são diluídos em grande número de produtos ou serviços.

Dimensão *variedade*



flexibilidade

X



padronização

Dimensão *variedade*



flexibilidade

X



padronização

Casos (p. 48 e 49)

Dimensão Variedade



Bombay Tiffin Box Suppliers Association



Dimensão Volume



Svyatoslav Fyodorov

Dimensão *variação* (da demanda)

Resort de praia



Demanda variável

X

Business Hotel



Demanda nivelada

Dimensão *visibilidade*

Quanto das operações é percebido pelo consumidor,
ou quanto das operação é “exposto” ao consumidor

Loja



- alta visibilidade
- baixa tolerância à espera
- julgamento por percepção
- operações de custo + alto

X

Vendas pela internet



- baixa visibilidade
- pode ser interativa
- permite alguma padronização
- não habilidade de contato c/ consumidor
- alto nível utilização funcionário
- custo inferior à operação de loja

Operações mistas - de alto e baixo contato

Algumas operações possuem microoperações de alto e de baixo contato dentro da mesma macrooperação. Isso serve para enfatizar a diferença que faz o grau de contato com o consumidor.

Ex: aeroporto



Retaguarda

▪ **baixa visibilidade**

Linha de frente

▪ **alta visibilidade**



Implicações

Baixa repetição
Cada funcionário participa mais do trabalho
Menor sistematização
Alto custo unitário

Flexível
Atende às necessidades dos consumidores
Alto custo unitário

Capacidade mutante
Antecipação
Flexibilidade
Ajustado com a demanda
Alto custo unitário

Tolerância de espera limitada
Satisfação do consumidor
Necessidade de habilidade de contato com o consumidor
A variedade recebida é alta
Alto custo unitário

> **CUSTOS** <

← *Baixo* **Volume** *Alto* →

← *Alta* **Variedade** *Baixa* →

← *Alta* **Varição da demanda** *Baixa* →

← *Alta* **Visibilidade** *Baixa* →

Implicações

Alta repetitividade
Especialização
Sistematização
Capital intensivo
Baixo custo unitário

Bem definida
Rotineira
Padronizada
Regular
Baixo custo unitário

Estável
Rotineira
Alta utilização
Baixo custo unitário

Tempo entre a produção e o consumo
Padronização
Pouca habilidade de contato
Alta utilização de funcionários
Centralização
Baixo custo unitário

Fig. 1.10 - Tipologia de operações.

1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Introdução

Administração eficaz da produção

Produção na organização

Administração da produção em pequenas empresas

Administração da produção em organizações sem fins lucrativos

Modelo de transformação

Inputs para o processo de transformação

Processo de transformação

Outputs do processo de transformação

Hierarquia do sistema de produção

Proteção da produção

Tipos de operações de produção

Dimensão volume

Dimensão variedade

Dimensão variação

Dimensão visibilidade

Atividades da administração da produção

Responsabilidades **diretas** da administração da produção

Responsabilidades **indiretas** dos gerentes de produção

Responsabilidades **amplas** dos gerentes de produção

Modelo de administração da produção

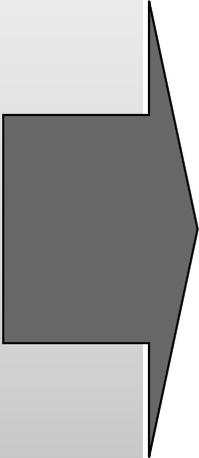
Resumo das repostas a questões-chaves

Estudo de caso

Questões para discussão

Leituras complementares selecionadas

Responsabilidades **diretas** dos gerentes de produção

- 
- 1. 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**
 - 5. Melhoria do desempenho da produção**

Responsabilidades **indiretas** dos gerentes de produção

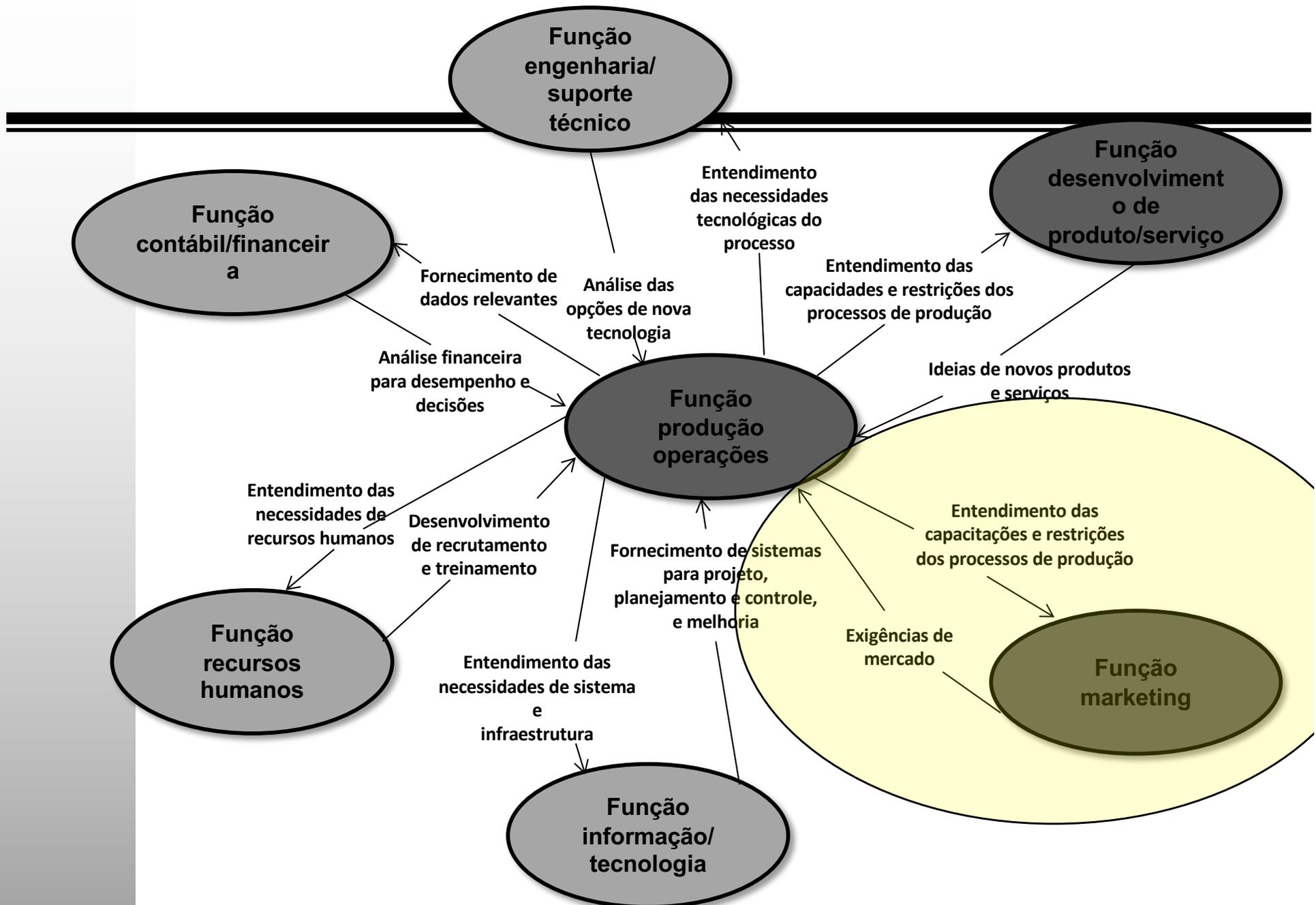


Fig. 1.3 - Alguns relacionamentos interfuncionais entre a função produção / operações e outras funções principais e de suporte.

Responsabilidades **amplas** dos gerentes de produção

Aqui, identificamos responsabilidades que são de importância geral para os gerentes de produção e já são questões importantes no início do século XXI.

- 1. Globalização**
- 2. Sustentabilidade Ambiental**
- 3. Responsabilidade social**
- 4. Tecnologias baseadas internet**
- 5. Servitização**
- 6. Gestão do conhecimento/
capacidades**

1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Introdução

Administração eficaz da produção

Produção na organização

Administração da produção em pequenas empresas

Administração da produção em organizações sem fins lucrativos

Modelo de transformação

Inputs para o processo de transformação

Processo de transformação

Outputs do processo de transformação

Hierarquia do sistema de produção

Proteção da produção

Tipos de operações de produção

Dimensão volume

Dimensão variedade

Dimensão variação

Dimensão visibilidade

Atividades da administração da produção

Responsabilidades diretas da administração da produção

Responsabilidades indiretas dos gerentes de produção

Responsabilidades amplas dos gerentes de produção

Modelo de administração da produção

Resumo das repostas a questões-chaves

Estudo de caso

Questões para discussão

Leituras complementares selecionadas

Ambiente

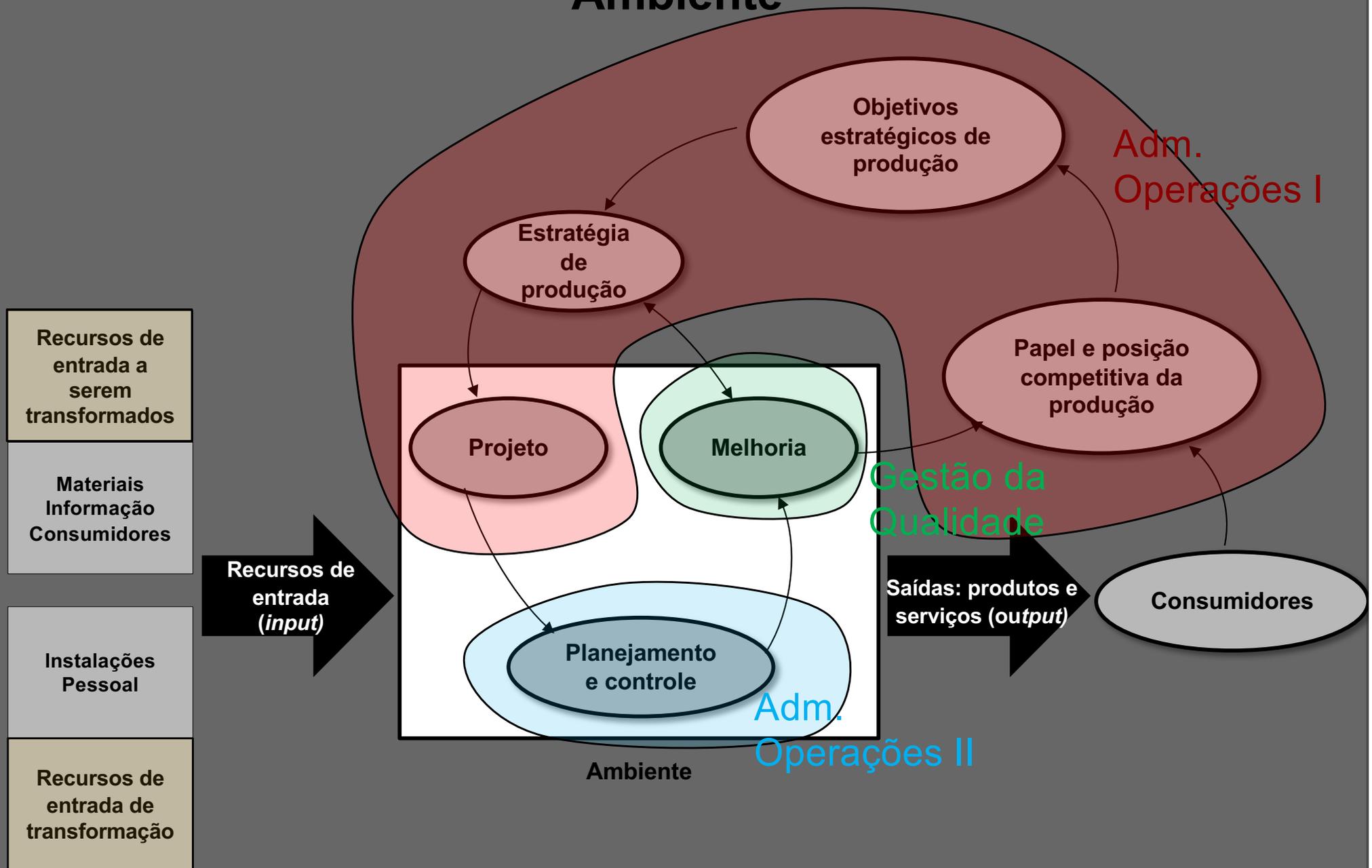


Fig. 1.1 - Modelo geral de administração de produção e estratégia de produção.

Administração Eficaz da Produção – Estudo de Caso

- A administração da produção é, acima de tudo, um assunto prático que trata de problemas reais. Assim, vamos iniciar o exame do assunto com o exemplo prático de uma organização que, tendo iniciado sua atividade na Europa, é conhecida pela originalidade de sua produção / operação.



Desafios da
operação???

Referência

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2007. 726p