

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM EMPRESARIAL

KENIA CRISTINA DA SILVA

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: O CASO
ALIMENTOS VILARINO**

KENIA CRISTINA DA SILVA

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: O CASO
ALIMENTOS VILARINO**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Empresarial sob orientação do Prof. Marcos de Moraes Sousa.

FOLHA DE APROVAÇÃO

KENIA CRISTINA DA SILVA

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: O CASO
ALIMENTOS VILARINO**

COMISSÃO JULGADORA

**MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

Orientador

Prof. Marcos de Moraes Sousa.

2º Examinador

Titulação

3º Examinador

Titulação

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao curso, que foi grande fonte de conhecimento e evolução acadêmica.

Aos meus pais, João da Silva Ferreira e Rita Maria da Silva Ferreira que são meus incentivadores, que sempre acreditaram e confiaram na minha pessoa e financiaram meus estudos durante todo o meu processo evolutivo.

Ao meu irmão, Heder Lucas pelo apoio.

A todos os meus parentes que congratulam comigo nesta conquista.

Ao meu querido noivo, Allax por sempre estar do meu lado me ajudando.

A todos, deixo minha monografia como forma de agradecimento e no mais o meu muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado força para superar todos os desafios que foram encontrados e pela sabedoria que me foi dada.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

A meus pais pela educação e ensinamento, pelos valores e virtudes herdados, pelo grande amor e carinho que lançaram sobre mim, me fazendo ser uma pessoa melhor e mais confiante a cada dia, pela confiança depositada em mim e por sempre estarem dispostos a me ajudar nas lutas existentes no desenrolar de toda essa etapa. Por isso, sou muito grata de tê-los sempre comigo nos momentos de dificuldades que tive, tenho ou terei. Por tudo isso, digo de coração que amo muito vocês.

Agradeço ao meu noivo pela paciência que teve no decorrer deste processo.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo diagnosticar o planejamento da produção na Indústria e Empacotadora de Alimentos Vilarino Ltda, tendo em vista levantar e observar todo seu processo produtivo. Foi realizado um estudo de caso com pesquisa exploratória qualitativa para levantar as informações pertinentes para a realização deste estudo. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a observação não-participante, juntamente com os funcionários da empresa. Nota-se então, qual a importância do objetivo de conseguir um diagnóstico de seu planejamento para que haja uma avaliação, uma forma alternativa de melhoramento para a mesma, pois essa possui uma demanda independente, tendo dificuldades de prever quanto irá vender no decorrer do mês, o que pode acarretar riscos, caso haja um aumento da demanda. A resposta a demanda da empresa é feita do tipo fazer – para - estoque, como a mesma tem dificuldade de prever precisamente o quanto irá vender no decorrer do mês, é necessário estocar os produtos para responder a demanda independente. As principais recomendações que fizemos se referem à busca de técnicas que possam auxiliar no processo produtivo da empresa: um planejamento mensal da demanda para que possa evitar gastos e perdas; organizar o layout e o processo de produção, aumentando a produtividade e facilitando os trabalhos realizados; realizar um acompanhamento preciso da produção pelo gerente da empresa, estando presente nos centros de trabalhos e em toda empresa.

Palavras-chave: Controle da produção; Planejamento da produção; Demanda.

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1 - Fluxograma	22
Figura 2 - Compras e Vendas ano 2006	24

SUMÁRIO

Dedicatória	
Agradecimentos	
Resumo	
Lista de Gráficos	
INTRODUÇÃO.....	11
OBJETIVOS	13
Geral	13
Específicos.....	13
JUSTIFICATIVA	14
REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
O que é planejamento e controle de produção?.....	15
Diferença entre Planejamento e Controle.....	15
Natureza de Demanda e do Fornecimento.....	16
Capacidade de Produção.....	16
Programação	17
Programação para frente para trás	17
Programação empurrada e puxada.....	17
Carregamento.....	18
Carregamento Finito	18
Carregamento Infinito.....	18
Seqüenciamento.....	18
METODOLOGIA.....	20
Método de Pesquisa	20
Coleta de Dados.....	21
RESULTADOS E DISCUSÕES	22
Fluxograma	22
Análise do Processo de Produção	23
Natureza da Demanda.....	24
Resposta à demanda.....	25
Razão P e D	25
Carregamento.....	26

Seqüenciamento.....	26
Programação para Frente	27
Programação Puxada	27
PLANO DE AÇÃO	28
CONCLUSÃO.....	29
BIBLIOGRAFIA	30
APÊNDICE	32
Caracterização da empresa	33
Dados do Aluno	35

INTRODUÇÃO

O planejamento e controle da produção é um elemento decisivo na estratégia das empresas para enfrentar as crescentes exigências dos consumidores por melhor qualidade, maiores variações de modelos, entregas mais confiáveis. Por isso, a necessidade de se buscar uma maior eficiência nos sistemas de planejamento e controle da produção.

Este projeto tem por objetivo diagnosticar o planejamento da produção na Indústria e Empacotadora de Alimentos Vilarino Ltda, assim como as operações produtivas, de modo a responder a demanda, sem que haja atraso na entrega, nem que haja falhas em todo processo que a produção passa.

Mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, esta precisa estabelecer planos e controles, já que algumas operações são mais complexas de se planejar do que outras, como as de alto nível de imprevisibilidade.

Neste trabalho foram percorridos conceitos sobre planejamento e controle da produção, diferença entre planejamento e controle, natureza da demanda e do fornecimento, capacidade da produção, programação, carregamento e seqüenciamento.

Foram apresentados e discutidos os resultados nos quais se destacam alguns assuntos que são de suma importância em qualquer planejamento da produção, seja em uma empresa de pequeno ou grande porte. Introduzimos um desenvolvimento de assuntos como, natureza da demanda e do fornecimento, como é feita a resposta à demanda e a razão P e D da empresa, de qual forma é feito o carregamento e o seqüenciamento, a programação, entre outras. Para finalizar, foi apresentado um plano de ação com sugestões de como o planejamento da produção pode ser melhorado e aperfeiçoado, aumentando a lucratividade da empresa.

PROBLEMÁTICA

O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que deverão ser atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira possível. O planejamento fixa rumos, focaliza o futuro e está voltado para a continuidade da empresa. A sua importância reside nisto: sem o planejamento, a empresa fica perdida no caos. (CHIAVENATO, 2004, p. 99).

Para que a empresa possa realizar um bom planejamento é necessário observar as limitações de recursos, pois se trata de uma pequena empresa e usualmente acontecem as limitações de capacidade, limitações de tempo, podendo assim prejudicar todo o sistema produtivo.

Assim, quais as características do planejamento da produção na Indústria e Empacotadora de Alimentos Vilarino Ltda?

OBJETIVOS

Geral

Diagnosticar o planejamento da produção na Indústria e Empacotadora de Alimentos Vilarino Ltda.

Específicos

- ✓ Diagnosticar a demanda;
- ✓ Estudar o seqüenciamento, carregamento e programação;
- ✓ Sugerir um plano de ação.

JUSTIFICATIVA

Este estudo visa focar a questão do planejamento e controle da produção, com o qual serão desenvolvidos métodos que venham facilitar o desenvolvimento deste planejamento.

Cabe aos funcionários e ao proprietário da empresa projetar e colocar em prática todo e qualquer planejamento que seja realizado dentro da empresa, nenhuma empresa produz por acaso, nem funciona de maneira improvisada, por isso é necessário planejar antecipadamente toda a sua produção, para que se possa alcançar a eficiência e eficácia. Assim, o planejamento e controle atuam antes, durante e depois da produção. Antes planeja o que vai ser produzido, pessoas, matéria-prima e estoque. Durante controla o funcionamento da produção, se está de acordo com aquilo que foi planejado. Depois, verifica os resultados do processo produtivo, se alcançou seus objetivos.

O planejamento e controle da produção sem dúvidas pode diminuir os riscos de erros que o processo produtivo possa passar, ajudando a melhorar e aumentando a eficiência e a eficácia dos produtos a serem produzidos. Toda e qualquer empresa será bem sucedida naquilo que produzir se fizer um planejamento e controle de sua produção.

REFERENCIAL TEÓRICO

O que é planejamento e controle de produção?

É garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos e serviços como deve. Isso requer que os recursos e produtos estejam disponíveis, (SLACK, 1999, p. 230):

- ✓ Na quantidade adequada;
- ✓ No momento adequado;
- ✓ No nível de qualidade adequado.

De maneira similar, as limitações às quais as atividades de planejamento e controle estiverem sujeitas também estão presentes na maioria das operações genericamente, elas são as seguintes, (SLACK, 1999, p. 231):

- ✓ Limitações de custos: os produtos e serviços devem ser produzidos dentro de custos determinados;
- ✓ Limitações de capacidade: os produtos e serviços devem ser produzidos dentro do limite da capacidade projetados para a operação;
- ✓ Limitações de tempo: os produtos e serviços devem ser produzidos dentro de um intervalo de tempo, no qual eles ainda têm valor para o consumidor;
- ✓ Limitações de qualidade: os produtos e serviços devem ter conformidade aos dados limites de tolerância.

Chamaremos resumidamente de planejamento o conjunto das funções indissociáveis de planejar e controlar. (BRITO, s/d, p. 2.13).

Planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro. (CORREA, L.; CORREA, A., 2006, p. 486).

Diferença entre Planejamento e Controle

Um plano é uma *formalização* daquilo que se pretende que aconteça em determinado momento no futuro.

Um plano não garante que um evento vá acontecer, é uma declaração de intenção de que aconteça. Os planos são baseados em expectativas, contudo, expectativas são apenas esperanças relativas ao futuro. Os consumidores mudam de idéia do modo que eles querem e

quando querem. Os fornecedores podem nem sempre entregar pontualmente, máquinas podem quebrar, funcionários podem faltar por doença. Controle é o processo de lidar com essas variáveis. Pode significar que os planos precisam ser redesenhados em curto prazo. Também pode significar que será preciso fazer uma intervenção na operação para trazê-la de volta aos trilhos. O controle faz os ajustes que permitem que a operação atinja os objetivos que o plano estabeleceu, mesmo que as suposições feitas pelo plano não se confirmem. (SLACK, 1999, p. 232).

O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que deverão ser atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira possível. O planejamento fixa rumos, focaliza o futuro e está voltado para a continuidade da empresa.

O controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho para assegurar que os planos sejam executados da melhor maneira possível. A tarefa do controle é verificar se tudo está sendo feito de conformidade com o que foi planejado e organizado, de acordo com as ordens dadas, para identificar os erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição. (CHIAVENATO, 2005, p. 100).

Natureza de Demanda e do Fornecimento

Se planejamento e controle é o processo de conciliar demanda e fornecimento, então a natureza das decisões tomadas para planejar e controlar uma operação produtiva dependerá tanto da natureza da demanda como da natureza do fornecimento nessa operação (SLACK, 1999, p. 233).

Capacidade de Produção

É a disponibilidade para produção de um centro de produção. Pode ser medida geralmente em horas. Em alguns casos é conveniente medi-la em outra unidade. A capacidade de um centro de produção é afetada por ocorrências tais como a quantidade de mão-de-obra alocada, o número e duração dos turnos, as horas extras programadas, férias e afastamento de pessoal. (BRITO, s/d, p. 4.57).

O uso mais comum do termo capacidade é no sentido estático, físico do volume fixo de um recipiente ou do espaço em um edifício. Este significado da palavra, às vezes também é

usado por gerentes de produção. A definição da capacidade de uma operação é o máximo nível de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo, que o processo pode realizar sob condições normais de operações. (SLACK, 1999, p. 254).

Programação

Tendo determinado a seqüência em que o trabalho será desenvolvido, algumas operações requerem um cronograma detalhado, mostrando em que momento os trabalhos devem começar e quando eles deveriam terminar. Isso é um programa. Programa são declarações de volume horários (ou datas) familiares em muitos ambientes. (SLACK, 1999, p. 244).

A atividade de programação é uma das mais complexas tarefas no gerenciamento de 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 e processos aumenta. (SLACK, 1999, p. 245).

Programação para frente para trás

A programação para frente envolve iniciar o trabalho logo que ele chega. A programação para trás envolve iniciar o trabalho no último momento possível sem que ele tenha atrasos. A escolha entre a programação para frente ou para trás depende das circunstâncias. (SLACK, 1999, p. 246).

Programação empurrada e puxada

Em um sistema de planejamento e controle, as atividades são programadas por meio de um sistema central e completadas em linha com as instruções centrais. Cada centro de trabalho empurra o trabalho, sem levar em consideração se o centro de trabalho seguinte pode utilizá-lo os centros de trabalho são coordenados por meio de um sistema central de planejamento de controle de operações. Como consequência, tempo ocioso, estoque e filas freqüentemente caracterizam sistemas empurrados.

Em um sistema de planejamento e controle puxado, o passo e as especificações de o que é daquilo feito são estabelecidos pela estação de trabalho do consumidor, que puxa o

trabalho da estação de trabalho antecedente. O consumidor atua como o único gatilho do movimento. Dessa forma, a demanda é transmitida para trás ao longo das etapas, a partir do ponto de demanda original pelo consumidor original. (SLACK, 1999, p. 247).

Carregamento

O carregamento é quantidade de trabalho alocado para um centro de trabalho. Por exemplo, uma máquina numa fábrica está disponível, em teoria, 168 horas por semana. Contudo, isso não significa necessariamente que 168 horas de trabalho podem ser alocadas para aquela máquina, por alguns períodos ela não poderá trabalhar, por exemplo, nos feriados e nos finais de semana. Portanto, a carga sobre a máquina deve levar isso em conta. (SLACK, 1999, p. 240).

A duas abordagens principais para carregamento de máquinas – carregamento finito e infinito.

Carregamento Finito

Carregamento finito é uma abordagem que somente aloca trabalho a um centro de trabalho até um limite estabelecido. Este limite é a capacidade de trabalho estimada do centro. O trabalho acima dessa capacidade não é aceito. (SLACK, 1999, p. 241).

Carregamento Infinito

O carregamento infinito é uma abordagem de carregamento que não limita a aceitação do trabalho, mas em vez disso, tenta corresponder a ele. Em atividade de planejamento e controle complexos, em que há múltiplas etapas, cada uma com diferentes capacidades, e com um mix variável de trabalhos chegando às instalações, como a usinagem em uma empresa de manufatura, as restrições impostas pelo carregamento finito tornam os cálculos de carregamento complexo e, em geral, não tem sido considerado compensador o enorme esforço e capacidade computacional requeridos. (SLACK, 1999, p. 241-242).

Seqüenciamento

Seja a abordagem do carregamento finita ou infinita, quando o trabalho chega, decisões devem ser tomadas sobre a ordem em que as tarefas serão executadas. Essa atividade

é denominada seqüenciamento. As prioridades dadas ao trabalho em uma operação são, freqüentemente, estabelecidas por um conjunto pré-definido de regras. Algumas dessas regras são:

- ✓ Prioridade ao consumidor;
- ✓ Data prometida;
- ✓ LIFO (Último a Entrar, Primeiro a Sair);
- ✓ FIFO (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair). (SLACK, 1999, p. 241-243).

Seqüenciamento das operações refere-se a definir as prioridades (a ordem) segundo as quais as atividades devem ocorrer num sistema de operações, no intuito de atingir um conjunto de objetivos de desempenho. (CORREA, L.; CORREA, C., 2006, p. 578).

METODOLOGIA

A metodologia serve basicamente como meio para realização, em termos de construção e definição, da pesquisa anunciada nos objetivos do projeto.

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa. Em primeiro lugar detalhou-se o método de pesquisa adotada (Estudo de caso com pesquisa exploratória); na seqüência foram apresentados os procedimentos adotados na coleta de dados.

A pesquisa foi desenvolvida na Indústria e Empacotadora de Alimentos Vilarino Ltda, localizada na cidade de Nova Glória – GO. Onde são industrializados e empacotados derivados de mandioca.

Método de Pesquisa

Para responder a esta questão de pesquisa utilizou-se o estudo de caso que para Gil (2002, p. 54) é uma modalidade amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. O método de pesquisa utilizado é um estudo de caso com pesquisa exploratória qualitativa para levantarmos as informações pertinentes, que nos possibilitará desenvolver estudos, com uma visão global, do tipo aproximativo do assunto.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.188), pesquisa exploratória é a investigação de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou um problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno.

No presente estudo foi realizado, inicialmente, a escolha do tema e um levantamento das fontes bibliográficas condizentes com o assunto através de uma listagem dos diversos autores e suas publicações nesta área, junto ao acervo da biblioteca da FACER e também através de documentos fornecidos pelo proprietário da empresa. A pesquisa bibliográfica compreende: “escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório do assunto; busca das fontes; leitura do material” (GIL, 2002).

Coleta de Dados

Para Lakatos e Marconi (2001, p.165) a coleta de dados trata-se da etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, afim de se efetuar a coleta dos dados previstos.

Foi utilizada como instrumento de coleta de dados a observação não-participante, de acordo com Lakatos e Marconi (2001, p.193), na observação não-participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece fora. Presencia o fato, mas não participa dele, não se deixa envolver pelas situações, faz mais o papel de espectador.

Como a pesquisa foi realizada em uma pequena empresa, as informações foram coletadas pela própria pesquisadora, a mesma observou que sendo o instrumento de coleta de dados a observação não-participante seria mais fácil utilizá-la, uma vez que seria juntamente com os funcionários e sem atrapalhar o andamento dos trabalhos realizados. A coleta se deu em turnos vespertinos no decorrer da semana, conforme considerado ideal para alcançar os objetivos propostos.

RESULTADOS E DISCUSÕES

Como foi proposto no objetivo geral, este trabalho visa diagnosticar o planejamento da produção na Indústria e Empacotadora de Alimentos Vilarino Ltda, a mesma iniciou suas atividades no dia 25 de junho de 2001, sendo formada por dois sócios, industrializando produtos derivados da mandioca, como: polvilho doce e azedo; farinha de mandioca e fécula de mandioca (amido da mandioca). A empresa está localizada na cidade de Nova Glória-Go, comercializando seus produtos para supermercados da região. A compra da matéria-prima é feita na sua maioria por produtores rurais da parte Sul do País, pois na região da cidade de Nova Glória não há o bastante para suprir as necessidades da empresa.

Fluxograma

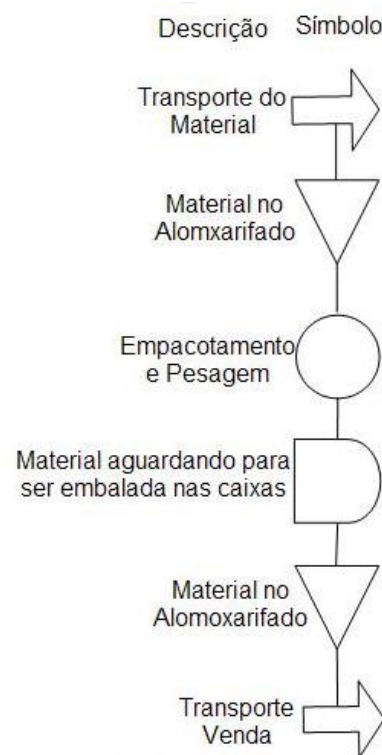


Figura 1 - Fluxograma

Fonte: 2007

Análise do Processo de Produção

- ✓ Transporte do material: os produtos são transportados via terrestre onde a maioria sai do Sul do País, para que se chegue a seu destino final (Nova Glória - GO) leva-se em média 4 dias. Para realizar este transporte é necessário o uso de caminhões terceirizados, pois o da empresa é utilizado somente para fazer entregas.
- ✓ Material no almoxarifado: assim que chega, o material é guardado no almoxarifado, este processo dura apenas o tempo suficiente para organizá-lo, até que passe pelo processo de ser embalado e empacotado, sendo que o mesmo passa por uma supervisão até chegar a seu destino final.
- ✓ Empacotamento e pesagem: estes dois processos são feitos ao mesmo tempo, todas as embalagens são colocadas em cima de uma balança para que os produtos possam ser empacotados, o funcionário empacota manualmente um por um até chegar a seu peso ideal.
- ✓ Material aguardando para ser embalado: os produtos já empacotados ficam aguardando alguns instantes até serem embalados, todas as embalagens empacotadas são acondicionadas em caixas de papelão de onde sairão depois para serem vendidas.
- ✓ Material no almoxarifado: nessa etapa do processo os produtos já estão devidamente embalados e empacotados, prontos para serem consumidos, estes ficam no almoxarifado até a chegada do transporte para levá-los ao seu destino final.
- ✓ Transporte final: o transporte é realizado por um caminhão que a empresa possui, no qual os produtos são transportados e entregues por pessoas especializadas aos clientes, sem que perda sua qualidade nem seu prestígio.

Natureza da Demanda

A demanda da empresa é independente, pois a empresa tem dificuldade de prever quanto ela irá vender no decorrer do mês. O gerente somente poderá fazer previsões baseando-se em vendas passadas e utilizá-las como seu melhor indicador da demanda futura, não tem uma previsão exata no decorrer do ano se sua venda poderá aumentar ou diminuir.

Com esse tipo de demanda a empresa estará exposta ao risco de ficar sem estoque no caso de um aumento significativo da demanda. Porém, se a demanda fosse dependente seria mais fácil, pois a operação só iria começar o processo de produção quando fosse necessário, diminuindo o risco de ficar sem estoque. No caso dessa empresa, os clientes não fazem pedidos da quantidade exata da compra, são os vendedores que vão de cliente em cliente com o carregamento, vendo a quantidade que deseja comprar cada um e no ato da compra já fazem a entrega.

Existem algumas épocas do ano em que a demanda aumenta como, por exemplo, os meses de janeiro e julho, período em que é as pessoas que estudam ficam de férias em casa e com isso acaba aumentando o consumo de bens comestíveis.

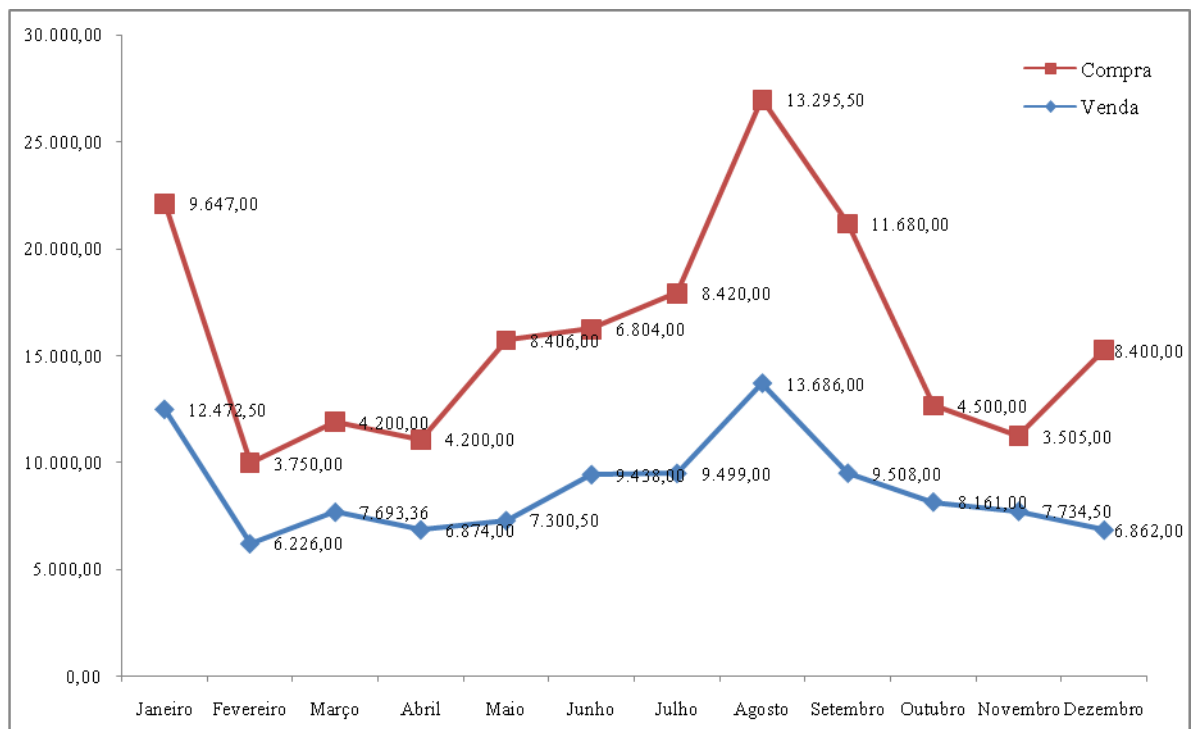


Figura 2 - Compras e Vendas ano 2006

Resposta à demanda

A resposta à demanda é feita de maneira do tipo fazer – para - estoque, como não tem uma previsão precisa é necessário que se estoque o máximo possível, para que se eventualmente acontecer um aumento considerado como alto na demanda, o produto não venha faltar e conseqüentemente, perder clientes.

Nos casos em que a demanda é independente, a melhor forma de responder e a mais indicada é estocar produtos, isso poderá gerar um custo maior, mas também ajudará a responder a demanda em qualquer época. Como em algumas épocas a demanda cresce é necessário que o gerente faça um planejamento de quanto irá estocar nessa época e com isso ajudará também a garantir a qualidade dos produtos, pois em época de chuva a qualidade tende a diminuir. A empresa estoca os produtos e com isso facilita não só para responder a demanda diretamente, mas também na produção dos mesmos.

Como a empresa compra seus produtos do Sul do País, a mesma pode correr riscos de que haja um atraso no carregamento de entrega, prejudicando a sua produção, mas como se tem um estoque de produtos não acabados, facilita a produção respondendo a demanda corretamente e sem atrasos.

Razão P e D

A forma de caracterizar a escala gradual entre o planejamento e controle do tipo fazer para estoque que é através da comparação do tempo total de espera dos consumidores, desde pedir o produto ou serviço e o receber, tempo da demanda D e o tempo total do processo P . (SLACK, 1999, p. 237).

O tempo total de espera dos consumidores, desde pedir o produto e o receber é pouco, pois a entrega é feita no ato da compra, como já foi dito anteriormente os vendedores fazem a venda e a entrega no mesmo instante. O tempo que demora é o de embalar os produtos e transportar fisicamente os mesmos aos clientes, isso seria o ciclo de entrega que é feito mensalmente a cada cliente, a empresa já tem um cronograma certo das cidades e dos clientes que deverão visitar e vender seus produtos.

Em um sistema de produção há vários ciclos, entretanto, os clientes irão visar somente um, o ciclo de entrega. Assim, o tempo de demanda D que o consumidor vê é muito pequeno comparado com o ciclo total P .

Carregamento

O carregamento da empresa é finito, sendo assim os funcionários somente alocam trabalho a um centro de trabalho até um limite estabelecido, de forma a industrializar somente a quantidade exata que conseguiram pesar e empacotar de acordo com o seu horário. Por se tratar de uma pequena empresa, há poucos funcionários. Até certa hora do dia eles embalam os produtos, pois já compram os produtos acabados, e depois que embalam certa quantidade, passam para o empacotamento que é feito pelos mesmos funcionários que embalaram, depois disso já podem ser entregues aos clientes.

Esta empresa não tem um setor de produção separado dos demais com um gerente de produção específico para estabelecer quantidades. E também o dono (gerente) não fica na empresa o tempo todo, somente faz algumas visitas diárias, por isso os funcionários já estão instruídos sobre a quantidade certa de produção por dia de cada centro de trabalho e quando devem parar e passarem a outro centro, sem deixar acumular serviço ou produto e sem deixar faltar em cada um o que precisa.

Seqüenciamento

Mesmo o carregamento da empresa sendo finito é preciso que sejam tomadas certas decisões sobre a ordem em que as tarefas serão executadas, essa atividade é denominada seqüenciamento.

Para que se estabeleça o seqüenciamento é necessário observar a produção, de que maneira cada centro trabalha. Os produtos da empresa são o polvilho, a farinha e demais derivados da mandioca, estes produtos têm uma validade, portanto, tem que se tomar um cuidado especial com eles, evitando deixá-los estocados por um período grande. Outro fator é no tocante a exposição ao sol e a chuva, o que poderá trazer perdas em sua qualidade. Observando vários fatores o melhor seqüenciamento que é também o usado é o FIFO (First - In – First – Out), primeiro a entrar, primeiro a sair, por se tratar de produtos comestíveis que se usa este seqüenciamento, nenhum produto poderá ficar muito tempo desde a sua chegada até ser embalado, pois se ficar muito tempo parado pode perder até sua qualidade. Com isso, resume-se que os primeiros produtos que entram na empresa são os primeiros a saírem.

Programação para Frente

Neste tipo de produção em que a empresa trabalha é mais conveniente e lucrativo iniciar o trabalho logo que ele chega, assim ajuda também a responder a demanda caso aumente, pois nessa forma de programação, “para frente”, os produtos poderão ser estocados.

À medida que vão chegando os produtos, são produzidos sem deixar a produção parar. Se fosse para deixar produzir somente quando fosse necessário seria uma programação “para trás”, sendo produzido apenas no último momento possível sem que atrase, mas como a demanda é imprevisível isso não seria correto, poderia também deixar os clientes insatisfeitos.

Programação Puxada

No sistema de produção a programação será puxada, pois os centros de trabalho não empurram o trabalho para o outro sem levar em consideração se o próximo centro já está pronto a receber. Com este tipo de programação puxada os funcionários observam a quantidade exata que irá passar e quando passar para o próximo centro sem deixar tempo ocioso, estoque e filas em frente aos centros de trabalho. Cada funcionário puxa os serviços que estão fazendo de maneira que não acumulem, como os funcionários que trabalham nos centros são os mesmos, eles já sabem quando devem puxar (parar) a produção e passar para o próximo centro.

PLANO DE AÇÃO

What (o que deve ser realizado)	Why (Por quê?)	Who (Quem deverá realizar)	When (Quando deverá ser realizado)	How (Como deverá ser realizado)	How Much (Quanto custará)
Um planejamento mensal da demanda	A demanda da empresa é independente, assim há mais dificuldade de prever precisamente suas vendas no decorrer do mês.	O gerente e proprietário da empresa	Janeiro de 2008	O gerente deverá realizar mensalmente e antecipadamente um diagnóstico de sua venda baseado em meses anteriores, colocando formalmente em planos específicos.	Não tem custo nenhum para a empresa o próprio gerente que é o proprietário poderá realizar.
Organizar o layout e o processo de produção	Agilizar o processo de produção, aumentando a produtividade, ampliar o espaço de trabalho para facilitar os trabalhos realizados.	Gerente geral	Fevereiro de 2008	Primeiro, o arquiteto deverá elaborar um projeto, passando logo após para o engenheiro que irá colocá-lo em prática, que em seguida deverá fazer uma seleção dos profissionais que irão trabalhar.	Em média o arquiteto e o engenheiro cobram 15% do valor do projeto e os ajudantes cobram em média R\$ 40,00 por dia.
Um acompanhamento preciso da produção	O proprietário é o gerente, e o mesmo fica muito ausente do local da produção.	O gerente e proprietário da empresa	Janeiro de 2008	Através de visitas diárias, se possível duas vezes ao dia.	Não tem custo nenhum para a empresa

CONCLUSÃO

Neste trabalho conseguimos visualizar o funcionamento de uma pequena Indústria e algumas das limitações existentes, principalmente no que se diz respeito ao funcionamento. O sócio responsável nem sempre pode estar por perto acompanhando o desempenho de sua indústria.

Pelo fato da empresa ser pequena ela não possui uma separação de seus departamentos, mas seria interessante se houvesse uma divisão, porque dessa forma estaria definindo uma tarefa específica para cada um de seus funcionários o que possibilitaria um melhor aproveitamento do processo de desenvolvimento da produção.

Então, a melhor maneira de prever erros e falhas é por meio de um planejamento. O mesmo deve ser bem feito e englobar todo o seguimento da empresa, de forma a controlar e organizar todo e qualquer funcionamento representativo à mesma, tendo possibilidade de melhorar não apenas a funcionalidade como também controlar todo o processo de produção.

Vimos como é importante conseguir um diagnóstico do planejamento para poder melhorar. A demanda da empresa é independente, com isso há certa dificuldade de se prever o quanto irá ser vendido no decorrer do mês. O carregamento da empresa é finito, existe um limite estabelecido pelos funcionários para alocar trabalho de um centro a outro. É necessário que haja certo cuidado com a ordem das tarefas a serem executadas, assim o seqüenciamento utilizado é o FIFO, ou seja, primeiro a entrar primeiro a sair, por se tratar de produtos comestíveis estes não podem ficar muito tempo desde sua chegada até sua saída. A programação utilizada é a para frente, sendo para frente a produção não pára, quando chega os produtos estes já começam a ser trabalhados. Os centros de trabalho não empurram trabalho exagerado de um centro a outro, evitando deixar tempo ocioso, utilizando assim a programação puxada.

BIBLIOGRAFIA

BRITO, Rodrigo G.F. **Planejamento, programação e controle da produção**. São Paulo: IMAM, s/d.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção** . Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** . 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORREA, Luiz Henrique; CORREA, Alberto Carlos. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

DECLARAÇÃO

Eu, ARMANDINA CONCEIÇÃO RODRIGUES MAIA, RG nº 5.607764, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/8-1680, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **KENIA CRISTINA DA SILVA** do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 28 de janeiro de 2008

Armandina Conceição Rodrigues Maia

Biblioteconomista

CRB/8-1680

APÊNDICE

Caracterização da empresa

Nome da entidade concessionária: Indústria e Empacotadora de Alimentos Vilarino Ltda.

Endereço: Ave Tancredo Neves, S/N, Centro em Nova Glória-GO.

Nome do proprietário: Edmar José Vilarino.

Nome e cargo da chefia direta: Edmar José Vilarino - Gerente Geral.

Ramo de atividade: Empacotação e Distribuição.

Área de atuação: Indústria.

Histórico: A empresa foi formada no dia 11 de junho de 2001; sendo formada por dois sócios: Edmar José Vilarino da Costa e Maria do Carmo.

A idéia nasceu quando os sócios viram a necessidade de se criar uma empresa no ramo de industrialização de derivados da mandioca, pois na região não havia nenhuma, apenas os pequenos produtores rurais que fabricavam mais em pouca quantidade.

A empresa era localizada na Rua E, S/N, Centro em Nova Glória-GO, Sendo constituída por quotas de responsabilidade Limitada, adotando com razão social: INDÚSTRIA E EMPACOTADORA DE ALIMENTOS VILARINO LTDA e como nome de fantasia: RURAL. O prazo de duração da sociedade será por tempo indeterminado e as suas atividades iniciaram no dia 25 de junho de 2001. Seu capital inicial foi de R\$30.000,00 (trinta mil reais).

Números de empregados: 5

Principais metas da empresa:

- ✓ Expandir sua venda;
- ✓ Oferecer produtos de qualidade;
- ✓ Diversificar seus produtos;
- ✓ Evitar atrasos nas entregas.

Produtos desenvolvidos pela empresa:

- ✓ Polvilho – doce e azedo;
- ✓ Farinha – branca, amarela, temperada e biju;
- ✓ Fécula de mandioca (amido da mandioca).

Principais recursos que resultam o produto final: Financeiro e humanos.

Caracterizar os recursos humanos da empresa levantando:

- a) Categoria dos profissionais que atuam na empresa.

Encontram-se funcionários de categoria alta, pois todos têm prática no ramo em que atuam.

b) Divisão técnica de trabalho

Gerenciamento, empacotamento, motorista e vendedor.

c) Verificar a qualificação dos funcionários

Todos os funcionários foram treinados e estão bem qualificados para exercerem suas atividades dentro da empresa.

d) Condições de jornada de trabalho

8 horas diárias

Dados do Aluno

Nome: Kenia Cristina da Silva

Formação Acadêmica: Bacharelado em Administração de Empresa

Nº de matrícula: 0308640401

Endereço: Rua Maria Inacia de Carvalho, Nº 40, Centro.

CEP – 76 305 000 – Nova Glória – GO

Celular: (062) 3345-3775

E-mail: kenia_allax@hotmail.com

Estágio realizado na área: Produção

Empresa: Indústria Empacotadora de Alimentos Vilarino Ltda.

Responsável pelo estágio: Edmar José Vilarino da Costa

Endereço: Av. Tancredo Neves Centro

CEP: 76 305 000 – Nova Glória – GO