

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

**ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA PRODUÇÃO UTILIZADOS
POR UMA INDÚSTRIA DO SETOR METAL-MECÂNICO DA REGIÃO
NOROESTE DO RS.¹**

**ANALYSIS OF PRODUCTION MANAGEMENT INSTRUMENTS USED BY AN
INDUSTRY OF THE METAL-MECHANICAL SECTOR OF THE NOROESTE
REGION OF RS**

Odmartan Ribas Maciel², Ben-Hur Ribas Maciel³, Eliana Ribas Maciel⁴

¹ Trabalho referente a um estudo de caso.

² Aluno do Curso de Graduação em Engenharia Mecânica, bolsista PIBIC/CNPq

³ Aluno do Curso de Graduação em Engenharia Mecânica da UNIJUI

⁴ professora UNIJUI

1. Introdução

O presente estudo apresenta uma análise dos instrumentos utilizados na gestão da produção, delimitada a uma indústria do setor metal-mecânico que utiliza o método de custeio por ordem. Do pressuposto de que a análise organizacional contribui para o aperfeiçoamento da gestão permitindo uma diversidade de dimensões à sua efetivação na organização. Este processo de gestão, também denominado de processo decisório, compreende as fases do planejamento, execução e controle da organização, de suas áreas e atividades. Segundo Padoveze; Benedicto (2003), por processo entendem-se a sucessão de estados de um sistema, que possibilita a transformação das entradas do sistema, nas saídas objetivas pelo mesmo sistema. Para Chiavenato (2004) no processo de decisão, a tomada de decisão é o centro da responsabilidade de um gestor. Especificamente, a área da gestão da produção envolve os elementos que integram o sistema de produção, o processo produtivo, o arranjo físico (*layout*), o dimensionamento da capacidade produtiva das máquinas e pessoas até o planejamento e controle da produção.

Neste contexto, a Administração da Produção e Operações pode ser considerada um ramo da Ciência da Administração que trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). O processo da produção enquanto parte do sistema organizacional implica na entrada de recursos que englobam os materiais, as informações, os consumidores, as instalações e o pessoal sofrem um processo de transformação para resultar em produtos e serviços.

Este estudo foi realizado em uma indústria que utiliza o sistema de custeio por ordem. Este sistema é aplicado quando a produção é descontínua, em que os custos são acumulados a um determinado produto (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 1999). Neste estudo, foram abordados os instrumentos de gestão da produção apresentados Slack; Chambers; Johnston (2002) e Moreira (2000) como a previsão de venda, pedidos em carteira, programação da produção, administração dos estoques, sequenciamentos, fluxogramas, emissão e liberação de ordens, fornecedores estoques, pedido de compras, ordens de montagem, ordens de fabricação, ordens de compras, fabricação e montagem,

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

acompanhamento e controle da produção, avaliação de desempenho, as capacidades das instalações, localização das instalações, layout, recursos humanos, suprimentos, logística, processos, transportes, e outros aspectos.

O diagnóstico caracterizou o sistema de produção, identificou os instrumentos de gestão e controle da produção disponibilizados na empresa e evidenciou os instrumentos de gestão da produção considerados essenciais pelos gestores da empresa. Ou seja, diagnosticou o uso de instrumentos que fornecem informações tais como, orçamentos, materiais, estoques, montagem, transporte, investimentos, resultados, ociosidade, sazonalidade, gargalos, retrabalhos, manutenções de máquinas, expedição, controle de qualidade, bem como outras formas de planejar, executar, controlar e avaliar as atividades da gestão da produção na organização. Quanto às medidas de desempenho Slack; Chambers; Johnston (2002) afirmam que as organizações precisam desenvolver uma variedade de medidas para mensurar os cinco objetivos de desempenho (qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo). Ao final, foram propostas as melhorias nos mecanismos de gestão da produção. Para Slack *et al* (2008, p.435) “melhoria é a atividade de diminuição da diferença entre o desempenho real e o desejado de uma operação ou processo”.

Os resultados do estudo foram sistematizados em categorias com base nas etapas de produção, quais sejam, planejamento, execução, controle e avaliação. E, apontaram que a empresa disponibiliza um conjunto de instrumentos, no entanto, nem todos estão sendo eficientes, mesmo sendo considerados de elevada importância para a gestão do produção. Assim, a proposta de melhorias apresentada no estudo pode ser resumida pela necessidade de adequação, utilização, responsabilização e avaliação dos mecanismos de gestão da produção para a tomada de decisão com mais assertividade.

2. Metodologia

Caracteriza-se como uma pesquisa social qualitativa do tipo fenomenológica (GIL, 1999; MINAYO, 2002; TRIVIÑOS, 1987). Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa é aplicada, pois objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida a solução de problemas específicos de uma indústria do setor metal-mecânico. Quanto a abordagem do problema classifica-se como uma pesquisa qualitativa, pois não emprega instrumentos estatísticos como base do processo de análise do problema. Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. Envolveu levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas, análise de documentos, visitas in loco e observações (ZAMBERLAN, 2014). Quanto aos métodos de procedimentos técnicos é uma pesquisa bibliográfica e documental, envolveu levantamento de dados e um estudo de caso singular. A revisão bibliográfica revisitou os fundamentos conceituais referentes à gestão da produção, os sistemas de produção na indústria, o sistema de custeio por ordem e os relatórios gerenciais para o processo decisório.

A população desta pesquisa foi constituída pelo total de colaboradores de uma indústria do setor metal-mecânico, localizada na cidade de Ijuí, RS. E a amostra constituída por 17 funcionários e dois sócios, alocados no setor produtivo, engenharia, contabilidade, projetos e vendas, aos quais foram

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

aplicadas as entrevistas semiestruturadas e questionários.

O diagnóstico de cada etapa da gestão da produção considerou o envolvimento dos integrantes da amostra na elaboração de cinco diferentes produtos. A análise e interpretação dos dados envolveu a triangulação dos dados, pois o estudo de caso (YIN, 2001) caracterizou-se como um estudo empírico que investigou um fenômeno atual dentro do seu contexto, considerando a flexibilidade na análise e interpretação dos dados coletados na intenção de propor melhorias nos mecanismos de gestão da produção de uma indústria metal-mecânica.

3. Resultados e Discussões

Com base nas etapas de produção, quais sejam planejamento, execução, controle e avaliação foram coletados os dados e a sua interpretação deu-se à luz dos referenciais teóricos, buscando, desta forma, identificar os instrumentos de gestão e controle da produção utilizados na empresa conforme a percepção da amostra.

Na etapa de planejamento da gestão da produção foram identificados como de maior importância os seguintes instrumentos: planilhas de informações do produto para orçamento, planilhas de custos, folha de orçamento, planilha de previsão de tempo, lista de orçamentos, relatório mensal de capacidade produtiva, planilha de custo linear, relatório de especificação do transporte, planilha de programação de montagem e as planilhas de ordem de serviço. Para além dos recursos tecnológicos, a qualificação de pessoal foi apontada como primordial para a efetividade da gestão da produção.

Na etapa de execução da gestão da produção foram apontados como de maior importância as listagens de matéria-prima para cotação de preço e compra, o cadastro de fornecedores, o pedido de compra de materiais, o relatório de análise de ambiente externo, o cadastro de terceirizados, o pedido de terceirização, o inventário de equipamentos, a análise de layout interno e externo, a planilha de controle de EPIs. Os recursos pessoal qualificado, equipamentos adequados, programas de segurança desenvolvidos nos canteiros de obras e planilha de ordem de produção foram apontados como importantíssimos para a gestão da produção. Isto é compreensível, pois a empresa utiliza o sistema de custeio e industrialização por encomenda.

Na etapa de controle da gestão da produção tiveram atribuição de maior importância os relatórios de controle de produção, relatório montagem, de qualidade e de expedição. Na etapa de avaliação da gestão da produção foi atribuído maior importância aos relatórios de controle de: produção, expedição, montagem, bem como relatórios gerenciais que apresentam os valores orçados e executados. Os gestores entendem que todos eles deveriam ser elaborados individualmente por produto, para que as informações não estivessem apenas na memória das pessoas envolvidas nos processos. Ainda, foi apontado como importante o relatório de controle e desenvolvimento de pessoal, para identificar as lideranças e as influências pessoais nos processos de trabalho.

A proposta de melhorias levou em consideração alguns aspectos como o porte da empresa, as

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

especificidades do setor metalúrgico, as capacidades financeiras, o quadro de pessoal existente, as estruturas físicas e os recursos tecnológicos. Além do que, os relatórios precisam ser adequados aos níveis da organização da empresa, para que possam atender as demandas dos diferentes usuários sem burocratizar em demasia a empresa.

Pode-se identificar o destino das informações a partir dos níveis operacional, gerencial e estratégico. Ainda, as informações geradas podem atender a mais de um nível da empresa. Assim, muito mais do que números, os relatórios oferecem informações importantes para a gestão da produção na empresa. A partir dos confrontos entre as concordâncias e discordâncias nas opiniões dos entrevistados observadas nas questões do instrumento de pesquisa, da atribuição dos graus de eficiência e de importância destes instrumentos e da evidência dos instrumentos de gestão da produção considerados essenciais pelos gestores da empresa foram apresentadas as proposições de melhorias.

4. Conclusões

O conjunto de melhorias proposto pelo estudo pode ser sintetizado pela necessidade de adequação, utilização, responsabilização e avaliação dos mecanismos de gestão da produção. Desta forma, os instrumentos analisados pelos indivíduos envolvidos nos processos tende a ter mais aceitação para as mudanças, pois estes indivíduos são agentes dos processos de gestão da produção. Além do que, pode melhorar a comunicação, reduzir o retrabalho e as falhas, identificar os gargalos, dentre outros benefícios. Assim, os instrumentos de gestão poderão ser mais eficientes ao serem mais úteis para o planejamento, controle, execução e avaliação da produção.

A adequação dos instrumentos às reais necessidades da gestão da produção e a adaptação das pessoas a estas mudanças poderá contribuir para a tomada de decisão mais acertada. A combinação de pessoas e recursos tecnológicos pode apresentar melhores resultados na condução dos processos de produção, principalmente em um sistema de produção por ordem. No qual, os produtos são especiais e exigem processos específicos.

Quanto à utilização dos instrumentos de gestão, a proposta implica torná-las parte do cotidiano das pessoas e dos processos. Por sua vez, a responsabilização é importante para que as melhorias contribuam para a efetividade dos instrumentos de gestão da produção. A avaliação da efetividade destes instrumentos permitirá que as melhorias tenham continuidade.

Do ponto de vista do aprendizado pode-se dizer que os objetivos almejados no projeto foram alcançados e que novos planos de estudo estão se desenhando. Pois, o tema Gestão da Produção na indústria é amplo e a investigação a este respeito apresenta-se como um vasto campo de estudos e contribuições para as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Assim, espera-se ter contribuído à consecução de futuras investigações e análises que promovam o enriquecimento da Ciência da Administração nos diversos subsistemas organizacionais.

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

5. Palavras-chave: Gestão da Produção. Sistemas de Produção. Sistema de Custeio por Ordem. Processo Decisório.

6. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto - **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MINAYO, Maria C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

PADOVEZE, Clóvis L.; BENEDICTO, Gideon C. **Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão**. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. **Anais ...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

SLACK Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. Tradução Sandra de Oliveira. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, A. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBERLAN, Luciano (org). **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: metodologia, metodologia do estudo, conhecimento científico- pesquisa**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2014.