

Cap. II – PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

No atual contexto da economia globalizada, a velha estratégia da produção em massa, derivada da economia de escala, já não é mais válida.

Hoje as empresas devem possuir um sistema flexível de produção para o atendimento das necessidades dos clientes.

Sistema flexível de produção:

- rapidez no projeto e implantação de novos produtos;
- baixos LEAD TIMES e estoques

Lembrando: Quando se fala em SISTEMAS PRODUTIVOS, a maioria pensa em fábricas, linhas de montagem, etc. Originalmente, a maioria dos conceitos e técnicas de PPCP vieram de aplicações em fábricas e construções de engenharia, porém recentemente esses conceitos e técnicas migraram para a ÁREA DE SERVIÇOS (área que mais cresce no mundo).

Para ser competitivo é fundamental reduzir continuamente o lead time de todos os processos da organização.

Normalmente o lead time da entrega de um produto ou serviço é muito maior que o tempo real de valor agregado usado para fabricar e entregar o produto. É importante (fundamental) identificar o tempo que acrescenta valor e trabalhar para eliminar todos os tempos que não acrescentam valor.

1) FUNÇÕES DO PCP

PCP é a atividade de fazer planos para orientar a produção e servir de guia para seu controle. Determina o que, quanto, como, onde, quem e quando vai ser produzido (MACHLINE, 1978 – Manual de administração da produção).

5W2H ... What (o que) – Who (quem) – When (quando) – Where (onde) – Why (Por quê)
How (como) – How many (quanto)

Vimos que os dois grandes objetivos da AP são alcançar EFICIÊNCIA e EFICÁCIA na administração dos recursos físicos e materiais.

A finalidade do PCP é, pois, aumentar a eficiência e eficácia do processo produtivo.

É uma dupla finalidade: ATUAR SOBRE OS MEIOS DE PRODUÇÃO PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA (PRODUZIR MAIS) E CUIDAR PARA QUE OS OBJETIVOS DE PRODUÇÃO SEJAM PLENAMENTE ALCANÇADOS PARA AUMENTAR A EFICÁCIA. (CHIAVENATO, 1991 – Introdução à administração da produção)

Em um sistema produtivo, ao serem definidas suas metas e estratégias, faz-se necessário:

- formular planos para atingi-las,
- administrar os recursos humanos e físicos com base nesses planos,
- direcionar a ação dos recursos humanos sobre os físicos,
- acompanhar a ação dos recursos humanos sobre os físicos, permitindo a correção de eventuais desvios.

ESTAS SÃO FUNÇÕES DESENVOLVIDAS PELO PCP (TUBINO, 2000 – Manual de planejamento e controle da produção).

Segundo CORREA; GIANESI & CAON, 2001 (Planejamento, programação e controle da produção):

Independente da lógica que utiliza, os sistemas de administração da produção, para cumprirem seu papel de suporte ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização, devem ser capazes de apoiar o tomador de decisões logísticas a:

- Planejar as necessidades futuras de capacidade produtiva da organização.
- Planejar materiais comprados
- Planejar níveis adequados de estoques de matérias-primas, semi-acabados e produtos finais, nos pontos certos.
- Programar atividades de produção para garantir que os recursos produtivos envolvidos estejam sendo utilizados, em cada momento, nas coisas certas e prioritárias.
- Ser capaz de saber e de informar corretamente a respeito da situação corrente dos recursos (pessoas, equipamentos, instalações, materiais) e das ordens (de compra e produção)
- Ser capaz de prometer os menores prazos possíveis aos clientes e depois fazer cumpri-los.
- Ser capaz de reagir eficazmente.

Funções do Planejamento

(Fonte: Slack et al.)



Para garantir a conciliação entre o fornecimento e a demanda, o PCP precisa garantir que os recursos produtivos estejam disponíveis na quantidade adequada, no momento adequado e no nível de qualidade adequado.

Porém há algumas limitações a serem consideradas e superadas no processo:

- Limitações de custos;
- Limitações de capacidade;
- Limitações de tempo;
- Limitações de qualidade.

O PCP administra informações vindas de diversas áreas do sistema produtivo:

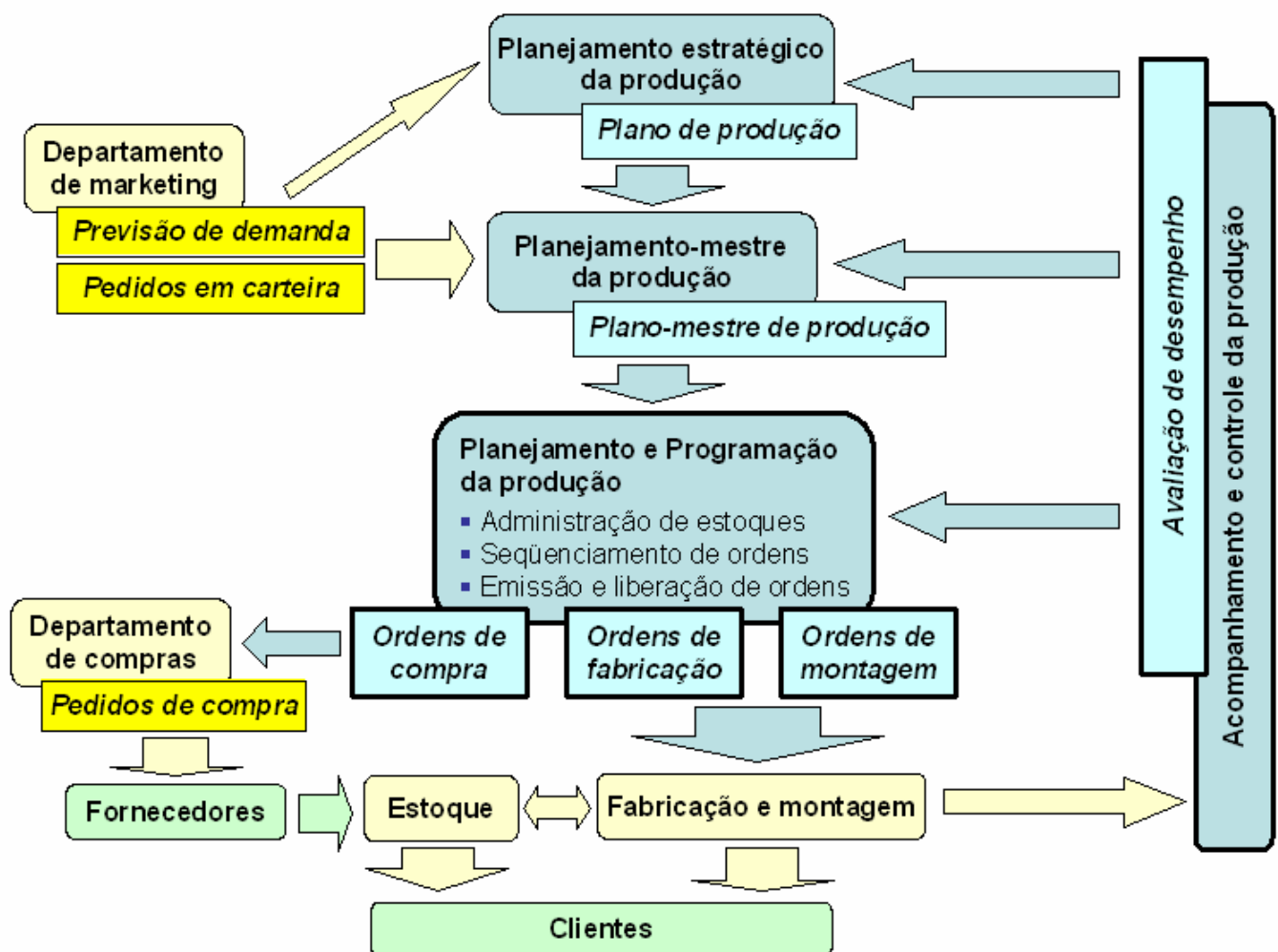
- Engenharia do produto (listas de materiais, desenhos)
- Engenharia de processo (roteiro de produção, lead times)
- Compras (entradas de materiais)
- Marketing (planos de vendas, pedidos firmes)
- Finanças (plano de investimentos, fluxo de caixa)
- Recursos Humanos (programa de treinamento)
- Manutenção (programa de manutenção)

HIERARQUIA DO PCP

- Planejamento Estratégico da Produção
- Planejamento-mestre da Produção
- Programação da Produção
- Acompanhamento e Controle da Produção

VISÃO GERAL DAS ATIVIDADES DO PCP

(Fonte: adaptado de TUBINO, 2000)



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ELABORAÇÃO DO PLANO DA PRODUÇÃO

Serve de referencial para os ajustes de longo prazo do sistema produtivo, para atender a demanda futura por bens e serviços.

MISSÃO CORPORATIVA – VISÃO DE FUTURO

- Missão delimita o raio de atuação da organização e tem caráter permanente.
- Visão de futuro é a busca da excelência no cumprimento da missão, em determinado período de tempo.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Define:

- Áreas de negócios que a empresa deverá atuar
- Como ela deverá adquirir e priorizar os recursos corporativos para atender as reivindicações de cada unidade de negócio.

A estratégia corporativa faz com que os diversos negócios da empresa tenham um sentido comum e obtenham resultados superiores à mera soma dos resultados individuais.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA

É a estratégia através da qual a empresa busca uma posição favorável dentro do seu meio ambiente.

ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

Objetivo: Fornecer um conjunto de características produtivas que suportem a obtenção de vantagens competitivas a longo prazo.

Ponto de partida: Estabelecer critérios ou parâmetros de desempenho e priorizá-los

CRITÉRIOS DE DESEMPENHO:

- Custo
- Qualidade
- Desempenho de entrega (confiabilidade e velocidade)
- Flexibilidade (reagir de forma rápida a eventos repentinos e inesperados)
- Inovação
- Não agressão ao meio ambiente – sustentabilidade

CONCEITOS ESTRATÉGICOS DE PRODUÇÃO

- FILOSOFIA JIT/TQC
- ENGENHARIA SIMULTÂNEA (FILOSOFIA)
- LEAN MANUFACTURING (Manufatura Enxuta)
- SISTEMA CIM (Computer Integrated Manufacturing)
- SISTEMAS ERP (Enterprise Resources Planning: SAP, ORACLE, PEOPLESOFT, etc)

PLANO DE PRODUÇÃO

- Plano de longo prazo
- Direciona recursos para as estratégias escolhidas
- Realizado em consonância com finanças e marketing
- Trabalha com informações agregadas de vendas e produção
- Produtos agrupados em famílias
- Produtos medidos em valores financeiros, devido diferença de unidades de medida entre famílias
- Unidade de medida de tempo são meses ou trimestres abrangendo um ou mais anos

PLANEJAMENTO-MESTRE DA PRODUÇÃO

PLANO-MESTRE DA PRODUÇÃO

O PMP faz a conexão entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais da produção.

O PMP desmembra o(s) plano(s) de produção (de longo prazo) em planos específicos de produtos acabados (bens ou serviços) para o médio prazo, para direcionar as etapas de programação e execução das atividades operacionais

PLANO DE PRODUÇÃO —————> PLANO-MESTRE DA PRODUÇÃO

FAMÍLIAS DE PRODUTOS —————> PRODUTOS INDIVIDUAIS

LONGO PRAZO —————> MÉDIO PRAZO

A partir do planejamento-mestre a empresa assume compromissos de produção:

Compromissos de:

- MONTAGEM DE PRODUTOS ACABADOS
- FABRICAÇÃO DE PARTES MANUFATURADAS INTERNAMENTE
- COMPRA DE ITENS E MATÉRIAS-PRIMAS