

Licenciatura em Gestão
2012 -13

Gestão Integrada das Operações

Teste intercalar – Parte II

Duração: 1 hora

Com consulta

Nome completo: _____

Número de aluno: _____

12 Novembro de 2012

Parte II - 16 valores

1 – “Pret A Manger”

Descrita pela imprensa como tendo “revolucionado o conceito de fazer e comer uma sandes”, a Pret A Manger abriu a sua primeira loja no meado da década de 80 em Londres. Actualmente têm mais de 130 lojas no Reino Unido, Nova Iorque, Hong Kong e Tóquio. Eles dizem que o seu segredo é o focus contínuo na qualidade – não apenas na sua comida, mas em qualquer aspecto da sua operação. Eles fazem de tudo para evitar os químicos e conservantes usuais na maioria da comida “rápida”, afirma a empresa. *“Muitos retalhistas alimentares focam-se no alargamento do prazo de validade dos seus produtos, mas isso não é do nosso interesse. Nós mantemos a nossa vantagem por vendermos comida que não pode ser mais fresca. No final do dia, oferecemos o que não vendemos para caridade para ajudar aqueles que de outro modo ficariam com fome. Quando estávamos apenas no início, um grande fornecedor tentou vender-nos Juliana de legumes com uma validade de 16 dias. Podem imaginar! Salada que pode durar 16 dias? Naquele momento decidimos que a Pret só usaria comida fresca – coisas naturais. Nós não mudámos essa política.”*

Na primeira loja da Pret A Manger tinha a sua própria cozinha à qual os ingredientes frescos eram fornecidos bem cedo todos os dias, e a comida era preparada ao longo do dia. Todas as lojas posteriores da Pret seguiram este modelo. Os membros da equipa que estão ao balcão à hora de almoço estiveram a fazer sandes na cozinha durante a manhã. A empresa rejeitou a ideia de uma fábrica central de sandes apesar de isso poder reduzir significativamente os custos. A Pret é dona de todas as suas lojas e gere-as directamente de modo a assegurar consistentemente níveis elevados de desempenho em todas as suas lojas. *“Estamos determinados em nunca esquecer que os nossos funcionários dedicados fazem toda a diferença. Eles são a nossa essência. Quando eles estão empenhados o nosso negócio é ótimo. Quando deixam de estar empenhados o negócio acaba-se. Num sector do retalho em que uma rotação elevada dos funcionários é normal, estamos contentes por dizer que os nossos funcionários estão contentes por se manterem connosco. Trabalhamos muito para mantermos equipas excelentes. Levamos o nosso sistema de recompensas e de oportunidades de carreira muito a sério. Não trabalhamos à noite (normalmente), usamos calças de ganga, divertimo-nos!”* O feedback dos consumidores é levado muito a sério pela Pret. Examinar os comentários dos consumidores para identificar ideias de melhoria é um aspecto chave nas reuniões semanais e para os briefings diários às equipas em cada loja.

(Fonte: Slack, N., Chambers, S. e R. Johnston (2010), *Operations Management* – 6ª Ed., Financial Times/Prentice Hall, pág 14-15)

Nome: _____ Número de aluno: _____

a) Quais as vantagens competitivas com base nas operações que a empresa usa para competir no mercado? Justifique. (4 valores)

b) A variedade das sandes produzidas diariamente é elevada, mas a produção é feita em lotes de pequena dimensão.

Identifique qual a estrutura de fluxo de processo mais adequada para a produção dos lotes de sandes e qual a orientação que a implantação (*layout*) do processo deveria ter. Justifique. (4 valores)

2 – Olympus

A empresa OLIMPUS monta numa linha de montagem máquinas de café de cápsulas. Os modelos são idênticos, com diferenças nas cores e de alguns dos acessórios (colocados *a posteriori* do processo de montagem). A empresa trabalha 5 dias por semana, dois turnos, com meia hora de intervalo entre turnos. Cada turno é de oito horas, integralmente dedicados à produção. O processo de montagem das máquinas é descrito pela tabela seguinte:

Secções	Capacidade (diária/turno)	Taxa de Desperdício	Secções Precedentes	Nº Unidades a Integrar na Secção Seguinte
A	8000	2%	-	2 em B e 1 em D
B	2750	3%	A	2
C	1250	2%	B	1
D	1450	2%	A	1
E	7500	5%	-	5
F	1450	1%	D; E	1
G	1500	2%	C; F	1
H	1500	0%	G	

O *time buffer* é equivalente a 4 horas da produção de um turno e o *inventory buffer* a 75% da produção por turno da secção seguinte.

a) Calcule a capacidade diária do sistema trabalhando a dois turnos consecutivos, com interrupção de meia hora entre turnos. Identifique o *bottleneck*. (3,5 valores)

b) Indique a localização e a dimensão dos *buffers* (em número de unidades), considerando a política da empresa. (1 valor)

c) A Direção de Operações propõe fazer um conjunto de melhoramentos nas secções B e C. Esses melhoramentos poderão fazer aumentar a capacidade da secção B para 3000 unidades de produção diária em horário normal (1 turno), e da secção C para 1500 no mesmo período. Indique o impacto desta decisão na capacidade diária do processo. Justifique. Haverá alteração da localização dos *buffers*? Justifique. (3,5 valores)