

Licenciatura em Gestão
2013 -14

Gestão Integrada das Operações

Teste intercalar – Parte II

Duração: 1 hora

Com consulta

Não é permitido desagregar o teste.

Nome completo: _____

Número de aluno: _____

04 de Novembro de 2013

Parte II - 16 valores

1 – Chad’s Creative Concepts

A empresa Chad’s Creative Concepts concebe e fabrica mobiliário de madeira para casas de campo. A empresa possui uma elevada reputação, aliando criatividade a uma grande qualidade no trabalho em madeira. A empresa, inicialmente, centrou toda a sua atividade na produção de mobiliário personalizado (custom-made). Os clientes definiam as suas necessidades, bem como o tipo de madeira a utilizar. A reputação e as vendas cresceram a um ritmo elevado. Posteriormente, a Chad’s Creative Concepts começou a produzir para as lojas de venda a retalho de mobiliário, tendo a empresa introduzido uma linha de mobiliário *standard*. Os clientes desta nova linha de produtos são muito mais sensíveis ao preço e impuseram prazos de entrega mais apertados do que os clientes tradicionais dos produtos feitos por medida. No entanto, as peças de mobiliário feitas à medida são mais rentáveis.

Atualmente, a empresa fabrica os dois tipos de mobiliário, *standard* e feito à medida. A qualidade dos produtos acabados reflete a qualidade da madeira utilizada e a destreza dos trabalhadores. O equipamento utilizado é predominantemente de uso geral, o que é adequado para o fabrico de mobiliário à medida. O *layout* da fábrica apresenta secções que agrupam diversos tipos de equipamentos: as serras de corte numa secção, os tornos numa outra; etc. Ambos os tipos de produtos, à medida e *standard*, competem por tempo de processamento nos mesmos equipamentos e pelos mesmos operários. Nos últimos meses, as vendas dos produtos *standard* têm aumentado de forma significativa, levando a uma programação mais regular do fabrico destes produtos. No entanto, é sempre dada prioridade ao fabrico dos móveis à medida, já que apresentam uma margem de lucro mais elevada.

A empresa tem crescido globalmente. As vendas dos móveis à medida mantêm-se em níveis elevados e as vendas dos produtos *standard* continuam a aumentar. Mas também os custos dos produtos *standard* têm aumentado significativamente devido ao aumento das matérias-primas, produtos em vias de fabrico e aluguer de espaço adicional de armazenamento em armazéns externos. A capacidade está a ser utilizada quase no limite. É frequente encontrar lotes de peças inacabadas de móveis *standard* em diversos pontos na fábrica, a aguardar disponibilidade das máquinas para serem processados.

(Fonte: Adaptado de Krajewski, L. e L. Ritzman (2002), *Operations Management*, 6ª Edição, Prentice Hall; pág. 27)

a) Quais as dimensões competitivas/objetivos de performance que a Chad's Creative Concepts usa para competir no mercado? Justifique. (3 valores)

b) Qual a estrutura de processo e que tipo de organização do espaço (layout) é que a empresa está a usar para o fabrico de mobiliário? Justifique. (3 valores)

2 – Ferrero

A empresa Ferrero produz champôs numa linha de produção. A empresa trabalha 5 dias por semana, dois turnos consecutivos por dia. Cada turno é de oito horas, integralmente dedicados à produção. A linha de produção é caracterizada na tabela seguinte:

Secções	Tempo de Processamento (min/litro)	Taxa de Desperdício	Secções Precedentes	Mix da Secção
A	2	2%	-	-
B	5	3%	-	-
C	1,5	2%	A	-
D	5	2%	-	-
E	4	5%	C	-
F	2	1%	C	-
G	3	2%	B; D	2 partes de B e 1 parte de D
H	1	1%	E; F; G	1 parte de E, 1 parte de F e 4 partes de G

O *time buffer* é equivalente a 2 horas da produção diária.

a) Calcule a capacidade diária do sistema. Identifique o *bottleneck*. (5 valores)

b) Indique a localização e a dimensão do *time buffer* (em quantidade), considerando a política da empresa. Explique por que motivo deve existir um *time buffer*. (1,5 valores)

3 – Clínica Boa Saúde

O Grupo Boa Saúde pretende instalar uma nova clínica numa das zonas de crescimento da cidade. A tabela seguinte apresenta os fatores/critérios de localização, pesos e avaliação para os dois locais potenciais (A e B).

Factor de Localização	Peso (%)	Avaliação	
		A	B
1. População a servir (milhares)	25	60	100
2. Tempo médio para acesso em situação de emergência (minutos)	15	20	30
3. Disponibilidade de transportes públicos e estacionamento	25	Muito Bom	Bom
4. Custo de aquisição (€)	20	2000.000€	2500.000€
5. Custo de reabilitação das instalações (€)	15	800.000€	600.000€

(Escala: Excelente - 8; Muito Bom - 6; Bom - 4; Razoável - 2; Fraco - 1)

Utilizando a técnica de análise multicritério, determine qual o local que deve ser seleccionado para instalar a nova Clínica Boa Saúde. (3,5 valores)