

Parte I

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA BREVE REVISÃO TEÓRICA

Pedro de Freitas Silva¹

Serigne Ababacar Cissé Ba¹

Igor Carneiro Nicolau¹

Resumo: Toda e qualquer organização possui um sistema de produção e, a partir deste sistema, é possível visualizar a geração de produtos ou serviços que são lançados no mercado a fim de atender determinada demanda. As organizações são constituídas não apenas por máquinas e estruturas, mas também por recursos humanos. Estes, por sua vez, operam funções produtivas nas quais auxi-

1 Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, Catalão, Brasil. E-mail de contato: pedrofs.adm@gmail.com

liam as organizações a atingirem seus objetivos. Dessa maneira, este trabalho foi constituído de modo descritivo e exploratório a fim de apresentar a administração da produção nas organizações visualizando sistemas que contribuíram para o desenvolvimento da produção e para as funções que esta exige para que haja bom funcionamento organizacional visando a produtividade como estratégia de competitividade.

Palavras-chave: Administração. Produção. Sistema de administração da produção.

Abstract: Any organization has a production system, and from this system you can see the generation of products or services that come on the market in order to meet specific demand. Organizations are made up not only by machines and structures, but also human resources, these in turn operate productive functions that help organizations achieve their goals. Thus this work consisted of descriptive and exploratory way in order to describe the administration of production in organizations viewing systems that contributed to the development of production, functions that production requires so there is good organizational functioning aimed at productivity and competitiveness strategy.

Keywords: Administration. Production. Administration System for Production.

1 INTRODUÇÃO

A administração da produção é uma atividade orientada para a produção de um bem físico ou para a prestação de um serviço, tendo como função administrativa a responsabilidade pelo desempenho de técnicas de gestão da produção de bens e de serviços, ligada, também, à finalidade de desenvolver serviços e produtos. As organizações possuem seu sistema de produção, sejam eles de bens ou de serviços modelados a fim de atender da melhor maneira possível seus clientes. Este trabalho apresenta contribuições para aqueles que buscam se nortear e visualizar de maneira teórica como funciona basicamente a administração da produção nas organizações.

O desenvolvimento teórico sobre administração da produção nas organizações permite conhecer as suas funções e entender qual a finalidade da existência dessa organização, o que requer uma clara visão sobre as expectativas organizacionais. Ligar esta afirmativa à administração da produção é, de certo modo, auxiliar no entendimento de qual maneira aplicar os conceitos a serem visualizados a fim de atender as necessidades de produção dessas organizações, uma vez que elas sofrem influência de modelos produtivos, pois cada sistema é modelado às necessidades produtivas de uma organização.

Desse modo, o presente artigo tem como objetivo abordar pontos teóricos referentes à administração da produção, ao sistema da administração da produção

e às contribuições para com os sistemas produtivos advindos de uma perspectiva americana e japonesa, perpassando pontos sobre a produção nas organizações e os reflexos de produtividade, competitividade e estratégias referentes ao tema. O método utilizado para a construção deste artigo baseia-se na fundamentação teórica em pesquisa básica, ou seja, buscando inicialmente teóricos que abordam o tema, sendo uma pesquisa de cunho descritivo e exploratório a fim de buscar mais orientações sobre a perspectiva da administração da produção nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração da produção

Conforme Chiavenato (2005, p. 2), “As organizações são constituídas de recursos como edifícios, instalações, máquinas, equipamentos, dinheiro e etc.”. Além disso, vê-se necessidade de pessoas que tenham habilidade e capacidade para operar as organizações para que estas possam atingir os objetivos estratégico e operacionais. O ser humano depende das organizações para assegurar sua sobrevivência, uma vez que a sociedade é constituída de organizações nas quais atuam em diversos setores, levando à observação de que quase todos os itens de necessidades humanas são produzidos pelas pessoas. Não se pode esquecer que, além destas necessidades, o próprio homem passa parte de seu tempo e de sua vida dentro das organizações.

Para alcançar o máximo rendimento de todos os recursos que constituem a organização –pessoas, máquinas e equipamentos – é preciso uma série de competências que possam reuni-los, atingindo assim os objetivos da empresa. As empresas são exemplos de organizações, pois são constituídas de pessoas trabalhando em conjunto; conforme Chiavenato (2005, p. 2), elas são “[...] essencialmente dinâmicas, passam por mudanças, têm ciclos de prosperidade ou de dificuldade e necessitam de constante renovação [...]”.

Quanto à produção das organizações, podemos classificá-las em empresas primárias ou extrativistas, secundárias ou transformadoras e terciárias ou prestadoras de serviços. O sucesso organizacional depende da sobrevivência e da concorrência perante o mercado em que as organizações se encontram inseridas, a maneira como se administra o pessoal e as relações estabelecidas com todos envolvidos no processo produtivo até o cliente final.

Segundo Harding (1981), uma boa definição de administração de produção proposta como abordagem prática apareceu logo após a Segunda Guerra Mundial. Essa abordagem sugeriu que a administração de produção fosse relacionada com a fabricação de um produto (ou serviço) na quantidade certa, ao tempo certo e na qualidade certa.

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 4), “a administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados a produção e disponibilização de bens e serviços”. Vendo-se assim, percebe-se as organizações como um sistema que envolve vários setores, operando e produzindo resultados que, por sua vez, devem satisfazer os objetivos estratégicos.

Administração da produção soma os interesses estratégicos aos operacionais de modo a haver bom entendimento das necessidades de produção, alocando os recursos necessários para que se possa atingir, através do processo de transformação, o produto final. Para que isso ocorra da melhor maneira, envolve-se o planejamento, lidando com as disponibilidades de materiais, verificação da mão de obra e também da capacidade produtiva em que análises constantes dos cenários da produção permitem realizar previsões de necessidades. Assim, o sistema de planejamento e produção, para Harding (1981), se alinha como objetivo, buscando satisfazer as datas de entrega de produtos e serviços aos clientes com o mínimo custo total, através do auxílio do planejamento da sequência das atividades de produção.

2.2 Sistema de administração da produção

Segundo Chiavenato (1991, p. 47), “cada empresa adota um sistema de produção para realizar as suas operações e produzir seus produtos ou serviços da melhor maneira possível e, com isto, garantir sua eficiência e eficácia”. Para atingir os objetivos estratégicos da organização é necessário um conjunto de técnicas e lógicas que podem ser utilizadas para esta finalidade. Tal conjunto é chamado genericamente de sistemas de administração da produção. São os sistemas de informação que apoiam as tomadas de decisões táticas e operacionais buscando definir:

- o que produzir e comprar;
- quanto produzir e comprar;
- quando produzir e comprar;
- com que recursos produzir.

A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços e está ligada a todos os setores de uma empresa e até mesmo à vida das pessoas. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e à disponibilização de bens e serviços. A função de produção é a parte da organização responsável por esta atividade. Todas as organizações acabam por possuir uma função de produção, pois geram algum tipo de produto e/ou serviço. Numa visão geral, é possível perceber que todas as organizações necessitam de sistemas aplicados para gerenciamento de suas rotinas, bem como pessoas no processo produtivo para garantir o alcance de metas e objetivos.

Independente da lógica utilizada, os sistemas de administração da produção devem alcançar seus objetivos: suporte ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização; apoio ao planejamento das necessidades futuras de capacidade produtiva, dos materiais comprados, dos níveis adequados de estoques de matérias-primas, semiacabados e produtos finais nos pontos certos; programação da atividade de produção para garantir que os recursos produtivos envolvidos estejam sendo utilizados em momentos adequados e prioritários; conhecimentos e informações corretas a respeito da situação corrente dos recursos (pessoas, equipamento, instalações, materiais) e das ordens (de compra e produção); capacidade de prometer os menores prazos possíveis aos clientes e cumpri-los; e reações eficazes (CORRÊA; GIANESI; CAON, 2008).

A abordagem de Corrêa, Gianesi e Caon (2008) permite reflexão referente ao que se pode esperar de um sistema de administração de produção, envolvendo questões como as necessidades futuras de capacidade que implicam, em parte, no processo de decisões que envolvem recursos e seu uso efetivo, além de permitir que seja traçado o horizonte de antecedência ou de tempo, uma vez que planejar as necessidades futuras liga-se a uma série de análise e fatores que podem influenciar no incremento da capacidade produtiva, permitindo também a firmeza para com as decisões. Os materiais adquiridos devem ser planejados de maneira a estarem disponíveis para uso no período correto de acordo com a necessidade, ou seja, não devem chegar nem antes nem depois, nem em quantidades maiores ou menores do que as necessárias para atender à demanda, objetivando assim manter os níveis de custos com materiais reduzidos, fazendo com que a organização não arque com os custos de compras excessivas.

Toda organização que possui atividades produtivas, com entrada de materiais para o ciclo de produção envolvendo esforços de trabalho e transformação até a saída do produto final, devem prezar por uma preocupação em relação aos níveis de estoques, evitando a falta ou excesso de materiais, disponibilizando apenas o essencial à produção. Como alguns recursos são escassos, é necessário observar e acompanhar todo o processo, uma vez que pode se programar atividades de produção para garantir que os recursos produtivos envolvidos estejam sendo utilizados em cada momento, não gerando tempo ocioso em casos de aumento na produção e atendimento à demanda produtiva. Assim os gestores começam a receber informações corretas a respeito da situação corrente dos recursos – sejam eles pessoas, equipamentos, instalações, sobressalentes etc. – e também do atendimento às necessidades, ordens de compra e de produção, o que pode alavancar positivamente a contribuição estratégica dos parceiros envolvidos, levando também a um bom desempenho da cadeia de suprimentos.

Entre as organizações envolvidas no sistema da administração de produção, encontram-se empresas capazes de atender às necessidades em menor tempo em virtude

de sua força produtiva. Entretanto, para esta situação, é necessário que a organização realize, junto ao sistema, um acompanhamento do que esta sendo executado/cumprido para que o resultado final seja realmente positivo, a fim de criar um bom relacionamento com as forças de venda. Desta maneira, conforme Corrêa, Gianesi e Caon (2008), evita-se que o resultado e a turbulência de prazos não cumpridos, não só do novo pedido mas também de pedidos anteriormente existentes, não gerem problemas em relação à capacidade de produção e atendimento da demanda, pois a força de vendas pode agir de maneira desregulada pela falta de apoio informacional.

Segundo Corrêa, Gianesi e Caon (2008, p. 5), “o mundo competitivo de hoje demanda que os sistemas produtivos sejam capazes de adaptar-se rapidamente a mudanças: mudanças nos processos produtivos, mudanças na disponibilidade de suprimentos e, acima de tudo, mudanças na demanda”. Com base nesta afirmação, vê-se que planejar atividades no processo produtivo que está sendo coordenado demanda tempo até se passar para a execução das atividades e, mesmo com a adequação às mudanças propostas e exigidas, é necessária sensibilidade para identificar os desvios que ocorrem em relação ao planejado e ter a capacidade de replanejar o futuro conformes as ocorrências, pois durante a execução, por diversas razões, a produção pode não se comportar conforme planejado.

Segundo Chiavenato (2005, p. 48), “para produzir com eficiência e eficácia torna-se necessário escolher e definir um sistema de produção que seja o mais adequado ao produto/serviço que se pretende produzir”. Cada organização possui um sistema de produção para realizar suas operações e produzir seus bens e serviços, a produção processa e transforma os materiais e as matérias-primas em produtos acabados para serem estocados ou enviados para venda.

Existem três tipos de sistemas de produção: em lotes, contínua e sob encomenda, sendo este último, segundo Chiavenato (2005, p. 53), “o sistema de produção utilizado pela empresa que produz somente após ter recebido o pedido ou a encomenda de seus produtos”. Para que haja um bom funcionamento na produção por lotes, é necessário envolver aspectos como relação das matérias-primas necessárias à produção, relação de mão de obra especializada para executar as atividades e o processo de produção detalhando a sequência a ser seguida.

O sistema de produção sob encomenda possui características especiais, iniciando-se pelo fato de que cada produto é único e específico, exigindo uma variedade de máquinas, equipamentos e operários especializados e uma data definida de entrega, sendo difícil fazer previsões de produto, pois cada um exige um trabalho complexo e demorado que é diferente dos demais, segundo Chiavenato (2005).

Ainda conforme Chiavenato (2005, p. 55), a produção em lotes “é o sistema utilizado por empresas que produzem uma quantidade limitada de um tipo de produto de cada vez. Essa quantidade limitada é denominada lote de produção”.

Após finalização de produção de cada lote, inicia-se um novo ciclo e cada lote exige um plano de produção específico.

As características da produção em lotes podem ser identificadas pela seguinte sequência: (a) a fábrica é capaz de produzir produtos com diferentes características; (b) as máquinas são agrupadas em baterias do mesmo tipo; (c) em cada lote de produção, as máquinas e ferramentas devem ser modificadas, adaptadas e arranjadas para atender aos diferentes produtos; (d) a produção em lotes permite uma utilização regular e plana da mão de obra sem grandes picos de produção; (e) a produção em lotes exige grandes áreas de estocagem de produtos acabados e um grande estoque de materiais em processamento ou em vias; e (f) impõe a necessidade de um plano de produção bem feito e que possa integrar novos lotes de produção à medida que outros sejam completados (CHIAVENATO, 2005).

A produção contínua é utilizada por empresas que produzem determinado produto, sem grandes modificações, por um longo período de tempo. O ritmo de produção geralmente é acelerado e as operações são executadas sem interrupção ou mudança. Para Chiavenato (2005), a principal característica do sistema de produção contínua é o produto que é mantido em produção durante longo período de tempo sem modificações, além de facilitar o planejamento detalhado, exigindo máquinas e ferramentas altamente especializadas e dispostas em formação linear e sequencial para a produção de cada componente do produto final, o que permite divisão e operações de montagem com a quantidade exata de trabalho para cada operário, com base no seu tempo-padrão e no ciclo de produção. O item é produzido em enormes quantidades ao longo do tempo, assim a produção contínua permite que as despesas e os investimentos em equipamentos e gabaritos sejam depreciados (recuperados contabilmente) dentro de um período mais longo, o que facilita as ações corretivas para resolver rapidamente qualquer problema de paralisação no processo de produção. O sucesso do sistema de produção contínua depende totalmente do planejamento detalhado que deve ser feito antes de a produção iniciar um novo produto.

A questão da produção e seus sistemas envolve também a qualidade, pois não basta produzir atendendo à demanda se há falhas no processo de qualidade, havendo a necessidade do desenvolvimento de novas ações que proporcionem inovações para os sistemas de produção, além de causarem o impulso e a invasão de novos mercados.

2.3 Contribuições japonesas e americanas

Os sistemas de produção tiveram contribuições japonesas e americanas para com a busca do desempenho e a maximização dos resultados. As contribuições japonesas para com a administração de produção são:

- **Kaizen:** conceito associado à melhoria contínua, com foco na eliminação de perdas; ocorre a partir dos mais baixos níveis hierárquicos até os mais altos. Segundo Chiavenato (2005, p. 60), “reúne dois aspectos importantes: o primeiro é a preocupação de mudar para melhor, e o segundo é a continuidade desse esforço traduzido em ações permanentes de mudança”.
- **Kanban:** dispositivo de controle de ordem de atividades de um processo sequencial. Seu maior objetivo é indicar a necessidade de materiais utilizados no processo produtivo e assegurar sua disponibilidade, garantindo a continuidade operacional da execução das atividades. Funciona de maneira que a produção exerça suas funções através de cartões ou ordens de fabricação.
- **Just In Time (JIT):** busca agilizar a resposta da produção às demandas do cliente através da eliminação dos desperdícios e, como consequência, o aumento da produtividade, ou seja, o sistema tem por objetivo produzir o necessário para satisfazer as demandas atuais, sem excessos ou desperdícios. Conforme Chiavenato (2005, p. 65), “toda atividade que consome recursos e não agrega valor é um desperdício”. Para evitá-los, é necessário dar prioridades aos seguintes itens: plano mestre, tempo de preparação, trabalho em equipe, *kanban*, *layout*, qualidade e fornecedores.
- **Housekeeping:** o ambiente de trabalho agradável, limpo, higiênico e saudável. Para isso, o programa de qualidade tenta modificar os hábitos das pessoas com relação a limpeza, asseio, ordem e organização no local de trabalho. Os padrões do *Housekeeping* são chamados pelos japoneses de 5S (*seiri* – seleção, *seiton* – organização, *seiso* – limpeza, *seikeetsu* – manutenção dos demais itens, *shitsuke* – autodisciplina).

A contribuição americana para os sistemas de produção envolve quatro itens que colocam em prática o planejamento e o controle da produção e de seus sistemas, visando o controle de todas as atividades operacionais. Dentre eles, estão:

- **Benchmarking:** segundo Chiavenato (2005, p. 67), “é um processo de estudo e comparação das operações de uma área ou organização em relação a outras áreas ou concorrentes diretos ou indiretos”. Ou seja, o *Benchmarking* é uma metodologia de análise de práticas administrativas utilizada pelas organizações que são concorrentes direta ou indiretamente e que são líderes de mercado.
- **Downsizing:** ferramenta utilizada para reduzir e enxugar a estrutura organizacional e os processos produtivos. Segundo Chiavenato (2005, p.

67), “o *downsizing* significa cortar etapas desnecessárias de produção, encurtar ciclos ou eliminar aqueles que pouco valor agregam [...]”.

- **Reengenharia de processos:** descarta estruturas, processos e sistemas existentes, procura reinventá-los de maneira diferente, busca o desempenho excelente. Conforme Chiavenato (2005, p. 67), “a reengenharia representa um redesenho fundamental e drástico dos processos do negócio para melhorar custo, qualidade, serviço e velocidade”.
- **6-Sigma:** medida de variação estatística que se refere a determinada operação de um processo produtivo que utiliza mais do que os recursos mínimos para atingir a satisfação do cliente. Chiavenato (2005, p. 68-69) afirma que “o programa 6-sigma utiliza um conjunto de técnicas em um metódico processo para atingir metas definidas. [...] busca a eficácia organizacional [...]”.

Ambas as contribuições para o processo produtivo envolveram questões como competição entre nações a fim de buscar melhores resultados organizacionais, mostrando, assim, seu desenvolvimento, crescimento e entendimento das necessidades do mercado.

2.4 A produção nas organizações

Toda e qualquer organização que produz bens e serviços tem como função central a produção, sendo sua razão para se manter inserida no mercado, exercendo suas atividades com clareza e objetivos estratégicos propostos. Porém, essa não pode ser definida como única e mais importante razão, pois todas as organizações se embasam também em três funções centrais, como observa-se a partir da Figura 1.



Figura 1. As três principais funções que apresentam superposição em uma organização empresarial.

Fonte: Stevenson (2001).

A função Marketing, que inclui vendas, é responsável por comunicar os produtos ou serviços de uma empresa para seu mercado, de modo a gerir pedidos de serviços e produtos por consumidores. Outra função não apresentada na Figura 1, mas descrita por Stevenson (2001), diz respeito à função de Desenvolvimento de produto/Serviço, que é responsável por criar novos produtos e serviços ou modificá-los, de modo a gerar solicitações futuras de consumidores por produtos e serviços, enquanto a função Produção é responsável por satisfazer às solicitações de consumidores por meio da produção e da entrega de produtos e serviços.

Slack, Chambers e Johnston (2009) destacam funções complementares à Figura 1, sendo de suma importância ao sair dos limites descritos pela figura, como por exemplo, a função Contábil-Financeira, que fornece as informações para ajudar os processos decisórios econômicos, além de administrar os recursos financeiros da organização, e também a função Recursos Humanos, que tanto recruta e desenvolve funcionários da organização como se encarrega do seu bem-estar.

Conforme Stevenson (2001, p. 4), “organizações são constituídas para se poder perseguir objetivos com mais eficiência, através dos esforços integrados de um grupo, em vez dos esforços individuais realizados por pessoas trabalhando separadamente”. Ou seja, através de um conjunto de atividades realizadas por determinados grupos dentro de uma organização pode-se atingir o cumprimento dos objetivos, mesmo que suas funções não operem de maneira semelhante durante o processo de produção.

A função Operação no âmbito empresarial envolve as atividades que estão ligadas diretamente a produção de bens e fornecimento de serviços, como observa-se na Tabela 1. A função não existe apenas nas operações de fabricação e montagem, mas está presente em outros setores e, segundo Stevenson (2001), é responsável pela geração dos bens ou serviços de uma organização, tendo como função agregar ou adicionar valor durante o processo de transformação.

Tabela 1. Exemplos de tipos de operações

Tipos de Operações	Exemplos
Produção de Bens	Agropecuária, mineração, construção, fabricação, geração de energia elétrica
Armazenamento/ Transporte	Armazenagem, transporte rodoviário de carga, serviços de correios, mudanças, táxis, ônibus, hotéis, companhias aéreas
Operações de Troca	Vendas de varejo, vendas de atacado, serviços bancários, locação ou leasing, empréstimos bibliotecários
Entretenimento	Produções – filmes, rádio e televisão, teatro, concertos, gravações
Comunicações	Jornais, noticiários de rádio e televisão, telefone, comunicação via satélite

Valor agregado ou *adicionado* descreve a diferença entre o valor ou o preço dos *outputs* (saídas) e o custo dos *inputs* (entradas) em organizações sem fins lucrativos. O equivalente dos *outputs* é o seu valor para sociedade, conforme Stevenson (2001, p. 4): “[...] quanto maior o valor agregado, tanto maior será a eficácia dessas operações”. Para as organizações com fins lucrativos, o valor dos *outputs* é definido e medido pelo preço que o cliente estará disposto a pagar pelo bem ou serviço. O valor agregado é utilizado pelas organizações para desenvolvimento, investimentos em novas instalações e equipamentos e formação de lucro. Assim, as organizações buscam ser mais produtivas e avaliam suas operações de produção procurando aperfeiçoamento dos sistemas produtivos, diminuindo os custos dos *inputs* ou do processamento, aumentando o valor agregado.

A função Finanças tem por objetivo envolver atividades que assegurem recursos em condições vantajosas, os quais são obtidos através da organização. Para Stevenson (2001), os funcionários da gerência financeira e da gerência de operações cooperam por meio de troca de informações e com sua especialidade em áreas como orçamentos, análise de propostas econômicas para investimento e obtenção de fundos.

A venda e/ou promoção de bens e serviços de uma organização – o chamado marketing –, as decisões sobre publicidade e os preços são praticamente definidos pelas equipes responsáveis pelo serviço de marketing. Além disso, o setor é responsável por analisar o mercado, identificar as necessidades e desejos dos clientes e transmitir a informação às demais equipes de operações e projetos, pois o setor fornece dados sobre as preferências dos clientes para que a área de projetos possa saber quais tipos de produtos e suas características são buscados de forma contínua e em grande escala e a operação possa determinar a capacidade de suprir a demanda exigida pelo mercado.

As demais funções de produção na organização atuam como apoio, funções complementares, interagindo com a organização e os setores. Conforme Stevenson, (2001, p. 6), “[...] podemos também incluir as áreas de recursos humanos ou de pessoal, desenvolvimento e projeto do produto, engenharia industrial e manutenção”. Observe exemplificação pela Figura 2:

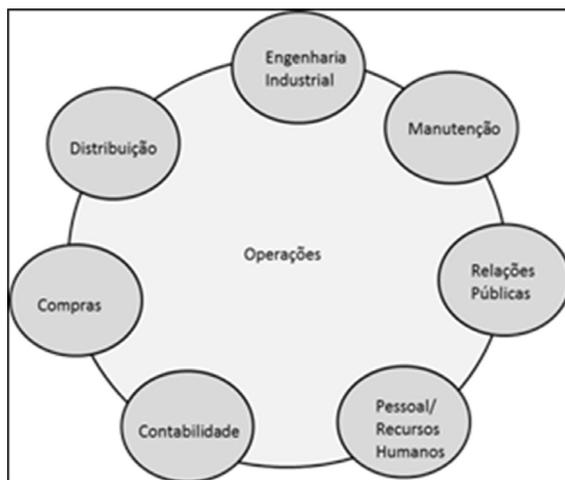


Figura 2. As interfaces da área de operações com uma série de funções de apoio. Fonte: Stevenson (2001).

2.5 Produtividade, competitividade e estratégia

Segundo Mayer (1992, p. 15), “a produção requer a obtenção e utilização dos fatores de produção, que incluem mão de obra, materiais, edifícios e equipamentos [...] tudo que está envolvido na Produção e na Comercialização custa dinheiro [...]”, visto que os resultados obtidos de cada setor vêm dos esforços de pessoas e para que seja satisfatória e necessária a preocupação da organização com recrutamento, seleção, treinamentos, motivação e administração desse pessoal, não basta apenas realizar um bom planejamento das atividades a fim de atender à demanda da produção de bens e serviços.

A produtividade, a competitividade e as estratégias demonstram grande importância para as organizações empresariais, uma vez que liga a utilização dos recursos produtivos com grau de eficiência de uma organização no mercado quando comparado a outras que oferecem serviços e produtos semelhantes, buscando atingir a estratégia que determina a direção que a empresa deverá tomar e alcançar para obter o cumprimento de seus objetivos e metas.

Para se entender a produção e os demais itens ligados aos processos produtivos, é necessário entendimento sobre o sistema de entradas e saídas da produção, chamados de *inputs* e *outputs*. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), as operações produzem produtos e serviços através da transformação de entradas em saídas, o que é chamado de processo de transformação. Em resumo, a produção envolve um conjunto de recursos de *inputs* (entradas) usado para transformar algo ou ser transformado em *outputs* (saídas) de bens e serviços.

A produtividade é de responsabilidade das gerências de produção. De acordo com Stevenson (2001), a produtividade é um índice que mede a relação entre o *output* gerado (os bens produzidos e os serviços oferecidos) e o *input* utilizado (a mão de obra, a energia e outros recursos) para produzir o *output*.

Para que as organizações possam vender seus bens e serviços no mercado, é necessário que sejam mais competitivas, pois a competitividade é um fator importante para determinar o bom funcionamento e a prosperidade da empresa ou se esta não está preparada para o mercado. A concorrência ocorre de várias maneiras nas quais se destacam o preço, a qualidade, a flexibilidade, a diferenciação do produto e o tempo para atingir determinadas variedades.

Conforme Stevenson (2001), as organizações fracassam ou têm um desempenho fraco por uma série de razões. A chave para a concorrência bem-sucedida é determinar o que os clientes desejam e, então, direcionar os esforços para atender (ou até mesmo superar) suas expectativas.

As estratégias de uma organização possuem um impacto de longo prazo sobre as características da organização e afetam a capacidade de competição da empresa. Seu objetivo, segundo Corrêa e Corrêa (2005), é garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam alinhados com a intenção estraté-

gica da empresa, tanto aos resultados financeiros esperados quanto aos mercados que pretendem servir, adaptando-se ao ambiente em que se insere.

Estratégias são planos para se alcançarem metas. Se as metas são pensadas como sendo destinos, então as estratégias são os mapas para alcançá-las. Elas fornecem a focalização necessária para a tomada de decisão. De modo geral, as empresas têm estratégias globais denominadas estratégias organizacionais, relacionadas com a organização inteira, e também estratégias funcionais, relacionadas com cada uma das áreas funcionais da organização. As estratégias funcionais devem dar suporte às estratégias globais da organização, assim como as estratégias organizacionais devem dar suporte às metas e à missão da organização segundo Stevenson (2001).

3 CONCLUSÃO

A administração da produção constitui o núcleo de toda atividade da empresa e, dessa maneira, é possível ver a importância em se manter competitivo perante o mercado, alinhando a produção para com os objetivos e estratégias organizacionais, pois cada negócio possui sua finalidade de existência. Cabe aos gestores de produção e administração levantar suas capacidades e necessidades a fim de atingir como um todo a conclusão das atividades e a obtenção das metas estipuladas através das estratégias, mantendo bom relacionamento entre os departamentos da organização e o envolvimento com o mercado e suas necessidades.

Este trabalho teve como objetivo visualizar a administração da produção e o modo como ela é caracterizada dentro das organizações. Assim, deixa-se em aberto o fato de que as pesquisas sobre a temática tenham continuidade, buscando transmitir mais clareza sobre os aspectos relevantes da dinâmica organizacional em relação a produtividade, qualidade, sistemas de produção e gestão organizacional, o que de certo modo reflete nas estruturas e no contexto em que as organizações operam.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Iniciação a administração da produção**. São Paulo: Makron; McGraw-Hill, 1991.

_____. **Administração da produção**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2005.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. MRPII/ERP, conceitos, uso e implantação, base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARDING, H. A. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1981.

MAYER, R. R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1992.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.