



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Curso de Mestrado de Gestão e Estratégia Industrial  
UC de Planeamento e Controlo Integrado da Produção

1º ano, 2º semestre

Exame da Época de Recurso

28 de Junho de 2013

Nome \_\_\_\_\_

Número \_\_\_\_\_

Instruções:

- Só é permitido o exame e a caneta na mesa.
- Desligue o telemóvel.
- Não desagrafe o exame.
- Não é permitido pedir esclarecimentos à docente. Se achar uma pergunta ambígua diga porquê na resposta.
- Escreva de forma legível, de forma a eu poder ler.
- Na escolha múltipla, cada resposta errada desconta  $1/n$  da cotação; sendo  $n$  o número de alternativas.
- A escolha múltipla no seu conjunto vale 9 valores, i.e. cada 0,5 valores; as perguntas abertas valem no seu conjunto 6 valores, i.e. cada 2 valores; e o ensaio 5 valores.
- O exame tem a duração de 2 horas.

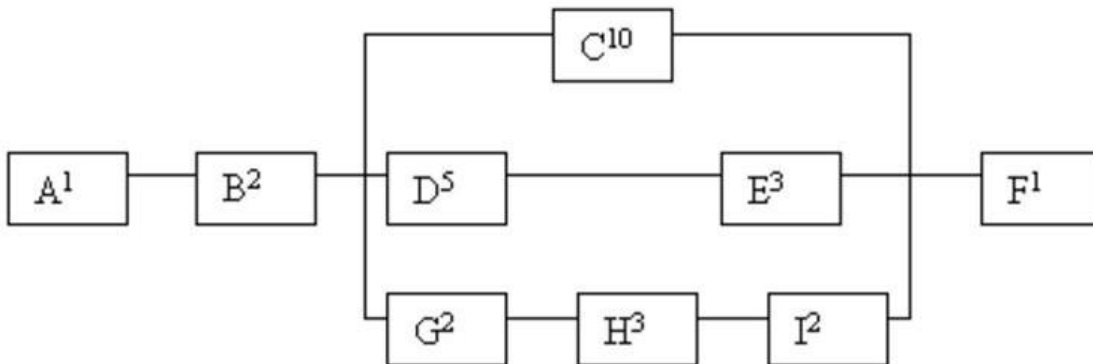
**ESCOLHA MÚLTIPLA. Escolha a alternativa que melhor completa a afirmação ou responde à questão.**

- 1) As decisões tomadas por um gestor de operações são as mesmas para organizações comerciais e sem fins lucrativos. 1) \_\_\_\_\_  
A) Verdadeiro B) Falso
- 2) Que factor de boa concepção do produto ou serviço melhor corresponde ao seguinte objectivo de desempenho: Pode especificar serviços que evitam atrasos desnecessários. 2) \_\_\_\_\_  
A) Rapidez  
B) Flexibilidade  
C) Qualidade  
D) Custo  
E) Confiabilidade
- 3) A natureza das decisões tomadas para planear e controlar uma operação dependerá de: 3) \_\_\_\_\_  
A) A natureza da procura e os custos de fornecimento  
B) A natureza da procura e a sua elasticidade  
C) A natureza do fornecimento e a sua flexibilidade  
D) A natureza da procura e fornecimento da operação
- 4) Um sistema de puxão (*pull*) é aquele aonde o material só é movido quando a fase seguinte assim o requerer. 4) \_\_\_\_\_  
A) Verdadeiro B) Falso
- 5) Num sistema operativo, os processos A/ B/ C têm a seguinte capacidade máxima de concepção: A = 3000 unidades/ B = 4000 unidades/ C = 6000 unidades. Se o output real é de 2000 unidades, qual é a eficiência do sistema? 5) \_\_\_\_\_  
A) 1 B) 2/3 C) 1/2 D) 1/3 E) 1/4
- 6) Em períodos de elevada procura, uma operação pode comprar capacidade de outras organizações. Isto é chamado: 6) \_\_\_\_\_  
A) Horas anualizadas B) Subcontratação  
C) Criação de valor D) Serviços terceirizados de logística
- 7) Os custos de inventário superam os benefícios de manter *stocks*. 7) \_\_\_\_\_  
A) Verdadeiro B) Falso
- 8) Qual dos seguintes NÃO é um exemplo de inventário para uma refinaria de metais preciosos? 8) \_\_\_\_\_  
A) Material parcialmente processado B) Material a aguardar para ser processado  
C) Metal refinado D) Camiões
- 9) O termo usado para descrever a flexibilidade para lidar com a volatilidade da procura da cadeia de fornecimento é capacidade de resposta. 9) \_\_\_\_\_  
A) Verdadeiro B) Falso
- 10) Historicamente, qual tem sido o objectivo enfatizado na teoria e prática do aprovisionamento? 10) \_\_\_\_\_  
A) Preço B) Rapidez C) Qualidade D) Confiabilidade
- 11) O ERP é um dos desenvolvimentos mais significativos da filosofia básica do MRP. Determine se esta declaração é uma característica do ERP: É barato e fácil de instalar. 11) \_\_\_\_\_  
A) Característica do ERP B) Não é característica do ERP

12) Qual das seguintes NÃO é parte da filosofia *lean* de operações? 12) \_\_\_\_\_  
 A) Envolvimento total das pessoas B) Melhoria contínua  
 C) Eliminação do desperdício D) Mais produção em cada fase

13) Como os projectos têm um início e fim definidos, é necessário uma concentração temporária de recursos para realizá-los. 13) \_\_\_\_\_  
 A) Verdadeiro B) Falso

14) Qual é o caminho crítico através da seguinte rede? 14) \_\_\_\_\_



- A) ABCF
- B) ABDEF
- C) ABGHIF
- D) ABCEF
- E) ABGHIF and ABDEF

15) Qual das seguintes NÃO é uma crítica ao BPR (*Business Process Re-engineering*)? 15) \_\_\_\_\_  
 A) Não olha pelas pessoas que realizam as actividades.  
 B) Pode levar à perda de um núcleo essencial de experiência.  
 C) É meramente uma desculpa para se livrar de empregados.  
 D) Só se foca na melhoria incremental.

16) Padrões de desempenho absolutos muitas vezes não são realizáveis na prática. 16) \_\_\_\_\_  
 A) Verdadeiro B) Falso

17) Fiabilidade é uma medida das consequências do fracasso da operação. 17) \_\_\_\_\_  
 A) Verdadeiro B) Falso

18) A disponibilidade é calculada por MTBF (*mean time between failures*) dividida por: 18) \_\_\_\_\_  
 A) MTTR (*mean time to repair*) B) (MTTR - MTBF)  
 C) (MTBF + MTTR) D) Ponto de falha médio





ENSAIO. Leia o texto e responda de forma clara, e sucinta à questão no espaço dedicado.

## Gestão do Risco em Portugal

Em Portugal, a relevância que as empresas dão à gestão do risco começa a sentir-se, passando a ser um tema considerado nas decisões de gestão e avaliado do ponto de vista da influência que pode ter na estratégia definida.

A gestão do risco é uma prática vocacionada para a criação e preservação de valor, bem como para o que pode pôr em causa esse valor. Para algumas das empresas o conceito de valor tem um carácter económico-financeiro associado e materializado na estratégia da empresa. Para outras, o valor está ligado à sustentabilidade e às preocupações a nível dos recursos humanos, do ambiente e dos impactos sociais gerados pela actividade.

Os grandes factores adversos que podem pôr em causa o valor da empresa têm de ser identificados, bem como avaliada a sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto, de forma a se fortalecerem as estruturas para minimizar ou tornar as empresas menos voláteis a estas situações.

Neste momento, as empresas estão preocupadas em ultrapassar as dificuldades de liquidez e de restrições ao investimento. O desafio passa por vencer estas ameaças, ao mesmo tempo que se tem a certeza que não é contrariada a própria identidade da organização e se continuam a dar passos importantes para a implementação da estratégia de médio e longo prazo.

Não obstante, as empresas devem estar preparadas para fazer face a novas situações, o que pode significar um repensar e um realinhar da estratégia definida.

A gestão do risco é uma outra face da estratégia, que tem de ser adaptada a cada uma das organizações de forma a ser utilizada como ferramenta de diferenciação e de aumento de competitividade. As operações devem ser estruturadas e analisadas do ponto de vista da gestão do risco, através da optimização dos investimentos no controlo da actividade e, conseqüentemente, diminuir custos e melhorar a performance.

### Riscos considerados críticos (% de empresas)

**61%** Evolução dos mercados financeiros

**57%** Restrições de liquidez e crédito

**57%** Recessão económica prolongada

**35%** Evolução da regulamentação e legislação

**26%** Evolução da concorrência

**26%** Qualidade e segurança dos produtos e serviços

**26%** Instabilidade política

**22%** Margens de negócio

**22%** Evolução da procura

**17%** Segurança das infra-estruturas e equipamentos

Este estudo surge porque acreditamos que o reforço das práticas de gestão do risco será um factor diferenciador que deverá ser utilizada não só de forma defensiva, mas igualmente como uma oportunidade de melhoria da competitividade.

(...)

O presente estudo revela que os riscos de índole financeira são aqueles que as empresas estão a considerar como sendo os mais importantes, reflectindo os desafios que enfrentam no contexto macroeconómico actual.

A evolução dos mercados financeiros, as restrições de liquidez e crédito e a recessão económica prolongada são identificados por mais de 50% das empresas como riscos críticos.

A evolução regulamentar e da legislação do sector, a evolução da concorrência e a qualidade e segurança dos produtos e serviços, surgem de seguida, com 30% das empresas a considerarem-nos como críticos.

Neste estudo, alguns dos riscos a que não está a ser dada tanta prioridade pelas empresas, referem-se a riscos associados a actividades em regime de *outsourcing*, a variação dos custos de produção e a volatilidade fiscal.

Da mesma forma, não foi dada pelas empresas importância significativa a riscos de índole social e ambiental, tais como a cultura e ética corporativa, a globalização, os desastres naturais e os surtos epidémicos. Este facto causa alguma preocupação, se considerarmos a projecção e a importância que os temas relacionados com o desenvolvimento sustentável e a gestão dos impactes das alterações climáticas têm tido nos últimos anos no contexto internacional.

Esta situação pode ser confirmada a nível internacional, onde os aspectos a que as empresas estão a dar relevo, não estão tão centrados nos temas financeiros<sup>(1)</sup>. Na lista das suas prioridades encontram-se igualmente riscos reputacionais, riscos geopolíticos e riscos associados a interrupções na cadeia de abastecimento.



<sup>(1)</sup> *Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities*, KPMG, 2013 – estudo realizado a mais de 1.000 empresas a nível internacional

Fonte: KPMG (2013) *Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as Empresas*. KPMG Advisory: Lisboa.





