

Papel estratégico e Função da produção

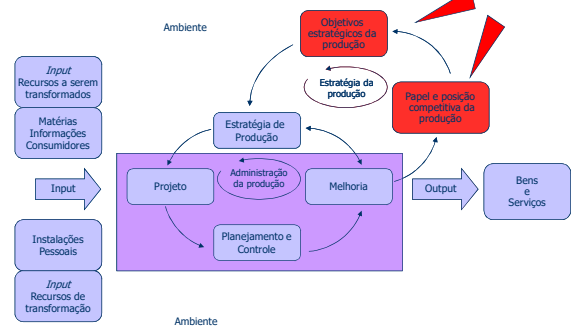
Aula 2

Mauro Osaki

TES/ESALQ-USP
Pesquisador do Centro de Estudos
Avançados em Economia Aplicada
Cepea/ESALQ/USP

Fone: 55 19 3429-8841
Fax: 55 19 3429-8829
E-mail: maosaki@esalq.usp.br
<http://www.cepea.esalq.usp.br>

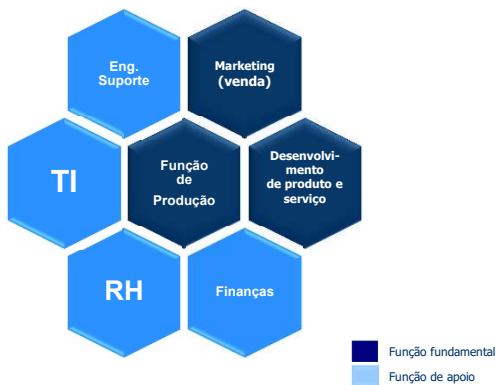
Modelo geral da administração da produção



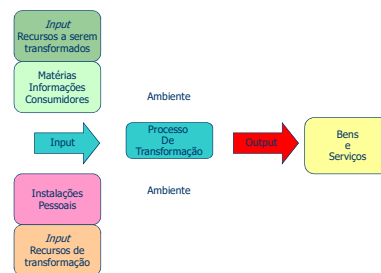
Fonte: Slack et. al (2002)

03/03/2009

Função de produção na organização



Modelo input - transformação - output



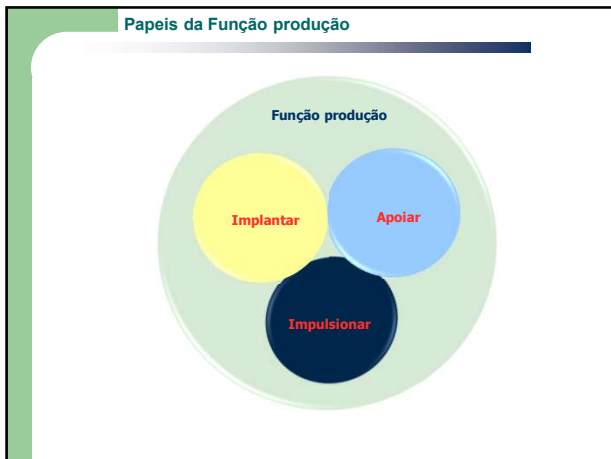
Fonte: Slack et. al (2002)

Objetivos desta apresentação

- Identificar o papel da função produção para desempenhar e atingir o sucesso estratégico;
- Discutir o papel do modelo de quatro estágios proposto por Hayes e Wheelwright;
- Discutir os objetivos de desempenho da operação produtiva;

Referencial teórico

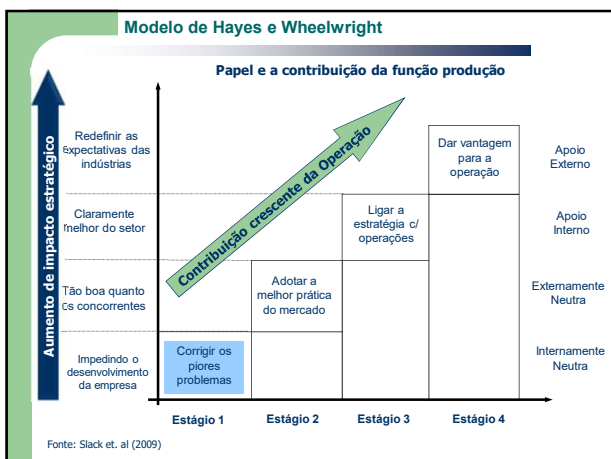
- SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., JOHNSTON, R., **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002
- DAVIS, M.M., AQUALIANO, N.J., CHASE, R.B., **Fundamentos da administração da produção**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001 - Cap. 2 (p.39-59)



- ### Papeis da Função produção
- **Implantar:**
 - ✓ a empresa possui algum tipo de estratégia, mas a produção é que põe em prática;
 - **Apoiar:**
 - ✓ Desenvolve as condições necessárias para permitir que a organização atinja seus objetivos estratégicos .
 - **Impulsionar:**
 - ✓ Impulsionar estratégia da empresa para garantir a vantagem competitiva no longo prazo.
 - ✓ Fazer produto melhores
 - ✓ Fazer mais rápido ou em tempo,
 - ✓ Fazer mais variedades,
 - ✓ Entregar produto no prazo e
 - ✓ Oferecer produtos mais baratos que os seus concorrentes

- ### Tipo de estratégia de negócios
- Competitividade:** A posição da empresa no mercado consumidor relativa à sua concorrência em relação:
- **Baixo Custo:** produção de produto de baixo custo;
 - **Segmentação de mercado:** satisfação das necessidades de determinado nicho de mercado;
 - **Diferenciação de produto:** oferta de produto que diferem significativamente dos da concorrência.

- ### Modelo de Hayes e Wheelwright
- Hayes e Wheelwright são professores da Universidade de Havard;
 - Modelo de 4 estágios: avalia o papel competitivo e a contribuição da função produção de qualquer tipo de empresa;



- ### Modelo de Hayes e Wheelwright
- **Estágio 1 (Neutralidade interna):** é o nível **mais fraco** de contribuição da função produção.
 - ✓ Função produção mantém-se voltada para dentro da empresa e, no máximo, reagir às mudanças dos ambientes internos e externos, envolvendo aspectos operacionais;
 - ✓ Capacidade de operação de manufatura é resultado de decisões simples :
 - ✓ Capacidade produtiva; Localização; tecnologia e integração vertical.
 - ✓ Diretoria toma decisão com ajuda de consultores;
 - ✓ Baixa qualificação da mão de obra;
 - ✓ Equipe de produção lida apenas com decisões do dia a dia;
 - ✓ Procura atingir os padrões mínimos aceitáveis demandados.
 - ✓ Organização não vê a produção como fonte de qualquer originalidade, talento ou impulso competitivo;

Operação no Estágio 1

Relação interna e consumidores externos

- Decepcionam frequentemente os clientes internos e externos;
- Operação passa muito tempo retificando resultados do próprio fracasso.

Entendendo as práticas operacionais

- Troca de ideia com outro operador interno é relativamente **baixo**;
- Gestor de operação tem pouco conhecimento de caminho alternativo para conceber e executar seus tipos de operações.
- Funcionários não participam na incorporação de ideias.

Ligação com estratégia competitiva

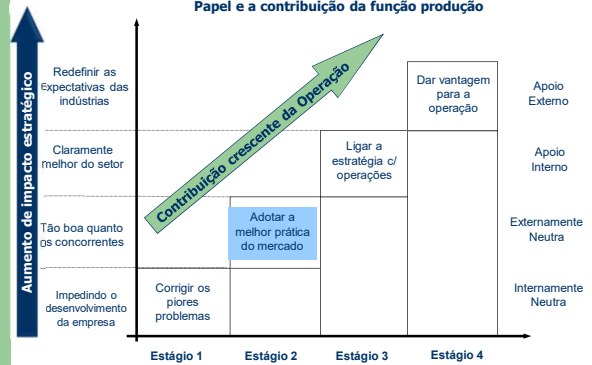
- A maioria das pessoas não estão ciente de seu papel na operação e no objetivo da empresa;

Inovação

- O gestor enxerga que a responsabilidade de inovação está fora da operação;
- Operador é criativo apenas na tentativa de resolver problema mais grave.

Modelo de Hayes e Wheelwright

Papel e a contribuição da função produção



Fonte: Slack et. al (2009)

Modelo de Hayes e Wheelwright

- Estágio 2 (Neutralidade externa): é o nível da função da produção comparar-se com empresas ou organizações similares

- ✓ Organização de manufatura intensa; Ex. Aço
- ✓ Administração da produção padronizada e não sofisticada;
- ✓ Diretoria preocupada em decidir a alocação de recursos e ênfase em ESCALA DE PRODUÇÃO;
- ✓ A empresa compara o seu desempenho em relação aos concorrentes;
- ✓ Seguem as melhores ideias, práticas e normas de desempenho das demais concorrentes do setor;
- ✓ Ao tentar seguir a melhor ideia e as normas de desempenho das demais, ela estará tentando ser "externamente neutra";
- ✓ As novas tecnologias são compradas;

Operação no Estágio 2

Relação interna e consumidores externos

- Desempenho da operação atende aos padrões mínimos esperados pelos clientes internos e externos.
- Operação raramente decepciona o consumidor, mas adiciona pouco valor.

Entendendo práticas operacionais

- Troca de ideia com outro operador interno é **regular**;
- Utiliza o benchmark de desempenho e prática.
- Funcionários são consultados para adequar ideia externa da diretoria.

Ligação com estratégia competitiva

- O gestor de operação está ciente que desempenho apropriado diferenciara em diferentes operações, mas não é clara como mudar a prática de operações para refletir nos diferentes objetivos;

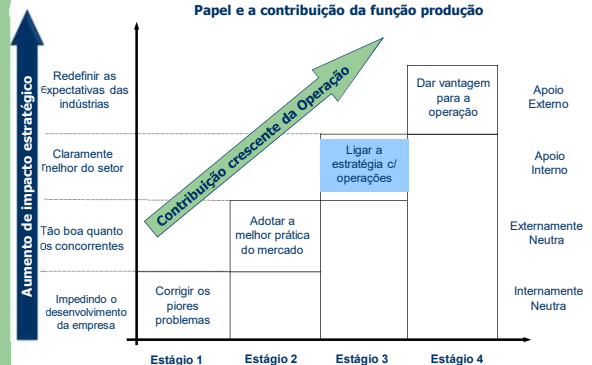
Inovação

- gestão da operação não assume a responsabilidade total para a implementação de novas ideias. Admite-se que ele apresenta flexibilidade e criatividade em fazer as coisas em funcionamento.

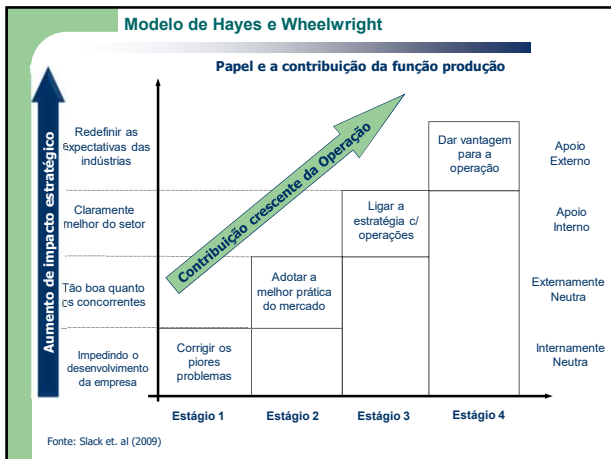


Modelo de Hayes e Wheelwright

Papel e a contribuição da função produção



Fonte: Slack et. al (2009)



- ### Modelo de 4 estágios de Hayes e Wheelwright
- #### 2 principais pontos a ser considerado no modelo
- Avalia potencial de desempenho da produção pela aspirações da função;
 - ✓ Permite saber como a função produção gostaria de ser reconhecida;
 - ✓ Como as demais funções da empresa realmente vêm;
 - À medida que a empresa se movimenta do estágio 1 para o estágio 4, passa:
 - ✓ A contribuir positivamente a produção; e
 - ✓ A confiar na vantagem baseada na produção para definir sua estratégia competitiva;

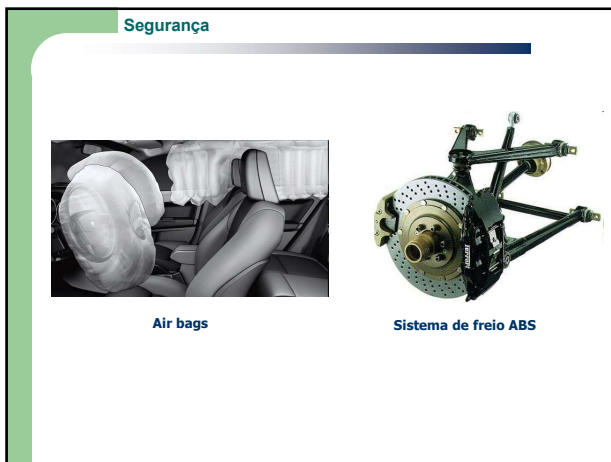


- ### Estratégia e as necessidades do consumidor
- Modelo de Engel para comportamento de consumidor sugere 9 critérios para avaliação;
 - Ferramenta permite balizar ações de MARKETING por parte da empresa;
 - Entender e facilitar a vida do consumidor;
 - Agregar valor em termos competitivos às ações da empresas;
 - Ferramenta permite realizar referencia cruzada;
 - Perfil de um produto em determinado ambiente;





- ### Critérios de necessidades do consumidor
- **Necessidade fisiológica:**
 - Deve ser atendidos antes dos 8 critérios;
 - Eliminam e recebem prioridades no processamento da necessidade do consumidor;
 - **Segurança:**
 - Vital importância para consistência na IMAGEM do produto. Ex. Air-bag; HACCP
 - **Afiliação e Pertinência:**
 - Raramente satisfeita em plenitude;
 - Fazer parte do grupo ou ser aceito por parte do grupo



- ### Realização
- **Realização:**
 - Tem grande impacto na necessidade do consumidor;
 - Motivação básica e universal do consumidor;
 - Serve como meta para muito consumidor;
 - ex: compra da casa própria, carro, etc;
-



- ### Critérios de necessidades do consumidor
- **Necessidade de cognição (conhecimento):**
 - Informações e argumentos para atender a necessidade de escolha;
 - **Procura por variedades:**
 - Consumidor "buscador de sensação" tende a ser o primeiro a adotar o NOVO e a MODA;
 - **Atribuição de causalidade:**
 - Influencia causal de uma dada situação: fator interno ou externo a um dado objeto;
 - Quanto maior o conhecimento e necessidade de cognição do consumidor maior a necessidade de pesquisa da causalidade;



Providência para contribuir para a competitividade



Objetivos de desempenho da operação

- **Custo:** fazer as coisas mais baratas ou faça o barato – produzir bens e serviços ao custo que possibilitem fixar preços apropriados ao mercado e retorno à empresa;
 - **Custo com funcionários;**
 - **Custo de instalação;**
 - Tecnologia e Equipamento;
 - Conservação e reparo;
 - Substituição de peças;
 - **Custo da matéria prima;**
 - Insumos



Objetivos de desempenho da operação

- **Qualidade:** (fazer certo as coisas ou faça o bom) Não cometer erro e satisfazer os seus consumidores fornecendo bens e serviços;
 - **Reduz custo:** menor número de erro e tempo para consertar;
 - **Aumenta confiabilidade:** diminui irritação do consumidor
- **Qualidade** pode ser dividido em duas categorias: qualidade do produto e qualidade do processo.

Cepea – Esalq – USP

Nike Air Max



Objetivos de desempenho da operação

- **Rapidez:** fazer as coisas certas com rapidez – minimizar o tempo entre consumidor solicitar os bens e serviços e recebe-los;
 - **Agilidade na oferta:** maior probabilidade de alguém comprá-la;
 - **Reduz estoque:** quanto mais rápido a operação ao longo da atividade menor o estoque de materiais e produto final;

A empresa que tem habilidade em entregar os produtos mais rapidamente do que seus concorrentes apresenta uma vantagem competitiva.

Ex. empresa de telefonia que conserta mais rápido o problema que a concorrente tem vantagem significativa.

Cepea – Esalq – USP



Liga o canal Elbe-Havel com o canal Mittelland. Trata-se do mais longo aqueduto do mundo (12 km). O baixo nível da água do Rio Elba impede a travessia da barcaça no canal.

Objetivos de desempenho da operação

- **Confiabilidade:** fazer as coisas em tempo ou entregue-o quando prometido – manter os compromissos de entrega assumidos com seus consumidores;
 - **Aumenta estabilidade:** falta de qualidade do tempo da operação; produção sem surpresa;
 - **Economiza Tempo:** assegura ao consumidor prazo de entrega do produto;
 - **Economiza Dinheiro:** reduz custo operacional extra; Evita reprogramação de produção;
 - **Decorrer do tempo, ela torna mais importante que os demais objetivos de desempenho;**

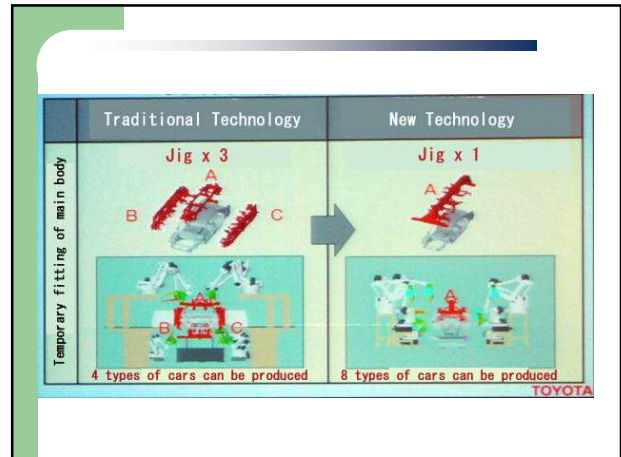
Cepea – Esalq – USP



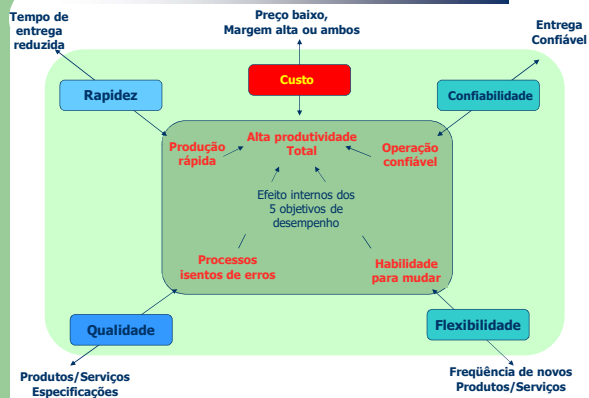
Objetivos de desempenho da operação

- **Flexibilidade:** estar preparado para mudar o que faz - estar em condição de mudar e adaptar as atividade de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas ou dar aos consumidores um tratamento individual ;
 - **Habilidade de introduzir o novo P&S (produto e serviço);**
 - **Habilidade de fornecer ampla variedade;**
 - **Habilidade de fornecer volume flutuante;**
 - **Habilidade de mudar programação de entrega;**

Cepea – Esalq – USP

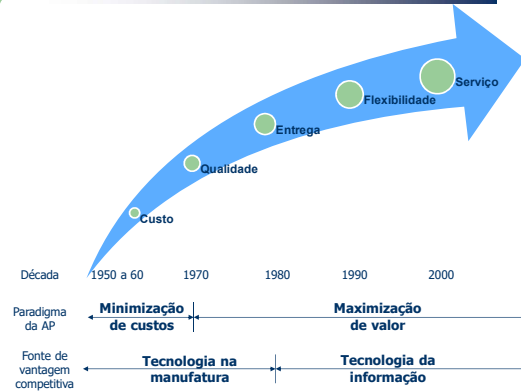


Objetivo da produção



Cepea – Esalq – USP

Linha do tempo e objetivo de produção



Exercício

- 1) O que significa competitividade?
- 2) Quais são os fatores de competitividades e o que mudou durante esses anos?
- 3) q

Cepea – Esalq – USP