

# *Estratégia de Operações*

## Priorização dos Critérios para Competitividade

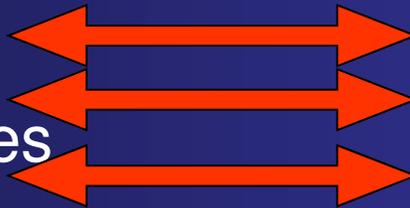
Profa. Simone Vasconcelos Ribeiro Galina

# Consumidor X Operações

- O consumidor define o que as operações deveriam considerar como prioritário



- Importante
- Necessidades
- Preocupações



- Importante
- Necessidades
- Preocupações

# Fatores Competitivos X Objetivos de Desempenho

Se os consumidores valorizam...

- Preço Baixo →
- Alta qualidade →
- Entrega Rápida →
- Entrega confiável →
- Produtos e serviços inovadores →
- Ampla variedade de produtos/serviços →
- Habilidade de alterar prazo e a quantidade de produtos/serviços →

A operação terá que se superar em...

- Custo
- Melhoria de Qualidade
- Rapidez
- Confiabilidade
- Flexibilidade (produto)
- Flexibilidade (mix)
- Flexibilidade (Volume)

# Operações: Desempenhos Interno e Externo (Slack)

OBJETIVOS DE DESEMPENHO TÊM ASPECTOS INTERNOS E EXTERNOS

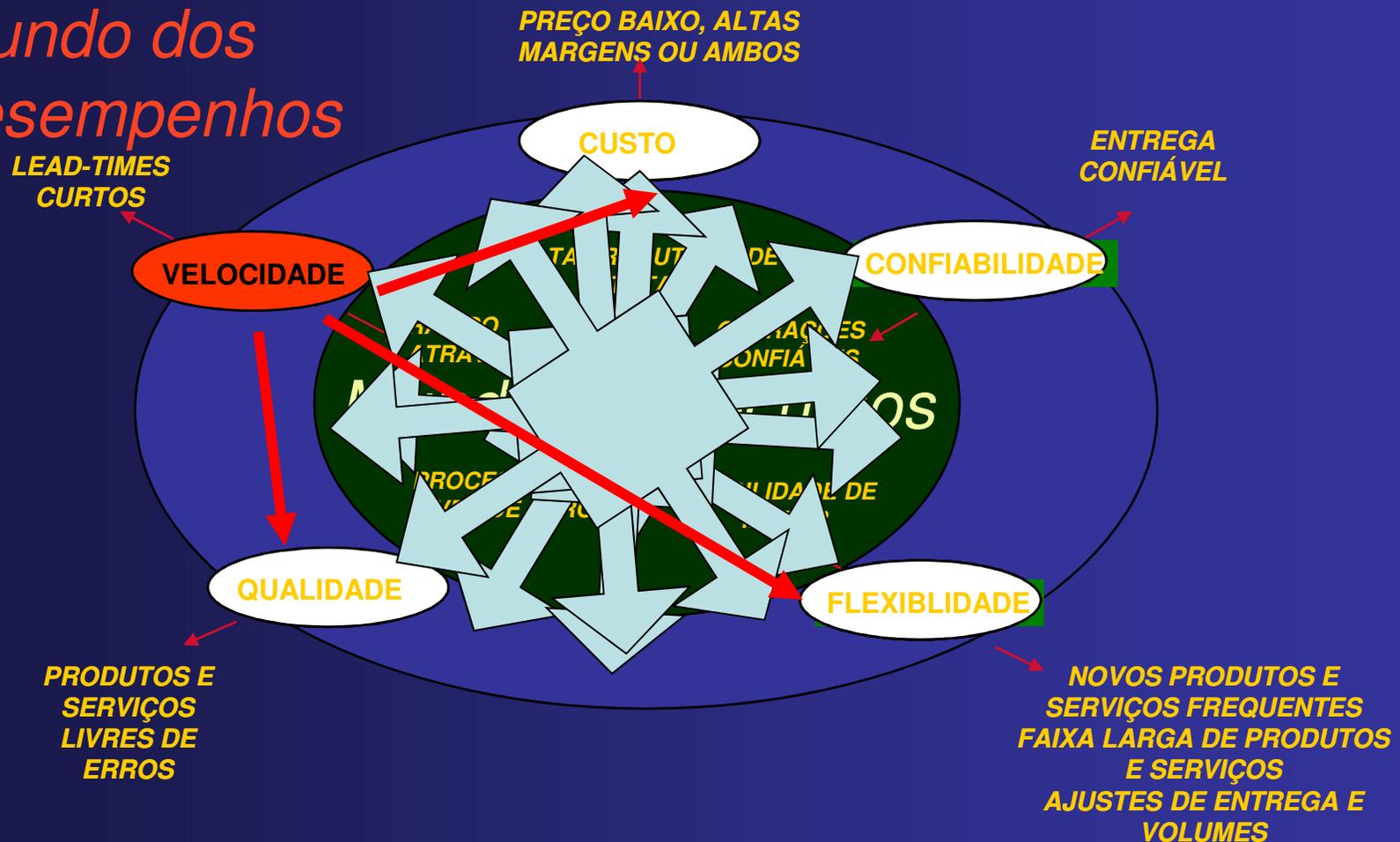
*Mundo dos desempenhos*



# Operações: Desempenhos Interno e Externo

OBJETIVOS DE DESEMPENHO TÊM ASPECTOS INTERNOS E EXTERNOS

*Mundo dos desempenhos*



# Compromissos e Melhoria

- Administração de Operações trata da relação de compromissos entre os critérios competitivos
- Exs:
  - Compromisso entre oferecer ao cliente entrega rápida (**velocidade**) e manter estoques dispendiosos (**custos**)
  - Compromisso entre cara manutenção preventiva (**custos**) e disponibilidade confiável da capacidade produtiva (**confiabilidade**)

# Competitividade

- Metas e Objetivos para as operações são **tradução das necessidades** dos consumidores
- Envolve situação em que há conflito de escolha, (**trade-off**). **Por exemplo**, decidir se preço é mais importante do que o tempo de entrega
- Identificar essas necessidades **não é** tarefa **fácil**
- Uma maneira de fazer isso é através de critérios competitivos **ganhadores e qualificadores**

# Priorização dos Critérios

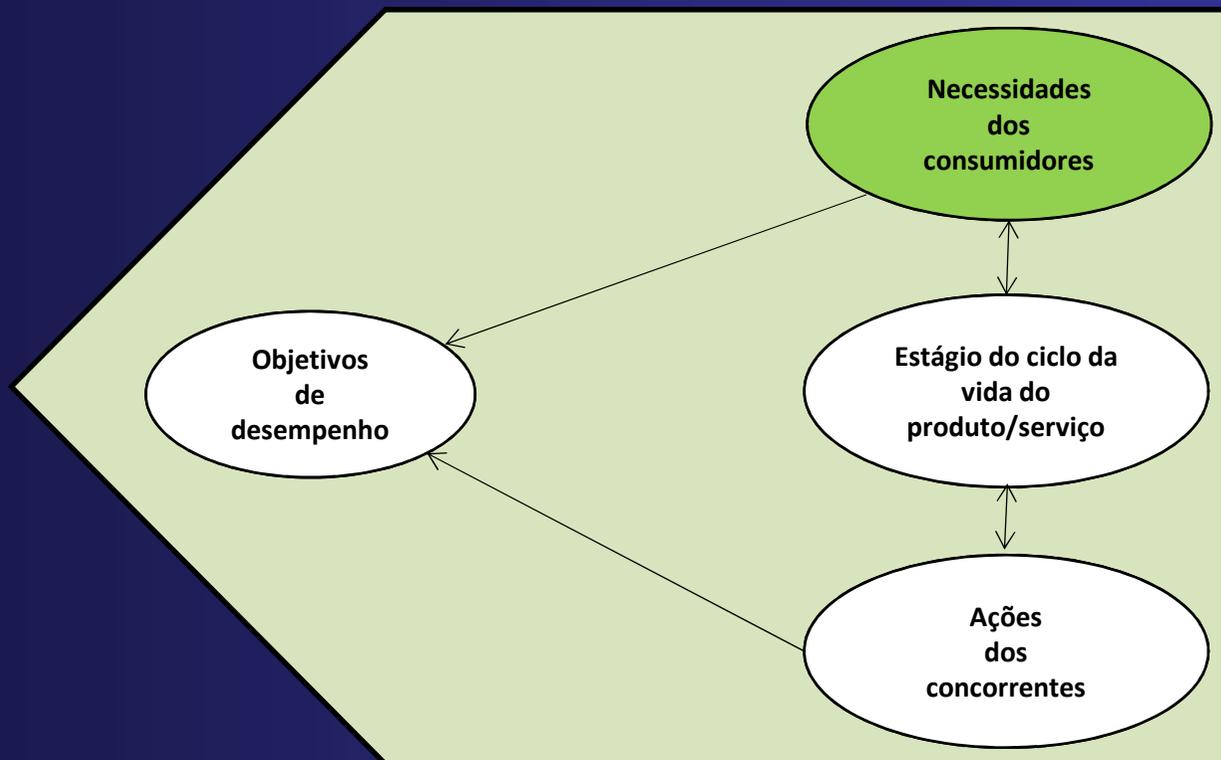
- No curto prazo, o importante é superar os concorrentes naqueles objetivos ou critérios de desempenho que o segmento de mercado visado prioriza.
- Existem alguns métodos que auxiliam o administrador da produção a fazer isso, um deles é o uso de “matriz importância x desempenho “ (análise de *gaps*)

# Critérios competitivos ganhadores e qualificadores

- Objetivos ganhadores de Pedidos
  - são aqueles que direta e significativamente contribuem para o ganho do negócio.
  - São fatores-chave da competitividade (do ponto de vista do consumidor)
- Objetivos qualificadores
  - são aqueles aspectos nos quais o desempenho da operação tem de estar acima de um nível para que seja inicialmente considerada pelo consumidor (abaixo dele, a empresa não vai sequer entrar na concorrência)
  - Qualquer melhoria nos fatores qualificadores acima do nível desejado representará poucos benefícios competitivos

# Exemplo

- **Conta universitária X conta tradicional**
  - **Critérios Ganhadores:**
    - Sem comprovação de rendimento
    - Cobrança de tarifa
    - 10 dias sem juros
  - **Critérios Qualificadores:**
    - Receber o cartão de débito
    - Ter ampla rede para saque
    - Facilidade de uso pela internet e App
  - **Critérios Menos relevantes:**
    - Benefícios extras para clientes com investimentos acima de R\$ 50 mil



*Fig. 3.5 - Perspectiva das exigências do mercado da estratégia de operações.*

# Matriz Importância X Desempenho

## Importância para Clientes

### **CRITÉRIOS GANHADORES DE PEDIDOS**

- 1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes*
- 2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes-sempre considerado*
- 3. Proporciona vantagem útil junto aos clientes - normalmente considerado*

### **CRITÉRIOS QUALIFICADORES**

- 4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor*
- 5. Precisa estar em torno da média do setor*
- 6. Precisa estar a pouca distância da média do setor*

### **CRITÉRIOS MENOS RELEVANTES**

- 7. Normalmente não considerado; pode tornar-se mais importante no futuro*
- 8. Muito raramente é considerado pelos clientes*
- 9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será*

# Desempenho Comparado com a concorrência - Benchmarking

## **MELHOR DO QUE A CONCORRÊNCIA**

- 1. Consistente e consideravelmente melhor que nosso melhor concorrente*
- 2. Consistente e claramente melhor que nosso melhor concorrente*
- 3. Consistente e marginalmente melhor que nosso melhor concorrente*

## **IGUAL À CONCORRÊNCIA**

- 4. Com frequência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente*
- 5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes*
- 6. Frequentemente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes*

## **PIOR DO QUE A CONCORRÊNCIA**

- 7. Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes*
- 8. Usualmente pior que a maioria dos nossos concorrentes*
- 9. Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes*

Essa classificação é conhecida por “escala de nove pontos” para perfis de importância e desempenho (Desenvolvida por Slack)

Esses fatores são combinados

# Matriz Importância X Desempenho



# Matriz Importância X Desempenho

- Região "Adequado" - critérios desta região não serão prioridade de curto ou médio prazo, pois são satisfatórios
- Região "Aprimorar" - candidato ao aprimoramento, contudo é a região de atenção para um horizonte de médio prazo
- Região "Urgência" - critérios nesta região estão com desempenho crítico. A meta de curto prazo é aprimorar o desempenho até a região "aprimorar" e, no médio prazo, até a região "adequado"
- Região "Excesso?" – é possível que os recursos empregados para atingir tais níveis de desempenho pudessem ser melhor empregados em outros critérios. Outra alternativa é tentar atribuir-lhes importância do ponto de vista do cliente.

# Matriz Importância X Desempenho

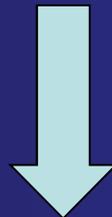


# Limitador

A utilização dessa matriz depende de se conhecer  
o desempenho dos concorrentes



esta tarefa nem sempre é fácil



Ouvir clientes pode ser uma providência útil

# Exemplo: Matriz Importância X Desempenho

## *IMPORTÂNCIA para os clientes*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PREÇO							X		
QUALIDADE DO PRODUTO		X							
QUALIDADE DA ENGENHARIA	X								
PRAZO DE COTAÇÃO		X							
PRAZO DE ENTREGA						X			
CONFIABILIDADE DE ENTREGA					X				
FLEXIBILIDADE DO PROJETO	X								
FLEXIBILIDADE DE ENTREGA			X						
FLEXIBILIDADE DE VOLUME							X		

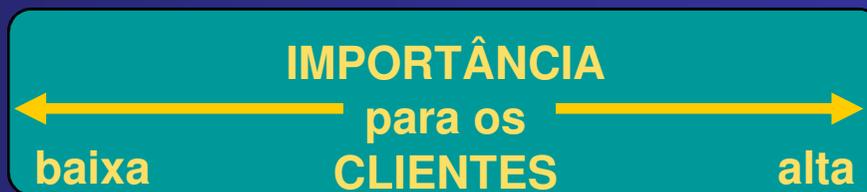
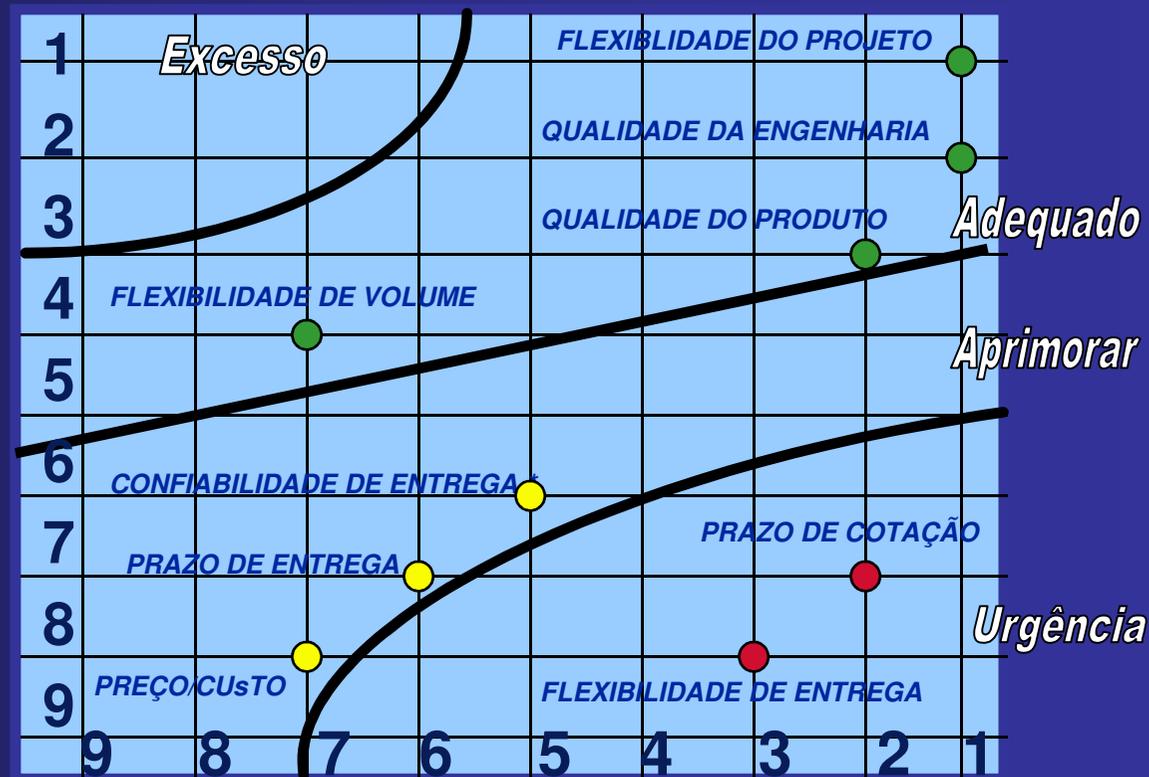
# Exemplo: Matriz Importância X Desempenho

## *DESEMPENHO comparado à concorrência*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CUSTO								X	
QUALIDADE DO PRODUTO			X						
QUALIDADE DA ENGENHARIA	X								
PRAZO DE COTAÇÃO							X		
PRAZO DE ENTREGA							X		
CONFIABILIDADE DE ENTREGA						X			
FLEXIBILIDADE DO PROJETO	X								
FLEXIBILIDADE DE ENTREGA									X
FLEXIBILIDADE DE VOLUME			X						

\* ALGUNS SÃO ESTIMADOS

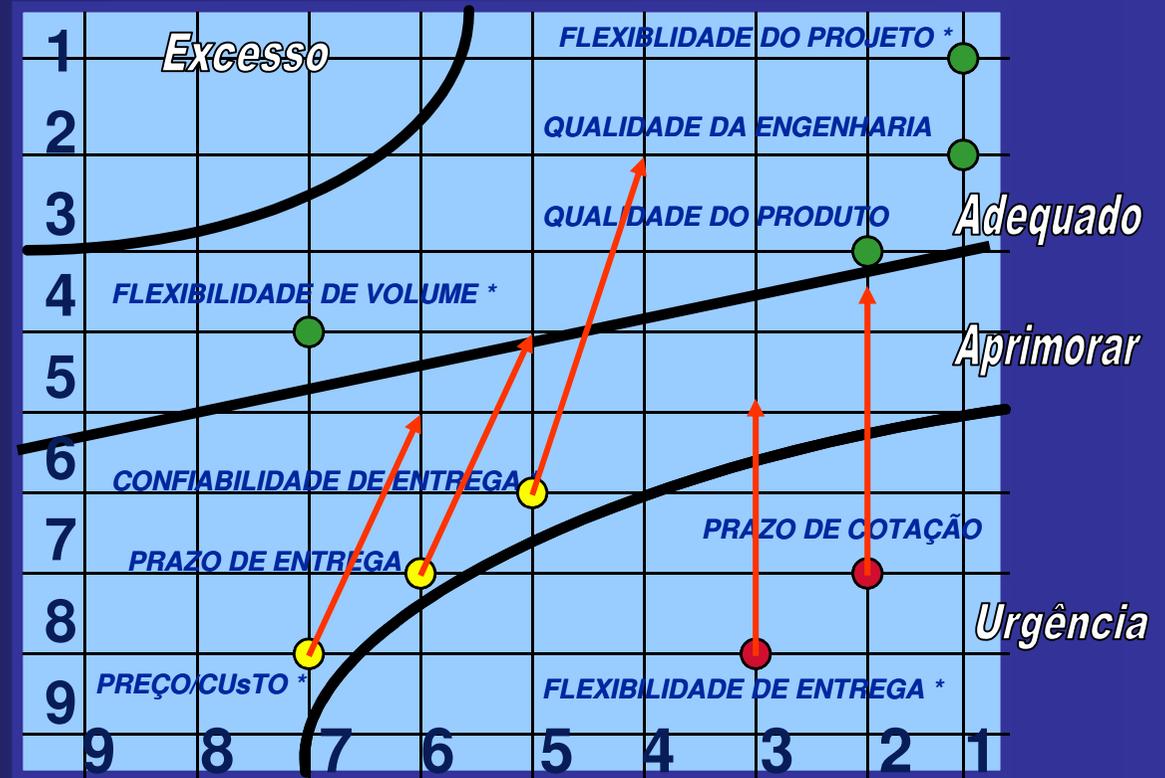
# Exemplo: Matriz Importância X Desempenho



# Exercício

- Num ambiente organizacional com o qual você está familiarizado, escolha um produto ou serviço, identifique alguns critérios competitivos para ele, e utilizando a escala de nove pontos, crie a matriz importância X desempenho.
- Para tanto, considere a importância significativa de cada um para os clientes e seu suposto posicionamento frente à concorrência

# PLANO DE AÇÃO



# Planos de Ação

- Após identificar os critérios competitivos prioritários, deve-se avaliar as Áreas de Decisões estratégicas da própria empresa, que devem ser trabalhadas.
- Áreas de Decisões:
  - Tecnologia
  - Organização e Desenvolvimento
  - Rede de Suprimentos

# Áreas de decisão estratégicas



# Desenvolvendo Planos de Ação

- Pensar nas contribuições à melhoria que podem ser obtidas com mudanças em...

## **TECNOLOGIA de produtos e processos**

- Projeto do produto
- Tipo de tecnologia de processo
- Capacidade de operações
- Nível de automação
- Outros...

## **DESENVOLVIMENTO E ORGANIZAÇÃO**

- Estrutura Organizacional
- Flexibilidade de mão-de-obra
- Desenvolvimento de Habilidades
- Outros...

## **Planejamento e controle de REDES DE SUPRIMENTOS internas e externas**

- Desenvolvimento de Fornecedores
- Gestão de capacidade de Produção da cadeia
- Outros...

# Critérios competitivos prioritários X áreas de decisão - Exemplo

CC ↓ AD →	<b>Tecnologia de processos</b>	<b>Organização e desenvolvimento</b>	<b>Rede de suprimentos</b>
<b>Prazo de cotação</b>  Reduzir o tempo de resposta à solicitação inicial dos clientes para um nível melhor que o padrão médio do setor	Incrementar o sistema CAD para modelagem em 3D  Providenciar mais estações de trabalho	Treinar mais engenheiros de aplicação para trabalhar  Reformulação de procedimentos de contato com cliente - 1 responsável  Redesenho de procedimentos internos de controle (gestão de projetos e autoridade para aprovação)	Engenheiro de projeto passa a cotar datas de entrega nas respostas às solicitações  Desenvolvimento de sistema de rastreamento de trabalho mostrando estágios na geração de propostas

# Formulação das Estratégias de Produção

- Metodologia Hill
  - Estabelecimento de conexão entre níveis diferentes de estratégia
  - 5 passos:
    - 1- compreender objetivos corporativos de longo prazo
    - 2- entender a estrat. de marketing da organização (identifica mercados)
    - 3- dividir os fatores que conquistam negócios entre ganhadores e qualificadores
    - 4- definir um conjunto de características estruturais da operação que possam ser apropriadas para atender a forma que a empresa deseja competir
    - 5- semelhante ao 4, mas com características infra-estruturais da produção

# Formulação das Estratégias de Produção

- Metodologia Hill

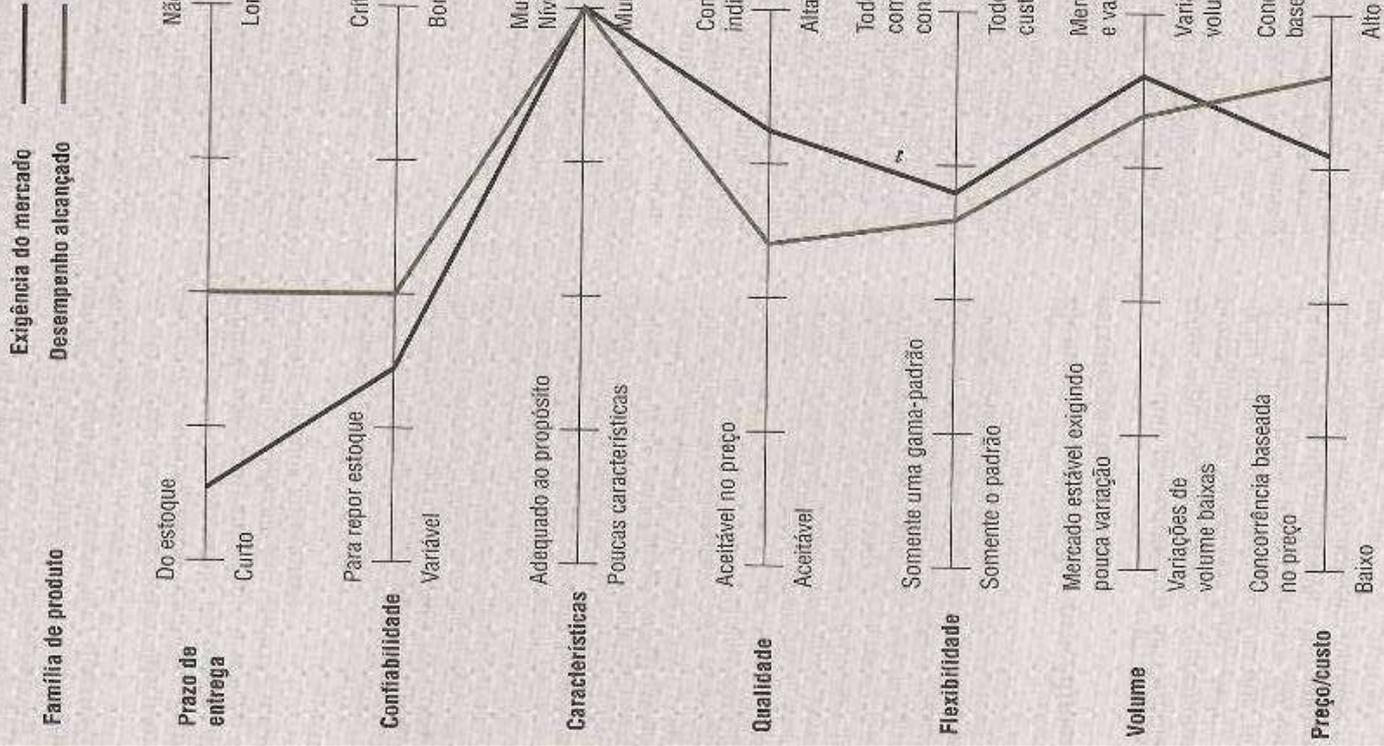
Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5
Objetivos da corporação	Estratégia de marketing	Como os produtos ou serviços ganham os pedidos?	Estratégia de ocupações	
			Escolha do processo	Infra-estrutura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas de crescimento</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Retorno sobre ativos</li> <li>• Fluxo de caixa</li> <li>• Alavancagem financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados e segmentos de produtos e serviços</li> <li>• Gama de produtos/serviços</li> <li>• Composto de especificações</li> <li>• Volumes</li> <li>• Padronização ou customização</li> <li>• Taxa de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Velocidade de entrega</li> <li>• Confiabilidade de entrega</li> <li>• Gama de produtos/serviços</li> <li>• Projeto do produto/serviço</li> <li>• Imagem da marca</li> <li>• Serviços de apoio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia de processo</li> <li>• <i>Trade-offs</i> embutidos no processo</li> <li>• Papel do inventário</li> <li>• Capacidade, tamanho, momentos para incremento; localização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio funcional</li> <li>• Sistemas de planejamento e controle da produção</li> <li>• Estruturação do trabalho</li> <li>• Sistemas de pagamento</li> <li>• Estrutura organizacional</li> </ul>

Fonte: Baseada em HILL, T. *Manufacturing strategy*. 2. ed. New York: Macmillan, 1993.

**Figura 3.12** Formulação da estratégia de operações segundo a metodologia Hill.

# Formulação das Estratégias de Produção

- Metodologia Platts-Gregory
  - 3 passos:
    - 1- Compreensão da posição de mercado da organização
    - 2- avaliar a capacitação da operação/
    - 3- desenvolvimento de novas estratégias de produção (análise das opções disponíveis e escolha das que melhor satisfaçam os critérios identificados nos passos 1 e 2)

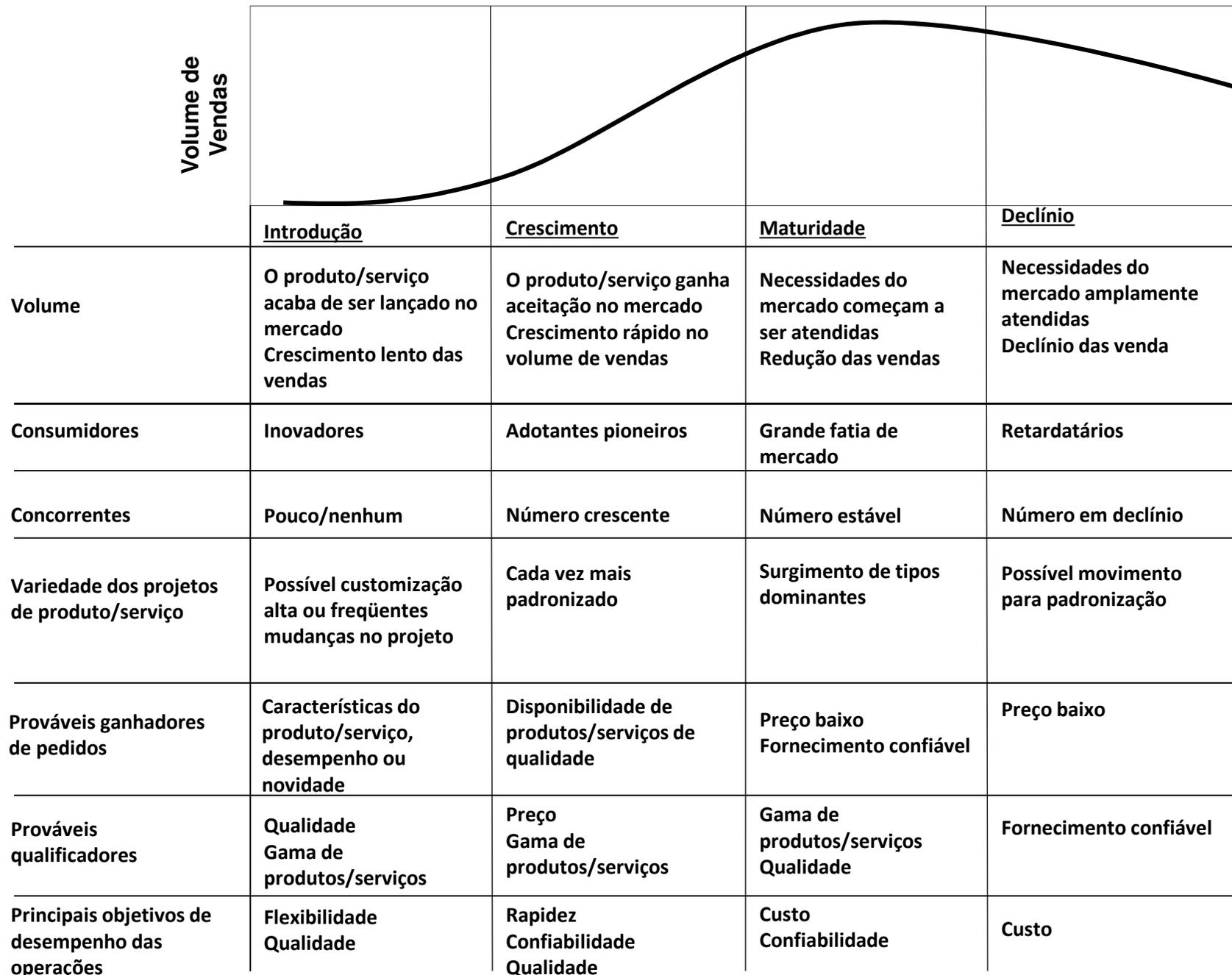


## Influência do ciclo de vida do produto/serviço nos objetivos de desempenho

Uma forma de **generalizar o comportamento de clientes e concorrentes** é associá-lo com o **ciclo de vida** dos produtos ou serviços que a operação está produzindo.

A forma exata das **curvas de ciclo de vida** do produto/serviço variará, mas geralmente ele é mostrado como a **variação do volume de vendas** ao longo dos quatro estágios - **introdução, crescimento, maturidade e declínio**.

A implicação importante disso para a administração da produção é que os **produtos e serviços exigirão estratégias de produção diferentes para cada estágio de seu ciclo de vida** (Veja a Figura 3.9).



*Fig. 3.9 - Efeitos do ciclo de vida do produto/serviço na organização.*