

PRO 3483

Gestão Estratégica da Produção

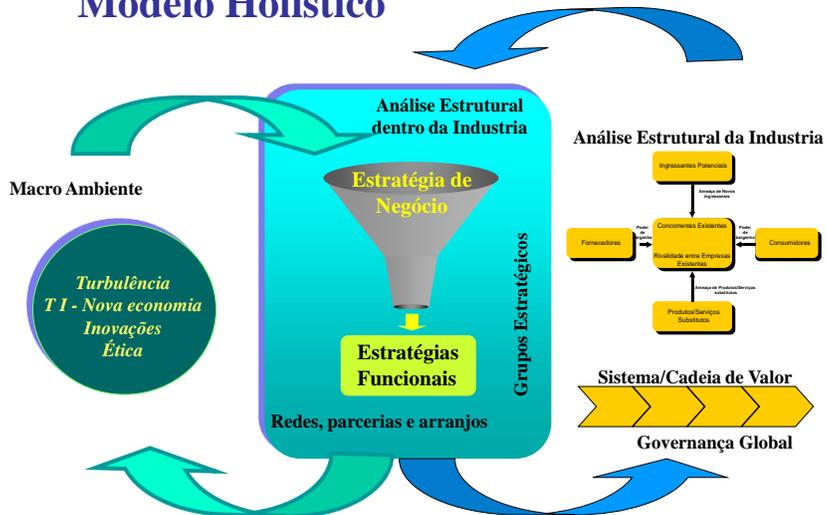
Critérios Competitivos

(leitura sugerida: Capítulo 4 do livro texto)

e

Estratégias Funcionais

Modelo Holístico



(Carvalho & Laurindo, 2007)

Níveis da Estratégia

(Hayes et al., 2008)

- Usualmente se consideram três Níveis de Estratégia:
 - Estratégia Corporativa
 - Estratégia de Negócios (ou Estratégia Competitiva)
 - Estratégia Funcional

Estratégia Corporativa

(Hayes et al., 2008)

- **Estratégia Corporativa** abrange decisões que dizem respeito às indústrias (setor de atividades) e mercados em que a empresa atuará, como ela é estruturada internamente para atingi-los e como obtém e aloca recursos às várias atividades.

Estratégia de Negócios

(Hayes et al., 2008)

- **Estratégia de Negócios**, associada a cada área de negócios, em cada qual define:
 - Escopo de negócio e seu relacionamento com a corporação como um todo
 - Posicionamento dentro do setor de atuação (indústria) de forma a atingir e manter vantagem competitiva

Estratégia Funcional

(Hayes et al., 2008); (Lobato et al., 2003)

- **Estratégia Funcional** é relacionada com as funções da empresa que sustentam a vantagem competitiva buscada na estratégia de negócios da empresa.
 - Caracterizada pelo padrão de decisões que realmente é praticado
 - Envolve um processo interativo entre execução e planejamento
 - As atividades necessárias à sua implementação ocorrem nas dimensões vertical e horizontal.

Estratégias Funcionais

(Hayes et al., 2008); (Lobato et al., 2003)

- Exemplos de Estratégias Funcionais:
 - Estratégia de Produção / de Operações
 - Estratégia de Marketing/Vendas
 - Estratégia de Pesquisa/Desenvolvimento
 - Estratégia de Tecnologia da Informação
 - Estratégia de Logística
 - Estratégia de Recursos Humanos
 - Estratégia de Controladoria/Finanças

Estratégia de Operações: Níveis

(Slack; Lewis, 2009)

Fluxo entre operações

- Análise no nível da rede de suprimentos, que é uma organização de operações
- Competências de cada operação na rede e relação entre elas

Fluxo entre processos

- Análise da operação, que é uma organização de processos
- Competências de processo na operação e a relação entre eles

Fluxo entre recursos (pessoas e instalações)

- Análise do processo, que é uma organização de recursos
- Competências de cada unidade de recursos no e a relação entre elas

ANÁLISE
ESTRATÉGICA



ANÁLISE
OPERACIONAL

Estratégia de Operações

(Slack; Lewis, 2009)

Estratégia de Operações é relacionada com:

- o processo de transformação total, com o negócio como um todo (e não com processos individuais)
- a forma como o ambiente competitivo está mudando e com o que a operação tem de fazer para atender desafios atuais e futuros
- com o desenvolvimento a longo prazo de seus processos e recursos de operações para fornecer a base para uma vantagem sustentável
- competências e recursos de operações
- quatro perspectivas

Estratégia de Operações: perspectivas

(Slack; Lewis, 2009)



Estratégia de Operações/ Produção

2

- “Estratégia de Operações é o padrão geral das decisões que determina as competências a longo prazo e suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos de operações” (Slack; Lewis, 2009)
- “O objetivo de uma estratégia de produção é guiar uma organização de produção na montagem e alinhamento dos recursos que irão propiciar a implementação eficaz da estratégia competitiva da empresa.” (Hayes et al., 2008)

Estratégia de Produção: decisões chave

(Hayes et al., 2008)

- Decisões Estruturais
 - Capacidade
 - Fornecimento e integração vertical
 - Instalações
 - Informação e tecnologia do processo
- Sistemas e Políticas Infra-Estruturais
 - Alocação de recursos e sistemas de orçamento de capital
 - Sistemas de RH
 - Planejamento do trabalho e sistemas de controle
 - Sistemas de qualidade
 - Medição e sistemas de recompensa
 - Sistemas de desenvolvimento de produtos e processo
 - Organização

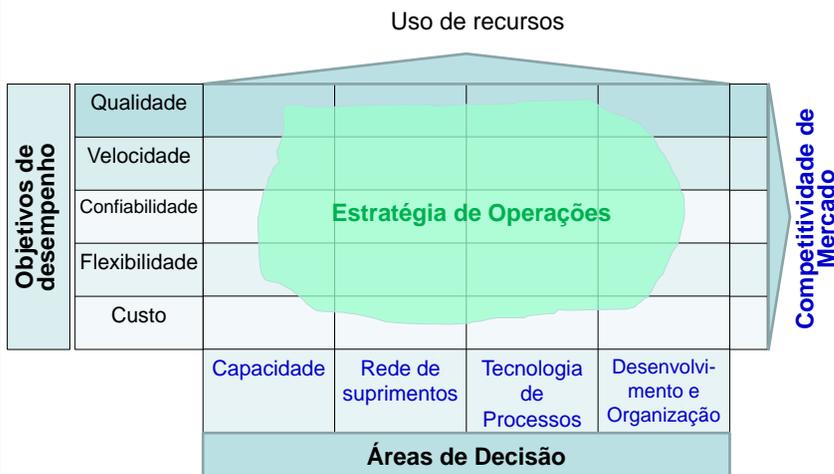
Áreas de decisão da Estratégia de Operações

(Slack; Lewis, 2009)

Capacidade	Rede de suprimentos	Tecnologia de Processos	Desenvolvimento e Organização
QUESTÕES ESTRUTURAIS			QUESTÕES INFRA-ESTRUTURAIS

Matriz da Estratégia de Operações

(Slack; Lewis, 2009)



Estabelecendo Prioridades nas Estratégias

(Hayes et al., 2008); (Slack, 1993)

- Para desenvolver e implementar a estratégia de negócios e as estratégias funcionais é importante priorizar as ações.
- Neste processo é preciso analisar o desempenho da empresa em relação às expectativas dos compradores e em relação ao desempenho dos concorrentes.
- Esta análise pode ser feita com diferentes critérios, que por sua vez têm importâncias relativas distintas.

Crítérios Competitivos



Método da Lacuna (GAPS)

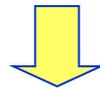
(Slack,1993)

1. Desenvolver uma visão específica do que é importante para concorrer eficazmente - quais devem ser os objetivos/critérios;
2. Avaliar o desempenho real atingido;
3. Identificar as lacunas (*gaps*) entre o que é importante e o desempenho atingido - guiar prioridades para a melhoria do desempenho;
4. As prioridades de desempenho governam a escolha e a implementação dos planos de melhoria

Definição dos critérios

(Slack,1993)

- Conjunto claro e priorizado de critérios de desempenho competitivo
- Visão de futuro - capacidades que terão que ser desenvolvidas



- Sucesso depende do estabelecimento de uma imagem firme a respeito dos clientes (atuais e potenciais) e suas necessidades

Definição dos critérios

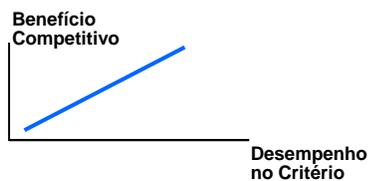
(Slack, 1993)

- Critérios ganhadores de pedidos - para uma determinada combinação de Produto&Mercado influem diretamente na quantidade de pedidos
- Critérios qualificadores - o desempenho precisa estar acima de um determinado nível para que a empresa seja considerada pelos consumidores
- Critérios pouco relevantes - dificilmente considerados

Critérios Competitivos

(Slack, 1993)

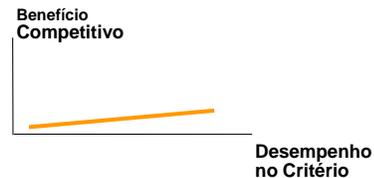
Critérios Ganhadores de Pedidos



Critérios Qualificadores



Critérios Pouco Relevantes



Escala - Desempenho

(Slack, 1993)

1	Consistente e consideravelmente melhor que do que nosso concorrente mais próximo
2	Consistente e claramente melhor que do que nosso concorrente mais próximo
3	Consistente e marginalmente melhor que do que nosso concorrente mais próximo
4	Com freqüência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes
5	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Com freqüência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7	Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes
8	Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9	Consideravelmente pior do que a maioria de nossos concorrentes

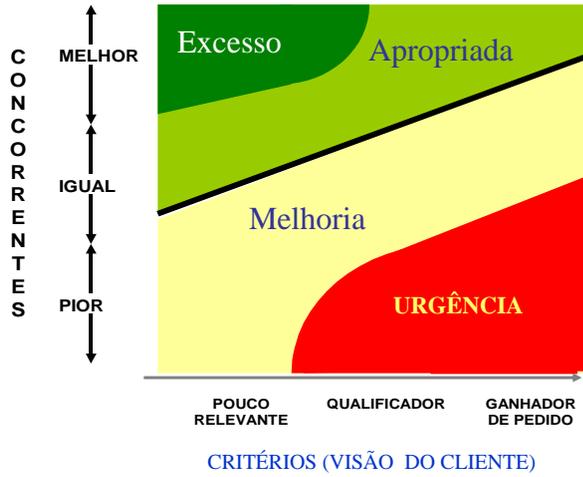
Escala – Critérios Competitivos

(Slack, 1993)

1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes- é o principal impulso da competitividade	Ganhadores de Pedido
2	Proporciona uma importante vantagem junto ao cliente- é sempre considerado	
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado	
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial	Qualificadores
5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial	
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial	
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro	Pouco Relevantes
8	Muito raramente é considerado pelos clientes	
9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será	

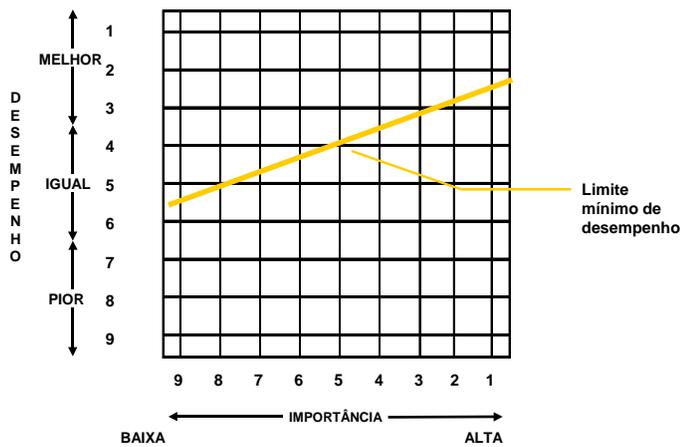
Importância X Desempenho

(Slack,1993)

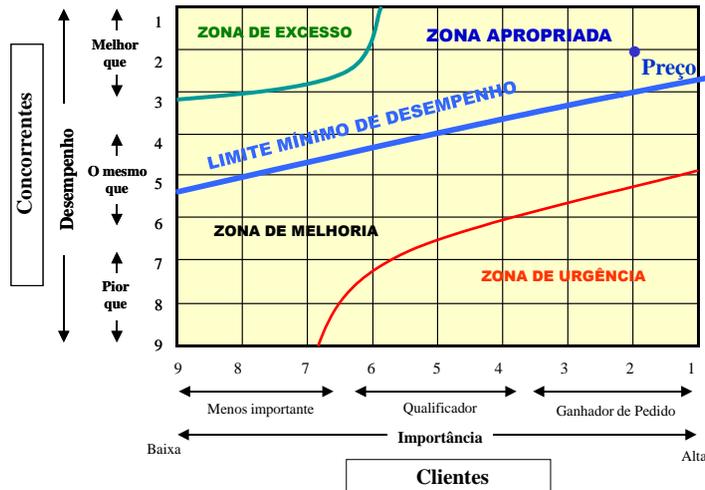


Matriz Importância X Desempenho

(Slack,1993)



Matriz Importância X Desempenho Exemplo



Plano de Ação

(Slack, 1993)

- Determinar as prioridades segundo resultado da Matriz Importância & Desempenho - maior prioridade para zona de urgência
- Estabelecer o plano de ação, considerando todos os aspectos relevantes para o objetivo: tecnologia de processo, recursos humanos, rede de suprimentos...
- Verificar a aceitabilidade, viabilidade e vulnerabilidade do plano e fazer

Plano de Ação

(Slack,1993)

- Estabelecer uma agenda de implementação: quando começar, onde começar e velocidade de implementação
- Elemento-chave da implementação:
 - Apoio da alta administração
 - Direcionada para o negócio como um todo
 - Repense conceitos fundamentais
 - As estratégias de mudança são integradas
 - A melhoria dirige a tecnologia (não o contrário)
 - Invista nas pessoas
 - Todos a bordo
 - Objetivos explícitos

Plano de Ação - Prioridades

(Heizer; Render,1999)

Crítérios	Prioridade	Agenda
Qualidade	Zona Urgência	Quando
Custo	Zona Melhoria	Onde
Flexibilidade	Zona Adequada	Quão rápido
Velocidade	Zona Excesso	
Confiabilidade		

Plano de Ação

(Heizer; Render,1999)

Plano	Responsável	Recursos	Riscos
Plano Prioridade 1			
Plano Prioridade n			