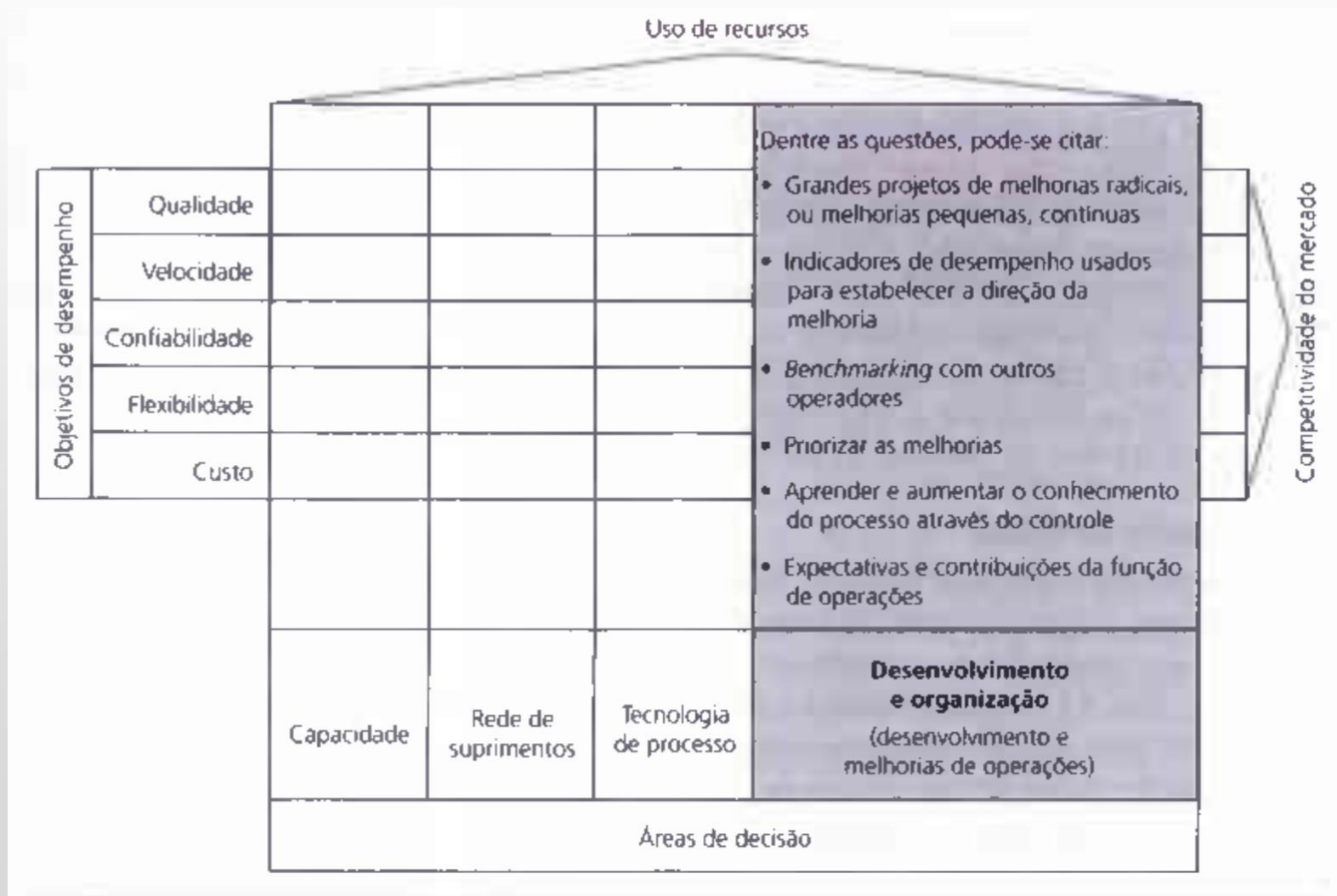


Estratégia da Produção

DESENVOLVIMENTO E
ORGANIZAÇÃO



Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias



Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Tudo da estratégia de operações está relacionado com a melhoria das operações.

- Áreas de decisão: capacidade, redes de suprimentos, tecnologia, está baseado na suposição implícita de que tomamos as decisões nessas áreas a fim de melhorar a operação.

Entretanto,

- a maioria das organizações **NÃO** revisa a sua estratégia global de operações com muita frequência.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Melhorias

- Processos de operações: são mudanças relativamente menores.
- Cada vez que uma máquina é adaptada para facilitar a troca mais rápida, e toda vez que uma rotina de falha de segurança no software é instalada para evitar erros de digitação da informação do cliente, a operação está sendo melhorada.
- Às vezes, as melhorias são grandes, envolvendo mudanças maiores na capacidade, nas redes de suprimentos, na tecnologia de processo e na organização.
- Grau de melhoria: tipos diferentes
 - ✓ melhoria por **inovação** e a melhoria **contínua**.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

A melhoria por inovação

- presume que o principal veículo de melhoria é uma mudança principal e drástica na forma como a operação trabalha

Exemplo: reorganização total da estrutura de processos de uma operação ou a introdução de um sistema de informação totalmente integrado.

- O impacto dessas melhorias é brusco e representa um salto na prática (e, espera-se, no desempenho).
- raramente são baratas, normalmente requerem alto investimento, frequentemente causando rupturas nos trabalhos em andamento da operação e mudando tecnologia de processo ou do produto/serviço.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

A melhoria contínua *-kaizen*

- Presume mais e menores passos de melhoria incremental
- Exemplo: simplificar a sequência das perguntas quando se faz uma reserva num hotel.
- Mesmo que não haja garantia de que os pequenos passos para melhorar o desempenho serão seguidos por outros passos, toda a filosofia de melhoria contínua tenta assegurar-se disso.
- A melhoria contínua não está preocupada em promover pequenas melhorias *por si só*, mas realmente vê as pequenas melhorias como uma vantagem significativa sobre as grandes melhorias - elas podem ser repetidas de forma relativamente fácil.
- Melhoria contínua fica definida como a forma "natural" de trabalhar dentro da operação.

Não é a taxa de melhoria que é importante; é o momento da melhoria. Não importa se as melhorias sucessivas são pequenas; o que realmente importa é que algum tipo de melhoria ocorra a cada mês (ou semana, ou trimestre, ou em qualquer período que seja adequado).

Algumas características da melhoria contínua e da melhoria por inovação

	<i>Melhoria por inovação</i>	<i>Melhoria contínua</i>
Efeito	Curto prazo, mas drástica	Longo prazo e longa duração, mas não é drástica
Passo	Passos grandes	Passos pequenos
Cronograma	Intermitente e não-incremental	Contínua e incremental
Mudança	Brusca e volátil	Gradual e constante
Envolvimento	Seleciona alguns "campeões"	Todos
Abordagem	Individualismo, idéias e esforços individuais	Coletivismo, esforços em grupo, abordagem de sistema
Estímulos	Inovações tecnológicas, novas invenções, novas teorias	Conhecimento convencional e estado da arte
Riscos	Concentrado – "todos os ovos na mesma cesta"	Disperso – muitos projetos simultaneamente
Necessidades práticas	Requer grande investimento, mas pouco esforço para mantê-lo	Requer pouco investimento, mas grande esforço para mantê-lo
Orientações de esforço	Tecnologia	Pessoas
Critério de avaliação	Resultados voltados para o lucro	Processos e esforços voltados para melhores resultados

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

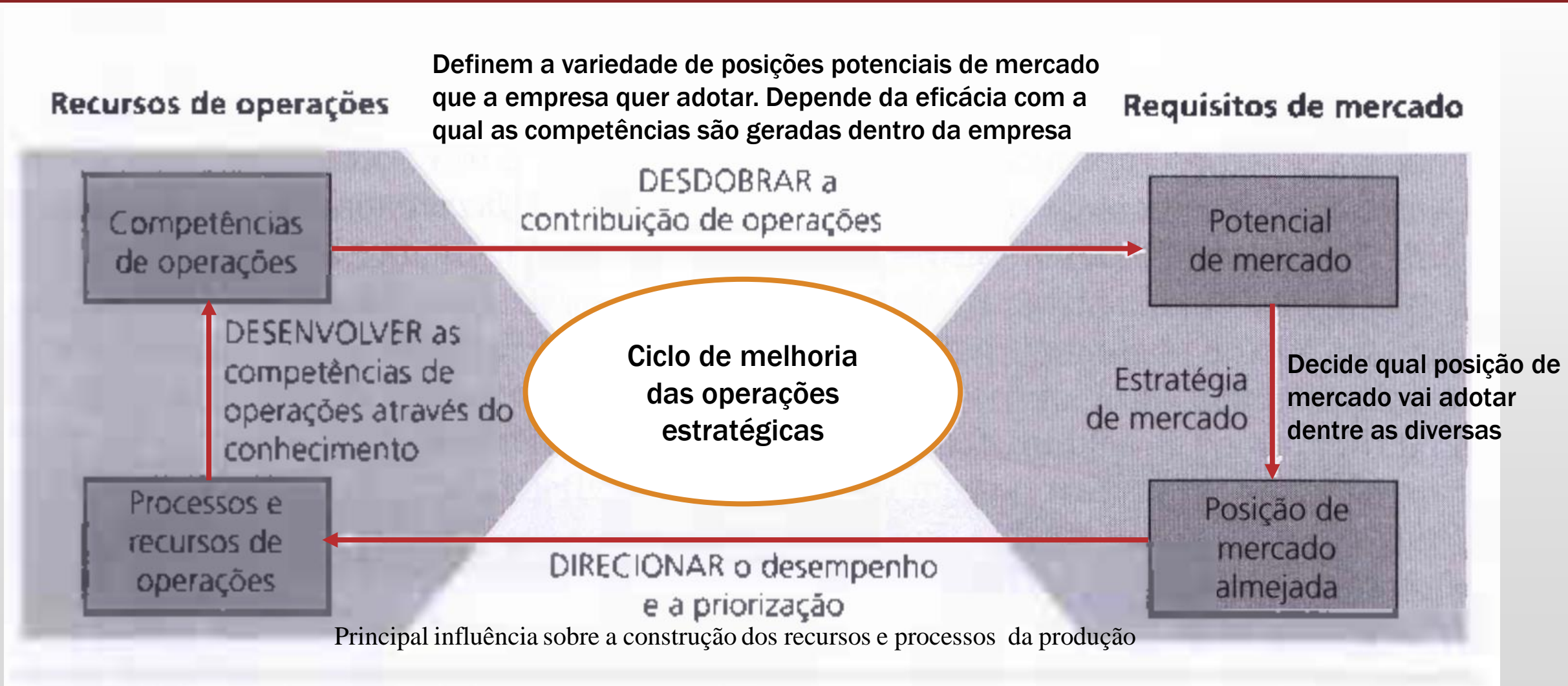
O grau de mudança de processo pode ser caracterizado pelas mudanças na organização e na natureza das atividades do processo

	<i>Grau de mudança de processo</i>			
	<i>Modificação</i>	<i>Extensão</i>	<i>Desenvolvimento</i>	<i>Pioneira</i>
Organização das atividades (o que é feito)	Menor reorganização de atividades	Reprojeto da seqüência ou da rotina entre as atividades	Redefinição da finalidade ou papel das atividades	Mudança inovadora/ radical
Natureza das atividades (como ela é feita)	Nenhuma ou pouca mudança na natureza das atividades	Menor mudança na natureza das atividades	Alguma mudança no processo da tecnologia/ metodologia central	Mudança inovadora/ radical
Exemplo: processo preciso de revestimento de filme (camada fina)	Nova unidade de troca de bobinas, permite trocas mais rápidas	Nova tecnologia de filtragem de sala limpa que reduz a contaminação	Secagem de alta energia, permitindo secagem mais rápida e economia de energia	Máquina de revestimento de alta capacidade de "elétron fluido" a vácuo fornece uma qualidade excepcional e custos baixos
Exemplo: processo diagnóstico/ monitoramento da saúde	Os pacientes completam o questionário antes do exame e o trazem para o exame regular	A enfermeira executa as verificações iniciais na clínica, incluindo novos testes combinados do coração e do pulmão	A rotina pela internet, antes da visita, permite que o programa de teste seja personalizado para cada paciente, e ainda, após a visita, permite rotina de monitoramento da saúde do paciente	Serviço total de teste/ monitoramento usando coletes que enviam dados via internet

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Ciclo de melhoria estratégica



Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DIRECIONAMENTO

- ✓ É a influência que a posição de mercado almejada por uma empresa tem sobre a sua forma de gerenciar os seus recursos e processos.
- ✓ Considerado o principal elemento.
- ✓ De acordo com esta visão, a melhoria de operações é uma busca constante por melhores formas de suportar os mercados da empresa.
- ✓ Traduz a posição de mercado almejada pela organização em objetivos ou metas de desempenho para a operação: É o refinamento contínuo destas metas.
- ✓ Direcionar a melhoria é um ciclo de comparação das metas com o desempenho.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DIRECIONAMENTO

Exemplo:

- ✓ Uma empresa pode decidir que os seus clientes dão uma importância razoável para a entrega pontual de seus produtos.
- ✓ Estabelece-se uma meta de desempenho de entrega pontual de 99,5%. Entretanto, ela acha que algumas necessidades dos clientes são tão complexas que é difícil de prever o tempo de fabricação e, portanto, as datas de entrega não conseguem ser atendidas. O desempenho global de entrega é somente 97%. Porém, em conversas com esses clientes, descobre-se que eles compreendem a dificuldade inerente em relação aos tempos de entrega previstos.
- ✓ O importante para os clientes não é que a data de entrega original seja atendida, mas que sejam avisados, com duas semanas de antecedência no mínimo, sobre a data de entrega real. Assim, a falha do desempenho da operação em alcançar as suas metas faz com que as metas sejam mudadas para espelhar mais exatamente as reais necessidades dos clientes.
- ✓ É o ciclo de estabelecer metas e tentar alcançá-las que pode levar a uma interpretação mais exata das reais necessidades do mercado.
- ✓ Três abordagens para gerenciar esse ciclo: (i) sistemas de indicadores de desempenho, (ii) *benchmarking* e (iii) comparações de “importância-desempenho”.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Indicadores de desempenho

- ❑ A direção das melhorias é determinada parcialmente pelo desempenho atual de uma operação (bom, ruim ou indiferente)
- ❑ A medição de desempenho direciona a melhoria.
- ❑ A medição de desempenho é um meio de quantificar a eficiência e a eficácia da ação
- ❑ A medição de desempenho está relacionada com quatro questões genéricas:
 - ✓ Que fatores incluir como metas de desempenho?
 - ✓ Quais são os indicadores de desempenho mais importantes?
 - ✓ Como medi-los?
 - ✓ Como comparar o desempenho real com o desempenho almejado?

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Indicadores da produção: somente custo e produtividade?

- Atualmente há um crescimento no escopo do que deve ser medido.
- A função de operações mede mais do que custo e produtividade.
- *"Uma... das principais causas das empresas da manufatura terem problemas é a tendência de muitos gerentes aceitarem noções simplistas na avaliação do desempenho de suas instalações de manufatura... a tendência geral em muitas empresas é de avaliar a manufatura primeiramente em termos de custo e eficiência. Há muito mais critérios para julgar o desempenho".*
- Sob uma perspectiva de operações, um ponto de início para decidir quais metas de desempenho adotar são os cinco objetivos de desempenho genéricos - qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Grau de agregação das metas de desempenho



As metas de desempenho podem ter diferentes níveis de agregação.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

A abordagem do Balanced Scorecard: escopo além do custo e da produtividade

O escopo dos indicadores de desempenho das operações foi ampliado e agora inclui indicadores externos e internos, de longo e curto prazo. O BSC é a abordagem mais utilizada.

O Balanced Scorecard *mantém os indicadores financeiros tradicionais.*

Mas os indicadores financeiros contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para empresas da era industrial, para as quais os investimentos em competências de longo prazo e em relacionamentos com clientes não eram críticos para o sucesso. Esses indicadores financeiros são inadequados, entretanto, para guiar e avaliar a jornada que as empresas da era da informação devem fazer para criar valor futuro através de investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias



Além dos indicadores financeiros de desempenho, ela também inclui mais indicadores operacionais de satisfação dos clientes, processos internos, inovações e outras atividades de melhoria.

O BSC Apresenta uma visão completa do desempenho da organização

O Balanced Scorecard tenta aproximar os elementos que refletem a posição estratégica de um negócio, incluindo indicadores da qualidade de serviços ou produtos, tempos de desenvolvimento de produtos e serviços, reclamações de clientes, produtividade da mão-de-obra e assim por diante.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

- Quais são as metas de desempenho mais importantes?
- Dificuldade no planejamento de um sistema de indicadores de desempenho:



Algumas poucas medidas fundamentais (é simples e direto, mas pode não refletir todos os objetivos organizacionais)

Muitos indicadores (é complexo e difícil de gerenciar, mas capaz de representar muitas nuances do desempenho)

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

- **Quais são as metas de desempenho mais importantes?**
- Dificuldade no planejamento de um sistema de indicadores de desempenho:



Geralmente, um meio-termo é alcançado assegurando-se de que há uma ligação clara entre a estratégia competitiva, os indicadores de desempenho fundamentais (KPIs), que refletem os principais objetivos de desempenho.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Como medir as metas de desempenho?

- ❖ Os cinco objetivos de desempenho - qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo - são na verdade compostos de muitos indicadores menores.
- ❖ Exemplo:
- ❖ custo operacional: proveniente da eficiência das compras da operação, da eficiência com que a operação transforma os materiais, da produtividade de sua equipe, da proporção da equipe direta em relação à da indireta, etc.
- ❖ Todos esses indicadores, mostram o desempenho do custo de uma operação, o que poderia ser útil para identificar áreas de melhorias ou para monitorar a extensão da melhoria.
- ❖ Se uma organização considera o seu desempenho de custo como insatisfatório, poderia explicar a causa raiz do mau desempenho desdobrando-o em eficiência da compra, eficiência das operações, produtividade da equipe, etc.

Alguns típicos indicadores parciais de desempenho

<i>Objetivo de desempenho</i>	<i>Alguns indicadores típicos</i>
Qualidade	Número de defeitos por unidade Nível de reclamações dos clientes Nível de refugo Reivindicação de garantia Tempo médio entre as falhas Satisfação dos clientes
Velocidade	Tempo de resposta aos clientes Tempo de fabricação do pedido Frequência de entrega Tempo de processamento atual <i>versus</i> teórico Tempo de ciclo
Confiabilidade	Porcentagem de pedidos entregues com atraso Atraso médio de pedidos Proporção de produtos em estoque Divergência média das entregas Aderência ao programa
Flexibilidade	Tempo necessário para desenvolver novos produtos/serviços Variedade de produtos/serviços Tempo de preparação Tamanho de lote médio Tempo para aumentar a taxa de atividade Capacidade média/máxima Tempo para mudar os programas
Custo	Tempo de entrega mínimo/médio Variação em relação ao orçamento Utilização de recursos Produtividade da mão-de-obra Valor agregado Eficiência Custo por hora de operação

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Alguns indicadores parciais que podem ser usados para julgar o desempenho de uma operação.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Benchmarking

- Método muito popular para os gerentes direcionarem a melhoria organizacional
- Ressalta como os elementos operacionais-chave "se espelham" nos "melhores" concorrentes, áreas-chave para focar: as melhorias podem ser identificadas.
- Tipos de *benchmarking*:
 - ✓ ***benchmarking não-competitivo***: *benchmarking* em relação a organizações externas que não competem diretamente nos mesmos mercados;
 - ✓ ***benchmarking competitivo*** é uma comparação diretamente entre concorrentes nos mesmos mercados ou similares;
 - ✓ ***benchmarking de desempenho***: comparação entre os níveis de desempenho realizados em diferentes operações. Por exemplo, uma operação poderá comparar o seu próprio desempenho em termos de alguns ou todos os objetivos de desempenho - qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo - em relação ao desempenho de outras organizações nas mesmas dimensões;
 - ✓ ***benchmarking de práticas***: comparação entre as práticas de operações de uma organização, ou formas de se fazer as coisas, e aquelas adotadas por uma outra operação.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

❖ **Objetivos do benchmarking**

- ❖ julgar se uma operação está operando bem.
- ❖ Abordagem para estabelecer padrões de desempenho realistas.
- ❖ Está relacionado com a investigação de novas ideias e práticas que poderiam ser copiadas ou adaptadas.
 - Exemplo: um banco poderia aprender com um supermercado como lidar com as flutuações de demanda durante o dia.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

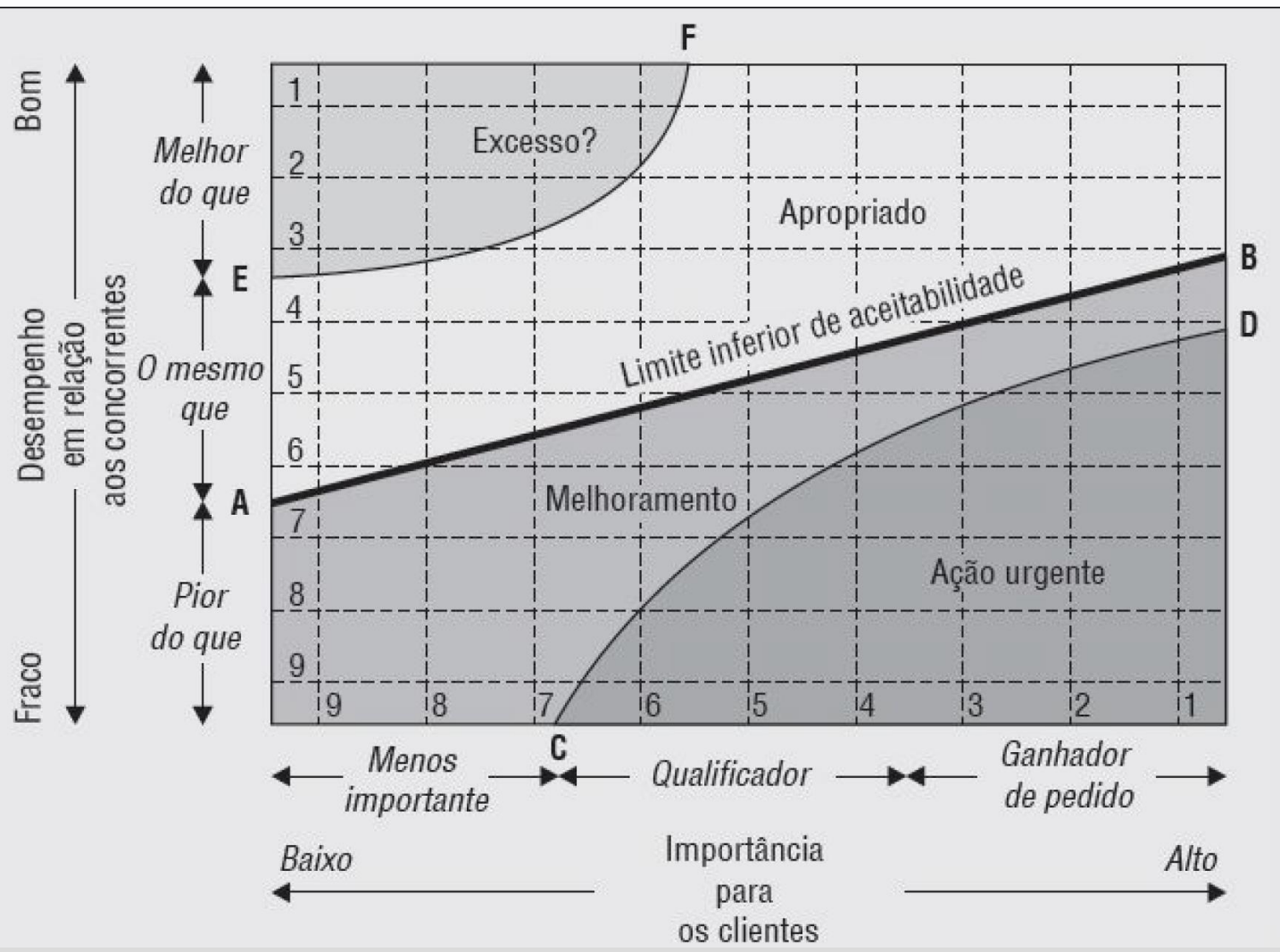
Mapear a importância e o desempenho

É uma abordagem particularmente útil para direcionar a melhoria de operações: inclui explicitamente as principais influências sobre os objetivos de desempenho genérico que definem os requisitos de mercado:

- as necessidades e a importância das preferências dos clientes; e
- o desempenho e as atividades dos concorrentes.



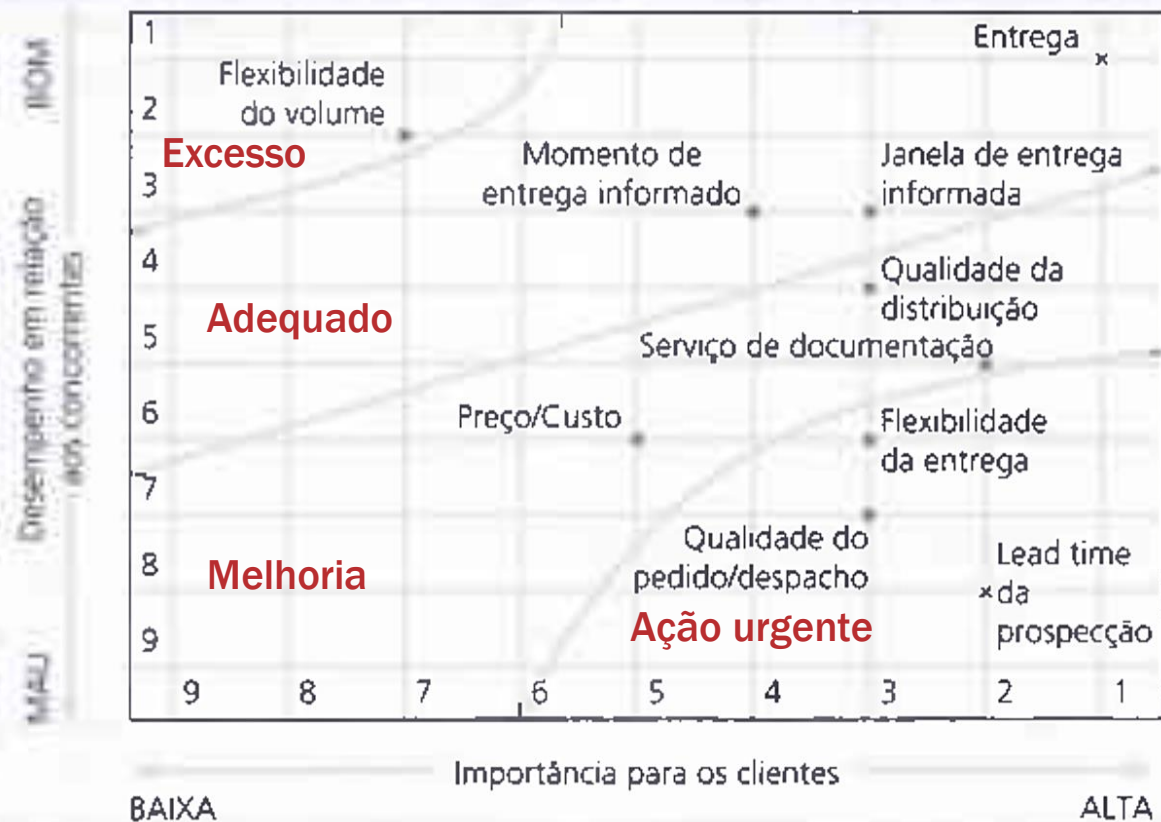
Matriz de importância e desempenho



Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Matriz de importância e desempenho

- Preço/Custo - o preço (incluindo os descontos, etc.) que ela pode fazer para os seus clientes e o custo real interno de fornecer o serviço
- Distribuição com qualidade - a habilidade de entregar mercadorias em perfeito estado e as percepções dos seus clientes sobre a aparência de seus veículos e motoristas
- Qualidade do pedido/despacho - a cortesia e a eficácia da sua equipe do centro de atendimento direto aos clientes
- Lead time da prospecção - o tempo decorrido entre uma prospecção de um novo cliente e o fornecimento de uma proposta completamente especificada
- Momento de entrega - o primeiro momento da manhã em que a entrega pode ser feita Janela de entrega - a janela de tempo garantida em torno do momento de entrega dentro do qual a entrega deveria ser feita.



- Desempenho da entrega - a proporção de entregas reais feitas dentro da janela informada
- Flexibilidade da entrega - a habilidade de mudar o destino da entrega
- Flexibilidade do volume - a habilidade de fornecer capacidade extra a curto prazo
- Serviço de documentação - a confiabilidade dos documentos, como os gráficos de controle de temperatura fornecidos com cada entrega

EXEMPLO: TAG EMPRESA DE LOGÍSTICA

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE OPERAÇÕES

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE OPERAÇÕES

- Conceito de melhoria contínua: ideia simples de que pequenas mudanças, continuamente aplicadas, trazem grandes benefícios.
- Pequenas mudanças são ajustes relativamente pequenos nos recursos e processos e na forma como eles estão sendo usados.
- A forma como os humanos aprendem a usar e trabalhar com os seus recursos e processos de operações é a base do desenvolvimento da competência.



- O conhecimento, portanto, é uma parte fundamental da melhoria de operações.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE OPERAÇÕES: visões sobre o aprendizado de operações

1. Curva de aprendizado

- são representações matemáticas do desempenho de um trabalhador quando submetido a uma tarefa manual repetitiva.
- À medida que repetições são efetuadas, o trabalhador demanda menos tempo para a execução da tarefa, seja pela familiaridade adquirida com os meios de produção, seja pela adaptação às ferramentas utilizadas ou pela descoberta de “atalhos” para realização da tarefa.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE OPERAÇÕES

1. Curva de aprendizado

- Wright (1936): Desenvolvimento seminal das curvas de aprendizado
- Resultante da observação da redução no custo da montagem de aviões durante a Primeira Guerra Mundial.
- Essa redução obedecia a uma taxa constante, com a duplicação da quantidade de aviões produzidos. Formulação de uma regra prática: “curva de 80.
- Segundo a regra, a montagem de determinada quantidade de aeronaves sofria redução de 20% no custo acumulado médio a cada duplicação da quantidade produzida.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE OPERAÇÕES

1. Curva de aprendizado

A curva de aprendizado argumenta que a redução nas horas de trabalho por unidade será proporcional ao número cumulativo de unidades produzidas, e que toda vez que a produção cumulativa duplica, as horas diminuem a uma percentagem fixa.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE OPERAÇÕES

2. Conhecimento do processo

- Conceito é central para desenvolver as competências de operações.
- Quanto mais compreendemos a relação entre projetar e rodar processos e como eles funcionam, mais fácil é melhorá-los. Nenhum processo alcançará sempre o ponto de conhecimento absolutamente perfeito - mas muitos processos podem se beneficiar de tentar mover-se nessa direção.
- Poucos processos operam sob condições de ignorância total. Muitas operações têm pelo menos alguma ideia de como os processos se comportam de uma forma específica.
- Entre esses dois extremos está o caminho da melhoria do processo que os gerentes de operações tentam percorrer.
- Escala de oito estágios, variando da "total ignorância" até o "conhecimento completo" do processo.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE OPERAÇÕES

2. Conhecimento do processo

Estágio 1: Completa ignorância.

Não há conhecimento algum do que é significativo nos processos. As saídas do processo parecem ser totalmente aleatórias e desconectadas de qualquer fenômeno que possa ser reconhecido.

Estágio 2: Conscientização.

Há uma conscientização de que tais fenômenos existem e de que eles provavelmente sejam relevantes para o processo, mas não há um indicador formal ou compreensão de como eles afetam o processo.

Gerenciar o processo é muito mais uma arte do que uma ciência, e o controle depende do conhecimento tácito (isto é, do conhecimento desarticulado dentro do gerenciamento individual do sistema).

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE OPERAÇÕES

2. Conhecimento do processo

Estágio 3: Indicador

Há uma conscientização de variáveis significativas que parecem afetar algum indicador do processo, mas não há controle das variáveis.

Estágio 4: Controle da média

Existe uma ideia de como controlar as variáveis significativas que afetam o processo, mesmo se o controle não é exato.

Estágio 5:Capabilidade do processo

Há conhecimento para controlar a variação nas variáveis de processo significativas. Isto habilita a forma como os processos podem ser gerenciados e controlados para reduzirem o seu valor em algum detalhe.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE OPERAÇÕES

2. Conhecimento do processo

Estágio 6: Saber como

Gerentes habilitados a conhecer como as variáveis afetam a saída do processo (grau de controle). É possível afinar e otimizar o processo.

Estágio 7: Saber por quê

O conhecimento sobre os processos no nível "científico" modelo total do processo prevendo o comportamento em uma ampla variedade de condições.

Estágio 8: Conhecimento completo

Na prática, este estágio nunca é alcançado, porque ele significa que os efeitos de toda variável e condição concebível são conhecidos e compreendidos, mesmo quando aquelas variáveis e condições nem mesmo tenham sido levadas em consideração antes. Seria um conhecimento hipoteticamente completo.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESDOBRANDO AS COMPETÊNCIAS NO MERCADO

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESDOBRANDO AS COMPETÊNCIAS NO MERCADO

- As competências de operações têm pouco benefício se não utilizadas.
- Um elemento vital na melhoria das operações estratégicas, portanto, é a habilidade de alavancar as competências de operações desenvolvidas no mercado.
- Competências de operações não necessariamente definirão a posição de mercado de uma empresa. Mas o desdobramento da competência cria o potencial no mercado.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

DESDOBRANDO AS COMPETÊNCIAS NO MERCADO

Modelo de Hayes e Wheelwright : Modelo dos Quatro Estágios

- Habilidade de uma operação de contribuir para a abertura do potencial do mercado
- O modelo traça a progressão da função de operações, desde o papel majoritariamente negativo das operações do estágio 1 até ela se tornar o elemento principal da estratégia competitiva nas operações de excelência do estágio 4

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

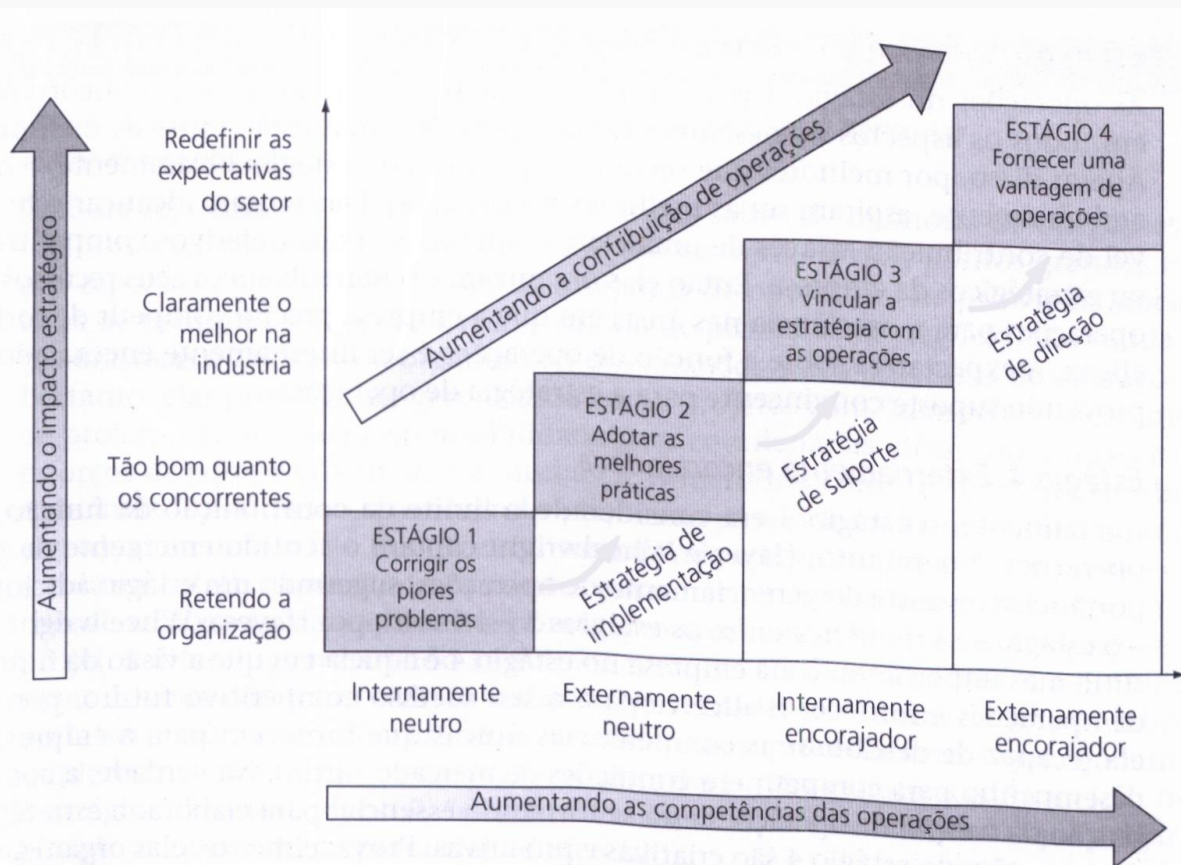


Figura 6.13 O modelo dos quatro estágios da contribuição das operações.

Estágio 1

- ✓ Este é o nível mais pobre de contribuição da função de operações. A função de operações é introspectiva, e, no máximo, reativa.
- ✓ Certamente, ela é muito pouco positiva para o sucesso competitivo.
- ✓ O melhor que se pode esperar da função de operações é curar os problemas mais óbvios.
- ✓ o resto da organização não olharia para operações como fonte de originalidade, talento ou direção competitiva.
- ✓ A expectativa sobre ela é ser internamente neutra, uma posição que tenta alcançar, não por ser positiva, mas para evitar erros maiores.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

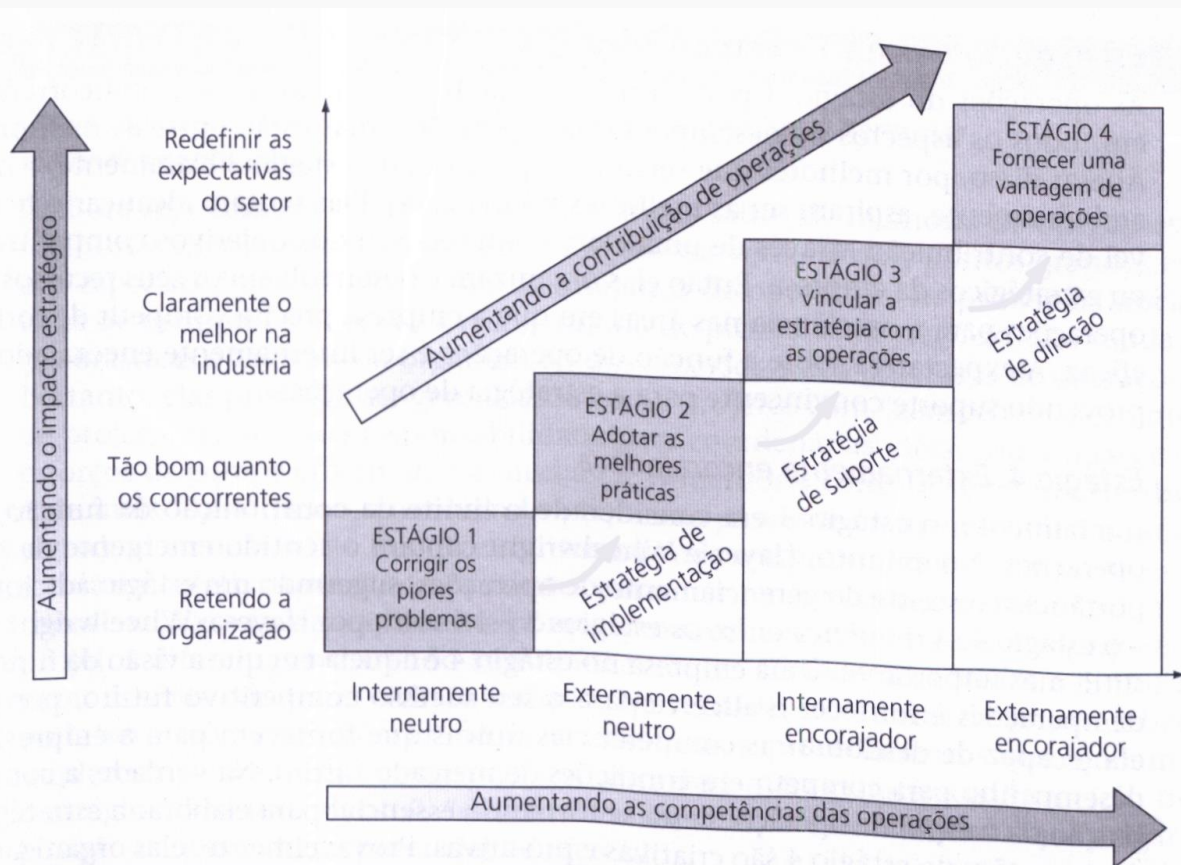


Figura 6.13 O modelo dos quatro estágios da contribuição das operações.

Estágio 2

- ✓ A empresa começa a se comparar com as empresas semelhantes ou as organizações no mercado externo.
- ✓ alcançou um nível suficiente de competência para não mais "reter" a empresa, mesmo se ela ainda não consegue ser particularmente criativa em sua contribuição para a competitividade.
- ✓ adoção das "melhores práticas" e as melhores ideias e normas de desempenho do seu setor.
- ✓ É externamente neutra, com competências de operações similares às dos seus concorrentes.
- ✓ Não gera uma vantagem competitiva, mas também não é a fonte de desvantagem competitiva.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

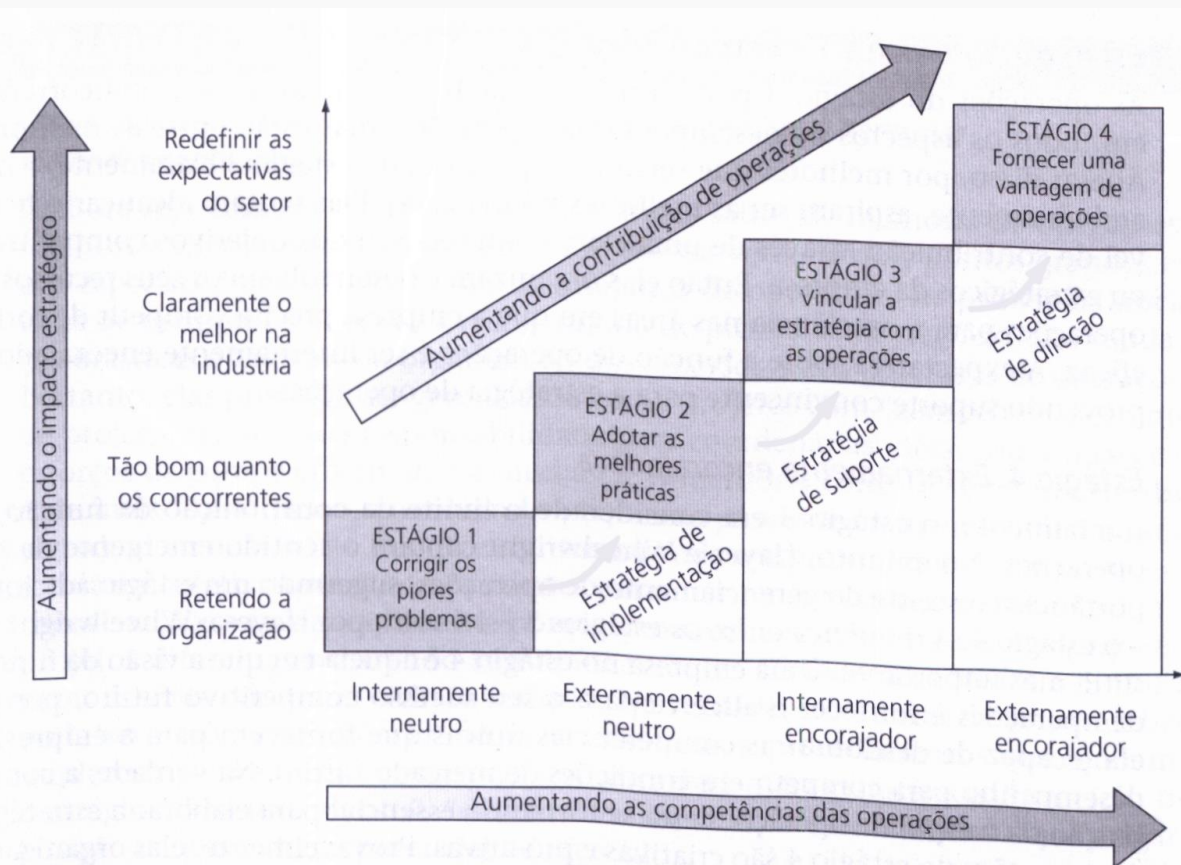


Figura 6.13 O modelo dos quatro estágios da contribuição das operações.

Estágio 3

- ✓ As operações não ser melhores que as de seus concorrentes em todos os aspectos do desempenho de operações, mas estão entre as melhores.
- ✓ Aspiram ser as melhores no mercado.
- ✓ Tentam alcançar este nível de contribuição através de uma clara compreensão dos objetivos competitivos ou estratégicos da empresa.
- ✓ Organizam e desenvolvem os seus recursos de operações para a excelência nas áreas em que a empresa precisa competir de forma eficaz.
- ✓ A expectativa é ser internamente encorajadora, provendo suporte convincente para a estratégia de operações.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

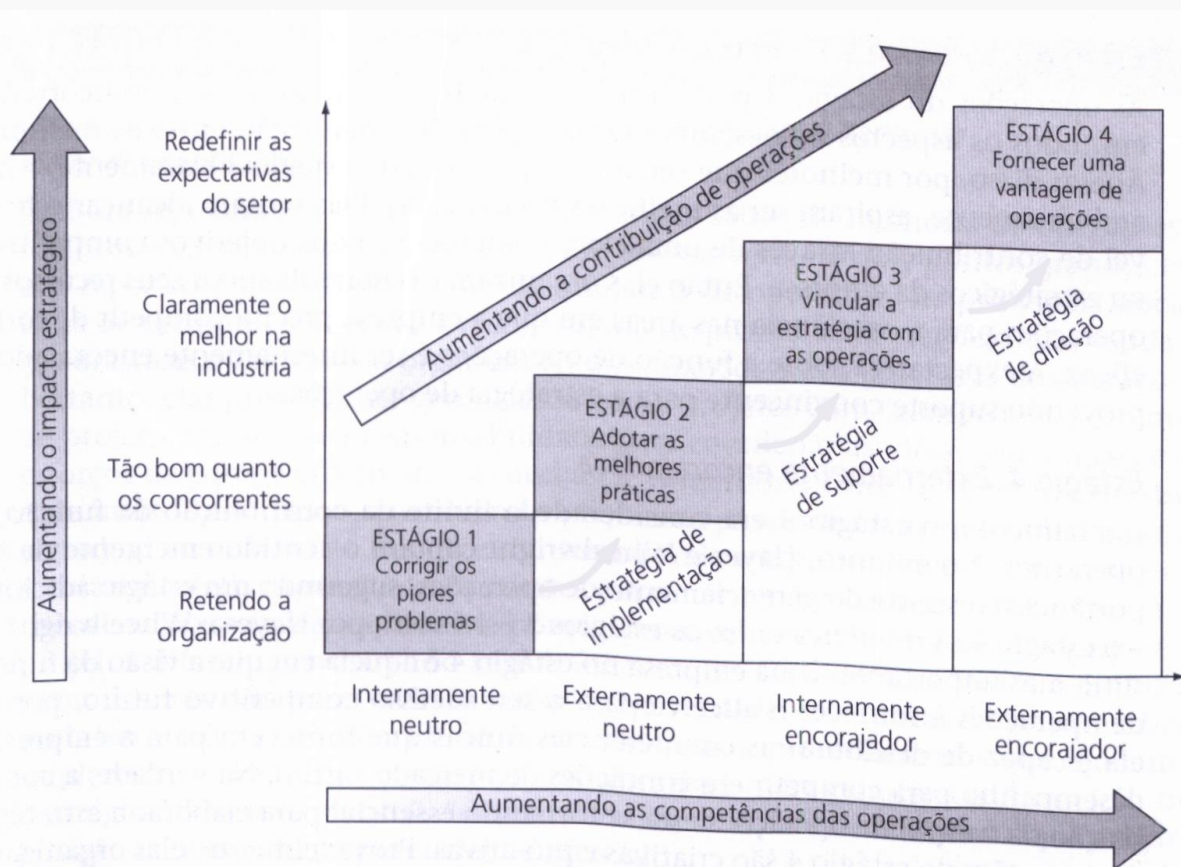


Figura 6.13 O modelo dos quatro estágios da contribuição das operações.

Estágio 4

- ✓ A diferença entre os estágios 3 e 4 é sutil, mas importante.
- ✓ A visão da função de operações é fornecer o alicerce para o seu sucesso competitivo futuro, porque ela é capaz de desdobrar as competências únicas que fornecem para a empresa o desempenho para competir em condições de mercado futuro.
- ✓ A contribuição da função de operações está se tornando essencial para elaborar a estratégia.
- ✓ As operações são criativas e proativas.
- ✓ Organizarão os seus recursos de formas inovadoras e capazes de se adaptarem às mudanças do mercado.
- ✓ Essencialmente, elas tentam estar um passo a frente dos concorrentes.

Desenvolvimento e Organização: Estratégia de melhorias

Mudar do estágio 1 para o estágio 2

requer que as operações superem os seus problemas de implementação de estratégias existentes.

Mudar do estágio 2 para o estágio 3

requer que as operações desenvolvam ativamente os seus recursos de forma que eles sejam apropriados para a estratégia a longo prazo.

Mudar do estágio 3 para o estágio 4

requer que as operações estejam direcionando a estratégia para contribuir com a superioridade competitiva.