



# PROJETO DE FÁBRICA

**LOQ4272 – UA1**

***Prof. Dr. Lucio Garcia Veraldo Junior***

---

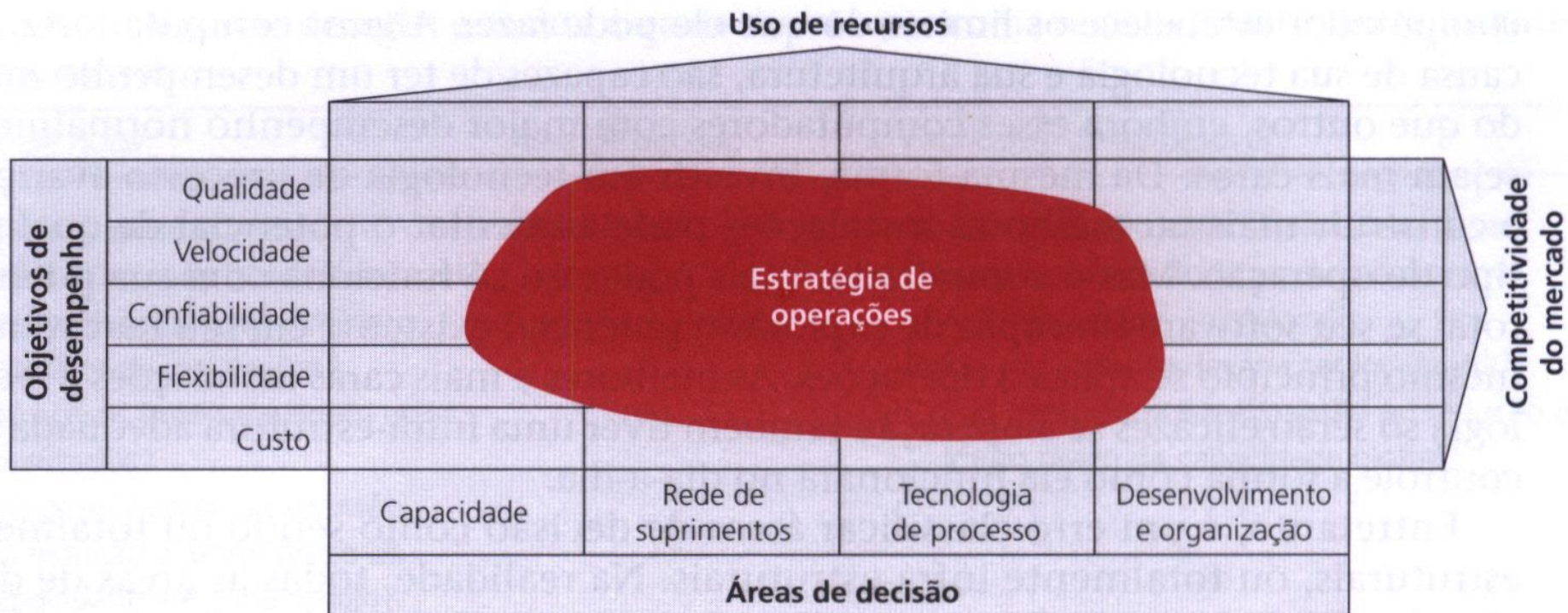


EEL - USP

# Objetivos de Desempenho

## ➤ Matriz da estratégia de operações:

- Esta "matriz da estratégia de operações" descreve a estratégia de operações como a interseção dos objetivos de desempenho de uma empresa com as suas áreas de decisão





# Objetivos de Desempenho

EEL - USP



## Matriz da estratégia - Seven-Eleven do Japão:

**Desenvolvimento de recursos**

<b>QUALIDADE de produtos e serviços</b>		Centro de distribuição agrupado por temperatura **		Sistema de parentesco e compartilhamento de informação dissemina as idéias de serviço **	<b>Competitividade do mercado</b>
<b>Velocidade e confiabilidade combinadas para indicar DISPONIBILIDADE</b>		Centros de distribuição e sistemas de gerenciamento de estoque fornecem uma rápida reposição do estoque **			
<b>FLEXIBILIDADE para responder às vendas e tendências de clientes</b>		SIT permite que as tendências sejam previstas e sejam feitos ajustes no suprimento *	SIT fornece análises sofisticadas de vendas e padrões de suprimento diariamente ***		
<b>CUSTOS em termos de minimizar:</b> • custo operacional • custo capital • capital de giro	O domínio da área reduz os custos de distribuição e propaganda *	Centros de distribuição compartilhados fazem entregas menores e freqüentes de menos suprimentos **		Conselheiros de operações com dados de vendas ajudam as lojas a minimizar a perda e aumentar as vendas **	
	• Localização de lojas • Tamanho de lojas	• Número e tipo de centros de distribuição • Reposição de pedido e estoque	• O sistema de informação total (SIT)	• Relações de franquia • Desenvolvimento de novo produto/serviço • Abordagem para melhoria de operações	
	<b>CAPACIDADE</b>	<b>REDE DE SUPRIMENTOS</b>	<b>TECNOLOGIA DE PROCESSO</b>	<b>DESENVOLVIMENTO E ORGANIZAÇÃO</b>	

\*\*\* Muito crítico  
\*\* Crítico  
\* Secundário



# Objetivos de Desempenho

---



## Objetivos de desempenho – Qualidade:

- Significa fazer um produto corretamente, sem falhas;
- Uma vantagem de oferecer produtos de maior qualidade é poder posicioná-lo melhor no mercado, com um preço diferenciado;
- Por outro lado, qualidade reduz custo;
- Qualidade aumenta a confiabilidade;
- Sabe-se que o consumidor paga mais por aquilo em que confia.



# Objetivos de Desempenho

---

## ➤ Objetivos de desempenho – Rapidez:

- Está relacionado ao tempo que o cliente tem que esperar para receber o bem ou serviço que adquiriu;
- Para o cliente o que importa é o tempo compreendido desde o pedido até a entrega;
- Rapidez reduz estoque;
- Rapidez reduz risco.



# Objetivos de Desempenho

---



## Objetivos de desempenho – Confiabilidade:

- Significa cumprir o que foi prometido: entrega no prazo combinado, na quantidade certa, com todas as características prometidas;
- Confiabilidade economiza tempo e dinheiro;
- Confiabilidade proporciona estabilidade.



# Objetivos de Desempenho

---



## Objetivos de desempenho – Flexibilidade:

- Significa ser capaz de mudar a operação de alguma forma;
- Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz;
- Flexibilidade agiliza a resposta;
- Flexibilidade maximiza tempo;
- Flexibilidade mantém confiabilidade.



# Objetivos de Desempenho

---

## ➤ Objetivos de desempenho – Custo:

- Significa ser capaz de gerar produtos com menores custos;
- Custos menores podem proporcionar margens melhores;
- Custos menores podem permitir que a empresa pratique preços mais competitivos;
- O custo é afetado por outros objetivos de desempenho.

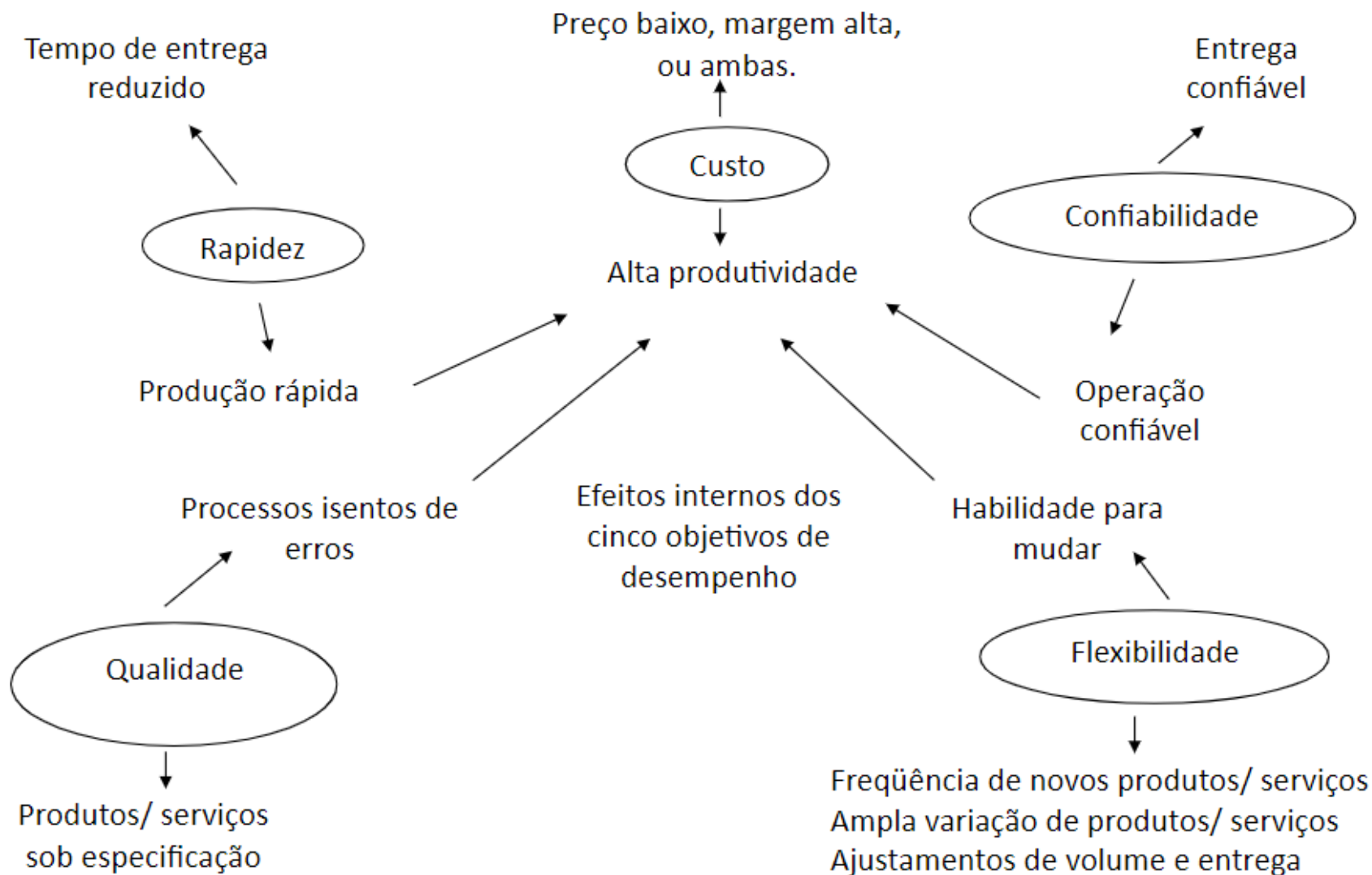




EEL - USP

# Objetivos de Desempenho

## Objetivos de desempenho:





EEL - USP

# Objetivos de Desempenho

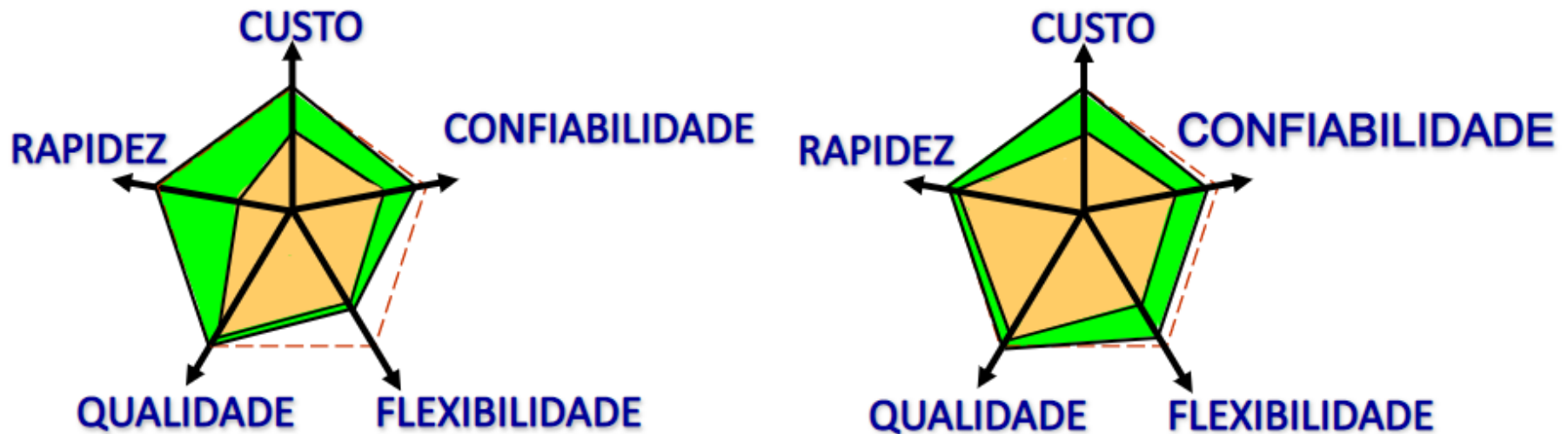
## Objetivos de desempenho – Descrição:

Preço / Custo	Custo de produzir Custo de servir	Custo de produzir o produto Custo de entregar e servir o cliente
Velocidade	Acesso Atendimento Cotação Entrega	Tempo e facilidade para ganhar acesso à operação Tempo para iniciar o atendimento Tempo para cotar preço, prazo, especificação Tempo para entregar o produto
Confiabilidade	Pontualidade Integridade Segurança Robustez	Cumprimento de prazos acordados Cumprimento de promessas feitas Segurança pessoal ou de bens do cliente Manutenção do atendimento mesmo que algo dê errado
Qualidade	Desempenho Conformidade Consistência Recursos Durabilidade Confiabilidade Limpeza Conforto Estética Comunicação Competência Simpatia Atenção	Características primárias do produto Produto conforme as especificações Produto sempre conforme as especificações Características acessórias do produto Tempo de vida útil do produto Probabilidade de falha do produto no tempo Asseio das instalações da operação Conforto físico do clienteoferecido pelas instalações Características (das instalações e produtos) que afetam os sentidos Clareza, riqueza, precisão e frequência da informação Grau de capacitação técnica da operação Educação e cortesia no atendimento Atendimento atento
Flexibilidade	Produtos Mix Entregas Volume Horários Áreas	Habilidade de introduzir/modificar produtos economicamente Habilidade de modificar o mix produzido economicamente Habilidade de mudar datas de entrega economicamente Habilidade de alterar volumes agregados de produção Amplitude de horário de atendimento Amplitude de área geográfica na qual o atendimento pode ocorrer



# Objetivos de Desempenho

## Objetivos de desempenho – Medição:



Os requisitos de mercado e desempenho da operação podem mudar ao longo do tempo



Desempenho da Produção



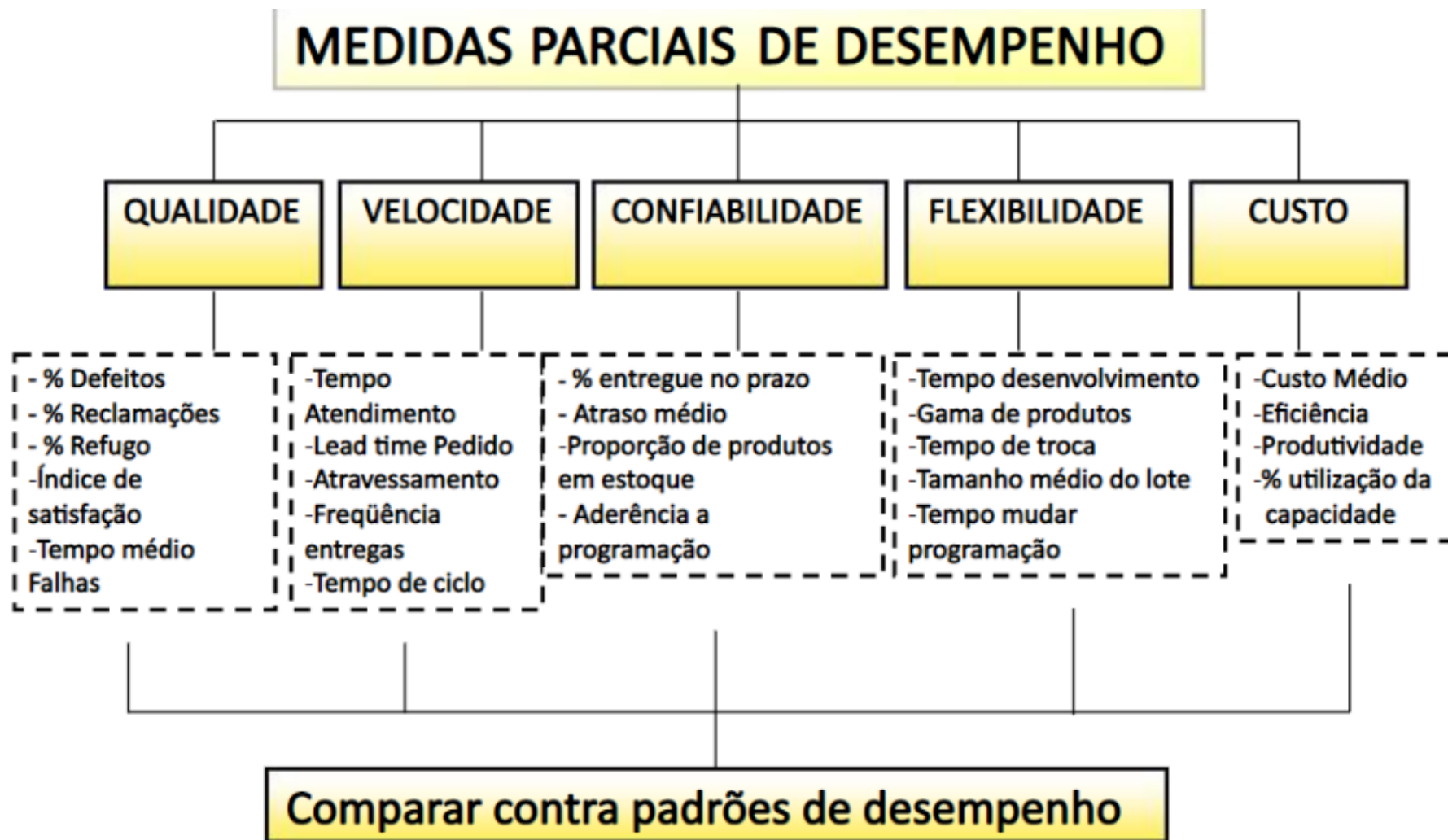
Requisitos do mercado



EEL - USP

# Objetivos de Desempenho

## Objetivos de desempenho – Medição:





# Objetivos de Desempenho

---

EEL - USP

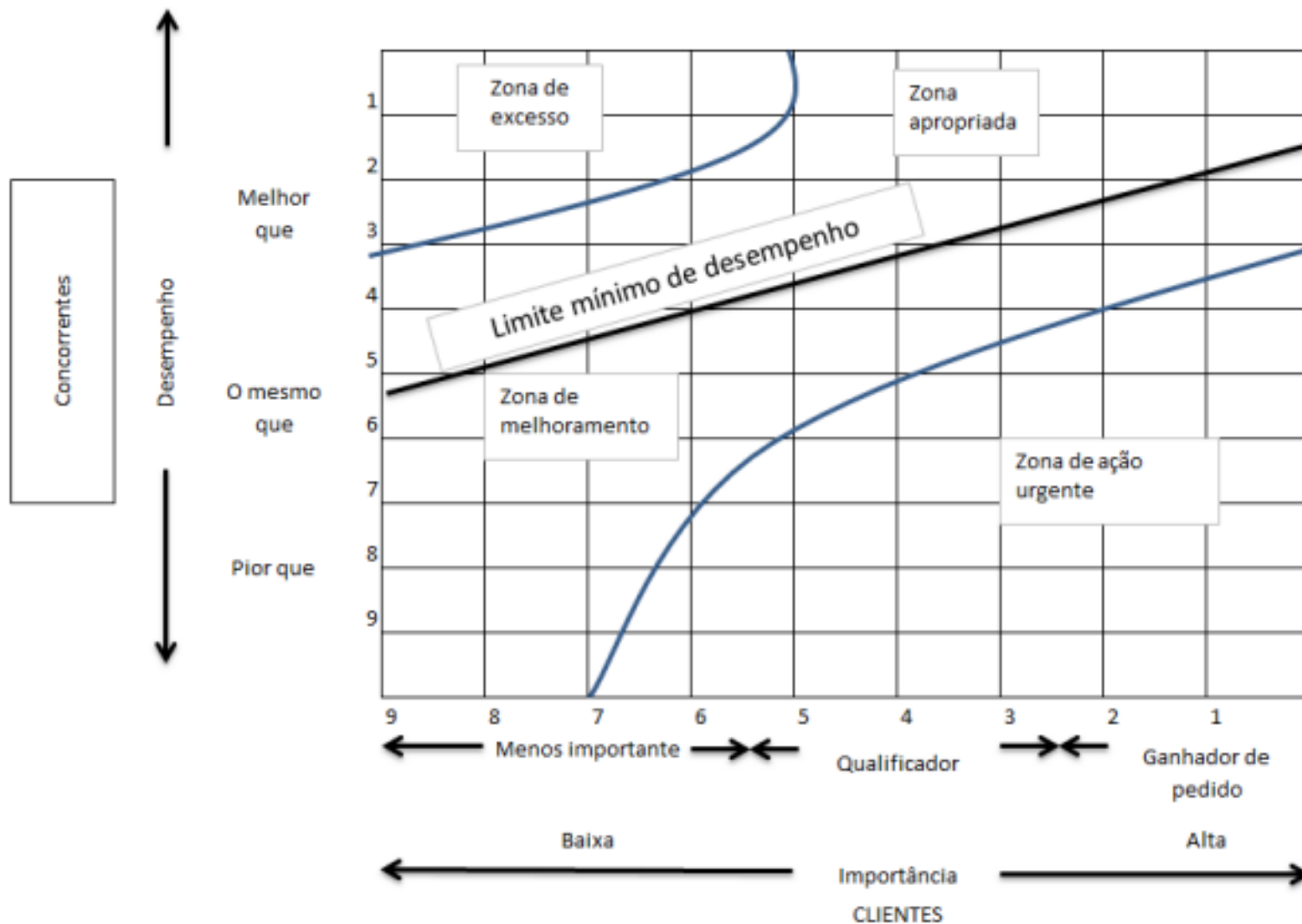
## ➤ Matriz Importância x Desempenho:

- O eixo horizontal serve para indicar a importância do atributo na conquista de clientes, indicando se ele proporciona uma vantagem imprescindível junto aos clientes, sendo o principal impulso para a competitividade (prioridade 1, situada no extremo direito da matriz), ou se o atributo nunca é considerado pelos clientes (prioridade 9, situada no extremo esquerdo da matriz).
- O eixo vertical, por sua vez, serve para indicar o desempenho da empresa em cada atributo em comparação com o desempenho dos concorrentes podendo assumir qualquer valor entre 1 (melhor do que todos os concorrentes) até 9 (pior do que todos os concorrentes).
- A técnica de construção da matriz permite nela identificar quatro zonas: a apropriada, a de melhoramento, a de excesso e a zona de ação urgente.



# Objetivos de Desempenho

## Matriz Importância x Desempenho:





EEL - USP

# Objetivos de Desempenho

---

## ➤ Matriz Importância x Desempenho:

- Os atributos que após a avaliação de desempenho se situarem nesta zona são considerados satisfatórios.
- Os objetivos de desempenho que forem situados na zona de melhoria, isto é, abaixo do limite inferior da zona apropriada, deverão ser considerados passíveis de melhoramento.
- Os que ficarem exatamente abaixo do limite ou no canto inferior esquerdo da matriz, onde o desempenho é pobre, mas não importantes, não serão considerados casos urgentes para melhoria.
- A zona de ação urgente reúne os atributos importantes e cujo desempenho em relação aos concorrentes foi considerado baixo.
- O objetivo de curto prazo, neste caso, deve ser melhorar o desempenho dos atributos situados nessa zona, pelo menos até a zona de melhoria, enquanto a médio-prazo eles precisam ser elevados acima do limite inferior da zona apropriada.



EEL - USP

# Objetivos de Desempenho

## Matriz Importância x Desempenho – escala:

<b>Melhor do que a concorrência</b>
1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente.
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente.
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente.
<b>Igual à concorrência</b>
4. Com frequência marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente.
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes.
6. Com frequência, a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes.
<b>Pior do que a concorrência</b>
7. Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes.
8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes.
9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes.
<i>Escala de nove pontos para avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência (adaptada de Slack, 1993).</i>





# Objetivos de Desempenho

EEL - USP



## Matriz Importância x Desempenho – escala:

Critérios ganhadores de pedidos
1. Proporciona uma vantagem crucial juntos aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2. Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado.
3. Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é 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 pouco relevantes
7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro.
8. Muito raramente é considerado pelo clientes.
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será.
<i>Uma escala de 9 pontos para a classificação dos critérios competitivos (Slack, 1993).</i>
Fonte: Corrêa e Corrêa, 2005



# Objetivos de Desempenho

## Fatores competitivos:

### Fatores Ganhadores de Pedido



### Fatores Qualificadores



### Fatores Pouco Relevantes





# Objetivos de Desempenho

EEL - USP

## ➤ Fatores competitivos:

- **Fatores qualificadores** são aqueles aspectos da competitividade nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado, para começar a ser considerado pelo cliente; Abaixo do nível “qualificador”, a empresa provavelmente nem será considerada pelo consumidor; Apenas um pouco acima do nível “qualificador”, provavelmente não haverá benefício competitivo relevante.
- **Fatores ganhadores de pedidos** são os que direta e significativamente contribuem para a realização de um negócio, para conseguir um pedido; São os aspectos mais importantes da forma como uma empresa define sua posição competitiva.
- **Fatores menos importantes** são aqueles que não influenciam os clientes de forma significativa; Podem ser importantes em outras partes da produção.



# Objetivos de Desempenho

## Fatores competitivos:

### Velho Conceito

#### Fatores Competitivos

Ganhador de Pedido	Preço
Qualificador	Confiabilidade e Qualidade
Menos importante	Rapidez



Objetivo de Desempenho Interno	CUSTO
--------------------------------	-------

### Novo Conceito



#### Fatores Competitivos

Ganhador de Pedido	Flexibilidade e Qualidade
Qualificador	Confiabilidade
Menos importante	Rapidez



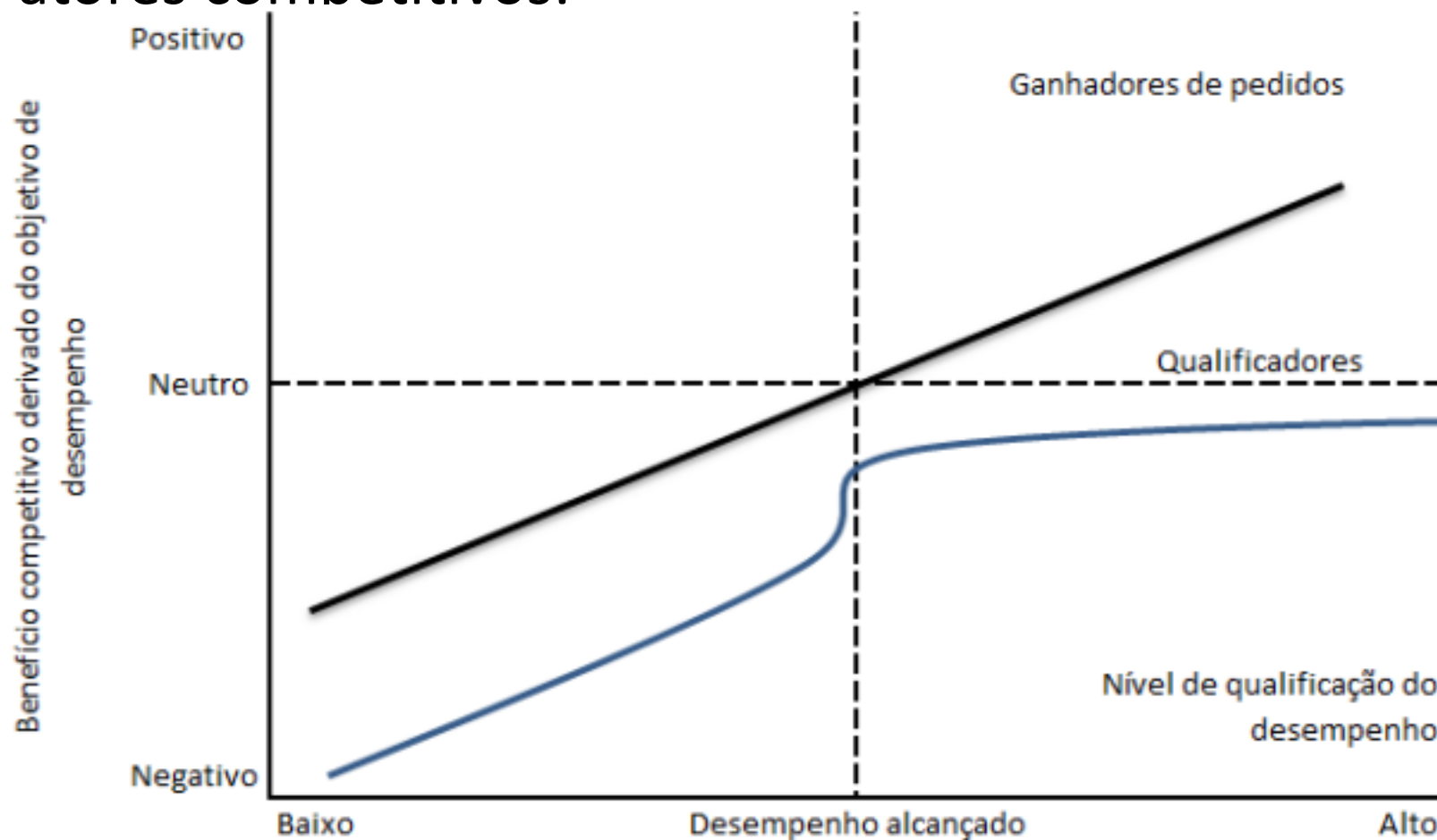
Objetivo de Desempenho Interno	FLEXIBILIDADE E QUALIDADE
--------------------------------	---------------------------



EEL - USP

# Objetivos de Desempenho

## Fatores competitivos:

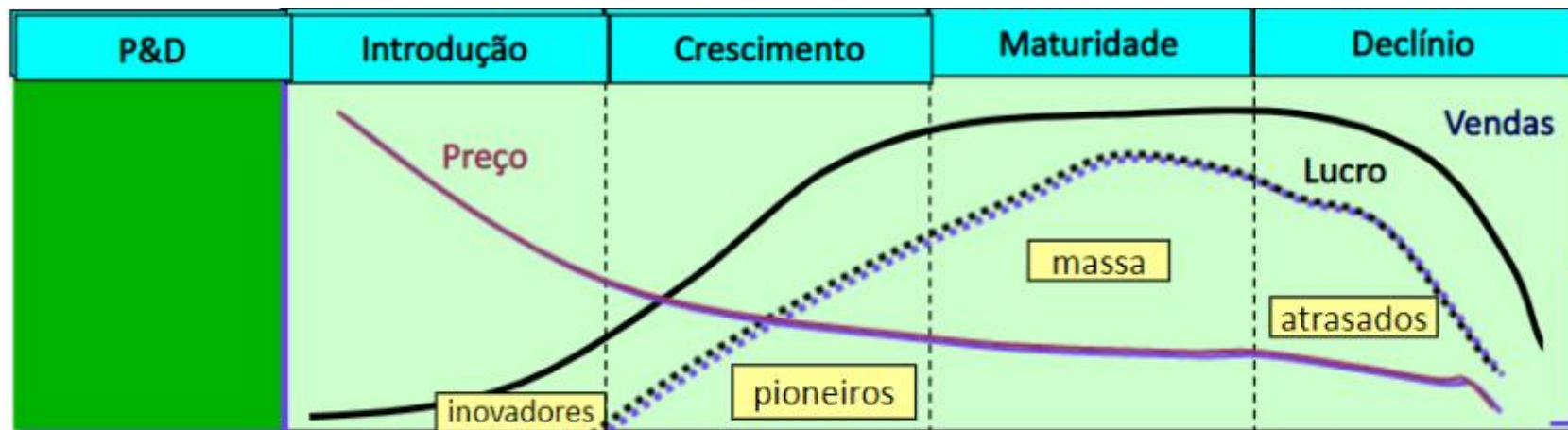


- Quanto maiores os **ganhadores de pedidos**, mais negócios eles conquistam. **Qualificadores** são requisitos para fazer os negócios.



# Objetivos de Desempenho

## Ciclo de vida do produto/serviço:



<b>Ganhadores de pedidos</b>	Características, Desempenho, Novidade	Disponibilidade e qualidade	Preço Baixo, Fornecimento confiável	Preço baixo
<b>Objetivos de Desempenho</b>	Flexibilidade e Qualidade	Rapidez, Confiabilidade e Qualidade	Custo, Confiabilidade	Custo



EEL - USP

# Objetivos de Desempenho

## Ciclo de vida do produto/serviço:

Volume de vendas		Crescimento da aceitação pelo mercado	Maturidade de mercado, vendas estabilizadas	Declínio à medida que o mercado se torna saturado	
	Introdução no mercado				
	Cientes	Inovadores	Optantes precoces	Maior parte do mercado	Retardatários
	Concorrentes	Poucos/nenhum	Números crescentes	Números estáveis	Número em declínio
	Prováveis ganhadores de pedidos	Especificação do produto/serviço	Disponibilidade	Baixo preço Suprimento confiável	Baixo preço
	Prováveis qualificadores	Qualidade Variedade	Preço Variedade	Variedade Qualidade	Suprimento confiável
Objetivos dominantes de desempenho do processo	Flexibilidade Qualidade	Velocidade Confiabilidade Qualidade	Custo Confiabilidade	Custo	