

PRO5836 – Estratégias para competitividade
Conhecendo a organização para gerar
vantagens competitivas:
**Análise de Competências
Essenciais**
&
**Estratégias Competitivas
Genéricas**
(Complemento: RBV e Método das Lacunas)

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

1

Auto-conhecimento

- Quais são as competências essenciais da empresa?
- Qual a relação entre competências e recursos?
- Qual é a estratégia genérica adotada pela empresa?
- Quais são os critérios competitivos?
- Estas escolhas maximizam os pontos fortes?

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

2

Formulação da Estratégia

(Porter, 1987)



Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

3

“Se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates”.

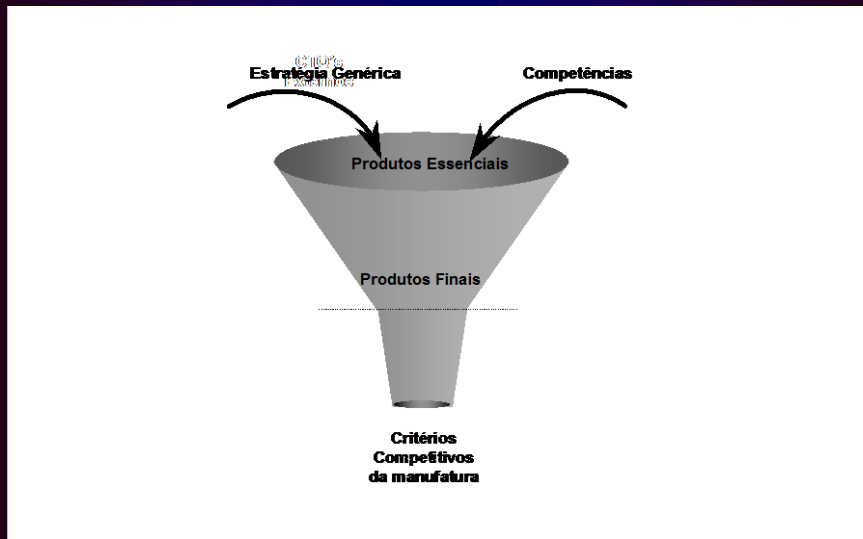
Sun Tzu

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

4

Alinhando a Empresa

(Carvalho & Laurindo, 2007)



Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

5

Cenário: início dos anos 90

- Na década de 80 as empresas japonesas foram o grande destaque no setor de gestão empresarial.
- Para Prahalad & Hamel, tal sucesso deveu-se ao foco no desenvolvimento de competências essenciais para estar em destaque no cenário mundial.

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

6

Competências

(Carvalho & Laurindo, 2007)

Competência vem do latim - *competere*.

Com = conjunto + *petere* = esforço.

Identificar qual é o *conjunto de esforços* (competências) que será capaz de levar a organização a construir uma vantagem competitiva sustentável é vital no contexto estratégico

Construindo Competências

(Prahalad & Hamel, 1990)

Para construir competências essenciais é preciso fundir uma ampla rede de habilidades de produção e tecnológicas em competências que capacite negócios individuais a se adaptar rapidamente a novas oportunidades, gerando vantagem competitiva para a corporação.

Árvore de Competências

(Prahalad & Hamel, 1990)

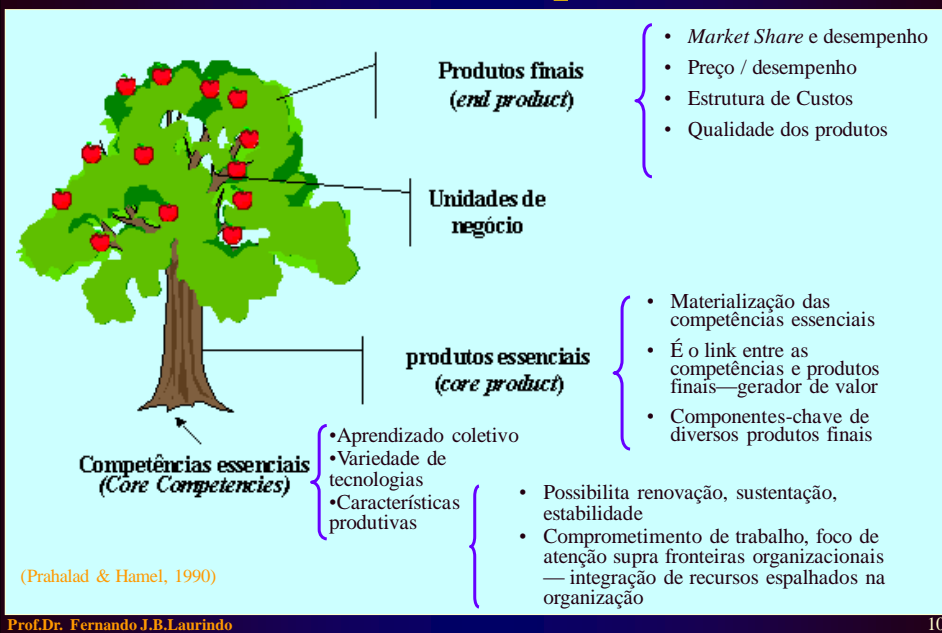
A corporação diversificada é como uma grande árvore:

- O tronco e os galhos maiores são os produtos essenciais (*core product*),
- Os galhos menores são as unidades de negócios; as folhas, flores e frutos são os produtos finais.
- As raízes são as competências essenciais (*core competencies*), que têm por função distribuir nutrientes e proporcionar estabilidade para a árvore.

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

9

Árvore de Competências



Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

10

Competências Essenciais-Exemplo

(Prahalad & Hamel,1990)

- Matsushita possuía 45% do mercado na manufatura de componentes-chave para VCR (*core product*), enquanto a participação de suas marcas nos produtos finais (Panasonic, JVC) resume-se à 20% do mercado.
- Outro produto essencial da Matsushita era o compressor, com 40% do mercado no mundo inteiro, enquanto sua participação em ar condicionado e refrigeradores é bem pequena.

Competências Essenciais

(Prahalad & Hamel,1990)

- Competências Essenciais (*Core competencies*) são diferentes de bens físicos: não diminuem com seu uso; pelo contrário, são aumentadas a medida em que são utilizadas;
- Por isso, precisam ser usadas, cuidadas para que não desapareçam.
- São fruto do aprendizado coletivo

Exemplos

(Prahalad & Hamel, 1990)

Empresa	Competência Essencial	Produtos
Philips	Aparelhos de leitura óptica (<i>laser disc</i>)	Telecomunicações e semicondutores, eletrônica de consumo
Citigroup	Sistema de operações que o permitia acompanhar os mercados mundiais 24 horas por dia	Serviços financeiros
Honda	Motores e trens magnéticos	Automóveis, motocicletas cortadores de grama e geradores

Honda X Chrysler

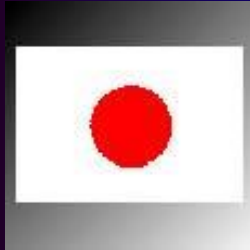


VS



Chrysler começou a ver os motores como só mais uma peça, enquanto a Honda investiu e passou uma imagem para os consumidores de qualidade e tecnologia oriunda da Formula 1

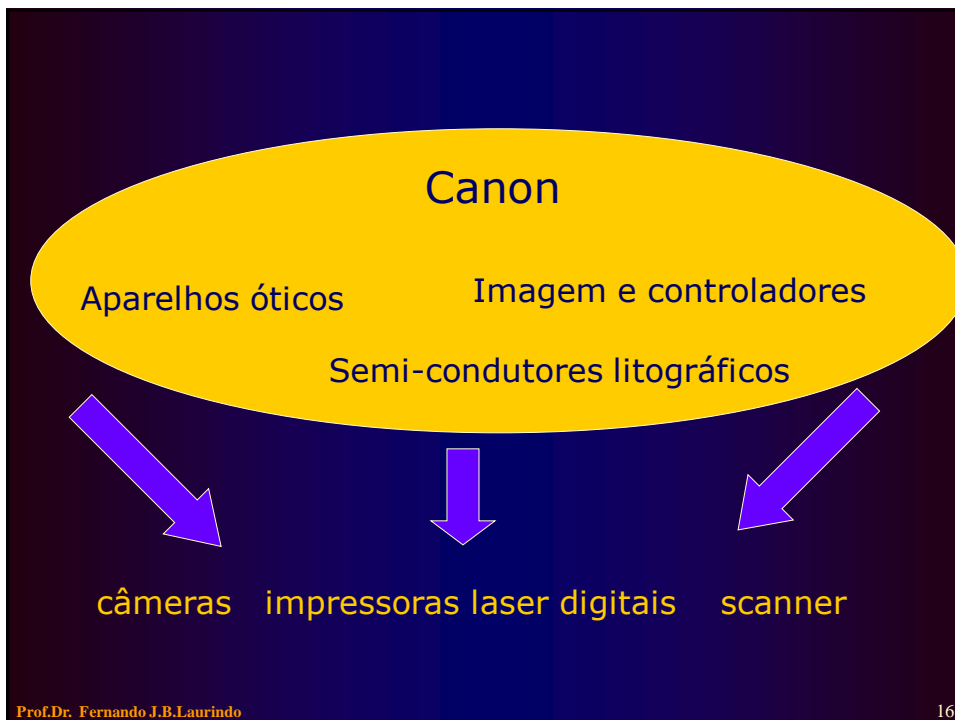
Fabricar TVs X Competências em vídeo (*display*)



vs.



Na indústria de televisores, as empresas americanas (e européias) eram líderes e se acomodaram, acharam que o mercado estava estagnado, enquanto os japoneses acreditaram e investiram, entendendo como o negócio de vídeo (*display*), não somente TVs.



Funções das *core competencies*

(Prahalad & Hamel, 1990)

- Integram uma gama de produtos a poucas estratégias;
- Possibilitam a corporação a atuar em negócios diferentes (mas conectados pelas *core competencies*) e aumentar seu *market-share*.
- Integração de diversos negócios dentro da corporação, funcionando como a “cola” que os une.
- São também as impulsionadoras do desenvolvimento de novos negócios.

Competências - Competitividade

(Prahalad & Hamel, 1990)

- Curto prazo: atributos de preço/desempenho dos produtos existentes
- No longo prazo, a competitividade dependerá da habilidade em construir, a um custo mais baixo e mais rapidamente, as *Core Competencies* que possibilitarão produtos não antecipados
- Fonte de vantagem: habilidade gerencial em consolidar, ao longo de toda Corporação, habilidades tecnológicas e de produção em competências que possibilitarão negócios individuais em se adaptar rapidamente a oportunidades

Competências – testes

(Prahalad & Hamel, 1990)

- Primeiro teste: acesso potencial a uma grande variedade de mercados (Ex: Casio e *displays*)
- Segundo teste: trás uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelos consumidores do produto final. (Ex: Honda e motores)
- Terceiro teste: é difícil de ser imitada pelos concorrentes.

É difícil construir uma liderança mundial baseadas em mais de 5 ou 6 competências essenciais!

Em busca das *core competencies*

(Prahalad & Hamel, 1990)

- Quanto tempo a empresa pode dominar o seu negócio se não controlar esta *competência essencial* em questão?
- Que oportunidades futuras podem ser perdidas sem esta *competência essencial* ?
- Esta *competência essencial* possibilita acesso a múltiplos mercados?
- Quais os benefícios aos consumidores relacionados a esta *competência essencial* ?

Em direção às *core competencies*

(Prahalad & Hamel, 1990)

- O primeiro passo para a empresa trabalhar com o conceito de *core competence* é definir a empresa e seus mercados, ou seja, articular uma ***intenção estratégica***
 - Exemplo: NEC e sua exploração da convergência de computadores e comunicações

Caracterizando Competências da Firma

(Hafeeza et al., 2007)

Para se tornar uma competência, uma capacidade deve ser única no mercado e coletiva em sua natureza

Características: “unicidade”

(Hafeeza et al., 2007)

Descrição e exemplos para os três atributos de “unicidade”

Atributos de unicidade	Descrição	Exemplos
Raridade	O grau em que uma aptidão em particular é distinta em competição	<i>Aptidão minituarização</i> da Sony
Inimitabilidade	O grau em que uma aptidão em particular é inimitável pelos competidores	<i>Know-how</i> da Honda em design de máquinas
Não-substitutibilidade	O grau em que uma aptidão em particular não pode ser substituída por outro recurso ou aptidão	<i>Habilidade de marketing</i> da Microsoft em ganhar market share baseada no sistema operacional de seus produtos

Características “coletividade”

(Hafeeza et al., 2007)

Descrição e exemplos para os três atributos de “coletividade”

Atributos de coletividade	Descrição	Exemplos
Transversalidade da função	A extensão na qual a aptidão é um elemento indispensável para um ou mais processos cross-funcionais.	<i>Controle de custo</i> da Nissan para sua logística eficiente e processo de produção e
Transversalidade do produto	A extensão na qual a aptidão é compartilhada pelos vários produtos	<i>Tecnologia óptica</i> da Canon usada em sistemas de imagem, copiadoras e câmeras
Transversalidade do negócio	A extensão na qual a aptidão é um elemento indispensável para várias unidades de negócio.	<i>Gerenciamento de operações</i> do McDonald's para suas filiais no mundo.

Definições importantes

(Mooney, 2007)

Competências essenciais: uma capacidade que é central para as atividades de geração de valor para a empresa

Competências Distintivas: uma capacidade que é visível ao consumidor, superior às competências de outras empresas com as quais pode ser comparada e é difícil de ser imitada.

Vantagem Competitiva: uma capacidade ou recurso que é difícil de imitar e é valiosa em ajudar a firma a superar o desempenho de suas concorrentes.

Competências Críticas

(Srivastava, 2005)

- Competência crítica : “Habilidade de uma empresa identificar com sucesso, nutrir, desenvolver, melhorar e posicionar sua hierarquia de competências para atingir uma vantagem competitiva sustentável”
- Vantagem competitiva sustentável proviria da habilidade em gerenciar a hierarquia de competências essenciais e meta-competências
- Competência crítica teria um caráter mais universal e pode ser entendida com a habilidade de operacionalizar e gerenciar as competências para o benefício da empresa.

Hierarquia de competências

(Srivastava, 2005)



Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

27

Estrutura da competência crítica

(Srivastava, 2005)

Conjunto de competências, que podem ser acumuladas/ aprendidas, que passam por metamorfoses.

- Podem ou não serem estratégicas no momento
- Podem ser dispensadas
- Podem estar dormentes, aguardando sua utilização
- Competência crítica estaria na visualização e administração das competências

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

28

Meta-competências

(Srivastava, 2005)

- Meta-competências: analogia com personalidade de um indivíduo
- *Meta-competências genéricas*
 - Eficiência de custo - Ex: Wal Mart - 'Every Day Low Price'
 - Sistemas confiáveis - Ex: McDonalds
 - Inovação - Ex: 3M
 - Relacionamento externos próximos - Ex: Siemens
 - Agilidade - Ex: FedEx

Gestão baseada em recursos ou Visão Baseada em recursos (RBV – *Resource Based View*)

RBV – *Resource Based View*

(Lado et al., 2006)

- É um modelo (visão teórica) de gerenciamento estratégico
- Premissas:
 - a heterogeneidade empresarial,
 - a dificuldade em copiar os recursos de cada empresa
 - a capacidade de promover vantagens estratégicas e um desempenho superior.
- Foca na relação entre recursos da empresa e o desempenho da empresa (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Hofer and Schendel, 1978) ,
- Definição tradicional de estratégia: a empresa deve escolher a estratégia que faça o melhor uso de seus recursos e capacidades para atingir retornos acima do considerado normal (Furrer, 2008)

Visão baseada em recursos: origem e definições

(Furrer, 2008) (Carmeli, 2004)

- A Visão Baseada em Recursos considera o conjunto de recursos e competências únicos de uma empresa sua maior fonte de vantagem competitiva.
- Para esta linha de pensamento, uma empresa pode ser vista como um pacote de recursos, necessários para a execução de seus objetivos (Penrose, 1959).
- Recursos correntes da empresa: ativos ligados quase permanente à empresa, tais como marca, domínio de tecnologia desenvolvida internamente, capital, pessoal qualificado, equipamentos, contratos comerciais, processos eficientes, etc. (Kor and Mahoney, 2000; Wernerfelt, 1984).
- Recursos dão sustentação às competências essenciais.

A vantagem competitiva

(Stevens, 2007)

- Para Porter (1985), as vantagens competitivas podem ser analisadas através de uma estrutura como a SWOT.
- Assim, as vantagens competitivas derivam da habilidade da empresa de alavancar seus pontos fortes internos para responder às oportunidades externas, enquanto evita seus pontos fracos internos e as ameaças externas.
- A visão baseada em recursos enfoca na posse de recursos superiores como a fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).
- Quando as competências decorrentes dos recursos apresentarem “ambigüidade causal”, fazem com que sejam difíceis de copiar (King, 2007)
- Modelo “VRIO” (Barney, 1991).

RBV - aplicação

(Lado et al., 2006)

- Explicar como as “competências de ser capaz” dinâmicas e o desenvolvimento e uso do conhecimento geram vantagens estratégicas sustentáveis para as organizações
- Criar conhecimento também no campo da economia organizacional, ecologia populacional, teoria da institucionalização e teoria do aprendizado organizacional

(capability = qualidade de ser capaz)

Gestão baseada em recursos (Visão baseada em recursos da firma)

(Collis & Montgomery, 1995)

- Combina análise do ambiente externo com a análise do interior da empresa
- Permite explicar porque certas empresas são mais bem sucedidas do que outras
- Coloca em prática a idéia de competências essenciais
- Possibilita criar estratégias de diversificação que fazem sentido
- Conceito de recurso é mais abrangente do que o conceito de competências essenciais (existem mais recursos do que competências essenciais)

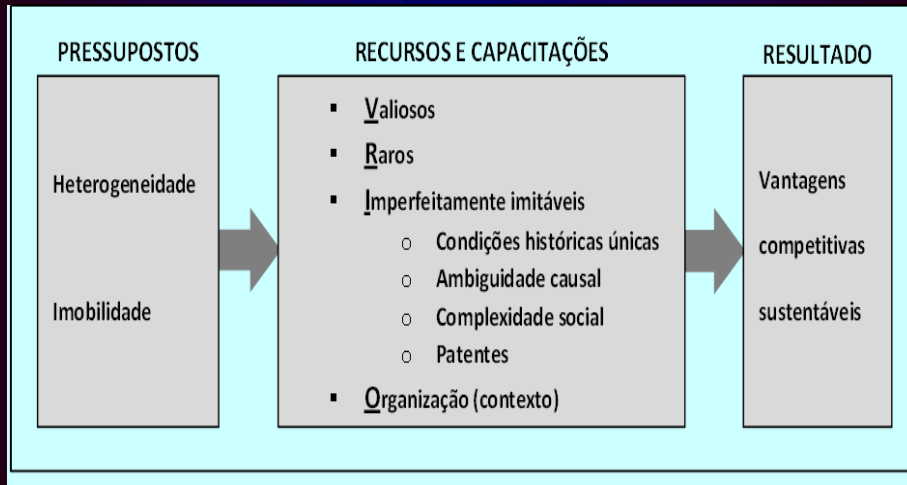
Recursos X Vantagem Competitiva

(Collis & Montgomery, 1995)

- Vantagem competitiva:
Posse de recursos que permitam à empresa desempenhar atividades melhor ou com menor custo que seus competidores
- Tipos de recursos:
 - Físicos: cabeamento
 - Intangíveis: marcas, *know-how* tecnológico
 - Capacidades Organizacionais: rotinas, processos e culturas

Visão baseada em recursos: Modelo VRIO

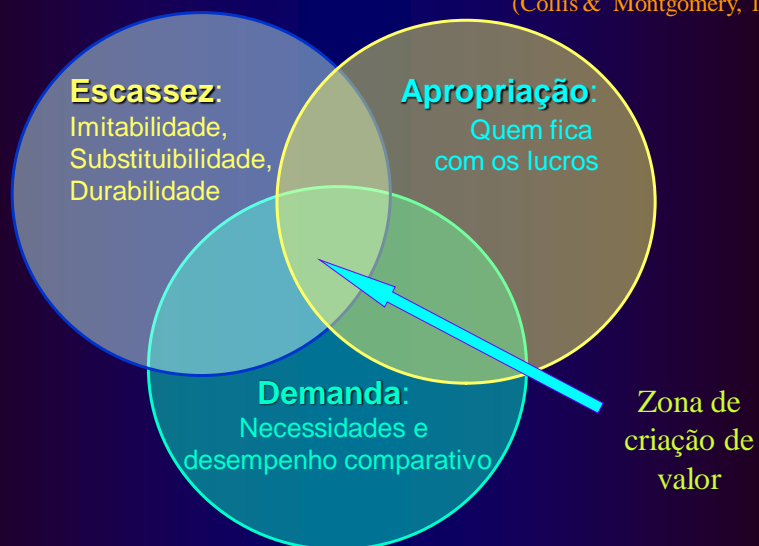
(Barney, 1991)



(Slide elaborado pelo doutorando George Felipe Bond Jager)

Gestão baseada em recursos: O que torna um recurso valioso?

(Collis & Montgomery, 1995)



Testes sobre o valor dos recursos

(Collis & Montgomery, 1995)

Para qualificar se um recurso é estratégico, é preciso verificar se ele passa por alguns testes relativos ao mercado (ambiente externo):

- Inimitabilidade
- Durabilidade
- Apropriabilidade
- Substituibilidade
- Superioridade Competitiva

Caracterização dos recursos intangíveis: principais diferenças

(Carmeli, 2004)

Recursos tangíveis:

- consiste em todos os itens físicos que a organização possui, tais como instalação, matéria-prima e outros equipamentos.
- São flexíveis, e podem ser mais facilmente imitados

Recursos intangíveis:

- todos os itens que não aparecem na informação do material (balanço) tais como cultura organizacional, reputação e controle interno.
- Representam uma importante função na criação de valor para a empresa principalmente porque são difíceis de acumular, tem habilidade para múltiplos usos simultaneamente e ambos são input e output das atividades corporativas
- São, por definição, inflexíveis.

➤ Dessa forma, recursos intangíveis, mais que os tangíveis, tem potencial para criar vantagem competitiva.

Competências e Recursos

(Banerjee, 2003)

- “Competências são consideradas essenciais se diferenciam estrategicamente a empresa”

(Leonard-Barton)

- As competências são internas às empresas e uma competência essencial diferencia não apenas a empresa em relação a seus competidores como também diferencia as várias competências da empresa internamente.

Competências baseadas em Recursos

(Banerjee, 2003)

Competência simples

- capacidade de usar os recursos existentes na empresa
- princípio – ou regra – que só faz sentido porque organiza recursos na empresa

Competência de segunda ordem

- capacidade de recombina recursos atuais de forma a gerar novos recursos, em resposta ao ambiente de mercado
- arquitetura de conhecimentos para recombina os recursos

Competências simples e de segunda-ordem

- Competências simples podem ser observadas e medidas pelos recursos obtidos do mercado para viabilizá-las
- Competências de segunda-ordem também podem ser observadas e são medidas em termos da entrega de recursos internos
- Competências compostas podem ser medidas pela soma de várias competências simples e de segunda-ordem que são complementares

Competências baseadas em Recursos

(Banerjee, 2003)

Competência essencial

- Conhecimento global e mais complexo sobre as regras lógicas usadas para re-configurar as competências de segunda-ordem
- Obtida pelo aprendizado de sucessos e fracassos das recombinações de segunda-ordem
- Conjunto de regras de decisão que alertam a empresa sobre mudanças potenciais no ambiente e ajudam na reconfiguração das competências de segunda-ordem, ao menor custo possível
- Não está baseada na combinação de recursos, e não pode ser medida em termos de recursos simples ou de recursos de conhecimento

RBV – imitação / inovação

(Lado et al., 2006)

- **Premissa:** As inovações devem ser protegidas de qualquer tipo de imitação
- Proposta do RBV:
A imitação é gerada pela própria inovação e ambas podem andar juntas
- As barreiras para restringir a imitação devem incluir formas de substituição de competência e de capacidades para criar e usar recursos alternativos que garantam alcançar vantagens estratégicas e, também, ações que desestimulem a necessidade de copiar.
- Paradoxo de imitação e inovação → um processo cíclico:

quando uma empresa impede imitação, através de barreiras, ela pode encorajar esforços de inovação pelos próprios competidores, o que forçam a empresa novamente investir em inovação

RBV – visão retórica

(Lado et al., 2006)

- Linhas de pensamento das escolas RBV:
 - (1) **equilíbrio**: os acadêmicos assumem um estado de equilíbrio e foco como as empresas ganham e sustentam as vantagens competitivas usando seus únicos recursos;
 - (2) **dinamicidade**: processo dinâmico de como o estoque de conhecimento e acervo são acumulados, mobilizados e desenvolvido durante todo o tempo para gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Técnica de Análise Estratégica (SAT)

(Carmeli, 2004)

Proposta para operacionalizar a RBV, através de etapas para analisar os recursos de uma firma:

1. Selecionar e classificar os recursos de maior valor e sua importância para o sucesso da empresa. De todos, somente os recursos valiosos serão examinados.
2. Recursos valiosos serão classificados de acordo com o grau de sua raridade.
3. Recursos valiosos serão classificados conforme a extensão a que são inimitáveis.
4. Recursos valiosos serão classificados conforme a extensão a que os substitutos não estão imediatamente disponíveis.

Críticas à RBV

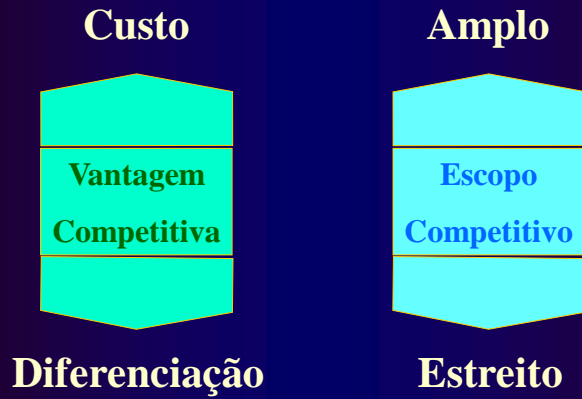
(Carmeli, 2004) (Lado et al., 2006)

- Apesar da teoria sobre a RBV trazer significativas contribuições, pouca coisa foi feita em relação ao lado empírico. A maioria dos métodos utilizados são qualitativos.
- A integração dos métodos qualitativos e quantitativos pode ser interessante para identificar e analisar os problemas das organizações com base na teoria da RBV.
- Lógica RBV é paradoxal, impregnada de contradições e ambigüidades e produz implicações incompatíveis para os resultados acadêmicos gerenciais e práticos
- Não é uma “regra para o sucesso” (*rules for riches*)
- Estimula a ambigüidade causal: dificulta decifrar ligações causais entre os recursos e as saídas

Estratégias Competitivas Genéricas

Vantagem x Escopo Competitivo

(Porter, 1987)



Estratégias Competitivas Genéricas

(Porter, 1987)



Estratégias Competitivas Genéricas

(Porter,1987)

- ☺ Vantagem competitiva com liderança em custo
- ☺ Vantagem competitiva com diferenciação
- ☺ Vantagem competitiva como ênfase
 - ênfase no custo
 - ênfase na diferenciação
- ☹ **Buscar mais de uma Estratégia Genérica**
 - sucesso em condições peculiares
 - riscos de se tornar “meio-termo”

Commodity Trap

(Deschamps; Nayak,1995)

Estratégias Genéricas

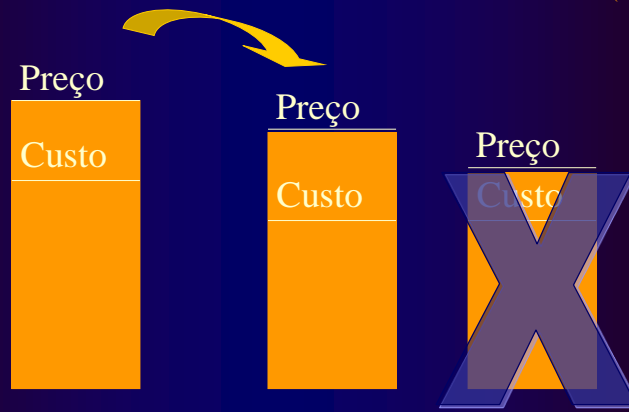
- Baixo Custo
- Alta Qualidade/
Diferenciação

Erros de interpretação:

- Proposição ou - ou
- Estratégia de diferenciação se aplica a empresas pequenas e especializadas atuando em segmentos ou nichos de mercado
- Gdes empresas deveriam então adotar a estratégia de baixo custo

Estratégia Genérica - Custo

(Porter, 1987)



Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

53

Estratégias Genéricas - Requisitos

Estratégia	Recursos&Habilidades	Requisitos Organizacionais
Custo	<ul style="list-style-type: none">• Investimento de capital e acesso ao capital• Boa Engenharia de Processo• Projeto p/manufatura• Baixo custo de distribuição	<ul style="list-style-type: none">• Controle rígidos e frequentes;• incentivos baseados em metas quantitativas

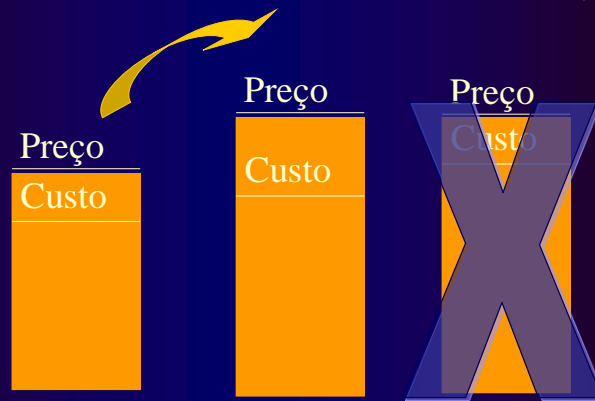
(Porter, 1987)

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

54

Estratégia Genérica - Diferenciação

(Porter, 1987)



Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

55

Estratégias Genéricas - Requisitos

Estratégia	Recursos&Habilidades	Requisitos Organizacionais
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none">• Habilidade de Marketing• Boa Engenharia de Produto• Tino Criativo• Capacidade de Pesquisa• Reputação de líder em qualidade ou tecnologia• Tradição na Indústria• Cooperação dos canais	<ul style="list-style-type: none">• Coordenação entre funções• incentivos subjetivos• Ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados

(Porter, 1987)

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

56

Estratégias Genéricas - Requisitos

Estratégia	Recursos&Habilidades	Requisitos Organizacionais
------------	----------------------	----------------------------

Enfoque

- Combinação das anteriores dirigidas para a meta estratégica em particular

- Combinação das anteriores dirigidas para a meta estratégica em particular

(Porter, 1987)

Estratégias Genéricas - Riscos

Estratégia	Riscos
------------	--------

Custos

- Concorrentes imitam
- tecnologia muda
- bases para a liderança em custos se desgastam

(Porter, 1987)

Estratégias Genéricas - Riscos

Estratégia

Riscos

Diferenciação

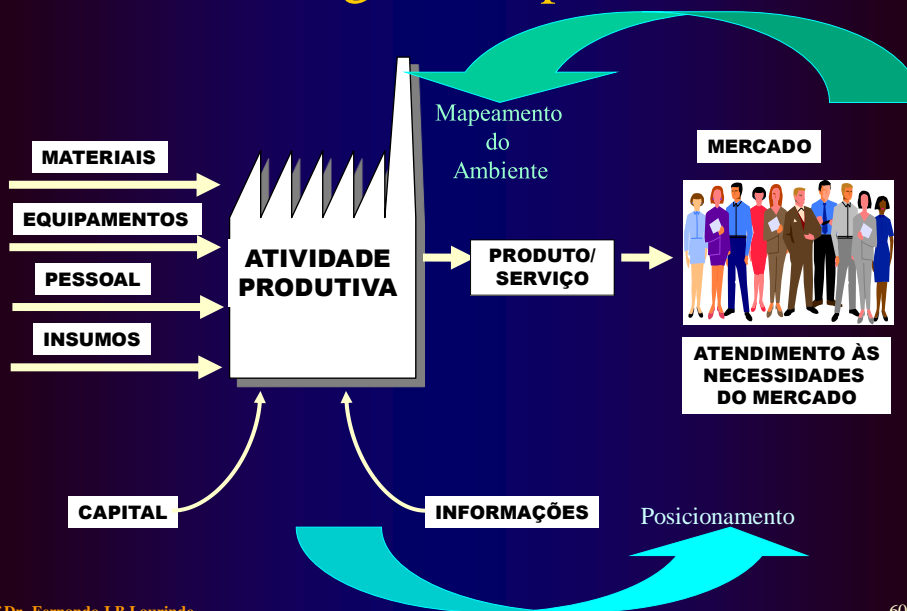
- Concorrentes imitam
- bases para a diferenciação perdem importância para os clientes

Enfoque

- Concorrentes imitam
- Segmentos-alvo tornam-se sem atrativos

(Porter, 1987)

Estratégia Competitiva

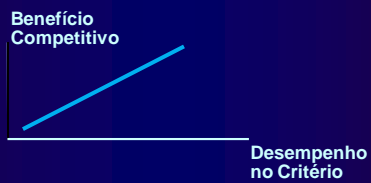


Critérios Competitivos

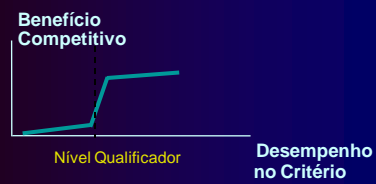
Critérios Competitivos

(Slack, 1993)

Critérios Ganhadores de Pedidos



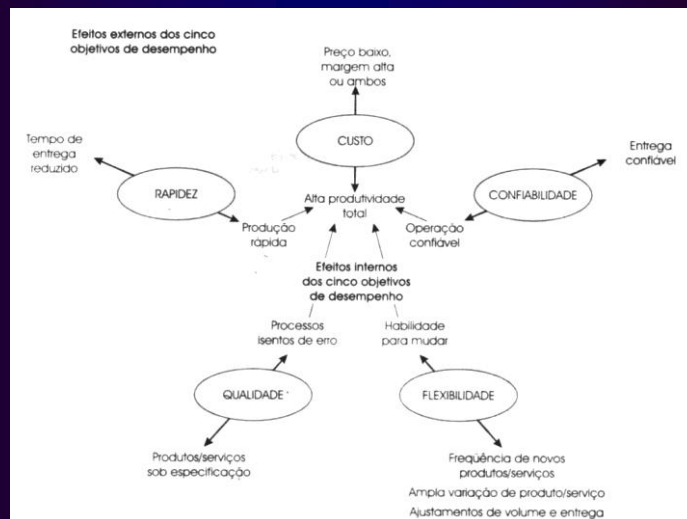
Critérios Qualificadores



Critérios Pouco Relevantes



Crêterios Competitivos



Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

(Slack,1999)

63

Método da Lacuna (GAPS)

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

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

(Slack,1993)

64

Definição dos objetivos

- Conjunto claro e priorizado de objetivos 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

(Slack,1993)

Definição dos objetivos

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

(Slack,1993)

Importância X Desempenho

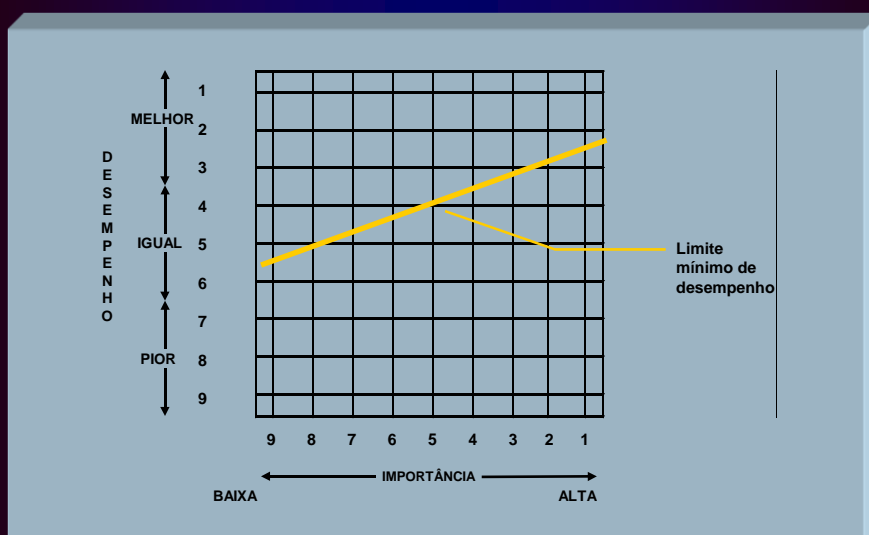


Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

(SLACK, 1993)

67

Importância X Desempenho



Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

(SLACK, 1993)

68

Escala - Desempenho

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

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

(SLACK, 1993)

69

Escala - Critérios Competitivos

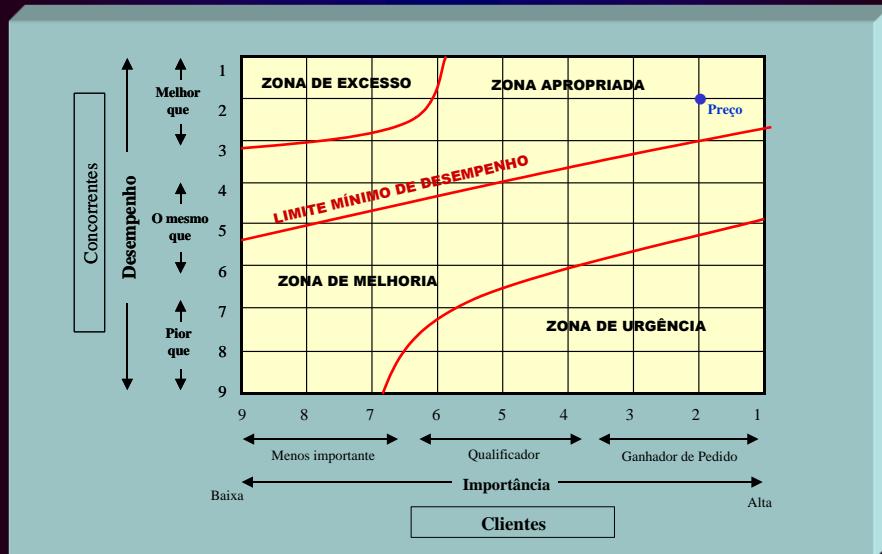
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes- é o principal impulso da competitividade	Ganhadores de Pedido
2	Proporciona uma importante vantagem junto ao cliente- é sempre considerado	
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado	
4	Precisa estar 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	

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

(SLACK, 1993)

70

Matriz Importância X Desempenho



Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

71

Plano de Ação

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

(Slack,1993)

Prof.Dr. Fernando J.B.Laurindo

72

Plano de Ação

- 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

(Slack,1993)

Plano de Ação - Prioridades

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

(Heizer;Render,1999)

Plano de Ação

Plano	Responsável	Recursos	Riscos
Plano Prioridade 1			
Plano Prioridade n			

(Heizer;Render,1999)