

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Terminando este capítulo, você deverá estar apto a:

- 1 Definir o termo *produtividade* e justificar sua importância para as organizações, e também para as nações.
- 2 Listar algumas das razões da baixa produtividade e algumas maneiras de aumentá-la.
- 3 Listar e discutir de forma resumida as principais maneiras pelas quais as organizações empresariais competem entre si.
- 4 Listar cinco razões responsáveis pela baixa competitividade de algumas empresas.
- 5 Definir o termo *estratégia* e explicar por que a estratégia é importante para a competitividade.
- 6 Fazer um confronto entre *estratégia* e *tática*.
- 7 Comparar a estratégia organizacional com a estratégia de operações, e explicar por que é importante que as duas estratégias estejam ligadas.
- 8 Descrever e dar exemplos de estratégias *baseadas no fator tempo*.

CAPÍTULO DOIS

PRODUTIVIDADE, COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

VISÃO GERAL DO CAPÍTULO

Introdução	Formulação da Estratégia	Problemas Propostos
Produtividade	Estratégias Baseadas nos Fatores Qualidade e Tempo	Leitura: Os Ganhos de Produtividade na Whirlpool
Os Fatores que Afetam a Produtividade		
Aumento da Produtividade	Leitura: Inovação Baseada no Fator Tempo	Estudos de Caso: Uma Tragédia Americana: Como uma Boa Empresa foi à Falência
Noticiário: Os Ganhos de Produtividade Contêm a Inflação	Resumo	Biscoitos Caseiros
Competitividade	Termos-chave	Abordando Novamente o Caso Hazel
Estratégia	Problemas Resolvidos	Abordando Novamente o Caso Hazel
Missão	Questões para Discussão e Revisão	Bibliografia Seleccionada
Estratégia de Operações	Exercícios de Redação de Memorandos	Suplemento: A Tomada de Decisão

Este capítulo aborda a produtividade, a competitividade e a estratégia: três tópicos distintos, porém relacionados, e que têm importância vital para as organizações empresariais. A *produtividade* diz respeito à utilização eficaz dos recursos; a *competitividade* trata do grau de eficácia de uma organização no mercado, quando comparado com o de outras organizações que oferecem produtos ou serviços semelhantes; e a *estratégia* diz respeito aos planos que determinam a direção que toma uma organização, ao perseguir suas metas. Os ganhos de produtividade declinantes do final da década de 1980 e os sucessos impressionantes da concorrência externa no mercado americano levaram muitas empresas americanas não apenas a reformular suas estratégias como a colocar também uma ênfase maior na *estratégia de operações*.

INTRODUÇÃO

Neste capítulo você aprenderá o que é a produtividade, por que ela é importante, e alguns modos de aumentar a produtividade nas organizações. Também aprenderá sobre maneiras diferentes de competir, adotadas pelas empresas, e por que algumas competem muito deficientemente. E por fim aprenderá como as estratégias eficazes podem tornar as organizações produtivas e competitivas.

PRODUTIVIDADE

Uma das responsabilidades primordiais de um gerente de operações é a de alcançar a *utilização produtiva* dos recursos de uma organização. Utiliza-se o termo *produtividade* para descrever isto. A *produtividade* é um índice que mede a relação entre o output gerado (os bens produzidos e os serviços fornecidos) e o input utilizado (a mão-de-obra, os materiais, a energia e outros recursos) para produzir aquele output. Ela é geralmente expressa como a razão entre o output e o input:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{output}}{\text{input}} \quad (2-1)$$

Exemplo 1

Determine a produtividade para os seguintes casos:

- a. Quatro instaladores colocaram 602 metros quadrados de carpete em oito horas.
- b. Uma máquina produziu 68 peças utilizáveis em duas horas.

Solução

$$\begin{aligned} a. \text{ Produtividade} &= \frac{\text{Metros de carpete instalados}}{\text{Horas trabalhadas}} = \frac{602 \text{ metros quadrados}}{4 \text{ instaladores} \times 8 \text{ horas/instalador}} = \frac{602 \text{ metros}}{32 \text{ horas}} \\ &= 18,81 \text{ metros/hora} \end{aligned}$$

$$b. \text{ Produtividade} = \frac{\text{Peças utilizáveis}}{\text{Tempo de produção}} = \frac{68 \text{ peças}}{2 \text{ horas}} = 34 \text{ peças por hora}$$

O cálculo do índice de produtividade para um conjunto de fatores mede os inputs e outputs utilizando uma unidade de medida comum, como o custo ou o valor. Por exemplo, o índice poderia utilizar o custo dos inputs e o preço do output:

Um índice de produtividade pode ser calculado para uma determinada operação, para um departamento, para a organização, ou até mesmo para um país inteiro.

Os índices de produtividade podem se referir a um único input (a produtividade parcial); a mais de um input (a produtividade para um conjunto de fatores); ou a todos os inputs (a produtividade total). A Tabela 2-1 mostra alguns exemplos de índices de produtividade. A escolha do índice de produtividade depende principalmente do propósito do índice. Se o propósito é o acompanhamento das melhorias na produtividade da mão-de-obra, então este fator, a mão-de-obra, torna-se evidentemente a base para medir o input.

Medidas parciais são com frequência as mais utilizadas na gerência de operações. A Tabela 2-2 fornece alguns exemplos de índices parciais de produtividade.

As unidades de output utilizadas nos índices de produtividade dependem do tipo de tarefa realizada. Alguns exemplos de produtividade da mão-de-obra são apresentados a seguir:

$$\begin{aligned} \frac{\text{Metros de carpete instalados}}{\text{Horas trabalhadas}} &= \\ &= \text{Metros de carpete instalados por hora trabalhada} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \frac{\text{Número de escritórios limpados}}{\text{Número de turnos}} &= \\ &= \text{Número de escritórios limpados por turno} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \frac{\text{Metros de piso de madeira cortados}}{\text{Número de semanas}} &= \\ &= \text{Metros de piso de madeira cortados por semana} \end{aligned}$$

Exemplos semelhantes podem ser apresentados para a *produtividade de máquina* (por exemplo, o número de peças produzidas por uma máquina em uma hora).

$$\frac{\text{Quantidade produzida, ao preço padrão}}{\text{Custo da mão-de-obra} + \text{Custo do material} + \text{Overhead}}$$

Exemplo 2

Utilizando os dados a seguir, determine a produtividade para um conjunto de fatores, considerando um input combinado de tempo de máquina e de mão-de-obra:

Output: 1.760 unidades

Input

Mão-de-obra: \$1.000

Materiais: \$520

Overhead: \$2.000

Solução

$$\text{Produtividade de um Conjunto de Fatores} = \frac{\text{Output}}{\text{Mão-de-obra} + \text{Materiais} + \text{Overhead}} =$$

$$= \frac{1.760 \text{ unidades}}{\$1.000 + \$520 + \$2.000} = 0,50 \text{ unidades} / \$$$

Os índices de produtividade são úteis em uma série de níveis administrativos. Seja para um determinado departamento ou para a organização como um todo, os índices de produtividade podem ser utilizados para se acompanhar o desempenho *no decorrer do tempo*. Os gerentes conseguem assim avaliar o desempenho, decidindo onde as melhorias se fazem necessárias.

Os índices de produtividade também podem ser utilizados para se avaliar o desempenho de todo um setor de atividade, ou a produtividade em nível nacional, para um país como um todo. Esses índices de produtividade são índices *agregados*, e são determinados combinando-se os índices de produtividade de várias empresas ou setores de atividade.

Os índices de produtividade servem essencialmente para constituir como que fichas de registro da eficácia do uso dos recursos. Os líderes de empresas se preocupam com a produtividade porque ela está relacionada com a *competitividade*: se duas empresas tiverem o mesmo nível de output, mas uma necessitar de menos input, devido à sua produtividade mais elevada, esta empresa poderá cobrar preços mais baixos, e conseqüentemente conseguirá aumentar sua participação de mercado. Alternativamente, poderá decidir manter seus preços, conseguindo assim aumentar seus lucros, para o mesmo volume de vendas. Os líderes do governo se preocupam com a produtividade nacional devido à estreita relação existente entre a produtividade e o *padrão de vida* de uma nação. Os elevados níveis de produtividade são amplamente responsáveis pelos padrões de vida relativamente mais elevados dos povos das nações industrializadas. Além disso, os aumentos de remuneração e de preços não acompa-

nhados por um aumento de produtividade tendem a criar pressões inflacionárias sobre a economia de uma nação.

Nos Estados Unidos, nas décadas de 1970 e 80, o aumento da produtividade ficou defasado em relação aos níveis alcançados por outras grandes nações industriais, principalmente Japão, Coreia, Reino Unido e Alemanha Ocidental. Isso causou uma preocupação entre altos funcionários do governo e líderes empresariais. Embora a produtividade americana ainda estivesse entre as maiores do mundo, ela estava perdendo terreno para a produtividade de outras nações. Além disso, uma parte significativa da produtividade americana podia ser atribuída à elevada produtividade *agrícola*; a produtividade *industrial* tendia a ser mais baixa. Isto pode estar mudando. A taxa de crescimento da produtividade americana foi menor durante a década de 80, tendo chegado mesmo a ser negativa em 1989. Entretanto, ela tem aumentado desde então. (Ver Fig. 2-1.)

A pergunta óbvia que se faz é: Como é que algumas nações, setores de atividade ou empresas conseguem obter ganhos de produtividade, enquanto outros não conseguem fazê-lo? Os teóricos e pesquisadores identificam impactos negativos sobre a produtividade. Entre os principais impactos estão os seguintes:

TABELA 2-2

Alguns exemplos de índices de produtividade parciais

Produtividade da Mão-de-Obra	Unidades de produção por hora de mão-de-obra Unidades de produção por turno Valor adicionado por hora de mão-de-obra Valor da produção em \$ por hora de mão-de-obra
Produtividade de Máquina	Unidades de produção por hora de máquina Valor da produção em \$ por hora de máquina
Produtividade do Capital	Unidades de produção por \$ de input Valor da produção em \$ por \$ de input
Produtividade da Energia	Unidades de produção por quilowatt-hora Valor da produção em \$ por quilowatt-hora

TABELA 2-1

Alguns exemplos de diferentes tipos de índices de produtividade

Índices parciais			
Produção	Produção	Produção	Produção
Mão-de-obra	Máquina	Capital	Energia
Índices de produtividade para um conjunto de fatores			
Produção		Produção	
Mão-de-obra + Máquina	Mão-de-obra + Capital + Energia		
Índice global			
Bens ou Serviços Produzidos			
Todos os inputs utilizados para produzi-los			

1. Uma menor propensão para poupar e uma propensão maior para o consumo, o que diminui a velocidade da formação de capital, atraindo os bens importados.
2. O aumento da regulamentação governamental faz aumentar o overhead administrativo em muitas empresas (o qual é improdutivo).
3. Nos Estados Unidos, existe uma demanda crescente por serviços, que são freqüentemente menos produtivos do que as operações industriais.
4. Uma ênfase no desempenho *de curto prazo* (por exemplo, a ênfase em se aumentarem os lucros e as vendas anuais) reduz o incentivo para se desenvolverem soluções de longo prazo para os problemas. Além disso, em períodos de inflação e de custos crescentes para empréstimos, os gerentes hesitam em empenhar fundos por períodos extensos porque isso diminui sua flexibilidade, impedindo-os de aproveitar outras oportunidades que poderiam surgir ao longo do tempo.

Muitas autoridades atribuem à administração das empresas muito da responsabilidade pelos magros ganhos de produtividade nas décadas de 1970 e 80. As autoridades enfatizam que concorrentes externos tinham que lidar com condições semelhantes ou até piores que as de suas contrapartidas americanas, e ainda assim ficavam na frente nos aumentos de produtividade. Algumas autoridades argumentam que a maioria dos concorrentes externos começou com uma produtividade tão baixa que os aumentos que obtiveram refletiam meramente a tentativa de alcançar os níveis de fabricantes americanos. Até certo ponto, isso era verdade. Além disso, os concorrentes externos tiveram a chance de aprender muito sobre melhorias de qualidade e produtividade, através do estudo dos métodos ocidentais. Entretanto, muitas dessas empresas alcançaram níveis de produtividade que se igualam ou ultrapassam os níveis de suas contrapartidas americanas. Parece que elas utilizaram as lições aprendidas para ultrapassarem seus mestres. Alguns citam a incapacidade dos gerentes americanos de integrarem com êxito, no processo de produção, os aperfeiçoamentos tecnológicos alcançados; uma queixa comum era de que os gerentes americanos pareciam "jogar tecnologia no problema" em vez de analisarem seus processos com sabedoria, para ver se a tecnologia poderia ser utilizada para ganhar vantagem competitiva, e como fazê-lo.

Uma outra questão administrativa é a dificuldade de se *medir* a produtividade com precisão. Por exemplo, pode ser difícil medir a produtividade dos funcionários administrativos, principalmente se os cargos envolvem esforços de criação ou de reflexão. Também a variabilidade de conteúdo dos cargos nas diferentes áreas

de atividade do setor de serviços pode distorcer os índices de produtividade. Suponhamos, por exemplo, que um restaurante empregue quatro garçons, os quais servem 80 refeições às quartas-feiras e 90 refeições às quintas-feiras, isto durante um mesmo intervalo de duas horas. Pode parecer que os garçons seriam mais produtivos nas quintas-feiras, mas talvez o menor output da quarta-feira refletisse o fato de que um menor número de pessoas estaria freqüentando o restaurante neste dia da semana. Ou considere a situação de dois médicos da sala de emergência de um hospital, um dos quais atende seis pacientes com ferimentos leves enquanto o outro gasta o mesmo tempo com apenas um paciente seriamente ferido. Afirmar-se que aquele que atende seis pacientes tem uma produtividade maior é desconsiderar a realidade da situação.

As diferenças na qualidade também podem distorcer os índices de produtividade. Isso pode acontecer, por exemplo, quando as comparações são feitas em relação a períodos diferentes, como quando se compara a produtividade de uma fábrica na década de 1990 com a produtividade de outra fábrica na década de 1960. Poucos discordariam que a qualidade é hoje muito superior ao que era então, mas não existe uma maneira simples de se incorporar a qualidade nos índices de produtividade.

As medições de produtividade precisam ser vistas tendo-se a conscientização dos fatores relacionados com a produtividade, assim como a expectativa de existir um certo grau de distorção nos valores. Conseqüentemente, é melhor tratar os índices de produtividade como indicadores aproximados, e não como medições precisas.

Os Fatores que Afetam a Produtividade

Numerosos fatores afetam a produtividade. Entre eles estão os métodos, o capital, a qualidade, a tecnologia e a gestão.

Considere um estudante que planeja digitar um extenso trabalho semestral. Suponha ser ele um datilógrafo mediano, e que consiga datilografar cerca de três páginas por hora. De que modo o estudante poderia aumentar sua produtividade, isto é, produzir mais páginas por hora? Uma das maneiras de conseguir isso seria inscrevendo-se num breve curso oferecido pela universidade, para melhorar sua habilidade de digitação (aperfeiçoando o método). Um outro modo seria a substituição da máquina de escrever por um equipamento mais caro, um computador (investindo em capital), juntamente com um software de processamento de texto, para adquirir a velocidade dos procedimentos automáticos, como a verificação de ortografia e erros (melhorando a

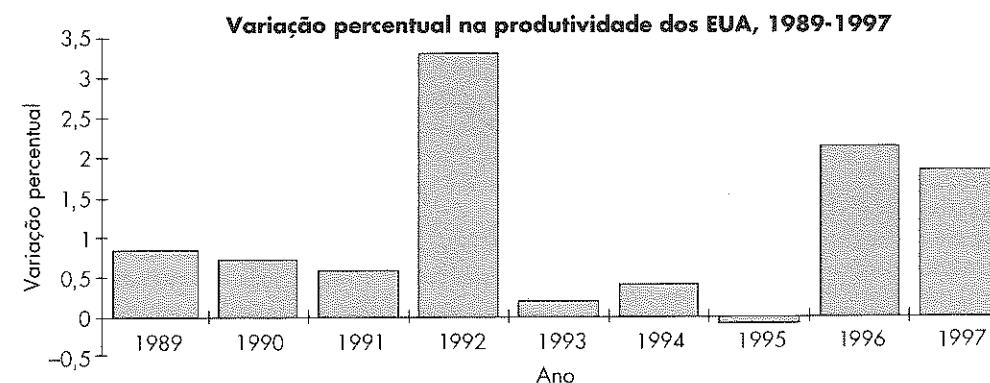


FIGURA 2-1 Variação percentual da produtividade nos Estados Unidos entre 1989 e 1997 (produção por hora).

qualidade). Ainda outro aumento de produtividade poderia ser conseguido por uma melhor organização, e pelo planejamento do trabalho de digitação a realizar (aperfeiçoando a gestão). O incentivo ao receber uma nota elevada e o orgulho quando se faz um bom trabalho também podem ser fatores importantes no aumento da produtividade. O ponto a ressaltar aqui é que todos esses fatores são fontes em potencial para aumento de produtividade, não apenas para este exemplo de digitação de trabalhos, mas para qualquer tipo de atividade de trabalho, e geralmente dependerá do gerente assegurar que os referidos fatores sejam explorados em profundidade.

Um erro habitual de conceito é que os trabalhadores constituem o determinante principal da produtividade. De acordo com esta teoria, o caminho para os ganhos de produtividade envolveria fazer os funcionários trabalharem mais arduamente. Entretanto, o fato é que no passado muitos ganhos de produtividade provieram dos aperfeiçoamentos *tecnológicos*. Alguns exemplos familiares incluem:

Rolos de pintura
Cortadores elétricos de grama
Máquinas de escrever eletrônicas
Máquinas copiadoras
Fornos de microondas
Lavadoras automáticas, secadoras, lavadoras de prato, liquidificadores
Discagem direta a distância, sistema de débito na conta telefônica, telefones celulares
Emissão de faturas e controle de estoques por computador
Automação
Calculadoras
Computadores de grande porte, computadores pessoais

Entretanto, a tecnologia sozinha não irá garantir os ganhos de produtividade; ela deve ser utilizada com sabedoria e reflexão. Sem um planejamento cuidadoso, a tecnologia pode até *reduzir* a produtividade, principalmente se ela conduzir para a inflexibilidade, custos elevados ou operações não-integradas. Uma outra armadilha atual da produtividade resulta de os funcionários utilizarem os computadores para atividades não-relacionadas com o trabalho (para jogar, conferir os preços das ações ou os resultados de partidas esportivas pela Internet). Além disso tudo, existe um declínio na produtividade que ocorre enquanto os funcionários aprendem a utilizar novos equipamentos ou procedimentos,

que, após o término da fase de aprendizagem, poderão levar a ganhos de produtividade.

Aumento da Produtividade

Uma empresa ou departamento pode tomar uma série de passos-chave em direção à melhoria da produtividade:

1. Criar índices de produtividade para todas as operações — fazer medições é o primeiro passo na gestão e controle de uma operação.
2. Ao decidir quais as operações mais críticas, analisar o sistema como um todo — a produtividade global é que é importante. Este conceito está ilustrado na Fig. 2-2, que mostra várias operações alimentando seu output numa operação *gargalo*. A capacidade da operação *gargalo* é menor que as capacidades combinadas das operações que fornecem os inputs, e assim as unidades formam filas, aguardando para serem processadas — daí o termo gargalo. As melhorias de produtividade em qualquer operação *que não seja um gargalo* não irá afetar a produtividade do sistema. Os aperfeiçoamentos na operação *gargalo* certamente conduzirão a um aumento de produtividade, mas somente até o ponto em que a taxa de output do gargalo se iguale à taxa de output das operações que a alimentam.
3. Desenvolver métodos para realizar melhorias na produtividade, como solicitar idéias dos funcionários (organizando eventualmente equipes de operários, engenheiros e gerentes), estudando como outras empresas conseguem ter aumentos de produtividade e reexaminando a maneira de executar o trabalho.
4. Estabelecer metas razoáveis de melhorias.
5. Tornar claro que a gerência apóia e incentiva o aumento na produtividade. Considerar o oferecimento de incentivos para recompensar os funcionários por suas contribuições.
6. Medir as melhorias e divulgá-las.
7. Não confundir produtividade com *eficiência*. A eficiência é um conceito mais estreito, que diz respeito a extrair o máximo a partir de determinado conjunto de recursos; a produtividade é um conceito mais amplo, que trata da utilização eficaz dos recursos globais. Por exemplo, uma perspectiva de eficiência em relação à operação de cortar grama com um cortador manual focalizaria a melhor maneira de se utilizar este cortador manual; uma perspectiva de produtividade incluiria a possibilidade de se utilizar um cortador motorizado.

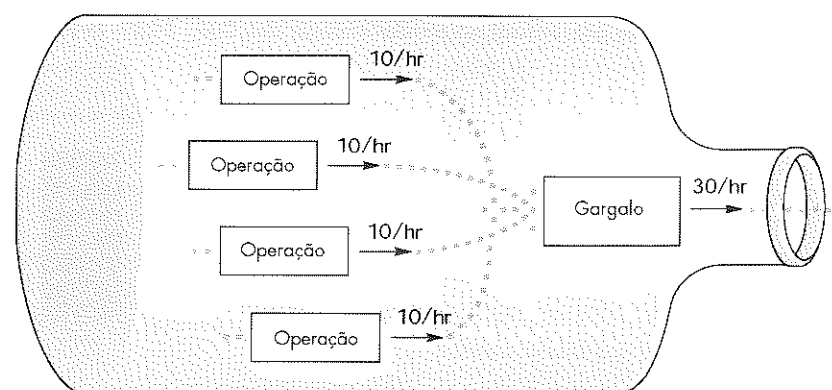


FIGURA 2-2 Operação gargalo.



NOTICIÁRIO

OS GANHOS DE PRODUTIVIDADE CONTÊM A INFLAÇÃO



www.burgerking.com

Os aumentos de salário podem levar a pressões inflacionárias — eles podem causar a elevação dos preços que os consumidores pagam pelos produtos e serviços. Isso tende a ocorrer, a não ser que os aumentos de salário sejam compensados por ganhos de produtividade, levando assim a um aumento nos lucros das empresas. Se isso ocorrer, uma fração dos lucros resultantes pode ser utilizada para atender aos aumentos salariais, sem ter que haver uma elevação de preços.

Alguns estabelecimentos da cadeia de lanchonetes Burger Kings conseguiram recentemente, por meio de ganhos de produtividade, aumentar em 1 dólar a remuneração inicial dos novos funcionários. Os restaurantes reestruturaram o menu, combinando itens para formar uma refeição-pacote, como um hambúrguer com fritas e um refrigerante. Isso permitiu que o pessoal de atendimento emitisse os pedidos com um único apertado de tecla em suas máquinas no ponto-de-venda, em vez de várias teclas, reduzindo assim o tempo necessário para

emitir um pedido. Deste modo, os pedidos foram agilizados, aumentando a produtividade e reduzindo consequentemente as necessidades de mão-de-obra, o que gerou um aumento nos lucros.

Fonte: Baseado em "Despite Pay Increases, Gains in Productivity, Profits Curb Inflation," *The Wall Street Journal*, May 22, 1997, p. A1.

COMPETITIVIDADE

As empresas precisam ser **competitivas** para poderem vender seus bens e serviços no mercado. A competitividade é um fator importante para se determinar se uma empresa irá prosperar, se mal conseguirá funcionar ou se irá à falência. As organizações empresariais concorrem umas com as outras através de uma variedade de maneiras. As principais maneiras de competir são pelo preço, qualidade, diferenciação do produto ou serviço, flexibilidade e tempo para executar certas atividades.

1. O **preço** é a quantia que um cliente deve pagar pelo produto ou serviço. Todos os outros fatores sendo iguais, os clientes irão escolher o produto ou serviço que tem o preço mais baixo. As organizações que competem no preço podem estabelecer margens de lucro menores, mas a maioria focaliza a redução dos custos dos bens ou serviços.
2. A **qualidade** refere-se aos materiais e à mão-de-obra, assim como ao projeto. Ela geralmente está relacionada com as percepções do comprador sobre quão bem o produto ou serviço irá atender seu propósito.
3. A **diferenciação do produto** refere-se a quaisquer características especiais (por exemplo, projeto, custo, qualidade, facilidade de uso, localização conveniente, garantia) que levam um produto ou serviço a ser percebido pelo comprador como mais adequado do que o produto ou serviço de um concorrente.
4. **Flexibilidade** é a capacidade de responder a mudanças. Quanto melhor uma empresa ou departamento responder a mudanças, tanto maior será sua vantagem competitiva sobre outra empresa ou departamento que não tenha a mesma capacidade de resposta. As mudanças podem estar relacionadas com aumentos ou decréscimos no volume da demanda ou a mudanças no projeto dos bens ou serviços.
5. O **tempo** está relacionado a uma série de diferentes aspectos das operações de uma organização. Um deles é a rapidez com que um produto ou serviço é fornecido para um cliente. O outro é a rapidez com que novos produtos ou serviços são desenvolvidos e levados ao mercado. E ainda outro é a velocidade com que são feitas as melhorias nos produtos ou processos.

As organizações fracassam ou têm um desempenho fraco por uma série de razões. Estar consciente dessas razões pode ajudar os gerentes a evitar cometer erros semelhantes. Entre os erros comuns estão os seguintes:

1. Colocar ênfase excessiva no desempenho financeiro de curto prazo à custa da pesquisa e desenvolvimento.
2. Deixar de aproveitar os pontos fortes e oportunidades e/ou deixar de reconhecer as ameaças da concorrência.
3. Não dar atenção à estratégia operacional.
4. Colocar ênfase excessiva no projeto do produto e serviços, e não o suficiente no projeto do processo.
5. Não dar atenção aos investimentos de capital e recursos humanos.
6. Não se preocupar em estabelecer boas comunicações internas e cooperação entre as diferentes áreas funcionais.
7. Não levar em conta os desejos e necessidades do cliente.

A chave para a concorrência bem-sucedida é determinar o que os clientes desejam, e então direcionar os esforços para atender (ou até mesmo superar) suas expectativas. Existem duas questões básicas que devem ser respondidas. Primeira: O que os clientes desejam (*isto é, o que significa "valor" para o cliente?*) Segunda: Como podemos fornecer isso para eles? Uma maneira de expressar o valor atribuído pelo cliente — dirigindo assim os esforços da organização para a satisfação dos clientes — é por meio da seguinte relação:¹

$$\text{Valor} = \frac{\text{Desempenho}}{\text{Custo}} = \frac{\text{Qualidade} + \text{Velocidade} + \text{Flexibilidade}}{\text{Custo}} \quad (2-3)$$

Neste modelo, a diferenciação do produto é incluída como uma parte integrante da qualidade. (Num capítulo mais adiante você descobrirá que características especiais, isto é, a diferenciação do produto, constituem na realidade uma das dimensões da qualidade.) A relação acima quer dizer que um cliente irá avaliar um produto ou serviço por seu desempenho (medido pelos três fatores) em relação a seu custo. Como você pode ter percebido, nes-

¹Descrito pelo CEO da Procter & Gamble, Edwin L. Artzt, no Oitavo Fórum sobre a Qualidade, realizado em 1.º de outubro de 1992.

ta relação de valor, aquilo que é mais importante difere, dependendo da natureza do produto ou serviço, e do cliente. Assim, em certas circunstâncias, a qualidade pode ser mais (ou menos) importante que a velocidade e/ou a flexibilidade. Um gerente pode incorporar essas diferenças, ponderando cada fator de desempenho de acordo com a sua importância. Isto conduz à seguinte expressão:

$$\text{Valor} = \frac{P_1 \times \text{Qualidade} + P_2 \times \text{Velocidade} + P_3 \times \text{Flexibilidade}}{\text{Custo}} \quad (2-4)$$

A compreensão desta relação de valor pode ajudar os gerentes a desenvolver estratégias bem-sucedidas.

ESTRATÉGIA

A estratégia de uma organização tem um impacto de longo prazo sobre a natureza e as características da organização. As estratégias afetam em larga escala a capacidade de competição de uma organização ou, no caso de uma organização sem fins lucrativos, a capacidade de atender aos propósitos estabelecidos.

Nesta seção, você aprenderá a respeito das estratégias organizacionais assim como das estratégias operacionais, e de como

elas influenciam uma organização. A natureza das estratégias de uma organização dependerá de sua missão.

Missão

A missão de uma organização é a base da organização — a razão de sua existência. As missões variam de uma organização para outra, dependendo da natureza dos negócios. A missão de um hospital seria a de fornecer atendimento de saúde; a missão de uma empresa de construção poderia ser a construção de novas casas residenciais; e a missão de uma companhia de seguros poderia ser fornecer apenas seguros de vida, ou talvez fornecer uma ampla faixa de seguros (nos ramos residencial, de automóvel, de vida e de acidentes). Uma parte da missão das organizações sem fins lucrativos consiste em fornecer serviços para clientes, enquanto uma parte da missão das organizações com fins lucrativos consiste em gerar lucros para seus donos (acionistas ou sócios).

É importante que a declaração de missão de uma organização seja clara e simples, e que responda à pergunta "Qual é o nosso negócio?". A declaração de missão deve servir de guia, em todos os níveis, para a formulação de estratégias para a organização, assim como para a tomada de decisão. Nem todas as organizações têm declarações de missão; talvez seus líderes não

TABELA 2-3

Declarações selecionadas de missão de empresas

Globe Metallurgical	Fornecer produtos e serviços líderes nas indústrias de ligas de metal-silício e ferroligas, com a mais elevada qualidade e o mais baixo custo de fabricação. Para manter nossa liderança, temos que aperfeiçoar continuamente nossos serviços. Atenderemos às necessidades de nossos clientes com produtos, serviços e tecnologias que têm real valor. Isso assegurará os lucros a longo prazo para o crescimento, segurança de emprego para nossos funcionários, e proporcionará a nossos proprietários e acionistas elevados e sustentados retornos sobre o investimento. Reproduzido com permissão de Globe Metallurgical, Beverly, Ohio
IBM	Criamos, desenvolvemos e fabricamos as tecnologias de informação mais avançadas do setor, incluindo sistemas de computador, software, sistemas para operação em rede, dispositivos de arquivamento e microeletrônica. Temos duas missões fundamentais: • Almejamos a liderança na criação, desenvolvimento e fabricação das mais avançadas tecnologias da informação. • Como maior empresa de serviços de informação no mundo, traduzimos em valor para nossos clientes as tecnologias avançadas. Nossos profissionais no mundo todo fornecem especialidade em setores de atividade específicos, serviços de consultoria, integração de sistemas e desenvolvimento de soluções e suporte técnico. Reproduzido com permissão de IBM, Armonk, Nova York
Skynet Worldwide Courier	A Skynet Worldwide Courier Network estabelece o padrão para o fornecimento e a distribuição internacional de serviços, superando sempre as expectativas dos clientes. A Skynet proporciona a satisfação do cliente por meio de: • Integração de todos os aspectos do processo de transporte. • Personalização dos serviços, em nível mundial. • Investimento em pessoal e tecnologia voltados para a qualidade. • Inovação e adaptação para atender às exigências singulares e mutáveis dos clientes. Reproduzido com permissão de Skynet Worldwide Courier, Miami, Flórida
Union Carbide	Aumentar o valor da organização, perseguindo-se com êxito as estratégias que capitalizam sobre nossos pontos fortes empresariais na área de produtos químicos e polímeros; Executar com êxito as estratégias de criação de riqueza que sempre forneçam valor para todas as pessoas envolvidas em nosso negócio, ao longo do curso do ciclo da empresa. Reproduzido com permissão de Union Carbide, Danbury, Connecticut
Valores Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência na área de segurança e do meio ambiente • Foco no cliente • Liderança tecnológica • Excelência do pessoal • Simplicidade e nitidez de foco

tenham consciência da importância de tal declaração, ou talvez não tenham idéia clara sobre qual deveria ser a missão. Sem uma missão claramente enunciada, é pouco provável que uma organização consiga alcançar seu verdadeiro potencial, porque haverá pouco direcionamento para a formulação de estratégias. A Tabela 2-3 fornece alguns exemplos de declarações de missão.

Estratégias e Táticas. Uma declaração de missão fornece uma direção geral que gera as metas da organização, as quais fornecem substância para a missão global. Por exemplo, uma meta de uma organização pode ser assegurar para um produto um determinado percentual de participação de mercado; outra meta pode ser alcançar um certo grau de lucratividade. Em conjunto, a missão e as metas estabelecem um destino para a organização.

Estratégias são planos para se alcançarem metas. Se você pensa nas metas como sendo destinos, então as estratégias são os mapas rodoviários para alcançar os destinos. As estratégias fornecem a focalização necessária para a tomada de decisão. De modo geral, as empresas têm estratégias globais denominadas

estratégias organizacionais, relacionadas com a organização inteira, e também têm estratégias funcionais, relacionadas com cada uma das áreas funcionais da organização. As estratégias funcionais devem dar suporte às estratégias globais da organização, assim como as estratégias organizacionais devem dar suporte às metas e à missão da organização.

Táticas são os métodos e ações para realizar as estratégias. Elas têm uma natureza mais específica do que as estratégias, e fornecem orientação e direção para empreender operações reais, que necessitam dos mais específicos e detalhados planos e decisões de uma organização. Você poderia considerar as táticas como sendo a parte do "como fazer" do processo (por exemplo, como chegar ao destino, seguindo o mapa rodoviário da estratégia), e as operações como sendo a parte efetivamente "executiva" do processo.

Deveria ser perceptível que é de natureza hierárquica a relação global que existe a partir da missão, e que flui para baixo, indo até as operações efetivas. Isso está ilustrado na Fig. 2-3.

Um exemplo simples pode ajudar a tornar esta hierarquia bem nítida.

Exemplo 3

Rita é uma estudante de segundo grau no sul da Califórnia. Ela gostaria de fazer uma carreira em administração de empresas, ter um bom emprego e uma renda suficiente para viver confortavelmente.

Um possível roteiro para ela alcançar suas metas poderia ser algo como:

Missão: Ter uma boa qualidade de vida.

Meta: Ter uma carreira bem-sucedida, ter uma boa renda.

Estratégia: Obter diploma e formação universitários.

Táticas: Selecionar uma universidade e um curso superior; decidir como financiar os estudos universitários.

Operações: Inscrever-se, adquirir livros, participar de cursos, estudar.

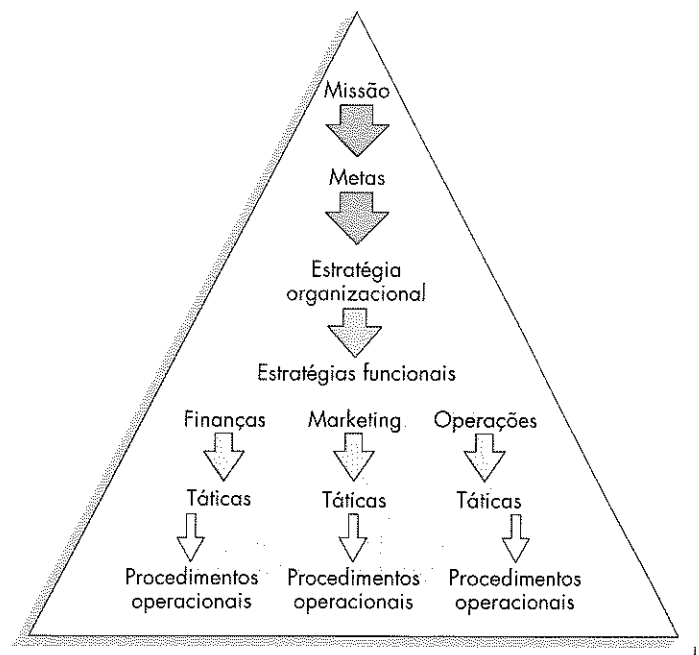


FIGURA 2-3 Nas organizações, o planejamento e a tomada de decisão são de natureza hierárquica.

Estratégia de Operações

A estratégia organizacional fornece a direção global para a organização. Ela tem um escopo amplo, abrangendo a organização inteira. A estratégia de operações tem um escopo mais estreito, e lida principalmente com o aspecto operacional da organização. A estratégia de operações está relacionada com produtos, processos, métodos, recursos para a operação, qualidade, custos, lead times e programação. A Tabela 2-4 fornece uma comparação entre a missão de uma organização, sua estratégia global, sua estratégia de operações, as táticas e as operações propriamente ditas.

Para a estratégia de operações ser realmente eficaz, é importante vinculá-la à estratégia organizacional; portanto, as duas não devem ser formuladas independentemente. Ao contrário, a for-

mulação da estratégia organizacional deve levar em conta as realidades dos pontos fortes e fracos da área de operações, capitalizando os pontos fortes e lidando com os fracos. Analogamente, a estratégia de operações deve ser coerente com a estratégia global da organização, e deve ser formulada visando a dar suporte às metas da organização. Isso exige que os gerentes seniores trabalhem em conjunto com as unidades funcionais, para formular estratégias que irão prover suporte mútuo, assim como para a estratégia global da organização, e sem entrar em conflito com ela. Embora isso pareça evidente, nem sempre ocorre na prática. Em vez disso, poderemos encontrar lutas pelo poder entre várias unidades funcionais. Essas lutas ocorrem em detrimento da organização, porque jogam as unidades funcionais umas contra as outras, em vez de concentrar a energia das unidades, para tornar a organização mais competitiva e capaz de melhor aten-