

Agosto/2019

views | Aug 20, 2019, 01:43pm

Here's How California Derailed Trump's Auto

21/08/2019 às 10h58

Trump chama executivos da indústria

Trump sa automotiva de 'tolos'

His EPA was worried they will kill more people.

Car companies are working with California to enact stronger mileage standards as the White House is trying to weaken them.

By Umair Irfan | Aug 21, 2019, 2:50pm EDT





Produção e desemprego na indústria automotiva crescem em julho

Alta de 73% na fabricação em relação a junho é acompanhada por 1.484 demissões



7.ago.2020 às 11h11

Eduardo Sodré

***Papel Estratégico e Objetivos da
Produção***

Estratégias de Operações

Cap 2

Profa. Dra. Simone Vasconcelos R. Galina

ESTRATÉGIA ?

ESTRATÉGIA

- ↪ Conjunto de **planos e políticas** através dos quais a empresa **procura adquirir vantagens** em relação a seus concorrentes (Skinner)
- ↪ É a arte de **combinar atividades** para alcançar uma posição única e valorizada (José Sacramento).
- ↪ Articular a estratégia significa **escolher tomar uma direção** em vez de outra (Slack).
- ↪ Estratégia é uma força mediadora **entre a organização e o seu meio envolvente**: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente (Mintzberg).

ESTRATÉGIA

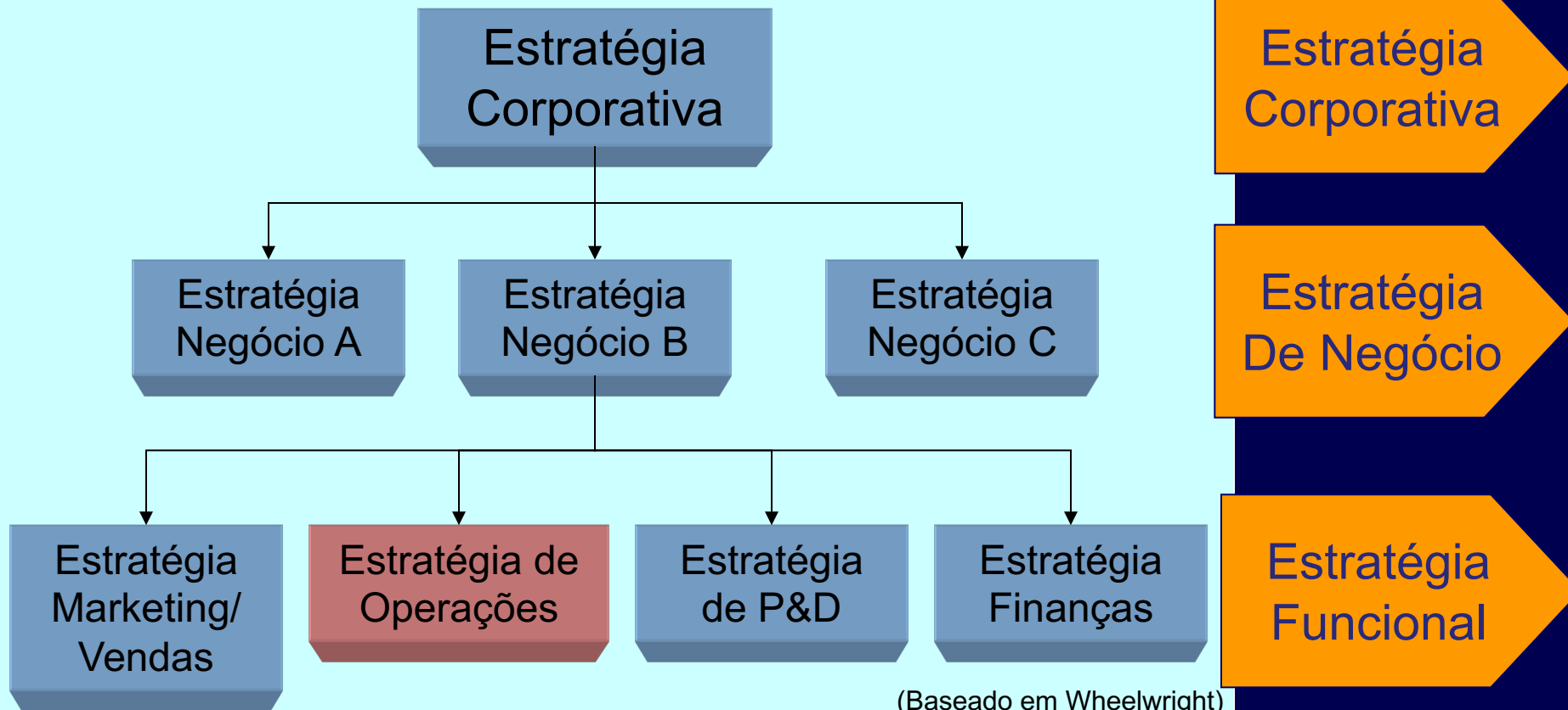
↳ **Decisões estratégicas são decisões que (Slack):**

- ★ **têm efeito abrangente na organização à qual a estratégia se refere**
- ★ **definem a posição da organização relativamente a seu ambiente**
- ★ **aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo**

Busca pela COMPETITIVIDADE

Estratégia Empresarial: Hierarquia

As estratégias empresariais estão divididas por níveis hierárquicos



(Baseado em Wheelwright)



Função Produção para
competitividade

Função Produção

X

Estratégia ???

Alguma
relação?

*Será que Gestão de Operações pode
fazer qualquer negócio “acontecer ou
quebrar”?*

Função Produção x Estratégia ???

Pepsico afirma que houve falha no caso Toddyinho

PepsiCo diz que falha fez detergente ser envasado no lugar de Toddyinho



Papel da Função Produção

É algo além das responsabilidades e tarefas óbvias que ela tem na empresa

- Implementadora da estratégia empresarial
- Apoio para a estratégia empresarial
- Impulsionadora da estratégia empresarial

Implementadora da estratégia empresarial

- Coloca em prática a estratégia da empresa;
- Cada parte da produção deve colaborar para que a estratégia seja alcançada;
- A estratégia não pode ser vista, apenas o comportamento da produção, na prática, pode ser visto.
- Ex: Qual seria papel da Função Produção em uma companhia aérea como LATAM para a estratégia de atrair passageiros de n

Ex:

Propor rotas específicas

Mudar serviço de bordo

Adicionar serviços (como jornal)

Treinar equipe com diferenciais

Facilitar manuseio de bagagens

Apoio para a estratégia empresarial

- Desenvolve recursos que fornecem as condições necessárias para permitir que a organização atinja seus objetivos estratégicos.
- Por exemplo: empresa passa a competir com estratégia de liderança tecnológica, qual papel da Função Produção?

Ex:
Desenvolver projetos tecnologicamente avançados
Relacionamentos com fornecedores
...

Impulsionadora da estratégia empresarial

- Dá vantagem competitiva a longo prazo, mantendo (ou alavancando) rápida entrega, qualidade, variedade de produtos, etc.

Considerar: Papel estratégico das operações

(Corrêa & Corrêa, 2004)

- Operações (de manufatura ou serviços) envolvem a maioria dos investimentos em capital nas organizações (na maioria das situações)
 - Ex. TAM – aquisição de aeronaves
- Maioria das decisões em operações envolvem recursos físicos (tangíveis), que têm “inércia” decisória
 - Ex: TAM – decisão de aumentar capacidade produtiva pode levar 2 anos para ser implantada
- Decisões em operações são normalmente difíceis e caras de serem revertidas e continuam influenciando
 - Ex: TAM – se decide adquirir nova aeronave, conviverá c/ ela anos
- Opções estratégicas adotadas impactam diretamente na maneira de competição da empresa no mercado
 - Ex: TAM – se para expandir ~300 lugares decide adquirir 1 Boeing 777 ou 6 jatos ERJ 145 impacta competição futura da empresa em voos de curta ou longa duração (locais atendidos), autonomia de vôo, frequência, etc.

PORTANTO:

*As operacoes são
extremamente
relevantes para a
estratégia da
organização*

*Estratégia
de
Operações*

Estratégia de Operações - Definições

“Uma estratégia de produção é um conjunto de planos e políticas através dos quais a companhia objetiva obter vantagens sobre seus competidores e a partir da produção (e venda) de produtos para um particular conjunto de consumidores (Skinner, 1969)

Estratégia de Operações - Definições

“É o conjunto das **tarefas e decisões coordenadas** que precisam ser tomadas para **atingir** as exigências dos **objetivos competitivos** da empresa” (Slack)

COMPETITIVIDADE

Competitividade

- O que significa ser competitivo?

Ser melhor do que a concorrência
naquilo que o mercado valoriza

5 OBJETIVOS DE DESEMPENHO DA PRODUÇÃO

Cinco objetivos de desempenho
(ou Principais critérios competitivos ou
Fatores Críticos de Sucesso)



Qualidade



Rapidez



Confiabilidade



Flexibilidade



Custo

Competitividade

- Principais critérios competitivos (ou Objetivos de desempenho ou Fatores Críticos de Sucesso):



Qualidade

Significa: Fazer bem suas tarefas;

- É uma das partes mais visíveis da operação;

Qualidade pode significar...

Hospital



Fabrica de automóveis



Empresa de ônibus urbanos



Supermercado



Fig. 2.5 – Qualidade significa coisas diferentes em operações diferentes

Qualidade pode significar...

Hospital

- Pacientes recebem tratamento mais apropriado
- O tratamento é conduzido de maneira correta
- Os pacientes são consultados e mantidos informados
- Os funcionários são cordiais, amigáveis e solícitos

Fabrica de automóveis

Empresa de ônibus urbanos

Supermercado

Fig. 2.5 – Qualidade significa coisas diferentes em operações diferentes

Qualidade pode significar...

Hospital

- Pacientes recebem tratamento mais apropriado
- O tratamento é conduzido de maneira correta
- Os pacientes são consultados e mantidos informados
- Os funcionários são cordiais, amigáveis e solícitos

Fabrica de automóveis

- Todos os componentes são fabricados conforme as especificações
- A montagem atende às especificações
 - O produto é confiável
 - O produto é atraente e sem defeitos

Empresa de ônibus urbanos

Supermercado

Fig. 2.5 – Qualidade significa coisas diferentes em operações diferentes

Qualidade pode significar...

Hospital

- Pacientes recebem tratamento mais apropriado
 - O tratamento é conduzido de maneira correta
- Os pacientes são consultados e mantidos informados
- Os funcionários são cordiais, amigáveis e solícitos

Fabrica de automóveis

- Todos os componentes são fabricados conforme as especificações
- A montagem atende às especificações
 - O produto é confiável
- O produto é atraente e sem defeitos

Empresa de ônibus urbanos

- Os ônibus são limpos e arrumados
- Os ônibus são silenciosos e não emitem gases poluentes
- O horário é rigoroso e atende as necessidades dos usuários
- Os funcionários são corteses, amigáveis e solícitos

Supermercado

Fig. 2.5 – Qualidade significa coisas diferentes em operações diferentes

Qualidade pode significar...

Hospital

- Pacientes recebem tratamento mais apropriado
 - O tratamento é conduzido de maneira correta
- Os pacientes são consultados e mantidos informados
- Os funcionários são cordiais, amigáveis e solícitos

Fabrica de automóveis

- Todos os componentes são fabricados conforme as especificações
- A montagem atende às especificações
 - O produto é confiável
- O produto é atraente e sem defeitos

Empresa de ônibus urbanos

- Os ônibus são limpos e arrumados
- Os ônibus são silenciosos e não emitem gases poluentes
- O horário é rigoroso e atende as necessidades dos usuários
- Os funcionários são corteses, amigáveis e solícitos

Supermercado

- Os produtos estão em boas condições
 - A loja é limpa e organizada
 - A decoração é adequada e atraente
- Os funcionários são corteses, amigáveis e solícitos

Fig. 2.5 – Qualidade significa coisas diferentes em operações diferentes

Rapidez

Significa: Diminuir tempos

Rapidez pode significar...

Hospital

- O tempo entre a solicitação de tratamento e sua realização é mínimo.
- O tempo para o resultado dos exames, raios x, etc. é mínimo.

Fabrica de automóveis

- O tempo entre o pedido de um carro específico por um revendedor e sua entrega ao consumidor é mínimo.
- O tempo de espera pela assistência técnica é mínimo.

Empresa de ônibus urbanos

- O Tempo total da jornada para o usuário atingir o seu destino é mínimo.

Supermercado

- O tempo envolvido na transação total, desde a chegada à loja, realização das compras e retorno do consumidor a sua casa é mínimo.
- Imediata disponibilidade de bens.

Fig. 2.6 - Rapidez significa coisas diferentes em operações diferentes

Quando rapidez é uma questão de vida ou morte (p. 73)



Confiabilidade

Significa: Entregar os bens ou serviços ao cliente de acordo com o que foi prometido.

Confiabilidade pode significar...

Hospital

- A proporção de consultas canceladas é mínima
- As consultas são realizadas no horário programado
 - Os resultados dos exames, raios X etc. são entregues como prometido

Fábrica de automóveis

- Entrega veículos aos revendedores no tempo previsto
- Entrega peças de reposição aos centros de serviços no tempo

Empresa de ônibus urbanos

- Cumpre o horário fixado em todos os pontos de trajeto
- Mantém assentos disponíveis para os passageiros

Supermercado

- Previsibilidade do horário de funcionamento
 - A proporção de bens em falta é mínima
 - O tempo de fila é mínimo
- Disponibilidade de vagas no estacionamento

Fig. 2.7 - Confiabilidade significa coisas diferentes em operações diferentes

Flexibilidade

Significa: Capacidade de modificar a operação

Deve atender quatro tipo de exigências:

- **Produto**
 - Exemplo: Novos tipos de tratamentos em um hospital;
- **Compostos (mix)**
 - Exemplo: O setor de cirurgia de um hospital que deve ser flexível para trabalhar em diferentes casos;

Flexibilidade

- **Volume**
 - Exemplo: O hospital deve conseguir atender as variações de demanda da semana;
- **Entrega**
 - Exemplo: Deve estar pronto para fazer um parto antes do tempo previsto.

4 EXIGÊNCIAS DE FLEXIBILIDADE

FLEXIBILIDADE

Produto

Compostos (mix)

Volume

Entrega

Flexibilidade pode significar...

Hospital

- Flexibilidade de produto/serviço - introdução de novos tipos de tratamentos
- Flexibilidade de composto (mix) - ampla variedade de tratamentos disponíveis
- Flexibilidade de volume - habilidade de se ajustar ao número de pacientes atendidos
 - Flexibilidade de entrega - habilidade de reprogramar/antecipar consultas/necessidades

Fabrica de automóveis

- Flexibilidade de produto/serviço - introdução de novos modelos
- Flexibilidade de composta (mix) - ampla variedade de opções disponíveis
- Flexibilidade de volume - habilidade de se ajustar ao número de veículos fabricados
 - Flexibilidade de entrega - habilidade de reprogramar as prioridades de produção

Empresa de ônibus urbanos

- Flexibilidade de produto/serviço - introdução de novas rotas ou excursões
 - Flexibilidade de composto (mix) - grande número de locais servidos
- Flexibilidade de volume - habilidade de se ajustar à frequência dos serviços
 - Flexibilidade de entrega - habilidade de reprogramar as viagens

Supermercado

- Flexibilidade de produto/serviço - introdução de novos bens ou promoções
- Flexibilidade de composto (mix) - ampla variedade de bens estocados
- Flexibilidade de volume - habilidade de se ajustar ao número de consumidores atendidos
 - Flexibilidade de entrega - habilidade de repor estoque de itens em falta (ocasionalmente)

Fig. 2.8 – Flexibilidade significa coisas diferentes em operações diferentes

Custo

Significa: Custos baixos e bons lucros;

Gasta-se dinheiro em:

- Funcionários, instalações e materiais;

Objetivos de desempenho - Exemplos

- Custo

Custo pode significar...

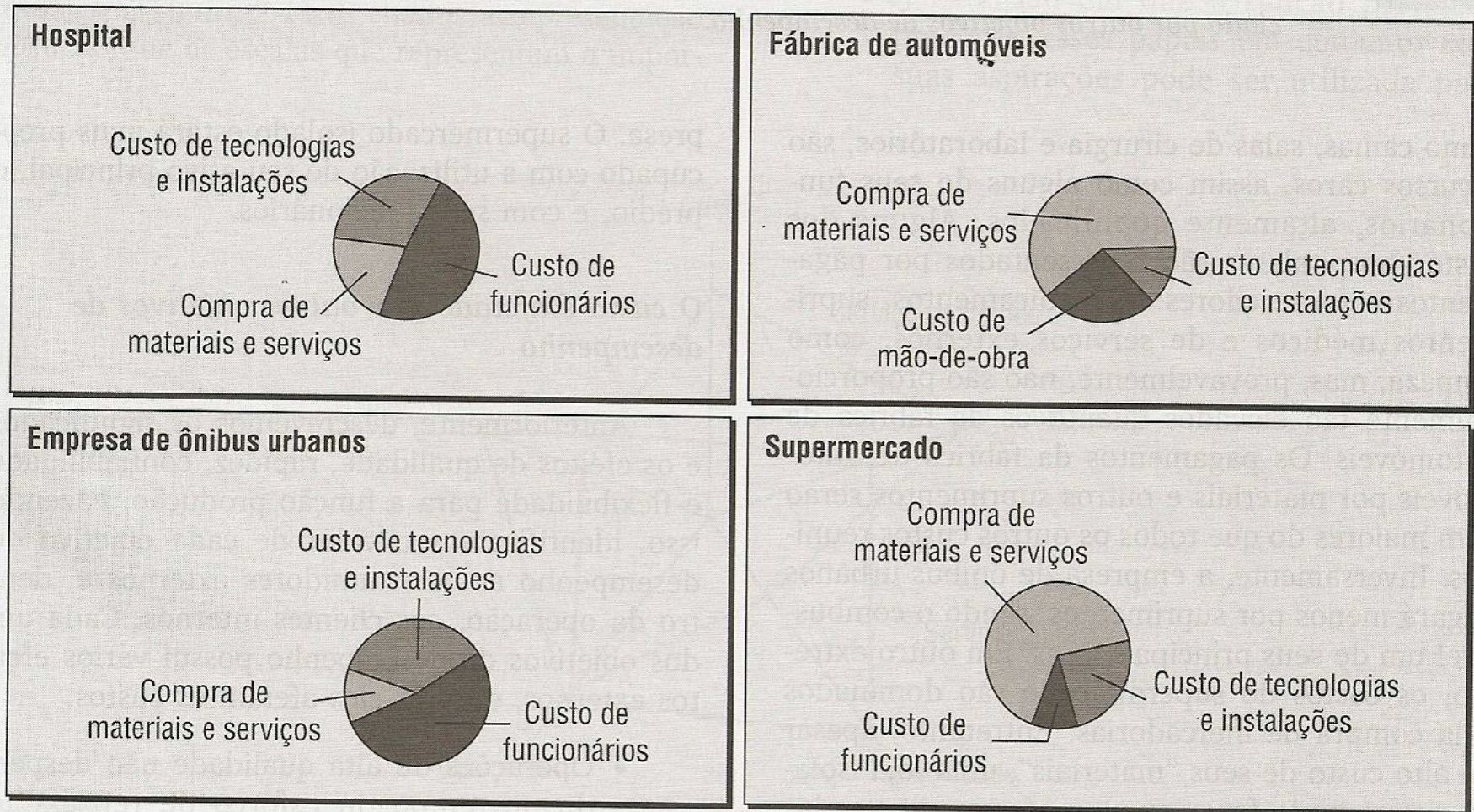
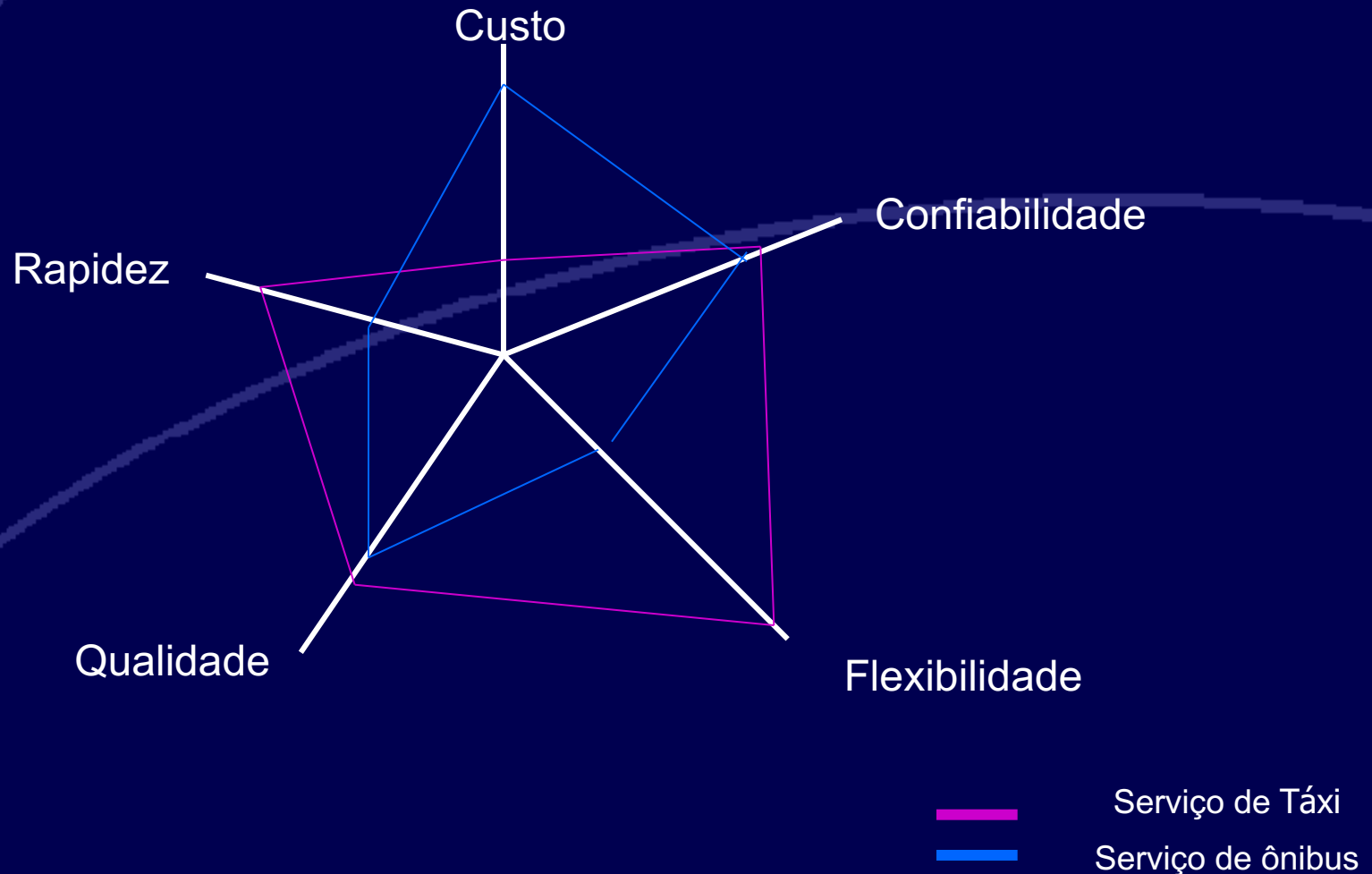


Figura 2.9 Custo significa coisas diferentes em operações diferentes.

Custo

- É afetado pelos outros objetivos de desempenho
 - Qualidade
 - Rapidez
 - Confiabilidade
 - Flexibilidade

Representação Polar da Importância dos objetivos de desempenho



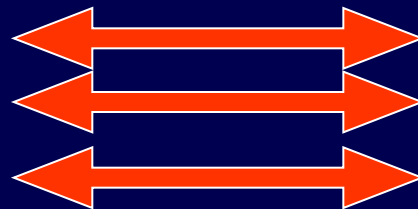
Como determinar qual a Importância dos objetivos de desempenho?

Consumidor X Operações

- O consumidor define o que as operações deveriam considerar como prioritário



- Importante
- Necessidades
- Preocupações



- Importante
- Necessidades
- Preocupações

Competitividade

- Metas e Objetivos para as operações são **tradução das necessidades** dos consumidores
- Envolve, **por exemplo**, decidir se preço é mais importante que tempo de entrega (**trade-off**)
- Identificar essas necessidades **não é tarefa fácil**
- Uma maneira de fazer isso é através de critérios competitivos **ganhadores e qualificadores**

---> Capítulo 3

*Trabalha-se então com Priorização dos
Critérios*

Importante: OBJETIVOS DE DESEMPENHO TÊM ASPECTOS INTERNOS E EXTERNOS

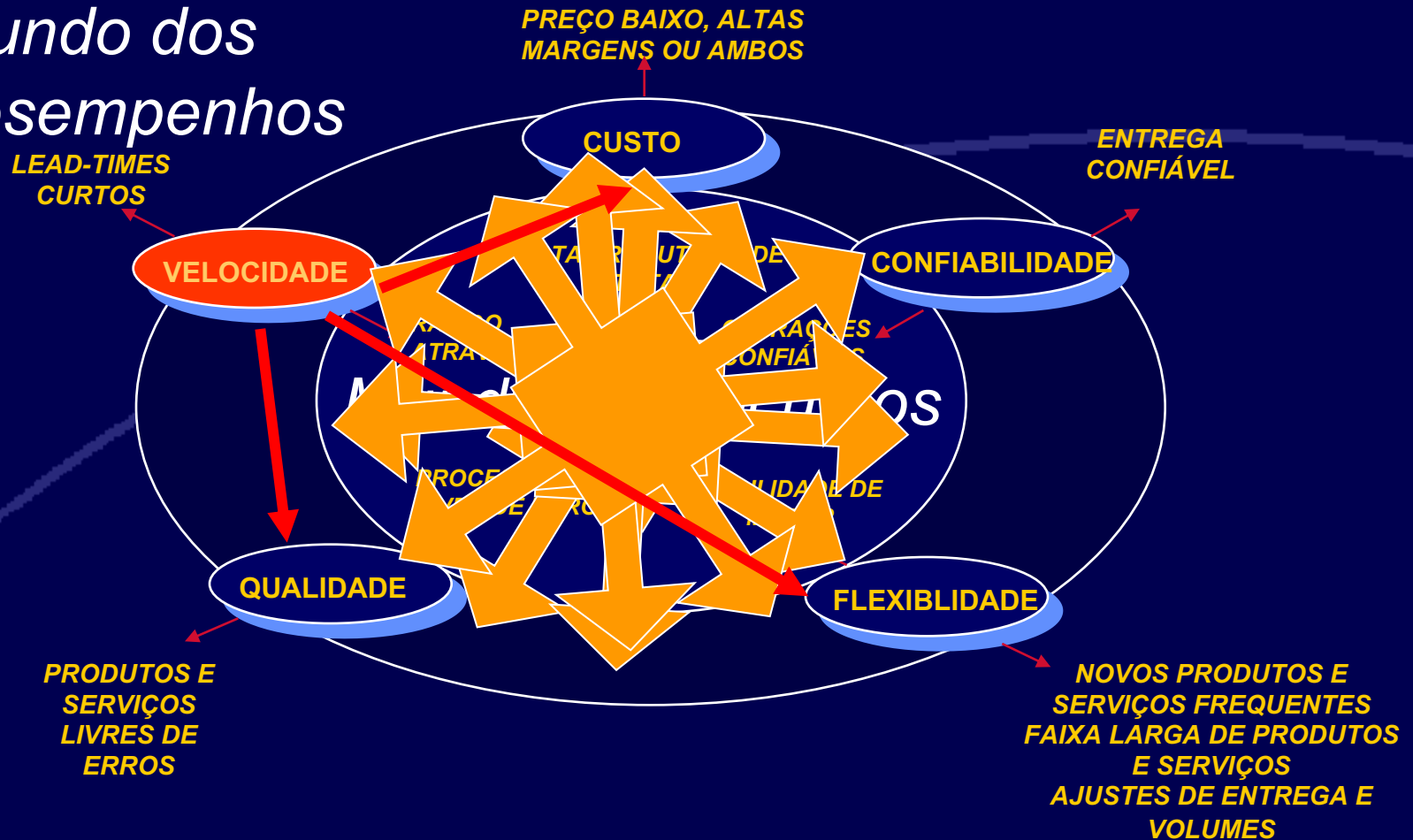
(Slack)

Mundo dos desempenhos



OBJETIVOS DE DESEMPENHO TÊM ASPECTOS INTERNOS E EXTERNOS

Mundo dos desempenhos



Compromissos e Melhoria

- Administração de Operações trata da relação de compromissos entre critérios competitivos
- Exs:
 - Compromisso entre oferecer ao cliente entrega rápida (**velocidade**) e manter estoque dispendiosos (**custos**)
 - Compromisso entre cara manutenção preventiva (custos) e disponibilidade confiável da capacidade produtiva (**confiabilidade**)

Áreas de decisão estratégicas



