

Papel Estratégico e Objetivos da Produção*

Depto. de Engenharia de Produção
Escola Politécnica da USP
Prof. Dr. Dario Ikuo Miyake

2023

Os três papéis da função produção

Em uma empresa, a função Produção deve exercer os seguintes papéis:

- 1. Implementadora** da estratégia empresarial
 - ❑ “Fazer a estratégia acontecer” transformando decisões estratégicas em realidade operacional, ou seja, colocando-as em prática
- 2. Apoio** para a estratégia empresarial
 - ❑ Apoiar a estratégia empresarial desenvolvendo capacitações e recursos apropriados aos objetivos e políticas da empresa
- 3. Impulsionadora** da estratégia empresarial
 - ❑ Fornecer os meios para a obtenção de uma vantagem competitiva única a longo prazo



Como gerenciar os esforços da Produção na busca da Excelência Operacional?

Qual é o objetivo mais importante?

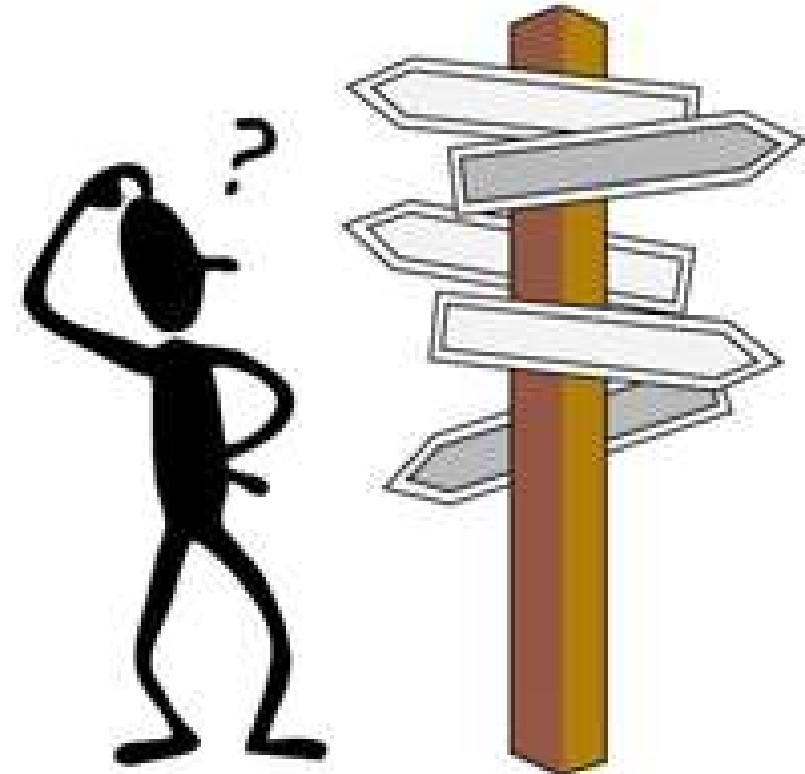
Qual objetivo de desempenho priorizar?



Variáveis controladas pelo condutor na direção de um automóvel



Quais variáveis chave devemos controlar na direção de uma fábrica?



Os “objetivos de desempenho” da Produção



Como as competências da Produção podem contribuir para a competitividade de uma empresa?

Existem 5 “**objetivos de desempenho**” básicos que ao serem buscados pela função Produção proporcionam à empresa alguma “**vantagem competitiva baseada na Produção**”



Os “objetivos de desempenho” da Produção:

Objetivo Qualidade

Fazer **certo** as coisas

proporciona

Vantagem em **Qualidade**

Objetivo do tipo “quanto **maior** o resultado obtido, **melhor**”.

Isso implica em:

- Satisfazer as necessidades dos consumidores
- Satisfazer aos clientes internos
- Realizar as micro-operações sem erros

Notar que, no âmbito da Produção, a melhoria da qualidade:

- Reduz custos (menor necessidade de correção de erros)
- Aumenta a confiabilidade

Os “objetivos de desempenho” da Produção:

Objetivo Rapidez

Fazer as coisas **com rapidez**

proporciona

Vantagem em **Rapidez**
(**Velocidade**)

Objetivo do tipo “quanto **maior** o resultado obtido, **melhor**”.

Isso implica em:

- Ser capaz de responder rapidamente aos consumidores
- Ser capaz de tomar decisões e executar as micro-operações para atendimento da demanda com rapidez
- Operar com tempo mínimo de esperas

Notar que, no âmbito da Produção, a melhoria da rapidez:

- Reduz estoques (quanto maiores os tempos de espera internos, haverá mais estoques na Produção)
- Reduz o risco (a produção pode ser programada e iniciada com menor antecedência)

Os “objetivos de desempenho” da Produção:

Objetivo Confiabilidade

Fazer as coisas **em tempo**

proporciona

Vantagem em **Confiabilidade**

Objetivo do tipo “quanto **maior** o resultado obtido, **melhor**”.

Isso implica em:

- Ser capaz de entregar o bem ou serviço solicitado na data e horário prometidos (pontualidade)
- Ser capaz de assegurar a disponibilidade do bem ou serviço buscado pelo cliente (na quantidade solicitada)

Notar que, no âmbito da Produção, a melhoria da confiabilidade:

- Economiza tempo
- Economiza dinheiro
- Promove a estabilidade e previsibilidade

Os “objetivos de desempenho” da Produção:

Objetivo Flexibilidade

Mudar o que você faz

proporciona

Vantagem em **Flexibilidade**

Objetivo do tipo “quanto **maior** o resultado obtido, **melhor**”.

Isso implica em:

- Ser capaz de mudar o modo como as operações são realizadas
- Ser capaz de mudar o que produz, como produz ou quando produz para satisfazer as exigências dos consumidores
- Ser capaz de mudar mais especificamente os produtos/serviços, o mix, os volumes ou a entrega

Notar que, no âmbito da Produção, a melhoria da flexibilidade:

- Agiliza a resposta (reação)
- Economiza tempo
- Mantém a confiabilidade

Os “objetivos de desempenho” da Produção: Objetivo Custo

Fazer as coisas **mais baratas**

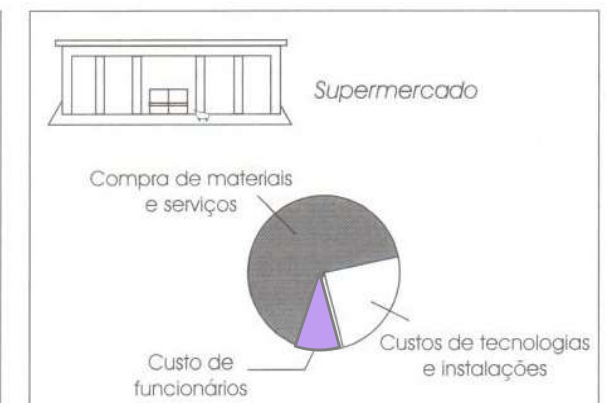
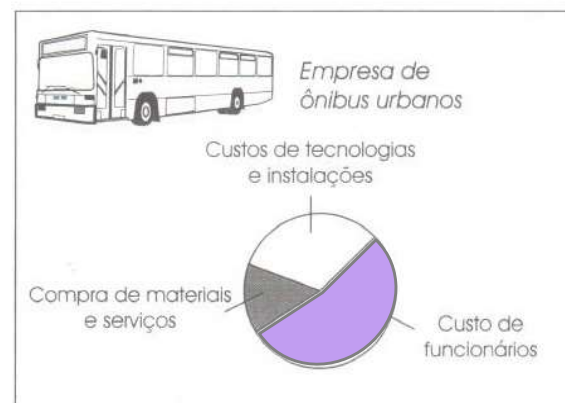
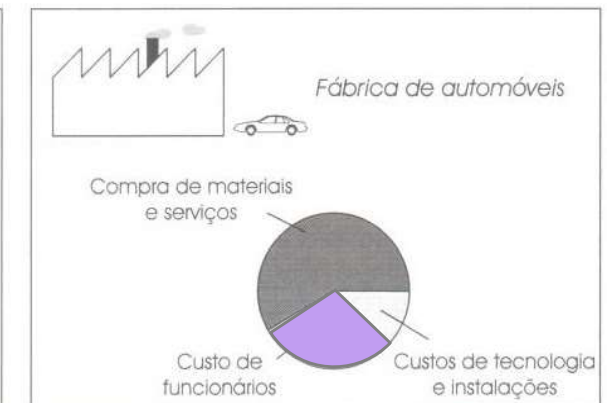
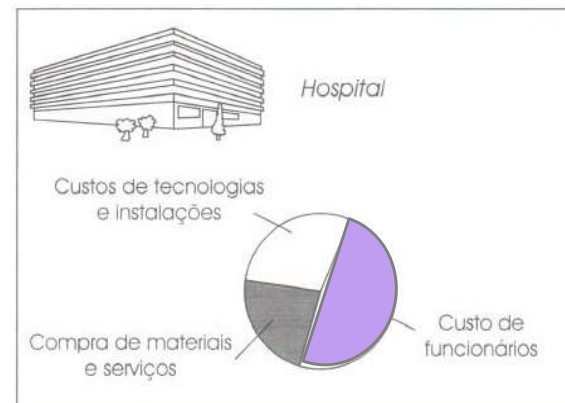
proporciona

Vantagem em **Custo**

Objetivo do tipo “quanto **menor** o resultado obtido, **melhor**”.

Isso implica em:

- Buscar menores custos de funcionários, menores custos de instalações e tecnologia e menores custos de materiais
- A divisão típica dos custos varia conforme a natureza do sistema de produção



Efeitos dos principais objetivos de desempenho de um sistema de operação

Preço baixo, margem alta ou ambos



clientes

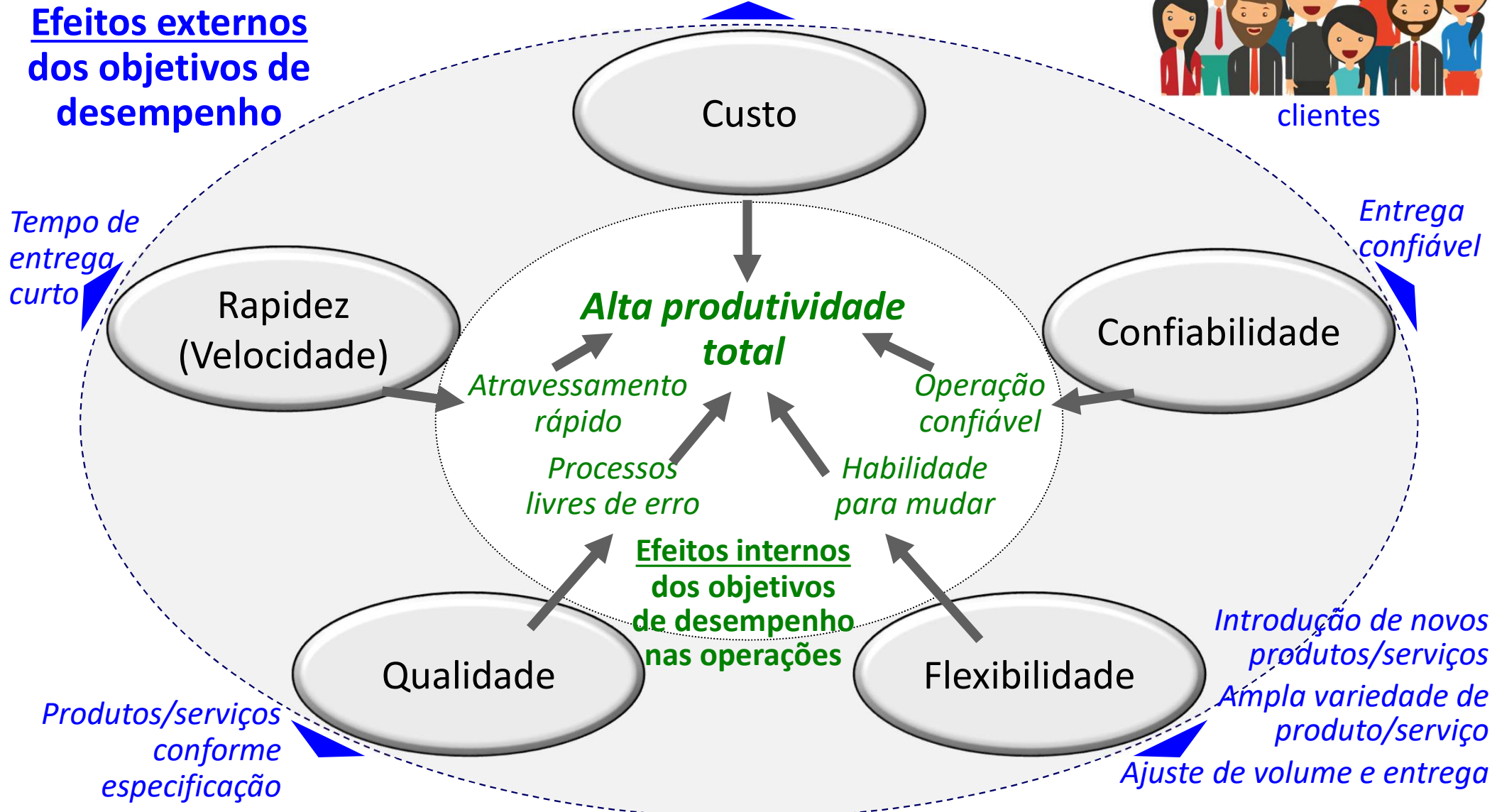
Efeitos externos dos objetivos de desempenho

Tempo de entrega curto

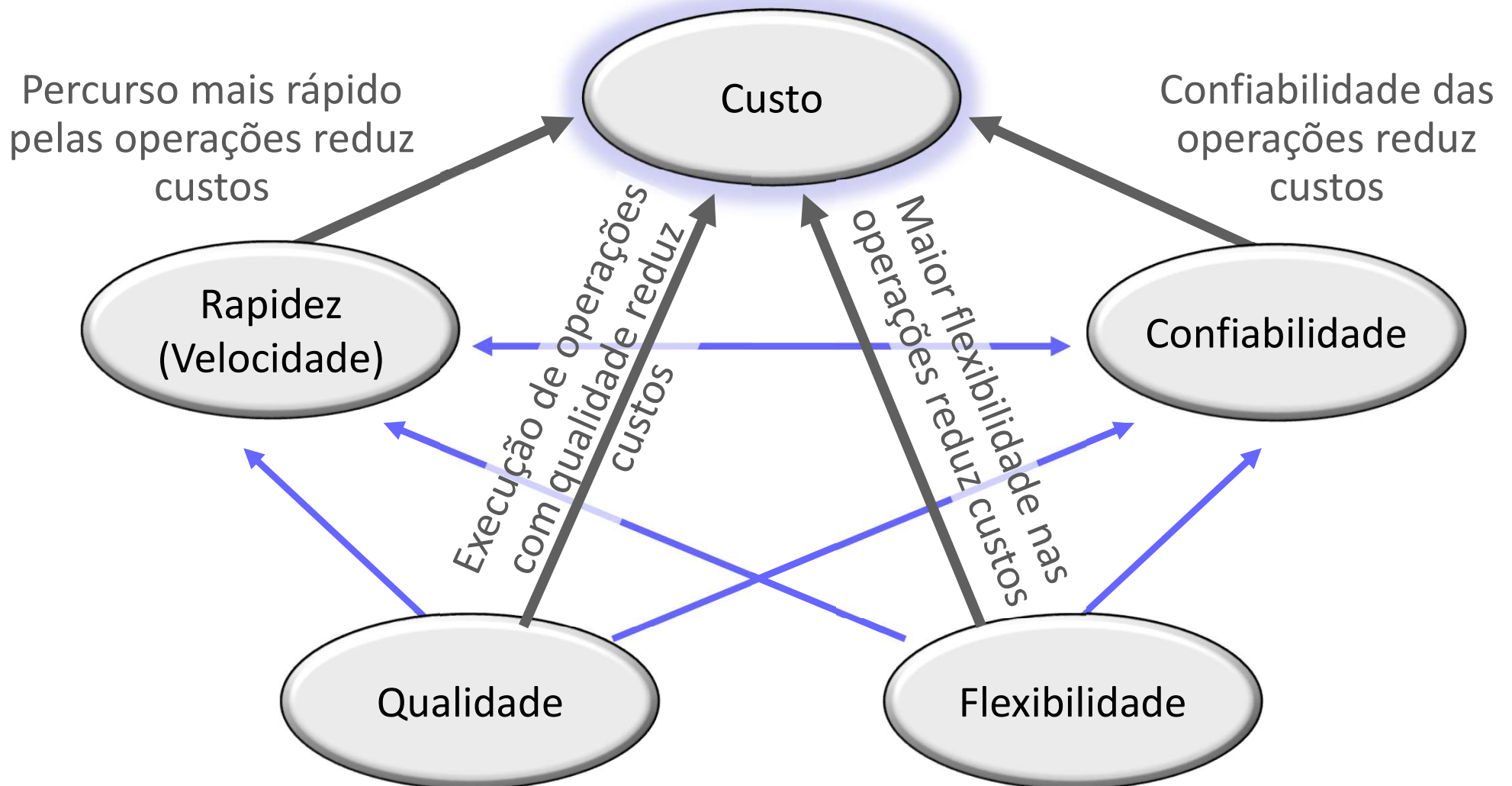
Entrega confiável

Produtos/serviços conforme especificação

Introdução de novos produtos/serviços
Ampla variedade de produto/serviço
Ajuste de volume e entrega

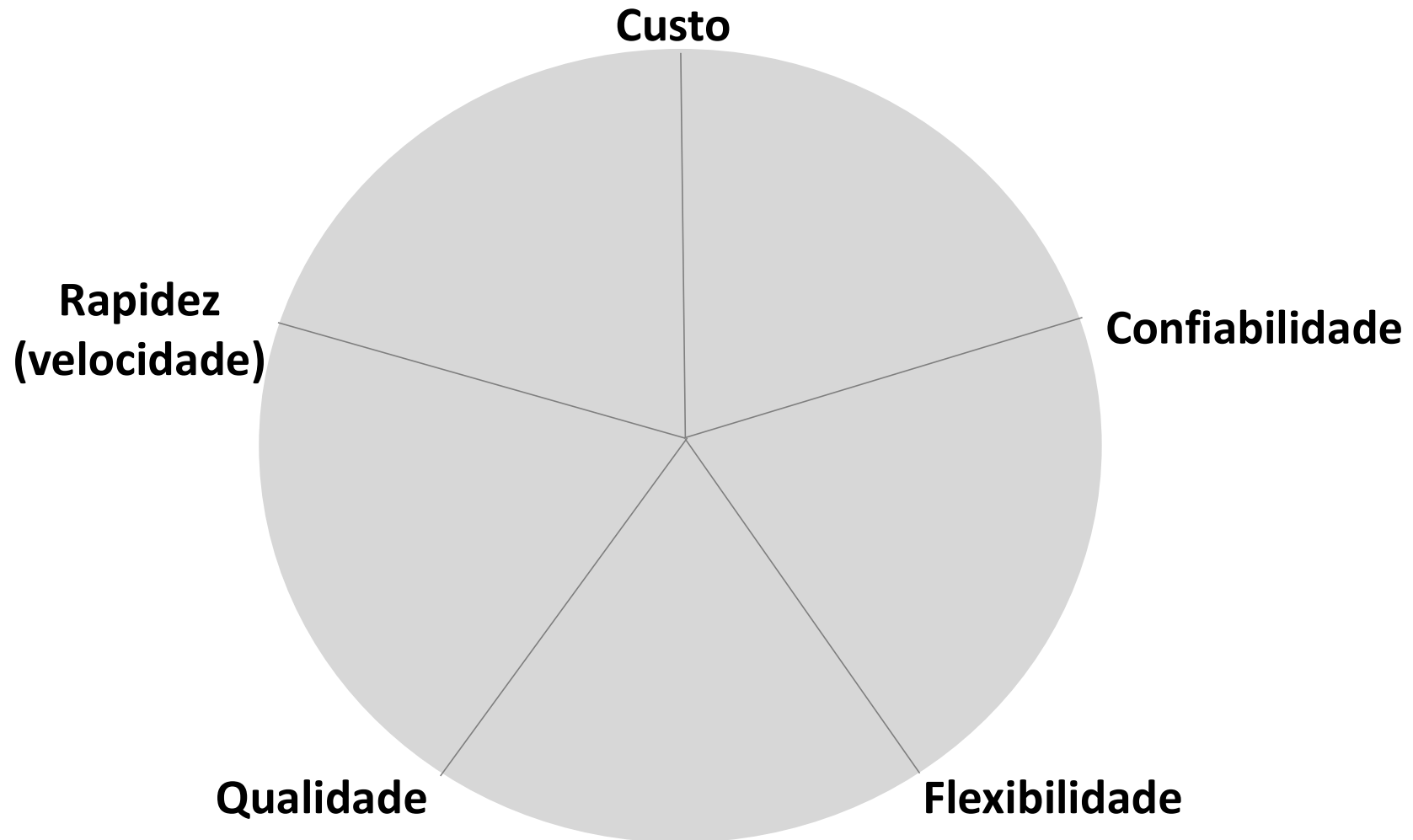


Resultados de custo em função dos demais objetivos de desempenho



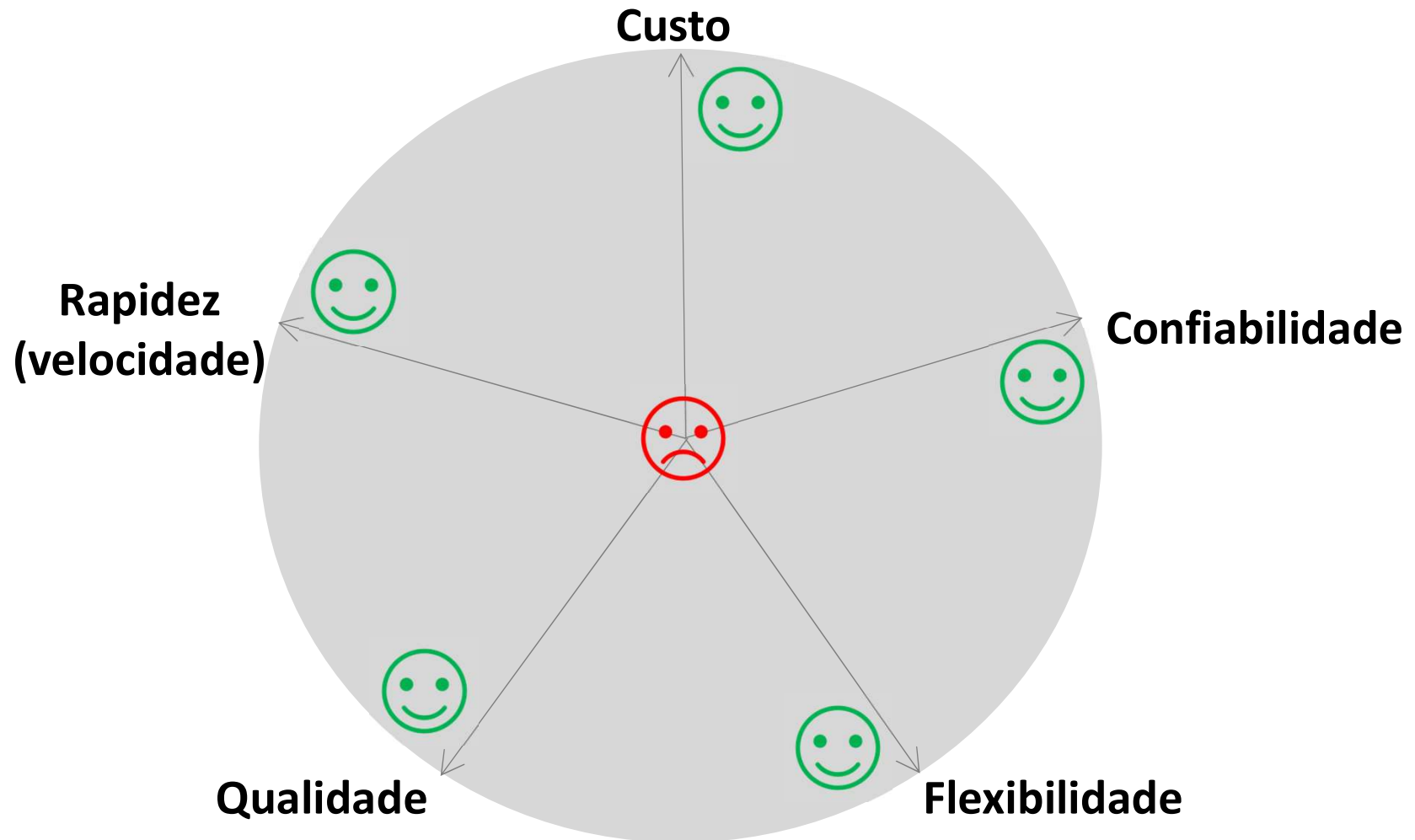
Fonte: adaptada da Fig. 6-4 de Nigel SLACK, "Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais", São Paulo: Atlas, 1993.

Objetivos de desempenho: Gráfico “Radar”



- ▶ Representação polar de diferentes objetivos de desempenho
- ▶ Neste exemplo, o diagrama considera escalas para 5 objetivos de desempenho, mas pode ser adaptado para acomodar qualquer quantidade de objetivos

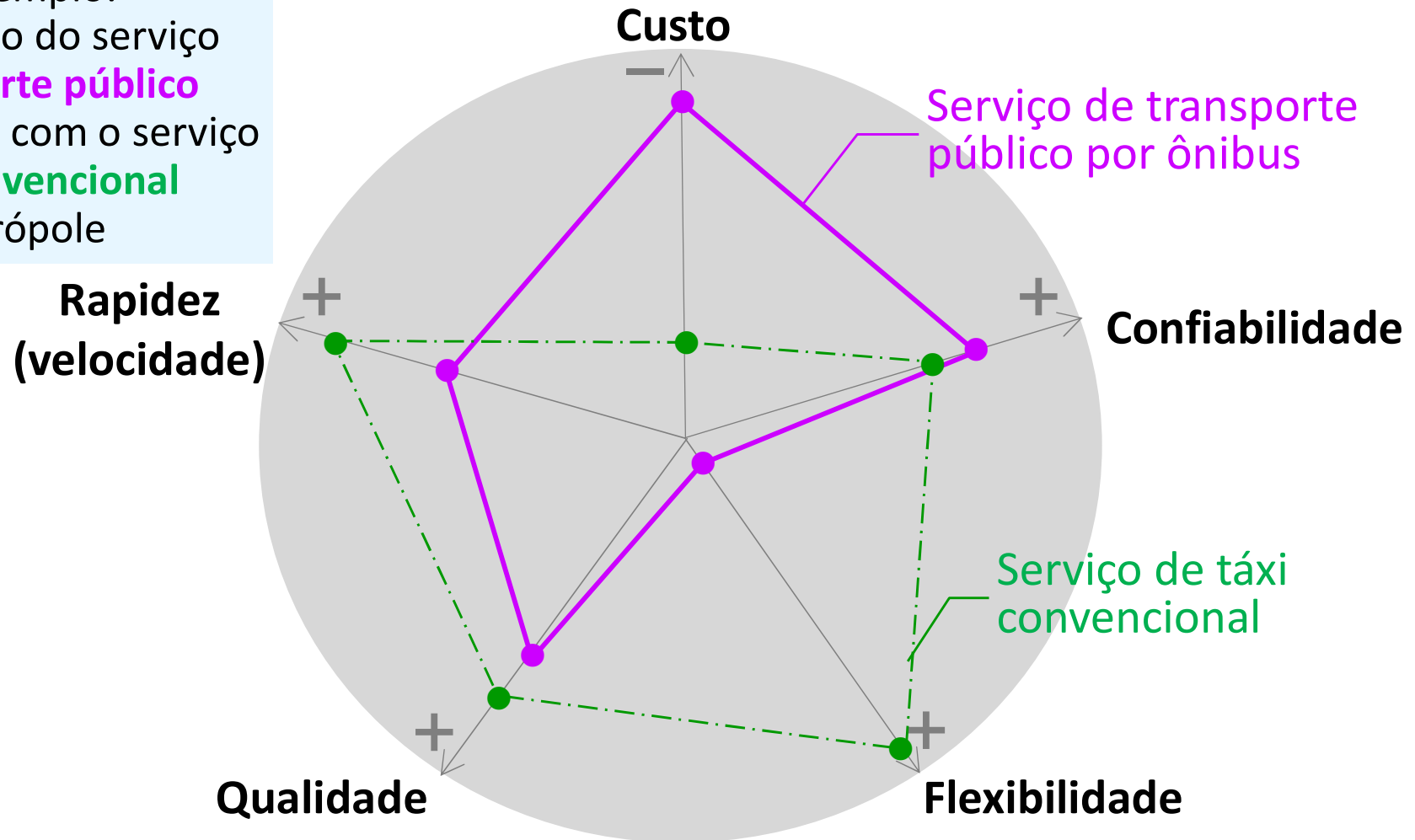
Objetivos de desempenho: Gráfico “Radar”



- ▶ Um eixo para cada objetivo de desempenho
- ▶ Ao longo de cada eixo, a magnitude da medida é mínima no centro e máxima sobre a circunferência

Objetivos de desempenho: Gráfico “Radar”

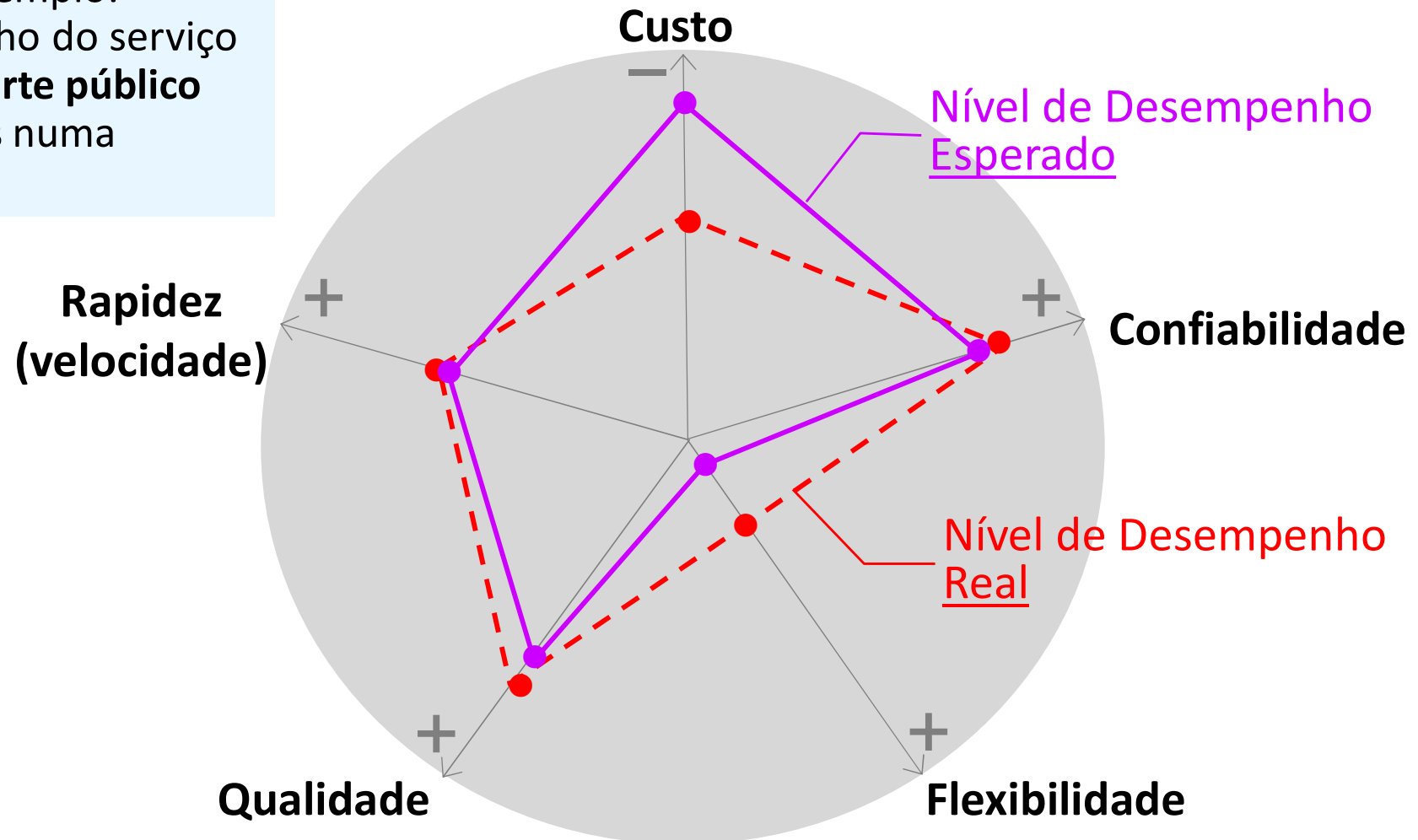
Exemplo:
comparação do serviço
de **transporte público
por ônibus** com o serviço
de **táxi convencional**
numa metrópole



Representação polar da **importância relativa** dos objetivos de desempenho, sob a perspectiva do gestor de operações: Quanto mais perto uma medida estiver do ponto de origem central, menos importante é o objetivo de desempenho para o sistema de operações

Objetivos de desempenho: Gráfico "Radar"

Exemplo:
desempenho do serviço
de **transporte público**
por ônibus numa
metrópole



O Gráfico "Radar" pode ser também aplicado para avaliação e representação do **nível de desempenho real** bem como para confrontá-lo com o **nível de desempenho esperado**