

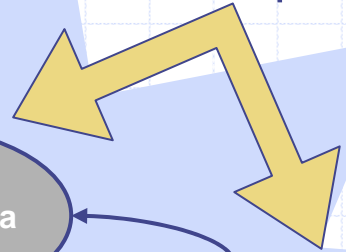
# O Papel Estratégico e os Objetivos da Produção

## JUSTIFICATIVA



Ambiente

Este capítulo



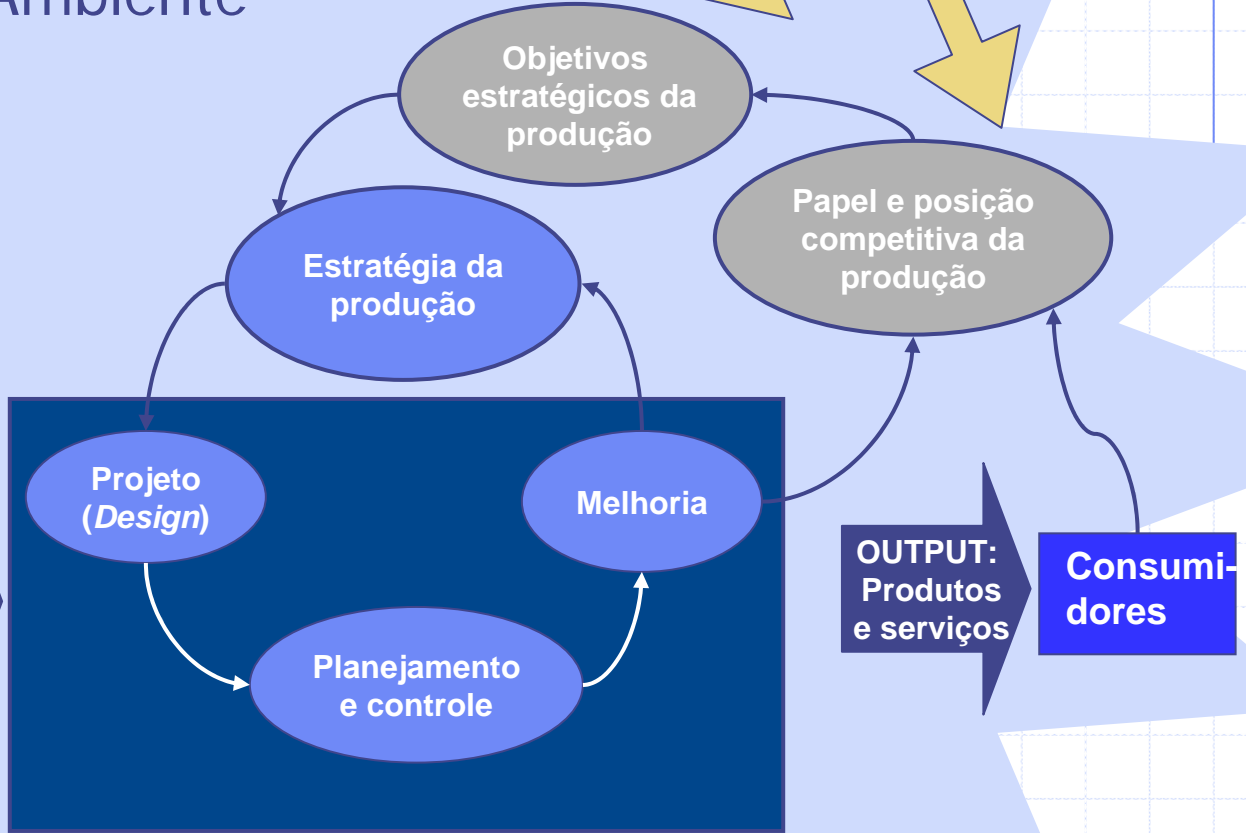
Objeto da Produção

Materiais  
Informações  
Consumidores

INPUT:  
Recursos  
de entrada

Instalações  
Pessoal  
Informações

Meios de Produção



# Questões chaves

- ◆ Qual papel a função produção deveria desempenhar para atingir o sucesso estratégico?
- ◆ Quais são os objetivos de desempenho da produção?
- ◆ Quais os benefícios internos e externos?
- ◆ Quais aqueles onde se deve exceder?

# Papel da função produção

- Usamos a expressão *papel da função produção* para designar o que é próprio de suas responsabilidades e as tarefas extensivas a outras funções na empresa.
- Enfim o que a função produção precisa fazer para justificar sua existência na empresa?

- ◆ 1 - Implementação da estratégia empresarial
  - A maioria das empresas possui algum tipo de estratégia para suas atividades fins mas é a produção que a coloca em prática



# Papeis da função produção

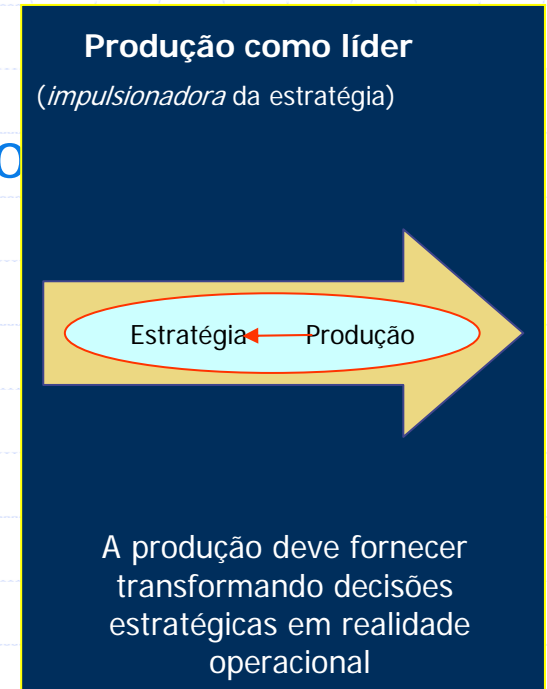
- ◆ 2 - Apoio para a estratégia empresarial.
  - A produção deve desenvolver seus recursos para que forneçam as condições necessárias para permitir que a organização atinja seus objetivos estratégicos.



# Papeis da função produção

## ◆ 3 - Impulsão da estratégia empresarial

- Impulsionar a estratégia dando-lhe vantagem competitiva a longo prazo
  - ◆ fazer produtos melhores,
  - ◆ mais rápidos, em tempo,
  - ◆ mais variedade,
  - ◆ entregar produtos no prazo e
  - ◆ oferecer produtos mais baratos do que seus concorrentes



# Julgamento da contribuição da produção

A habilidade da função produção de exercer seu papel na organização pode ser julgada pela consideração de seus *propósitos e aspirações na organização*

## – Modelo de quatro estágios (Hayes e Wheelwright)

- Estágio 1- Neutralidade interna
  - » No contexto das outras funções a produção é neutra ou prejudica a eficácia competitiva da organização.
  - » No máximo ela reage ao ambiente interno e externo
  - » Tenta evitar erros para não ser internamente o patinho feio.
- ♦ Estágio 2- Neutralidade externa
  - Há um rompimento com o estágio 1-é respeitada internamente
  - Se compara com a de empresas similares
  - Começa a adotar as melhores práticas de suas concorrentes
  - Mas a Função Produção é ainda externamente neutra

# Julgamento da contribuição da produção

- Modelo de quatro estágios (*Hayes e Wheelwright*)
  - ◆ Estágio 3- Apoio interno
    - Aspira ser a melhor do mercado, através de uma visão clara e estratégica do mercado.
    - Agora a produção faz parte da primeira divisão no seu mercado
    - Dar contribuição interna para se desenvolver uma estratégia adequada e exerce uma posição de liderança interna.
  - ◆ Estágio 4- Apoio externo
    - Agora a função produção assume uma posição de liderança
    - A organização é competitiva pela produção
    - Se prepara estrategicamente para o mercado futuro
    - Tem uma posição inovadora e torna-se aquela *a quem se copia*



# O papel e a contribuição da função produção

*Aspiração da função produção*

Dar vantagem baseada em produção  
Relacionar estratégias com produção  
Adotar as melhores práticas  
Corrigir erros fundamentais



**Parar de ser um atraso na organização**

**Ser tão bom quanto os competidores**

**Ser claramente o melhor na indústria**

**Redefinir as expectativas da Indústria**

Apoio Externo

Apoio Interno

Neutralidade Externa

Neutralidade Interna

Estágio 1

Estágio 2

Estágio 3

Estágio 4



A habilidade de implementar



A habilidade de ser adequado

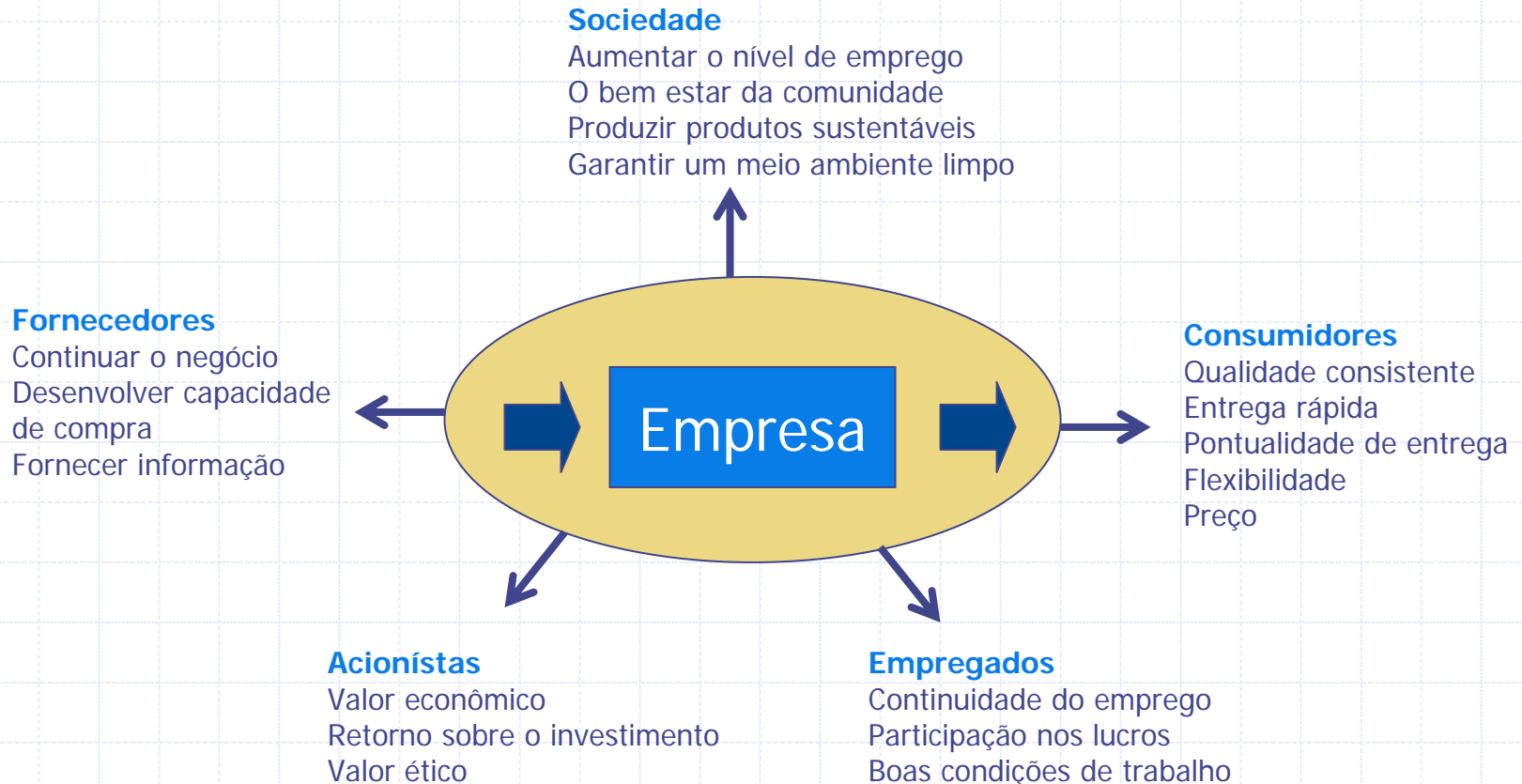


A habilidade de direcionar estratégias

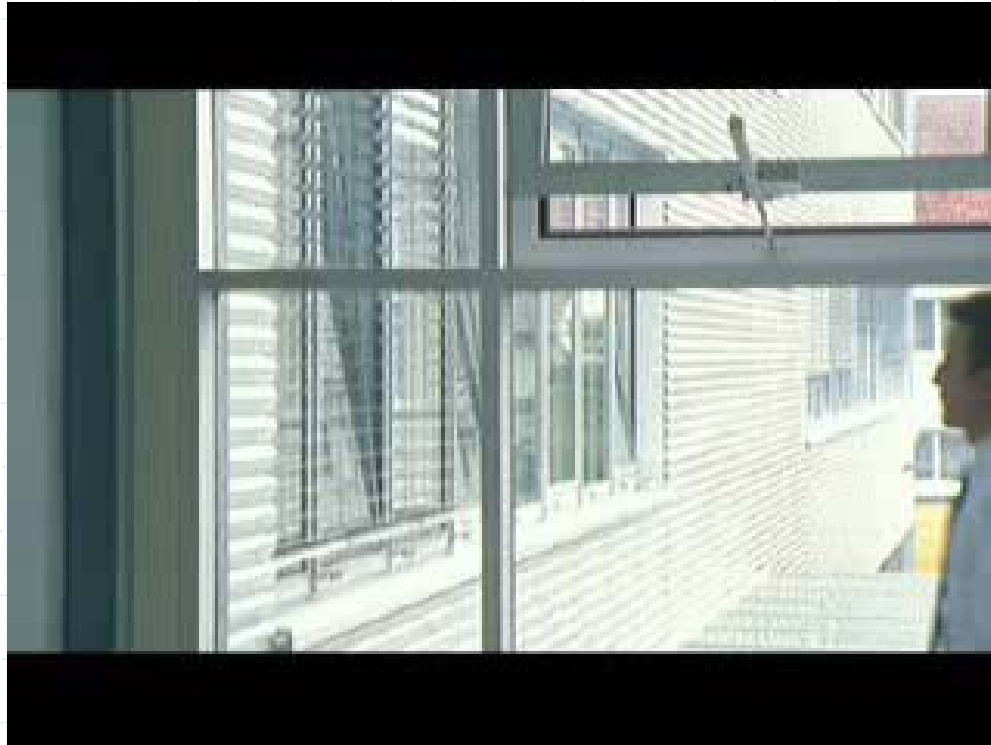


# Objetivos de desempenho da produção

**Stakeholders** – São pessoas ou grupos que possuem interesse na operação e que de algum modo monitoram o desempenho da produção da empresa



# Que Stakeholder é ele?



# Cinco objetivos de desempenho

São os objetivos mais amplos que as operações produtivas necessitam perseguir para satisfazer seus *stakeholders*.  
Eles formam pano de fundo para o processo decisório da produção

Fazer certo

Proporciona

Vantagem em qualidade

Fazer rápido

Proporciona

Vantagem em reduzir prazos

Fazer pontualmente

Proporciona

Vantagem em confiabilidade

Mudar o que faz

Proporciona

Vantagem em flexibilidade

Fazer mais barato

Proporciona

Vantagem em custo

# Cinco objetivos de desempenho

## ◆ Objetivo qualidade

- ◆ Qualidade significa fazer certo as coisas



## ■ Qualidade dentro da operação

- ◆ Qualidade reduz custos
- ◆ Qualidade aumenta a pontualidade

# Qualidade num trabalho em equipe



*Jaguar XKR*

# Jaguar recupera sua reputação



# Cinco objetivos de desempenho

## ◆ Objetivo rapidez

- ◆ Rapidez significa quanto tempo o cliente precisa esperar para receber o produto.

### ■ Rapidez da operação interna

- ◆ rapidez aumenta capacidade
- ◆ rapidez aumenta a produtividade
- ◆ rapidez reduz estoques
- ◆ rapidez reduz prazos de entrega





# Cinco objetivos de desempenho

## ◆ Objetivo Confiabilidade (*pontualidade*)

- ◆ Confiabilidade significa fazer as coisas em tempo
- Confiabilidade na operação interna
  - ◆ pontualidade economiza tempo
  - ◆ pontualidade economiza dinheiro
  - ◆ pontualidade dá estabilidade



# Leitura: Flexibilidade e confiabilidade na sala de jornalismo

Pag 76

## O MAPA DA CÂMARA DOS DEPUTADOS



 SUSPEITO

 INVESTIGADO

 PROCESSADO

 PIZZA

# Cinco objetivos de desempenho

## ◆ Objetivo Flexibilidade

Flexibilidade significa capacidade de mudar a operação

- ◆ Flexibilidade de produtos/serviços
- ◆ Flexibilidade do composto - *MIX*
- ◆ Flexibilidade de volume
- ◆ Flexibilidade de entrega

## ■ Flexibilidade na operação interna

- ◆ Flexibilidade agiliza a resposta
- ◆ Flexibilidade economiza tempo
- ◆ Flexibilidade mantém a pontualidade



# Cinco objetivos de desempenho

## ◆ Objetivo custo

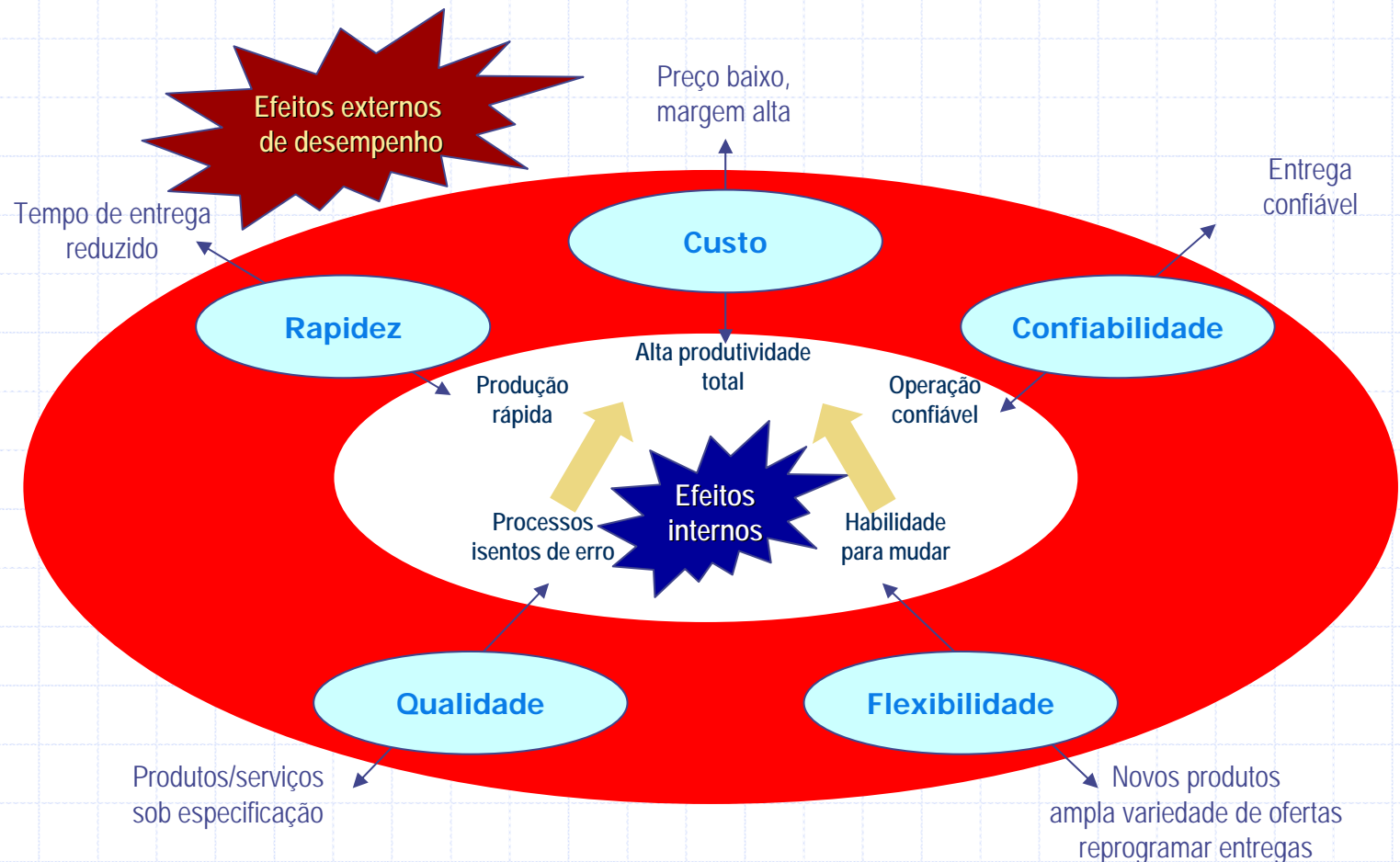
Custo é o divisor de água entre lucro e prejuízo



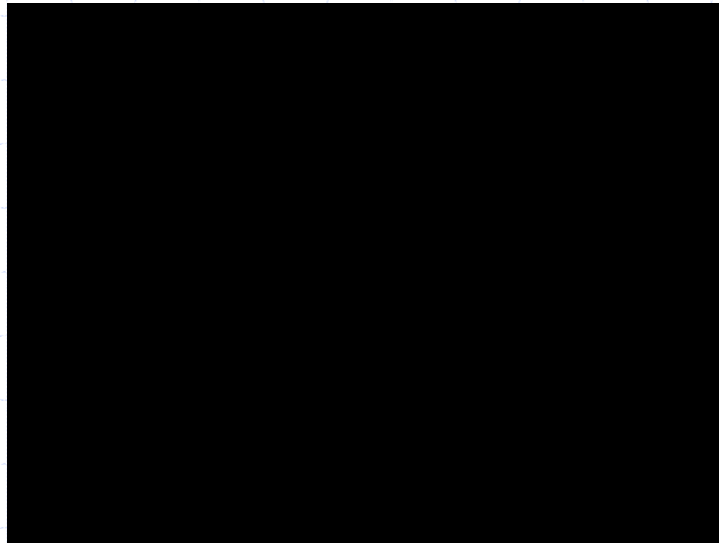
- ◆ custo de mão de obra
- ◆ custo de meios de produção
- ◆ custo de materiais
- **Custo é afetado por outros objetivos de desempenho**
  - Operações de alta qualidade
  - Operações rápidas
  - Operações para garantir pontualidade
  - Operações flexíveis

# Cinco objetivos de desempenho

Todos estes objetivos tem efeitos externos e internos. Os efeitos internos de alta qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade tem, geralmente como objetivo reduzir os custos de produção

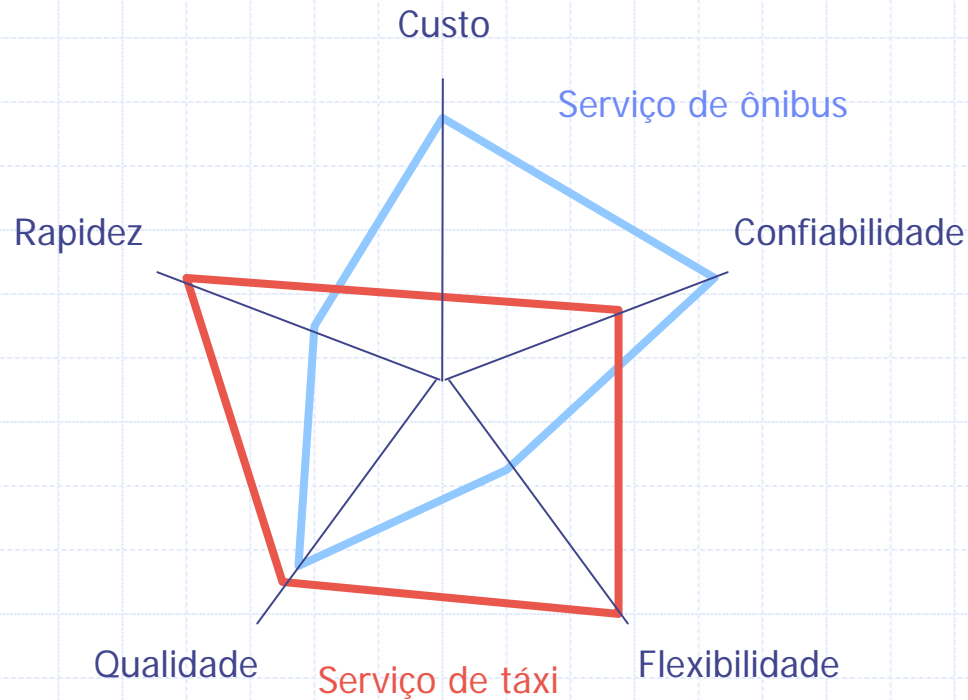


# Qual o objetivo de desempenho?



# Importância relativa dos objetivos de desempenho

Representação polar



# Estudo de caso: Objetivos de produção no Penang Mutiara

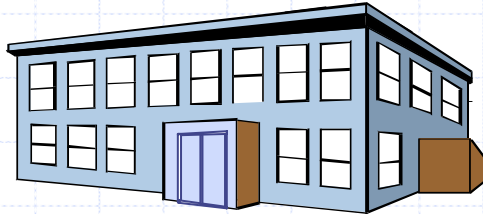
Pag. 82





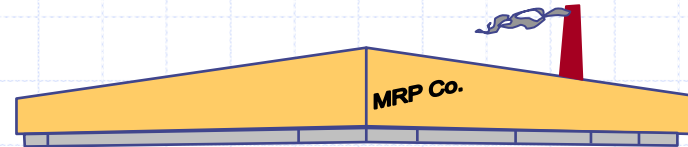
Fim

# Objetivo qualidade



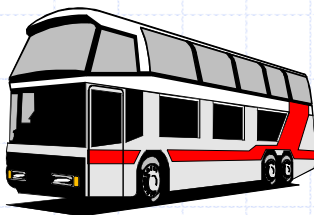
Hospital

- Pacientes recebem tratamento mais apropriado
- O tratamento é conduzido de maneira correta
- Os pacientes são consultados e informados
- Funcionários são corteses amigáveis e solícitos



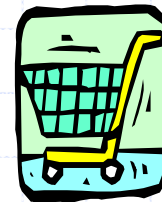
Montadora

- A montagem atende as especificações
- O produto é confiável
- O produto é atraente e sem defeitos



Empresa de ônibus

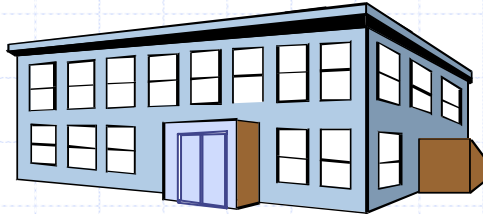
- Os ônibus são limpos e arrumados;
- são silenciosos e não emitem gases poluentes
- O horário é rigoroso
- Os funcionários são corteses e solícitos



Supermercado

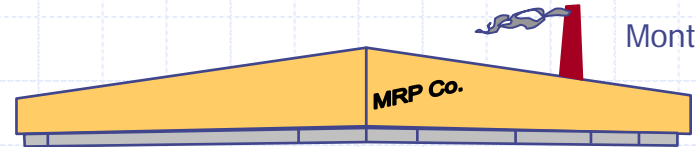
- Os produtos estão em boas condições;
- A loja é limpa e organizada
- A decoração é adequada e atraente
- Os funcionários são corteses e solícitos

# ◆ Objetivo rapidez

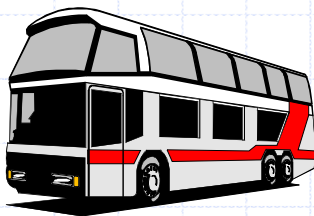


Hospital

- O tempo entre solicitação do tratamento e sua realização é mínimo
- O tempo para os resultados do exames de laboratório saírem é mínimo

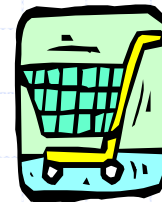


- O tempo entre o pedido de um modelo específico encaminhado por uma revenda e sua entrega ao consumidor é mínimo
- O tempo de espera na assistência técnica é mínimo



Empresa de ônibus

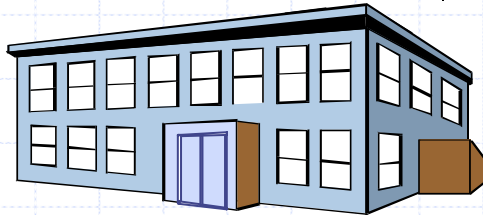
- O tempo total da jornada para o usuário atingir seu destino é mínimo



Supermercado

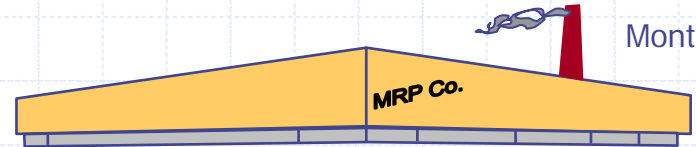
- O tempo envolvido na transação total, desde a chegada à loja, realização das compras e retorno do consumidor a sua casa é mínimo
- Imediata disponibilidade de produtos

# ◆ Objetivo Flexibilidade

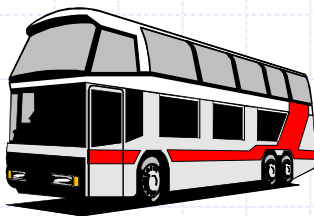


Hospital

- Novos tipos de tratamento
- Maior variedade de tratamento ( MIX)
- Maior capacidade de atender as flutuações
- Habilidade reprogramar consultas

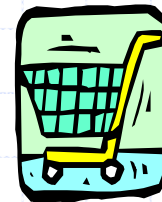


- Introdução de novos modelos
- Ampla variedade de opções disponíveis
- Maior capacidade de atender as flutuações
- Habilidade reprogramar prioridades de produção



Empresa de ônibus

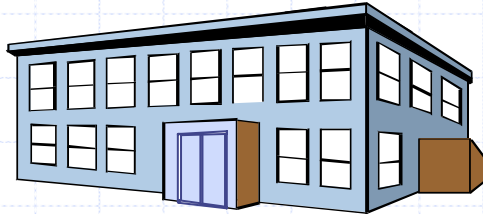
- Introdução de novas rotas
- Grande número de locais servidos
- Maior capacidade de atender as flutuações de passageiros
- Habilidade reprogramar as viagens



Supermercado

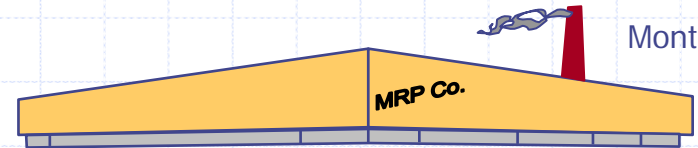
- Introdução de novos itens ou promoções
- Ampla variedade de produtos expostos
- Capacidade de atender às flutuações de clientes
- Habilidade de refazer exposição dos produtos

# ◆ Objetivo Confiabilidade



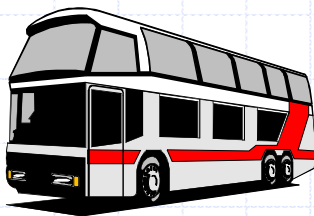
Hospital

- A proporção de consultas canceladas é mínima
- As consultas são feitas no horário programado
- Os resultados dos exames são entregues pontualmente



Montadora

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



Empresa de ônibus

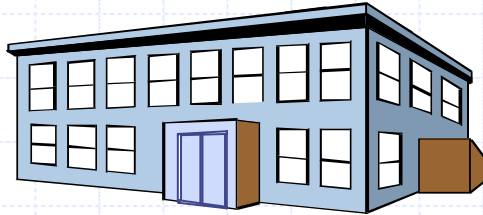
- Cumpre o horário em cada ponto do trajeto
- Mantém assento disponíveis para os passageiros



Supermercado

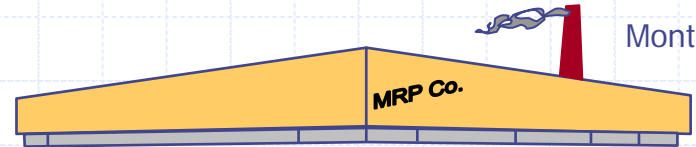
- A proporção de bens em falta é mínimo
- O tempo em fila é mínimo
- Há sempre disponibilidade de vagas no estacionamento

# ◆ Objetivo custo



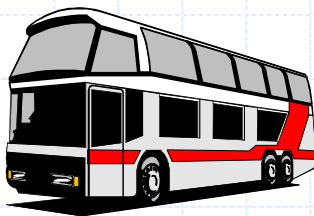
Hospital

- Custo de tecnologias e instalações
- Custo de pessoal
- Custos de materiais/serviços



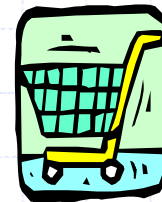
Montadora

- Custo de tecnologias e instalações
- Custo de pessoal
- Custos de materiais/serviços



Empresa de ônibus

- Custo de tecnologias e instalações
- Custo de pessoal
- Custos de materiais/serviços



Supermercado

- Custo de tecnologias e instalações
- Custo de pessoal
- Custos de materiais/serviços