

2

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DA PRODUÇÃO

OBJETIVOS DE DESEMPENHO

2

GESTÃO DA PRODUÇÃO OBJETIVOS DE DESEMPENHO



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao final da UA o aluno deverá ser capaz de entender quais são os objetivos de desempenho e o que representam cada um deles na Gestão da Produção.



COMPETÊNCIAS

Gerenciar a produção a partir da análise das situações que envolvam os objetivos de desempenho.



HABILIDADES

Produzir objetivos de desempenho dentro do cenário vivido pela organização e aplicar os critérios considerados importantes aos consumidores.

APRESENTAÇÃO

Nos tempos atuais as empresas enfrentam constantemente um ambiente incerto, imprevisível e variado, marcadas pela competitividade cada vez mais intensa na busca pela sobrevivência ou ampliação de mercado.

Nesse contexto, a implantação de uma ferramenta gerencial para medir o desempenho do processo produtivo é fundamental para se obter o esperado diferencial competitivo no mundo dos negócios.

Assim para tanto, agora nesta unidade você irá conhecer, a matriz BCG, os objetivos de desempenho, bem como compreender o quanto refletem na construção de vantagens competitivas, e o quanto são importantes para a gestão da produção.

Pronto para iniciar?

PARA COMEÇAR

Todos nós, constantemente estamos avaliando alguma coisa ou alguém com questionamentos desse tipo:

- Será que está bom?
- Atingi a meta desta semana?
- Quantos clientes atendi hoje?
- Quanto eu já guardei de dinheiro este mês?

Para acompanhar nossos projetos particulares, nossos planos, se estão a caminho de serem atingidos, somente através de avaliarmos nosso desempenho é que temos a noção exata de qual situação nos encontramos!

Assim, perguntamo-nos: como devemos medir e acompanhar nosso desempenho? Necessitamos avaliar as organizações constantemente em função de vários aspectos:

- Por conta dos custos do negócio (mão-de-obra, volume etc.). São monitorados de forma que sejam minimizados;

- Por conta da competitividade que está mais acirrada, na busca de ser diferente da concorrência em termos de qualidade, serviço, flexibilidade e respostas rápidas e confiáveis a alterações do mercado. Aspectos não financeiros porque a competição não é só com base no custo/preço, mas com base no valor oferecido/percebido;
- Por conta das novas iniciativas de melhoramento em produção/operações, com novas técnicas e métodos que melhorem o desempenho: qualidade total, produção enxuta, *just in time*, manufatura classe mundial, entre outras. Ou seja: a necessidade de se basear em mensuração de desempenho. O *benchmarking* veio estimular e contribuir para o aumento do interesse em mensuração ou medição; e
- Por conta da mudança nas demandas externas, já que as empresas estão sujeitas a grandes demandas e controles. Ainda, com a atuação de organismos como as agências nacionais que estão baseadas na mensuração de desempenho.

Os clientes hoje não esperam só um bom desempenho em termos de serviço, mas esperam determinados comportamentos de seus fornecedores, como por exemplo, possuir certificação que atesta que se comporta de determinada forma. Essas certificações são baseadas em sistemas de métricas que refletem determinados desempenhos e comportamentos considerados importantes.

Assim, medir desempenho é o processo de quantificar ação que leva ao desempenho. (CORREA & CORREA, 2005).



ATENÇÃO

Identificar os *stakeholders* (pessoas ou grupo de pessoas que possuem interesse na operação) é fundamental para compreender os objetivos de desempenho a serem alcançados. (Adaptado de CORREA & CORREA, 2005)

Segundo CORREA & CORREA (2005), para uma empresa atingir seus objetivos, ela busca satisfazer seus clientes e/ou suas partes interessadas (*stakeholders*) de forma mais eficiente e eficaz que seus concorrentes.

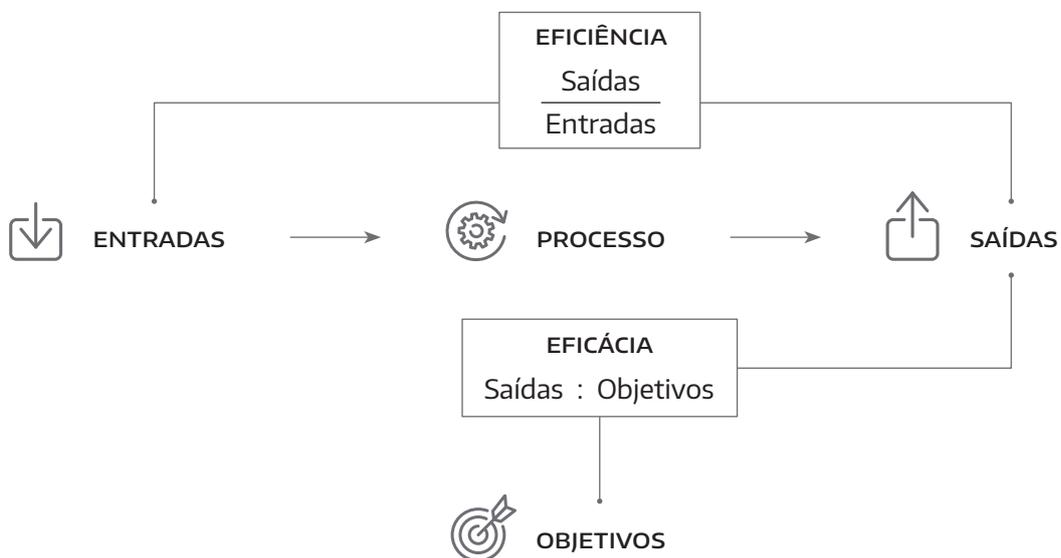
Mas, o que é ser eficiente e o que é ser eficaz?

- **Eficiência:** é a medição que se faz dos recursos da empresa que são utilizados economicamente na promoção de um determinado nível

de satisfação dos clientes e outras partes interessadas. Simplificando, é fazer mais com menos;

- **Eficácia:** é o quanto os objetivos foram atingidos, ou seja, as necessidades dos clientes e de outras partes interessadas da organização são satisfeitas.

Figura 1. Ilustração da diferença entre eficiência e eficácia.
Fonte: CORREA & CORREA. Administração de Produção e Operações. Ed Compacta. São Paulo: Atlas, 2005. p. 99



Observe na ilustração acima que, em ambas situações ocorre o processamento, a diferença é que na eficácia, na transformação são focados os objetivos da empresa.

Correa & Correa (2005) descrevem, que o nível de desempenho de uma operação é função dos níveis de eficiência e eficácia que suas ações têm. Dessa forma, para uma perfeita compreensão do conceito, precisa-se nivelar alguns termos importantes:

- **Medição de desempenho:** processo de quantificação da eficiência e da eficácia das ações tomadas por uma operação;
- **Medidas de desempenho:** as métricas usadas para quantificar a eficiência e a eficácia de ações;
- **Sistema de medição de desempenho:** conjunto coerente de métricas usado para quantificar ambas, a eficiência e a eficácia das ações.

Esses sistemas de medição de desempenho têm dois propósitos:

- Ser parte integrante do ciclo de planejamento e controle – vital para a gestão da produção;
- Estabelecer um sistema adequado de avaliação de desempenho tem também papel importante em influenciar comportamentos desejados nas pessoas e nos sistemas de operações.

As medições de desempenho não podem ser de dimensão única (financeira), mas sim, de diferentes aspectos, balanceada ou equilibrada. O modelo *Balance Score Card* – BSC de *KAPLAN & NORTON* (1996), se tornou popular nos últimos anos. Ele mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas de objetivos:

- Financeira;
- Do cliente;
- Dos processos internos dos negócios; e
- Do aprendizado e crescimento.

Veja abaixo na Figura 2, a matriz BSC.

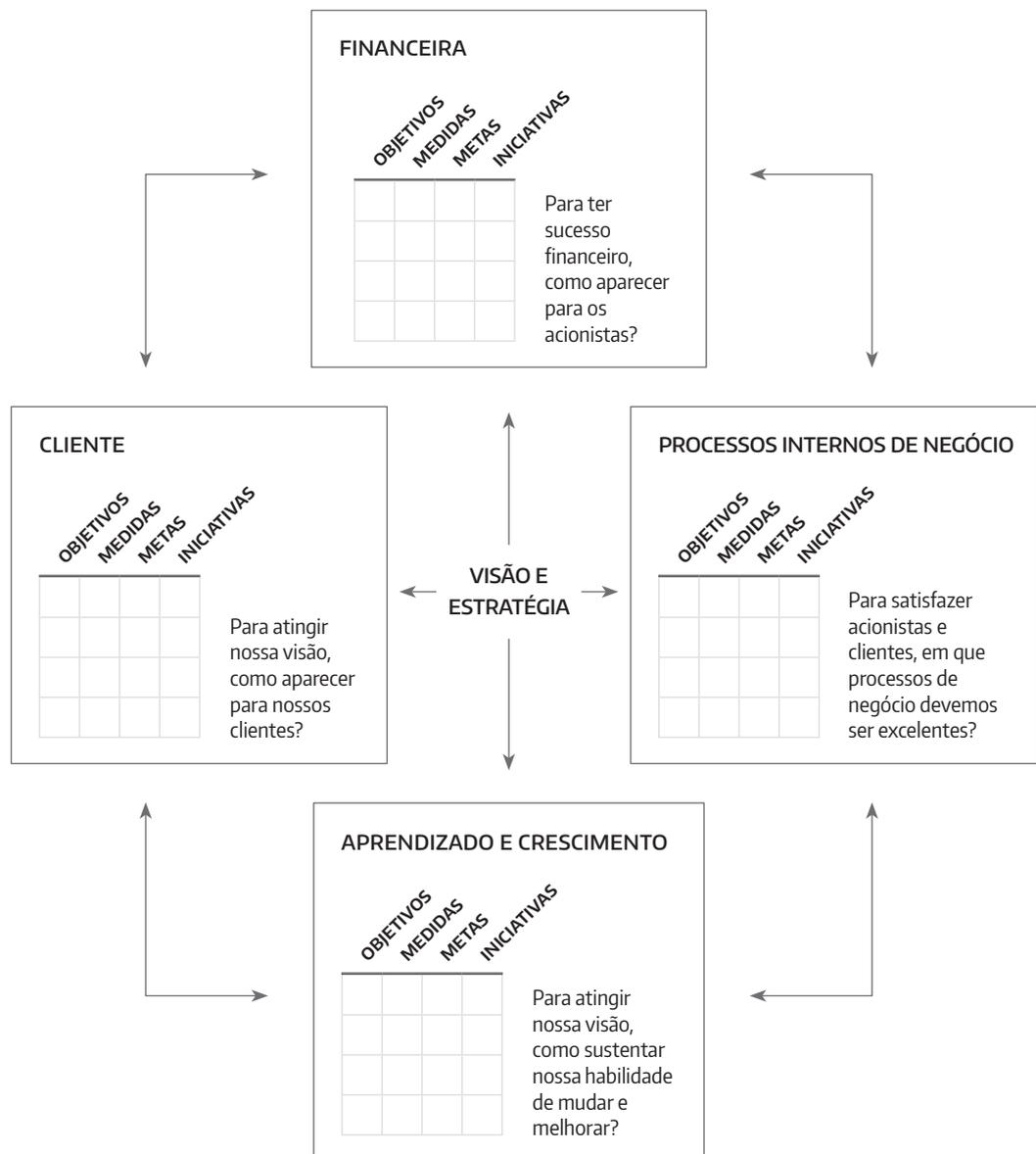


Figura 2. Quadro geral de referência do BSC (Kaplan & Norton, 1996).
 Fonte: CORREA & CORREA. Administração de Produção e Operações. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2005. p. 102.

Agora, imagine que você é o gerente de produção de um hospital ou de uma fábrica de carros, ou então o gerente de operações de uma empresa de ônibus urbanos ou gerente de um supermercado. Nessa posição, tente responder o seguinte questionamento: quais providências você precisaria tomar para contribuir para a competitividade?

- Fazer as coisas o mais barato possível para ter uma vantagem de custo a seus clientes?
- Fazer certo as coisas para ter uma vantagem de qualidade?
- Estar preparado para mudar o que faz, de mudar, de adaptar as atividades de produção para atender às exigências do seu cliente para obter uma vantagem de flexibilidade?
- Fazer as coisas com rapidez para obter uma vantagem em rapidez?
- Fazer as coisas em tempo para proporcionar aos seus consumidores uma vantagem de confiabilidade?

Vamos entender isso?

FUNDAMENTOS

1. QUE PAPEL SE ESPERA QUE A FUNÇÃO PRODUÇÃO EXERÇA DENTRO DA EMPRESA?

De acordo com Slack (1999), a função produção, tem o papel de:

- **Apoiar a estratégia empresarial:** ao seguir as estratégias que, de acordo com os recursos disponíveis, buscam de atingir os objetivos da organização (aqui ela é seguidora!) – adotando as melhores práticas;
- **Implementadora da estratégia empresarial:** ao transformar as decisões estratégicas em realidade operacional (aqui ela é executora!) – ligando a estratégia e a produção;
- **Impulsionadora da estratégia empresarial:** ao fornecer meios de obter vantagem competitiva (aqui ela é líder!) – tendo vantagem competitiva sobre os concorrentes.

E na busca da liderança, não existe melhor prática do que medir o que se faz dentro da organização.

E o que medir em relação à produção? Deveremos medir os objetivos de desempenho que demonstram quais os resultados que estão alcançando e se estão atingindo a vantagem competitiva tão desejada.



DICA

Vantagem competitiva é um conceito desenvolvido por Michael E. Porter, assim para este autor:

É um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, ao se diferenciar da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado. (PORTER, 1989)

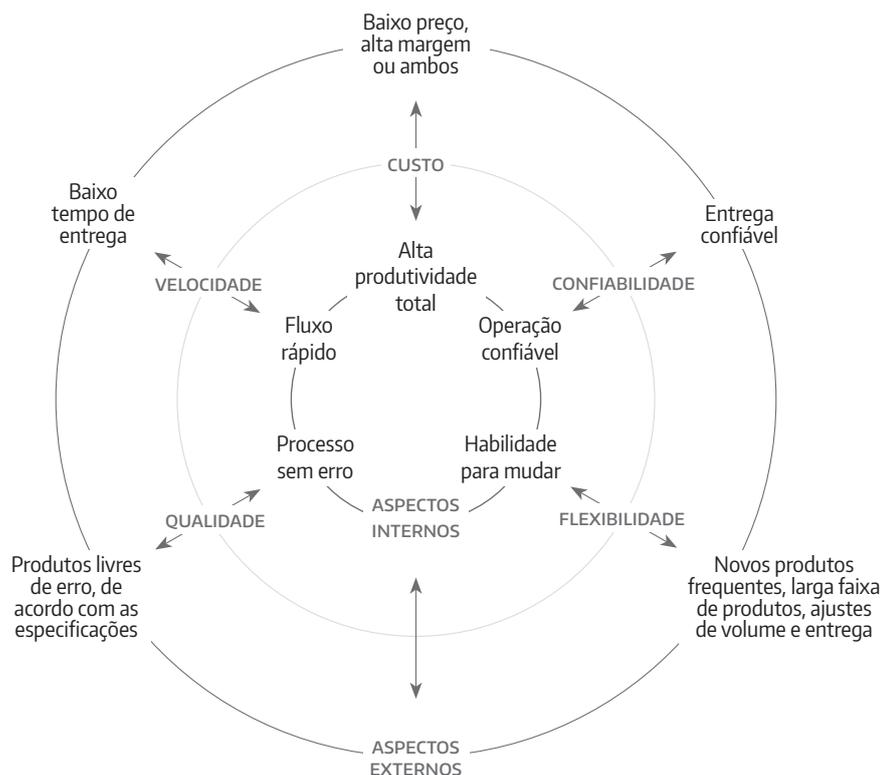
2. QUAIS OS OBJETIVOS DE DESEMPENHO SÃO UTILIZADOS PELA EMPRESA PARA AVALIAR A CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO?

De acordo com as particularidades de cada operação, cada um dos objetivos serão mais ou menos importantes em um sistema de avaliação. Podemos classificar as prioridades competitivas de uma operação e os grupos que se relacionam a elas:

- Custo;
- Qualidade;
- Flexibilidade;
- Velocidade;
- Confiabilidade.

A Figura 3 abaixo demonstra os Objetivos de desempenho da manufatura:

Figura 3. Vantagem competitiva em manufatura.
Fonte: Adaptado de Slack (1999)



Observe na Figura 3, a importância dos aspectos internos e externos ao processo, pois entre eles estão os objetivos de desempenho da manufatura: custo, confiabilidade, flexibilidade, qualidade e velocidade.

2.1. OS OBJETIVOS

- **Qualidade:** Significa fazer certas as coisas. De acordo com o tipo de operação. Em alguns casos, é a parte mais visível de uma operação. Além disso, é algo que o consumidor considera razoavelmente fácil de julgar. O produto ou o serviço é o que você supõe que seja? Ele está certo ou errado? Produtos de boa qualidade é igual a alta satisfação do consumidor e grandes chances dele retornar. Ao contrário, se for de má qualidade, reduz as chances do consumidor voltar. A qualidade reduz custo, pois erramos menos, o que será gasto menos tempo para corrigir, menos confusão e menos irritação;
- **Rapidez:** Significa quanto tempo que nós iremos esperar para receber nossos produtos ou serviços. A entrega rápida enriquece a oferta, ou seja, quanto mais rápido os produtos ou serviços estiverem disponíveis para o consumidor, mais provável que ele venha comprá-los. A rapidez da tomada de decisão dentro da empresa é refletida na resposta rápida ao consumidor. Ela pode reduzir estoques se a entrega for rápida. Ela pode reduzir o risco, ou seja, prever o evento de amanhã é menos arriscado do que prever o do próximo ano;
- **Confiabilidade:** Significa fazer as coisas em tempo para recebermos nossos produtos ou serviços quando nos foi prometido. Os consumidores podem julgar a confiabilidade de uma operação após o produto ou serviço ter sido entregue;
- **Flexibilidade:** Significa ser capaz de mudar a operação de alguma forma. Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. Mudança é a ideia-chave. A maioria das operações precisa estar em condições de mudar para satisfazer as exigências dos seus consumidores;
- **Custo:** É o mais importante objetivo a ser coberto. Significa buscar o custo baixo como objetivo. Para as empresas que concorrem diretamente em preço, o custo será o principal objetivo de produção. Quanto menor o custo de produzir bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores. Os custos dependem de onde eles são incorridos. Ou seja, onde a produção gastará dinheiro: gasto com pessoal empregado, gasto com compra, conservação, operação e substituição de *hardware* de produção.



DICA

Quem não tem meta, não gerencia. Segundo Katsuya Hosotani elas são estabelecidas para estreitar a distância entre o real e o ideal. (FALCONI, 2009)

Os objetivos citados anteriormente têm efeitos externos e internos. Os efeitos internos de alta qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade têm, geralmente, como objetivo reduzir os custos de produção.

Três coisas são muito importantes na determinação de quais objetivos de desempenho devem ser focados. Veja a Figura 4 abaixo:

Figura 4. Adaptação dos aspectos que afetam a importância dos objetivos de desempenho.
Fonte: SLACK. Administração da Produção. SP: Atlas, 1999. p. 77



Temos nesta figura os seguintes aspectos:

- As necessidades específicas dos grupos de consumidores da empresa (influência dos consumidores);
- As atividades dos concorrentes da empresa (influência dos concorrentes);
- O estágio do ciclo de vida do produto no qual se encontra o produto ou serviço (estágios dos produtos e serviços).

3. FATORES COMPETITIVOS

Para Slack (1999), alguns fatores definem as exigências dos clientes e são chamados de fatores competitivos. Traduzir as necessidades dos consumidores envolve, por exemplo, decidir o que é mais importante para eles:

o preço, o prazo de entrega, a gama de produtos e serviços, a confiabilidade de entrega ou qualquer outra coisa.

A importância relativa dos fatores competitivos para os consumidores influenciará a importância relativa dos objetivos de desempenho da produção.

Tabela 1. Adaptação dos diferentes fatores competitivos implicam diferentes objetivos de desempenho.

Fonte: SLACK. Administração da Produção. SP: Atlas, 1999. p. 78.

FATORES COMPETITIVOS <i>Se os consumidores valorizam estes...</i>	OBJETIVOS DE DESEMPENHO <i>... então, a operação precisa ser excelente nestes</i>
Preço baixo	Custo
Qualidade alta	Qualidade
Entrega rápida	Rapidez
Entrega confiável	Confiabilidade
Produtos e serviços inovadores	Flexibilidade (produto / serviço)
Ampla gama de produtos e serviços	Flexibilidade (mix ou composto de produtos)
A habilidade de mudar a quantidade ou o prazo de entrega dos produtos e serviços	Flexibilidade (volume e/ou entrega)

Observe na Tabela 1, a correspondência entre os fatores competitivos e os objetivos de desempenho.

3.1. CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA PARA OS CONSUMIDORES

Ainda, conforme Slack (1999) descreve, esses fatores competitivos determinam os critérios que passarão a ter importância relativa para os consumidores, a partir de sua distinção conforme podemos verificar:

- **Critérios ganhadores de pedidos:** são considerados pelos consumidores como razões-chaves para comprar o produto ou serviço;
- **Critérios qualificadores:** abaixo deste nível “qualificador” de desempenho, a empresa provavelmente nem mesmo será considerada como fornecedora potencial por muitos consumidores;
- **Critérios menos importantes:** podem ser importantes em outras partes das atividades da produção.



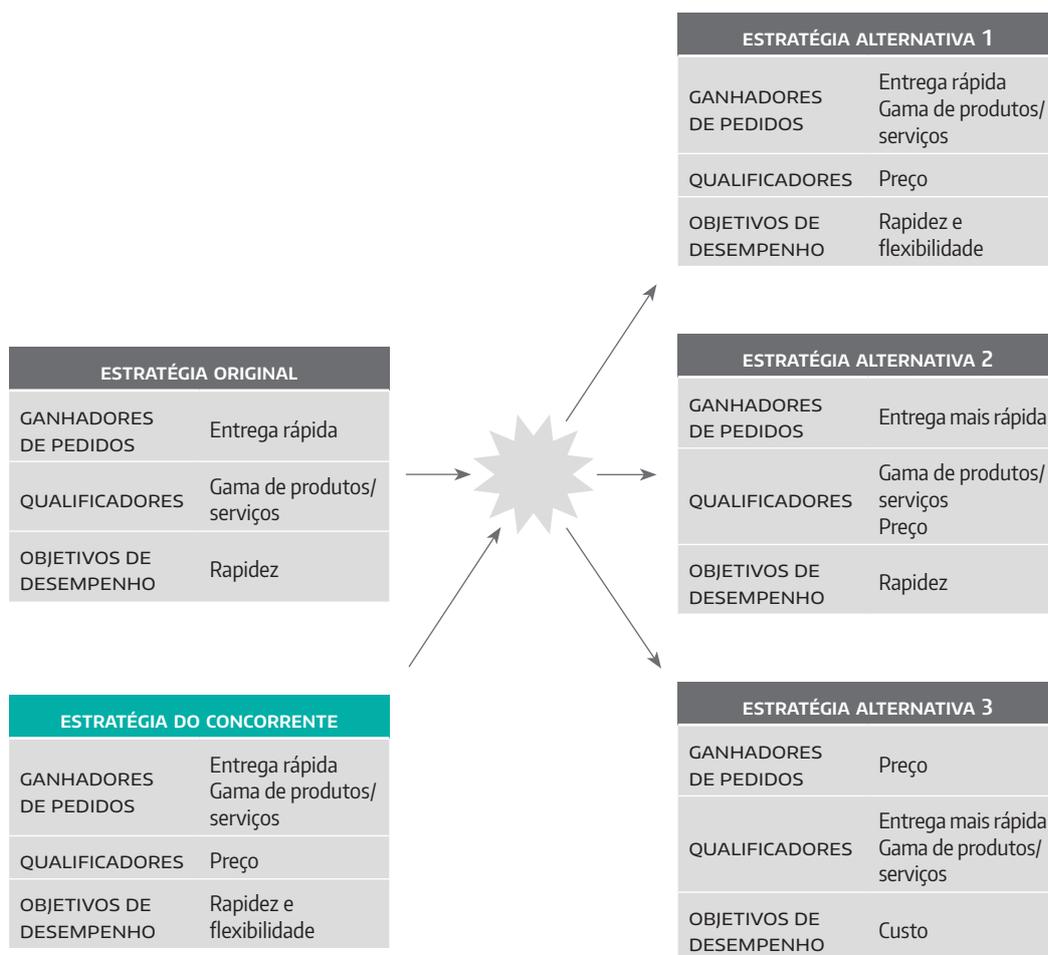
ATENÇÃO

Tecnicamente podemos dizer que a Vantagem Competitiva surge principalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção. (Adaptado de PORTER, 1989)

Outro ponto importante é a influência dos concorrentes. Mesmo sem qualquer mudança nas preferências dos consumidores, uma empresa pode ter que mudar a forma como compete e, assim, mudar a prioridade dos objetivos de desempenho que espera da produção. Alternativamente, uma empresa pode escolher competir de uma forma diferente da de seus concorrentes para diferenciar-se em sua posição competitiva, de acordo com o que podemos ver na figura abaixo:

Figura 5. Adaptação das atividades dos concorrentes pode afetar a importância relativa dos objetivos de desempenho.

Fonte: SLACK. Administração da Produção. SP: Atlas, 1999. p. 81.



Outra questão não menos importante é Influência do **ciclo de vida** do produto/serviço nos objetivos de desempenho. Em SLACK (1999), temos uma citação de Kotler (1995), considerado uma das maiores autoridades em Marketing, que temos quatro consequências do ciclo de vida do produto:

1. Os produtos (ou serviços) têm **vida limitada**;
2. As vendas do produto (ou serviço) passam por **quatro estágios** distintos, cada um colocando diferentes desafios ao vendedor (e produtor);
3. Os **lucros aumentam e diminuem** nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto;

4. Os produtos (e serviços) exigem **diferentes estratégias** de marketing, de finanças, de **manufatura (ou de produção)**, de compras e de pessoal em cada etapa do ciclo de vida.

Vejam a figura:

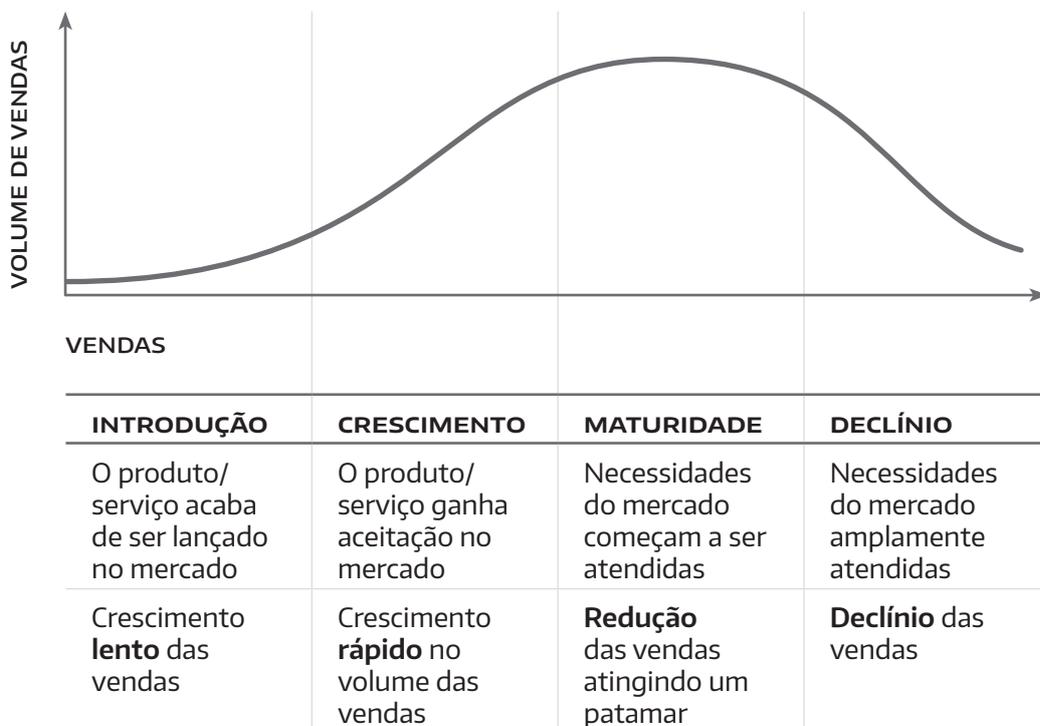


Figura 6. Adaptação do Ciclo de vida do produto/serviço. Fonte: SLACK. Administração da Produção. SP: Atlas, 1999. p. 82.

Podemos perceber os efeitos do ciclo de vida do produto/serviço na empresa e a partir daí, determinar a estrutura de produção, em relação às atividades de projeto e decisões que determinem sua infraestrutura, em relação às atividades de planejamento, controle e melhoria.

Tabela 2. Adaptação dos efeitos do ciclo de vida do produto/serviço na organização. Fonte: SLACK. Administração da Produção. SP: Atlas, 1999. p. 82.

	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
VOLUME	Baixo	Crescimento rápido	Alto e estável	Declinando
CONSUMIDORES	Inovadores	Adotadores pioneiros	Massa de mercado	Atrasados
CONCORRENTES	Poucos/nenhum	Número crescente	Número estável	Número em declínio
VARIEDADE DOS PROJETOS DE PRODUTOS/SERVIÇOS	Possível customização alta ou frequentes mudanças no projeto	Cada vez mais padronizado	Surgimento de tipos dominantes	Possível movimento para padronização de commodity
PROVÁVEIS GANHADORES DE PEDIDOS	Característica do produto/serviço	Disponibilidade de produtos/serviços de qualidade	Preço baixo Gama de produtos/serviços	Preço baixo
PROVÁVEIS QUALIFICADORES	Qualidade Gama de produtos/serviços	Preço Gama de produtos/serviços	Gama de produtos/serviços Qualidade	Fornecimento confiável
PRINCIPAIS OBJETIVOS DE DESEMPENHO DAS OPERAÇÕES	Flexibilidade Qualidade	Velocidade Confiabilidade Qualidade	Confiabilidade Custo	Custo

Na sequência, na Tabela 3, podemos ver as possibilidades estratégicas que podem ser seguidas e suas consequências sobre os objetivos de desempenho.

Tabela 3. Adaptação das estratégias com um efeito especialmente significativo sobre objetivos de desempenho específicos.

Fonte: SLACK. Administração da Produção. SP: Atlas, 1999. p. 84.

	QUALIDADE	RAPIDEZ	CONFIABILIDADE	FLEXIBILIDADE	CUSTO
Estratégia de desenvolvimento de novos produtos/serviços	✓				✓
Estratégia de integração vertical		✓	✓		✓
Estratégia de instalações		✓	✓	✓	✓
Estratégia de tecnologia	✓			✓	✓
Estratégia de força de trabalho e organização	✓			✓	✓
Estratégia de ajuste de capacidade		✓		✓	✓
Estratégia de desenvolvimento de fornecedores	✓		✓		✓
Estratégia de estoques		✓	✓		✓
Estratégia de sistemas de planejamento e controle		✓	✓		✓
Estratégia do processo de melhoria	✓	✓	✓	✓	✓
Estratégia de prevenção e recuperação de falhas	✓		✓		✓



PAPO TÉCNICO

As prioridades competitivas são os objetivos de desempenho. A função produção precisa focalizar especialmente algumas prioridades e não todas. O motivo disso é que, à medida que mais recursos são dedicados a uma prioridade, menos recursos sobram para as outras. Isto se denomina *trade-off*. (CORREA & CORREA, 2005)



ANTENA PARABÓLICA

Uma empresa deve considerar alternativas ao decidir quais prioridades devem ser focalizadas. A estratégia de operações e as prioridades competitivas ditam o projeto e planejam a função operações, que inclui a estrutura e a infraestrutura da operação. Esse é um processo dinâmico, e, à medida que o ambiente se modifica, a empresa deve estar preparada para se modificar de acordo. A estratégia de operações desempenha um importante papel na capacidade da empresa de competir.



LEMBRE-SE

Como uma empresa pode medir sua competitividade? Uma das maneiras mais comuns é pela medição de desempenho. O gerenciamento de operações é responsável pelo controle da transformação de muitas entradas em saídas, como bens e serviços. A medida de eficiência com que as entradas estão sendo convertidas em saídas é denominada produtividade. E esta se mede como os recursos estão sendo utilizados. Assim, quanto maior for a eficiência com que a empresa usa seus recursos, mais produtiva ela será! (CORREA & CORREA, 2006)



E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade você conheceu os objetivos de desempenho, deve ter percebido o quanto refletem na construção de vantagens competitivas nas empresas e esclarecemos o quanto são importantes para a gestão da produção, quando consideramos a necessidade de medirmos as metas que estabelecemos para verificarmos se estão sendo atingidas.

Ainda, entendemos como estruturamos a operação baseados em decisões que tomamos.

Na próxima UA, conheceremos como as operações fazem parte de uma rede maior de clientes e fornecedores.

GLOSSÁRIO

Benchmarking: Técnica baseada em comparações de níveis de desempenho e práticas entre empresas no sentido de localizar e aproveitar as “melhores práticas”, baseada em medidas de desempenho e é adotada largamente hoje em dia.

Stakeholders: são pessoas ou grupos de pessoas que possuem interesse na produção/operação, e que podem ser influenciadas

por ou influenciar as atividades da operação produtiva (simplificando: são as partes interessadas). *Stakeholders* internos: empregados da operação. *Stakeholders* externos: possuem um relacionamento comercial com a empresa – fornecedores da produção e os consumidores que irão receber os produtos ou serviços, acionistas/sociedade.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, V. F. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima: INGD, 2009
- CHIAVENATO, I. **Administração da Produção: uma abordagem introdutória**. Elsevier, 2005.
- CORRÊA, H. L. & CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4 ed. Atlas, 1995.
- LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. Rio de Janeiro: Cenage, 2008.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Campus, 1989.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.