

Capítulo 1

GERENCIAMENTO DE OPERAÇÕES E DE PROCESSOS

Introdução

O gerenciamento de operações e de processos trata da forma como as organizações produzem bens e serviços. Tudo que você veste, come, usa ou lê, bem como toda transação bancária, visita a hospital e estada em hotel chega até você graças aos gerentes de operações que organizaram sua produção. As pessoas que os produzem nem sempre podem ser chamadas de gerentes de operações, mas é o que elas realmente são. Dentro da função de operações de qualquer empresa, os gerentes de operações gerenciam os processos que produzem produtos e serviços. Mas os gerentes em outras funções, tais como *Marketing*, *Vendas* e *Finanças*, também gerenciam processos. Esses processos frequentemente suprem clientes internos com serviços, como planos de *marketing*, previsões de vendas, orçamentos e assim por diante. Na verdade, todas as partes das organizações são feitas de processos. Este é o tema deste livro – as tarefas, questões e decisões necessárias para gerenciar de forma eficaz os processos, dentro da função de operações, e em outras partes do negócio onde o gerenciamento eficaz dos processos também é importante. Este é um capítulo introdutório, por isso examinaremos alguns dos princípios básicos do gerenciamento de operações e de processos. O modelo desenvolvido para explicar o assunto é mostrado na Figura 1.1.



Fonte: Flying Colours/Digital Vision/Getty

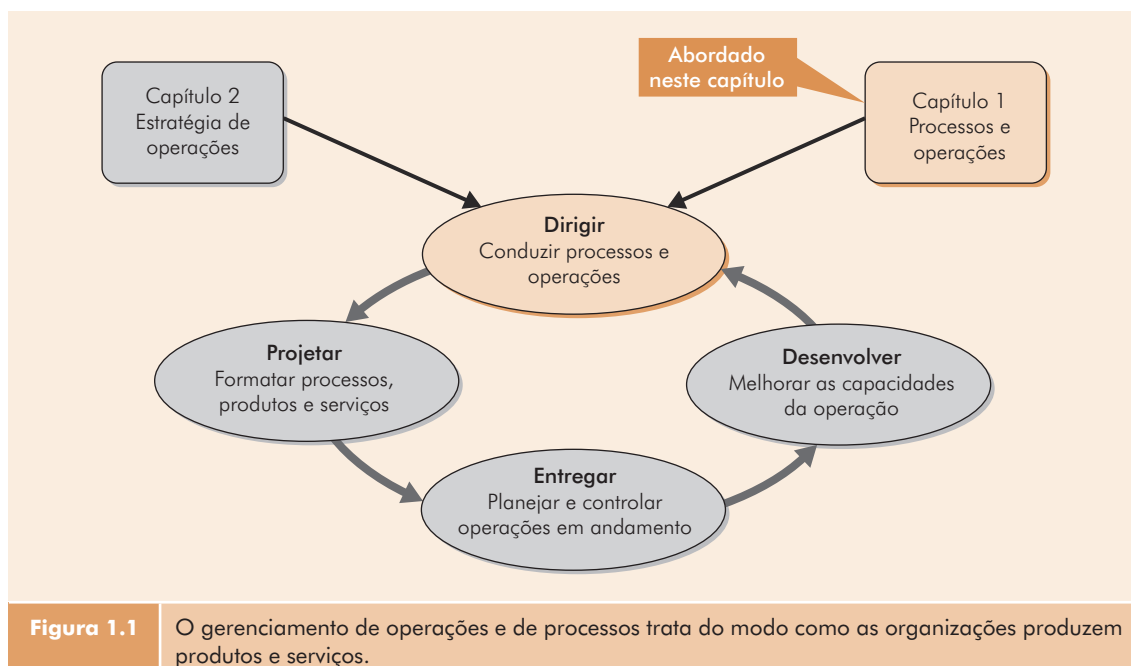
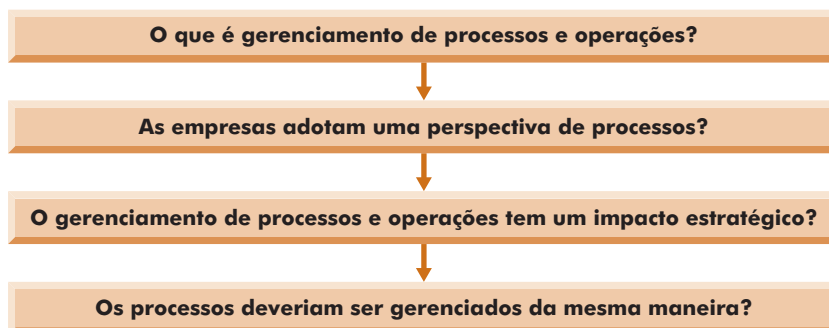


Figura 1.1

O gerenciamento de operações e de processos trata do modo como as organizações produzem produtos e serviços.

Sumário executivo



Cadeia lógica de decisões para operações e processos

Cada capítulo é estruturado em torno de um grupo de questões diagnósticas. Essas questões sugerem o que você poderia perguntar para entender as questões importantes de um tópico e, como resultado, melhorar sua tomada de decisão. Um sumário executivo, tratando dessas questões, é fornecido a seguir.

O que é gerenciamento de operações e de processos?

A função de operações é o conjunto de atividades da organização que produz bens e serviços. Cada empresa tem uma função de operações porque cada uma delas produz algum *mix* de produtos e serviços. Operações não são sempre chamadas por esse nome, mas qualquer que seja seu nome, é sempre relacionado com o gerenciamento da principal finalidade do negócio – produzir algum *mix* de produtos e serviços. Processos também produzem produtos e serviços, mas em menor escala. Eles são os componentes das operações, mas outras funções também têm processos que necessitam de gerenciamento. Na verdade, cada uma das partes de qualquer organização está relacionada com processos de gerenciamento. Todos os gerentes têm algo a aprender com o estudo do gerenciamento de operações e de processos, porque o assunto inclui o gerenciamento de todos os tipos de operação, não importa o setor ou a indústria, e de todos os processos, não importando a função.

As empresas adotam uma perspectiva de processos?

Uma perspectiva de processos significa entender as empresas em todos os seus processos individuais. É apenas uma maneira de modelar organizações, mas que é particularmente útil. O gerenciamento de operações e de processos usa a perspectiva de processos para analisar as empresas em três níveis: a função de operações do negócio; o nível mais alto e mais estratégico da rede de suprimentos; e o nível mais baixo, mais operacional, de processos individuais. Dentro da empresa, os processos apresentam-se como foram definidos. Os limites de cada processo podem ser desenhados conforme apropriado. Algumas vezes, envolve remodelar radicalmente a maneira como os processos são organizados, tal como formar processos *do início ao fim* que cumpram as necessidades do cliente.

O gerenciamento de operações e de processos tem um impacto estratégico?

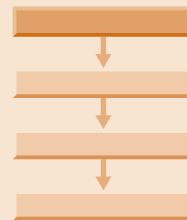
O gerenciamento de operações e de processos pode melhorar ou quebrar uma empresa. Quando são bem gerenciados, os processos e as operações podem contribuir para o impacto estratégico do negócio de quatro formas: custo, receita, investimento e capacidade. Como a função de operações é responsável por grande parte dos custos de uma empresa, sua primeira determinação é manter os custos sob controle. Além disso, pela forma como fornece serviço e qualidade, deveria também voltar-se para o aumento da capacidade do negócio em gerar receita. Da mesma forma, deveria tentar obter o melhor retorno possível desse investimento, visto que as operações são frequentemente a fonte de maior investimento. Finalmente, a função de operações deveria preparar as competências que formarão a longo prazo as bases para a competitividade futura.

Todos os processos deveriam ser gerenciados da mesma maneira?

Não necessariamente. Os processos diferem entre si, especialmente no que é conhecido como os quatro Vs: volume, variedade, variação e visibilidade. Os processos de alto volume podem aproveitar as economias de escala e serem sistematizados. Os processos de alta variedade necessitam de flexibilidade inerente suficiente para lidar com a ampla variedade de atividades que se espera deles. Os processos de alta variação devem ser capazes de mudar seus níveis de produção para lidar com níveis de demanda imprevisíveis e/ou altamente variáveis. Os processos de alta visibilidade adicionam valor enquanto o cliente está presente de alguma forma e, por isso, devem ser capazes de gerenciar as percepções dos clientes referentes às suas atividades. Geralmente, um alto volume aliado a baixa variedade, variação e visibilidade facilita os processos de baixo custo, enquanto um baixo volume aliado a altos níveis de variedade, variação e visibilidade aumenta os custos do processo. Apesar dessas diferenças, os gerentes de operações usam um conjunto de decisões e atividades comuns para gerenciá-las. Estas atividades podem ser agrupadas em quatro itens: direcionar a estratégia global da operação, projetar os produtos, serviços e processos da operação, planejar e controlar o processo de entrega e desenvolver o desempenho do processo.

QUESTÕES DIAGNÓSTICAS

O que é gerenciamento de operações e de processos?



O gerenciamento de operações e de processos é a atividade de gerenciar os recursos e processos que produzem produtos e serviços. O núcleo desta disciplina provém do “gerenciamento de operações”, que examina como a função de operações de um negócio produz produtos e serviços para os clientes externos. Usamos também os termos mais curtos “a operação” ou “operações” alternadamente com a “função de operações”. Em algumas organizações o gerente de operações poderia ser chamado de outro nome, por exemplo, gerente de frota numa empresa de logística, gerente administrativo num hospital, ou gerente de loja num supermercado.

Todas as organizações têm operações, porque todas produzem produtos, serviços, ou uma combinação de ambos. Se você acha que não tem uma função de operações, você está errado. Se acha que sua função de operações não é importante, você também está errado.

Princípio de operações

Todas as organizações têm operações que produzem algum mix de produtos e serviços.

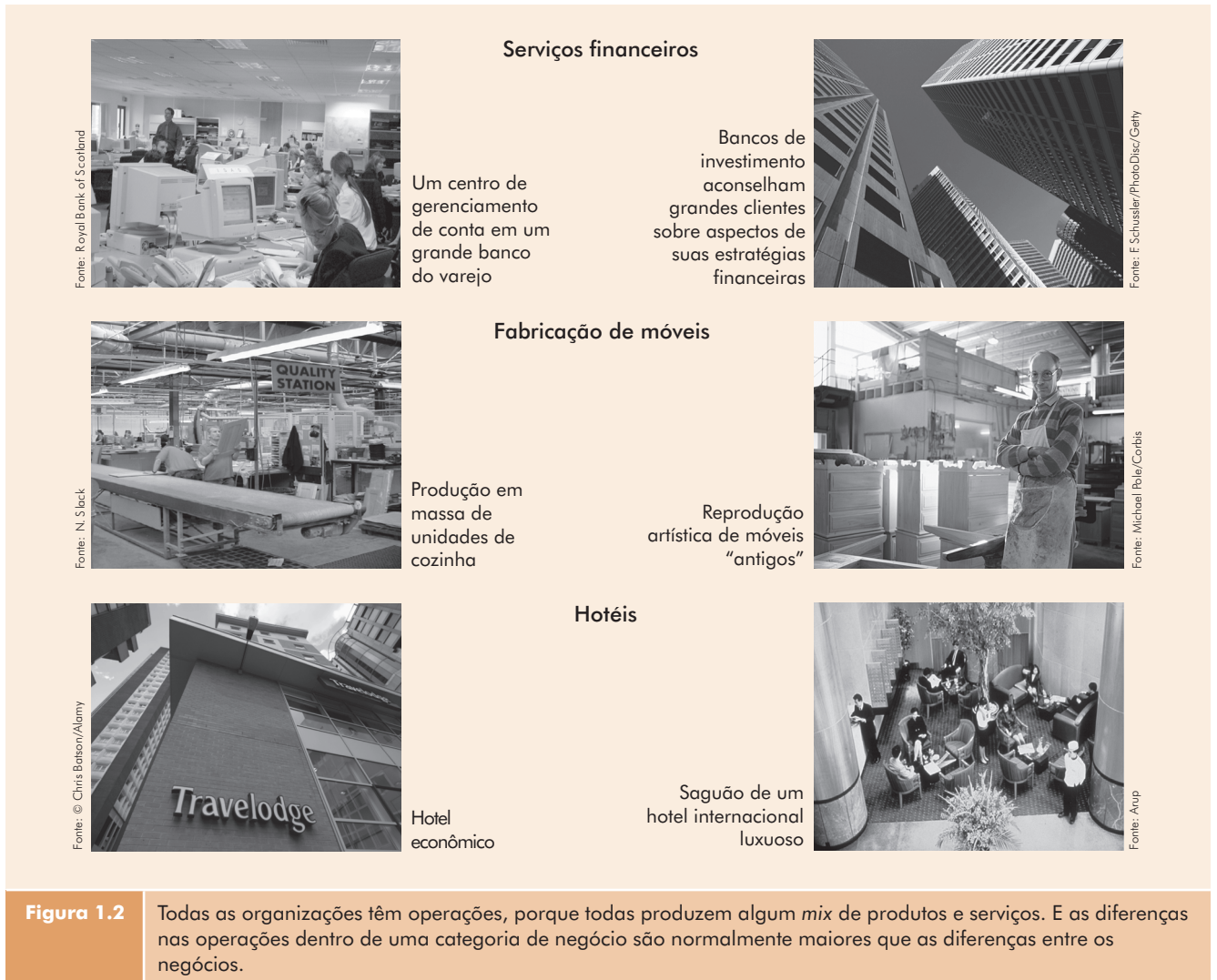
Examine os seis negócios ilustrados na Figura 1.2. Existem duas empresas de serviços financeiros, duas empresas de fabricação e dois hotéis. Todos têm *funções de operações* que produzem aquilo que seus clientes querem. Os hotéis produzem serviços de acomodação; os serviços financeiros investem, guardam, movimentam ou nos vendem dinheiro e oportunidades de investimento; e os negócios de fabricação mudam fisicamente a forma e a natureza dos materiais para produzir produtos. Esses negócios são de diferentes setores (bancário, hospedagem, manufatureiro, etc.), mas as principais diferenças entre suas atividades de operações não são necessariamente aquelas que se espera. Existem normalmente diferenças maiores *dentro* dos setores econômicos do que *entre* eles. Todas as três operações na coluna da esquerda da figura geram produtos e serviços econômicos e competem muito nos custos. As três na coluna da direita geram produtos e serviços mais valiosos que são mais caros para produzir e competem numa combinação de alta especificação e personalização. A implicação disso é importante. Significa que a aparência exterior de um negócio e o seu setor econômico são menos importantes ao determinar como suas operações deveriam ser gerenciadas do que suas características intrínsecas, como o volume de sua produção, a variedade de diferentes produtos e serviços que necessita produzir, e, acima de tudo, como está tentando competir em seu mercado.

Princípio de operações

O setor econômico de uma operação é menos importante ao determinar como ela deveria ser gerenciada do que suas características intrínsecas.

Gerenciamento de operações e de processos

Dentro das operações mostradas na Figura 1.2, os recursos como pessoal, sistemas de computador, prédios e equipamentos serão organizados dentro de diversos “processos” individuais. Um “processo” é uma organização de recursos que transforma insumos em produtos que satisfazem as necessidades (internas ou externas) dos clientes. Assim, dentre outros, as operações bancárias contêm processos de gerenciamento de contas, as operações do hotel contêm processos de limpeza de quartos, as operações de fabricação de móveis contêm processos de montagem e assim por diante. A diferença entre *operações* e *processos* é de escala e, portanto, de complexidade. Ambos transformam insumos em produtos, mas em menor escala no caso de processos. Eles são os componentes das operações, de modo que a função



total de operações é feita de processos individuais. Porém, dentro de qualquer negócio, a produção de produtos e serviços não está confinada à função de operações. Por exemplo, a função de *marketing* produz planos de *marketing* e previsões de vendas, a função de contabilidade produz orçamentos, a função de recursos humanos produz planos de desenvolvimento e de recrutamento e assim por diante. Na verdade, *cada* uma das partes de *qualquer* negócio está relacionada com o gerenciamento de processos. E o gerenciamento de operações e de processos é o termo que usamos para considerar o gerenciamento de todos os tipos de operação, não importando em que setor ou indústria, e de todos os processos, não importando em qual função do negócio. A verdade geral é que os processos estão em todos os lugares, e todos os tipos de gerentes têm algo a aprender estudando o gerenciamento de operações e de processos.

Da produção às operações e ao gerenciamento de operações e de processos

A Figura 1.3 ilustra como o escopo deste assunto tem se expandido. Originalmente, o gerenciamento de operações era muito mais associado ao setor de manufatura. Na realidade, era chamado gerenciamento da “produção” ou “manufatura” e estava relacionado exclusivamente com o negócio essencial

de produzir produtos físicos. Começando nos anos 1970 e 1980, o termo *gerenciamento de operações* tornou-se mais comum, sendo usado para refletir duas tendências. A primeira, e mais importante, foi de insinuar que muitas das ideias, abordagens e técnicas tradicionalmente usadas no setor industrial poderiam ser igualmente aplicáveis na produção de serviços. A segunda foi de ampliar o escopo da produção em empresas industriais, incluindo não apenas os processos essenciais que produzem diretamente produtos, mas também os processos essenciais relacionados à produção como compras, distribuição física, serviço de pós-vendas e assim por diante, que contribuem para a produção e entrega de produtos. Mais recentemente, o termo *gerenciamento de operações e de processos* (ou às vezes apenas *gerenciamento de processos*) tem sido usado para denotar a mudança no escopo do assunto para incluir a organização inteira. Trata-se de um termo mais amplo que o gerenciamento de operações, pois se aplica a todas as partes da organização. É exatamente assim que tratamos o assunto neste livro. Essa é a razão de ser chamado “Gerenciamento de Operações e de Processos”. Ele inclui o exame da função de operações em ambos os setores, de manufatura e de serviços, e também o gerenciamento de processos nas funções não operacionais.

No começo de todos os capítulos, serão apresentados dois exemplos de negócios individuais, ou tipos de negócios, que ilustram o tópico que é examinado no capítulo. Aqui consideramos dois negócios – uma empresa de serviços e uma empresa de manufatura – os quais tiveram sucesso, em parte, por causa de sua abordagem criativa no gerenciamento de operações e de processos.

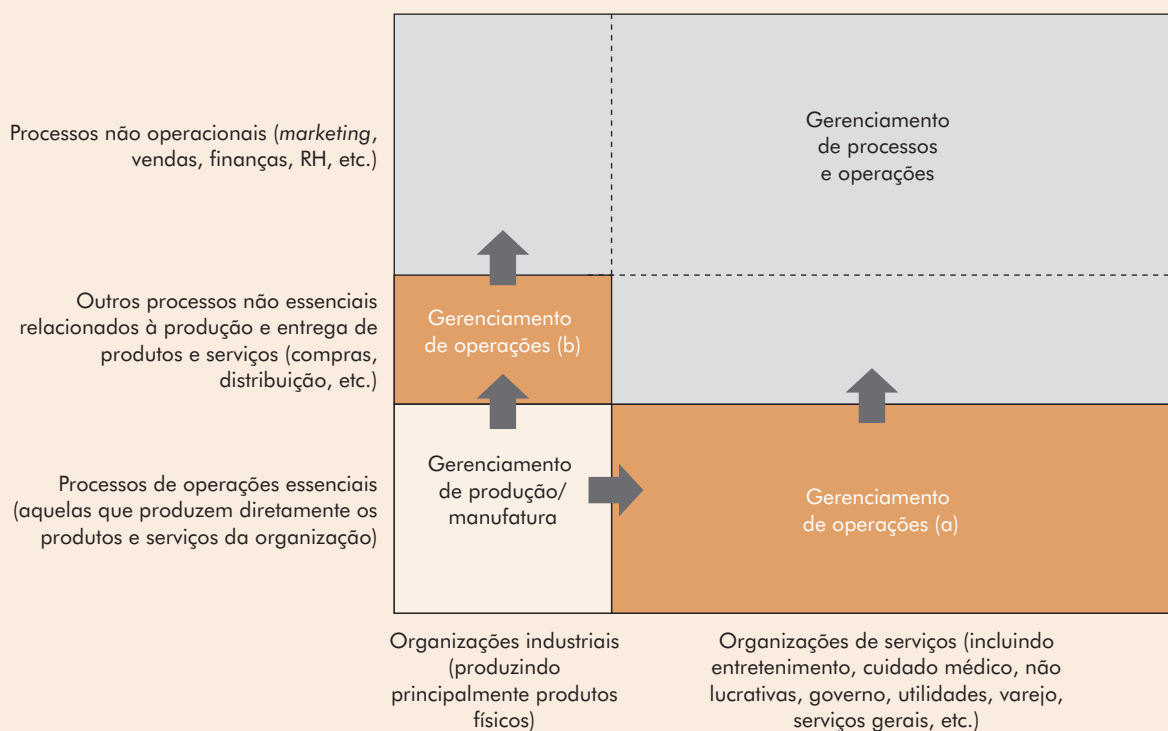


Figura 1.3

O gerenciamento de operações, que tratava apenas dos processos essenciais de produção nas organizações industriais, expandiu-se e passou a incluir as organizações de serviço, os processos de operações não essenciais e os processos em outras funções como *marketing*, finanças e RH.

Exemplo

IKEA¹

Gostando dela ou não, a IKEA é a maior varejista de móveis que já existiu. Com 276 lojas em 36 países, a maior parte delas na Europa, EUA, Canadá, Ásia e Austrália, a organização desenvolveu seu jeito próprio e especial de vender móveis. O leiaute de suas lojas faz os clientes passarem cerca de duas horas dentro delas – bem mais do que nas lojas dos concorrentes. A filosofia da IKEA remonta às suas origens, nos anos 1950 na Suécia, onde foi fundada por Ingvar Kamprad. Já que os clientes queriam ver alguns de seus móveis, ele construiu uma sala de exposição, não no centro de Estocolmo, onde era caro, mas nos arredores da cidade. Em vez de comprar pontos de exibição com valores mais altos, ele simplesmente arrumava os móveis como estariam em uma disposição doméstica. Além disso, em vez de levar os móveis do armazém para o *showroom*, ele pedia para os clientes escolherem seus móveis do armazém, uma abordagem que ainda hoje é a base do processo da IKEA.

Todas as lojas são projetadas para facilitar o fluxo regular dos clientes, de estacionar, andar pela loja, até pedir e escolher mercadorias. Na entrada de cada uma delas, grandes quadros de aviso dão sugestões aos compradores que não visitaram a loja antes. Para crianças, há uma área supervisionada de jogos, um pequeno cinema, uma sala principal e banheiros para os pais e para os bebês, assim os pais podem deixar suas crianças na área de jogos durante um tempo. Se a criança tiver qualquer problema, os pais serão chamados pelo sistema de alto-falante. Os clientes também tem à disposição carrinhos para manter suas crianças com eles. A IKEA gosta de permitir aos clientes decidir-se a seu próprio tempo. Se for necessária uma sugestão, os pontos de informação têm pessoas que podem ajudar. Todo móvel tem um cartão com um número de código que indica o local no armazém de onde ele pode ser coletado. (Para artigos maiores, os clientes têm ajuda nos balcões de informação.) Há também uma área onde artigos menores são exibidos e podem ser escolhidos diretamente. Os clientes então atravessam o armazém de autoatendimento, onde podem pegar os artigos vistos no *showroom*. Finalmente, os clientes pagam na saída, onde uma transportadora leva as compras até a equipe dos caixas. A área de saída tem pontos de atendimento e uma área de carga que permite aos clientes trazerem seus carros do estacionamento e carregarem suas compras.

Entretanto, o sucesso traz os seus próprios problemas e alguns clientes ficaram cada vez mais frustrados com a superlotação e os longos tempos de espera. Em resposta a isso, a IKEA do Reino Unido lançou em 2006 um programa de £150.000.000 para eliminar os gargalos. As mudanças incluem:

- atalhos claramente demarcados dentro da loja, permitindo aos clientes que querem visitar apenas uma área evitar ter de percorrer as áreas precedentes
- caixas rápidos para os clientes com apenas uma sacola em vez de carrinhos de compras
- pessoal de apoio extra em pontos-chave para ajudar os clientes
- reprojeto dos estacionamentos, tornando mais fácil o tráfego
- eliminação da proibição de levar os carrinhos de compras até o estacionamento (proibição implementada originalmente para evitar que os veículos fossem danificados)
- um novo sistema de armazém para impedir que as linhas de produtos populares acabem durante o dia
- mais áreas para as crianças brincarem

A porta-voz da IKEA, Nicki Craddock, disse: “Sabemos que as pessoas adoram os nossos produtos, mas odeiam a experiência de comprar em nossas lojas. Os clientes nos dizem isso todos os dias, então não podemos nos dar ao luxo de não mudar. Percebemos que muitas pessoas se ofendem ao serem conduzidas como ovelhas no longo caminho por dentro das lojas. Agora, se você souber o que procura e apenas quiser chegar até o produto, pegá-lo e levá-lo, você pode”.



Fonte: Vario Images GmbH & Co./Alamy



Fonte: Jim Lai/AFP/Getty

Exemplo**Operações na Virgin Atlantic²**

Uma empresa aérea é particularmente difícil de ser bem conduzida. Poucos ramos além desse podem causar mais frustrações ao cliente e fazer com que seus proprietários percam tanto dinheiro. Isto ocorre porque manter uma empresa aérea, além da infraestrutura da qual ela depende, é um negócio extremamente complexo, onde a diferença entre o sucesso e o fracasso reside realmente no modo pelo qual você gerencia as operações no dia a dia. Nesse difícil ambiente de negócios, uma das empresas aéreas mais bem-sucedidas e cuja reputação cresceu devido ao modo pelo qual gerencia as suas operações é a Virgin Atlantic.

Parte integrante do Virgin Group, propriedade de Sir Richard Branson, a Virgin Atlantic Airways foi fundada em 1984 com 51% das ações pertencentes ao Virgin Group e 49% pertencentes à Singapore Airlines. Atualmente, a companhia aérea transporta mais de 5.000.000 de passageiros a cada ano para 30 destinos pelo mundo, com uma frota de 38 aeronaves e quase 10.000 empregados.

Sob muitos aspectos, a Virgin Atlantic representa a história do Virgin Group – um pequeno novato chegando num mercado gigantesco e sedimentado, introduzindo ao mesmo tempo serviços melhores e custos mais baixos para os passageiros, construindo também uma reputação de qualidade e inovação em serviços.

A declaração da missão da empresa é “ser uma companhia aérea lucrativa, na qual as pessoas adorem voar e onde as pessoas adorem trabalhar” e um compromisso com a excelência dos serviços, confirmados pelos muitos prêmios que ela recebeu.

A reputação da Virgin Atlantic inclui uma história de inovação em serviços. Ela gastou £100.000.000 instalando a sua nova suíte Upper Class que proporciona o encosto mais longo e confortável de toda a história das companhias aéreas. Também foi a primeira companhia a oferecer aos passageiros da classe executiva TVs individuais, já em 1989. Hoje ela possui um dos mais avançados sistemas de entretenimento durante o voo de todas as empresas aéreas, com mais de 300 horas de conteúdo em vídeo, 14 canais de áudio, mais de 50 CDs, áudio-livros e jogos de computador sob pedido. A nova ala Upper Class, lançada recentemente no aeroporto londrino de Heathrow, possui um canal de segurança dedicado para uso exclusivo dos clientes da Virgin Atlantic, permitindo que os passageiros a negócios percorram rapidamente o terminal, indo da limousine até a sala de embarque em minutos.

A Virgin Atlantic enfatiza as ações práticas que está adotando para tornar o seu negócio tão sustentável quanto possível, usando o slogan “reciclamos exaustivamente, especialmente os nossos lucros”. Isto se refere à promessa feita pelo presidente da empresa, Sir Richard Branson, de investir os lucros nos próximos 10 anos das empresas de transporte do grupo Virgin em projetos que combatam as mudanças climáticas. “Devemos nos livrar rapidamente da nossa dependência do carvão e dos combustíveis fósseis”, disse Sir Richard. “Os fundos serão investidos em esquemas para desenvolver novas tecnologias de energia renovável, a partir de uma unidade de investimento chamada Combustíveis Virgin.” A organização Friends of the Earth recebeu bem o anúncio de Sir Richard, mas o grupo de pressão ambiental também alertou que o crescimento contínuo e acelerado das viagens aéreas não pode ser mantido sem “provocar um desastre climático”.

O que esses dois exemplos têm em comum?

Todos os gerentes de operações na IKEA e na Virgin Atlantic estão envolvidos com a mesma tarefa básica – gerenciar os processos que produzem seus produtos e serviços. E, em cada empresa, muitos dos gerentes, se não a maioria, que são chamados por algum outro título, estão envolvidos com o gerenciamento de seus próprios processos que contribuem para o sucesso do seu negócio. Embora existam diferenças entre os processos e operações de cada empresa, entre o tipo de serviços que fornecem, entre os recursos que usam e assim por diante, os gerentes em cada empresa tomam o mesmo *tipo* de decisões, até mesmo se *o que* eles decidem de fato é diferente. O fato das duas empresas terem sucesso por causa das suas operações eficazes e inovadoras também significa uma associação adicional. Isso significa, primeiramente, que ambas entendem a importância de adotar uma perspectiva de processo para entender suas redes de suprimentos, executar suas operações e gerenciar todos seus processos individuais. Sem

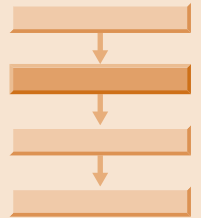


Fonte: © Tristar Photos/Alamy

isso, elas não conseguiriam sustentar seu impacto estratégico frente à dura competição do mercado. Segundo, ambas as empresas esperam que suas operações façam uma contribuição à sua estratégia global competitiva. E terceiro, alcançando um impacto estratégico, ambas entenderão a importância de gerenciar *todos* os seus processos individuais de forma que eles também possam todos contribuir para o sucesso dos negócios.

QUESTÕES DIAGNÓSTICAS

As empresas adotam uma perspectiva de processos?



Se uma empresa adota uma perspectiva de processo, ela entende que todas as partes do negócio podem ser vistas como processos e que todos os processos podem ser gerenciados usando os princípios de gerenciamento de operações. Mas também é importante entender que uma perspectiva de processo não é a única forma de descrever os negócios ou qualquer tipo de organização. Uma organização poderia ser representada como uma “estrutura organizacional” convencional que mostra as relações equilibradas entre vários departamentos ou grupos de recursos. Mas até mesmo uma pequena experiência em qualquer organização mostra que raramente a estrutura organizacional representa completamente a organização. De forma alternativa, uma organização poderia ser descrita pelo modo como toma decisões – como equilibra critérios conflitantes, compara riscos, decide as ações e aprende com seus enganos. Ou é possível concentrar-se em sua cultura – os valores compartilhados, a ideologia, o padrão de pensamento e rituais diários, ou suas relações de poder – em como é governada, em como busca consensos (ou pelo menos reconciliação) e assim por diante. Ou se pode representar a organização como um conjunto de processos interconectados e (com sorte) todos contribuindo para cumprir as metas estratégicas da empresa. Esta é a perspectiva que enfatizamos ao longo deste livro. Como definimos aqui, a perspectiva do processo analisa as empresas como um conjunto de processos relacionados. Muitos destes processos estarão dentro da função de operações e contribuirão diretamente para a produção de seus produtos e serviços. Outros processos estarão nas outras funções do negócio, mas ainda será necessário gerenciá-los usando princípios semelhantes a esses dentro da função de operações. Nenhuma dessas perspectivas individuais fornece um quadro total das organizações reais, mas tampouco são mutuamente excludentes.

Uma perspectiva de processo não impede a compreensão da influência das relações de poder sobre a forma como os processos funcionam e assim por diante. Cada perspectiva acrescenta algo à nossa capacidade de compreensão e, portanto, de gerenciar de forma mais eficaz um negócio.

Usamos a perspectiva de processo aqui não porque é a única forma útil e informativa de entender os negócios, mas porque é a perspectiva que vincula diretamente o modo como gerenciamos recursos em um negócio com seu impacto estratégico. Sem um gerenciamento de processos eficiente, o melhor plano estratégico pode nunca se tornar realidade. As promessas mais atraentes feitas a clientes ou a consumidores nunca serão cumpridas. Também a perspectiva de processo tem sido tradicionalmente subestimada. Só há pouco tempo o assunto de gerenciamento de operações e de processos começou a ser visto como universalmente aplicável e, mais importante, universalmente valioso.

Princípio de operações

Existem muitas abordagens válidas para descrever as organizações. Dentre elas, a perspectiva de processo é especialmente importante.

Portanto, o gerenciamento de operações e de processos é pertinente a todas as partes das empresas

Se os processos existem em todos os lugares na organização, o gerenciamento de operações e de processos é uma responsabilidade comum de todos os gerentes, independente de sua função. Cada função

Princípio de operações

Todas as partes da empresa gerenciam os processos de modo que todas têm uma função de operações e precisam entender o gerenciamento de operações.

terá seu conhecimento técnico, é claro. No *Marketing*, são incluídas as habilidades de mercado necessárias para projetar e moldar os planos de *marketing*; em *Finanças*, é incluído o conhecimento técnico das convenções de informações financeiras. Além disso, cada um terá um papel de *operações* que requer usar seus processos para produzir planos, políticas, relatórios e serviços. Por exemplo, a função de *marketing* tem

processos com entradas de informação de mercado, pessoal, computadores e assim por diante. Sua equipe transforma a informação em produção, como planos de *marketing*, campanhas publicitárias e organizações de esforço de vendas. Neste sentido, todas as funções são operações com seu próprio conjunto de processos.

As implicações disso são muito importantes. Visto que todo gerente em todas as partes de uma organização é, até certo ponto, um gerente de operações, todos deveriam querer oferecer um bom atendimento aos seus clientes, e todos vão querer fazer isto de forma eficaz. Portanto, o gerenciamento de operações deve ser pertinente a todas as funções, unidades e grupos dentro da organização. E os conceitos, as abordagens e as técnicas de gerenciamento de operações podem ajudar a melhorar qualquer processo em qualquer parte da organização.

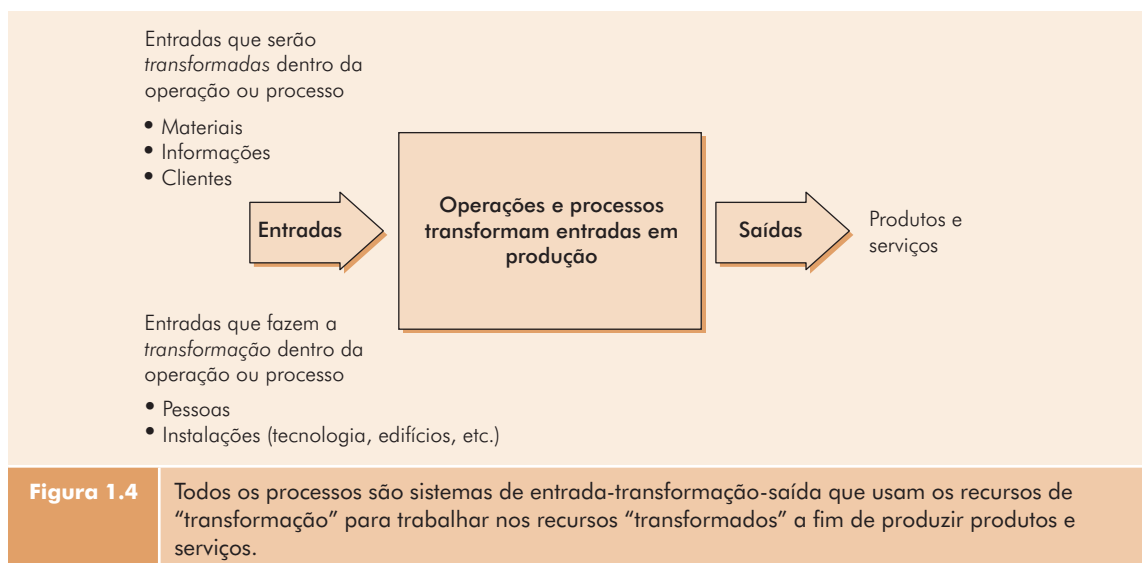
O modelo entrada-transformação-saída

Fundamental para entender a perspectiva de processos é a ideia de que todos os processos transformam

entradas em *saídas*. A Figura 1.4 mostra o *modelo geral do processo de transformação* que é usado para descrever a natureza dos processos. Ele expressa que os processos abrangem um conjunto de recursos de entrada, em que alguns são transformados em produção de produtos e/ou serviços e alguns fazem a transformação.

Princípio de operações

Todos os processos têm entradas de recursos em transformação e transformados que eles usam para gerar produtos e serviços.



Entradas de processo

Entradas de recursos *transformados* são os recursos que são modificados de alguma forma dentro de um processo. Normalmente, são materiais, informações ou clientes. Por exemplo, um processo comum em um banco é a impressão do extrato de contas para seus clientes. Fazendo isso, ele está processando materiais. Ainda no banco, clientes são processados ao receberem orientação sobre seus negócios financeiros, ao trocarem seus cheques, etc. Porém, detrás disso, a maioria dos processos do banco está relacionada com o processamento da informação sobre os negócios financeiros de seus clientes. Na realidade, para a função de operações do banco como um todo, seus processos de transformação da informação são provavelmente os mais importantes. Como clientes, podemos ficar insatisfeitos com extratos mal impressos e, até mesmo, se não somos tratados adequadamente no banco. Mas se o banco cometer erros em nossas transações financeiras, nosso prejuízo é mais sério.

Existem dois tipos de recursos de *transformação* que formam o alicerce de todos os processos: as *instalações* (os edifícios, o equipamento, a planta e a tecnologia do processo da operação) e as *pessoas* (que operam, mantêm, planejam e gerenciam a operação).

A natureza exata dos dois recursos, instalações e pessoas, será diferente entre os processos. Em um hotel cinco estrelas, as instalações consistem principalmente em edifícios, móveis e utensílios. Em um porta-aviões nuclear, as instalações são o gerador nuclear, as turbinas e o equipamento sofisticado de detecção eletrônica. Embora uma operação seja relativamente de baixa tecnologia e a outra de alta tecnologia, todos os seus processos requerem instalações eficazes e bem mantidas. As pessoas também são diferentes entre os processos. A maioria do pessoal empregado em um processo de montagem de um aparelho doméstico pode não precisar de um nível muito alto de habilidade técnica; por outro lado, a maioria do pessoal empregado em uma firma de contabilidade, em um processo de auditoria, é altamente qualificada em sua habilidade “técnica” particular (contabilidade). Contudo, embora as habilidades variem, todas as pessoas têm uma contribuição a fazer para a eficácia da sua operação. Um trabalhador descuidado na montagem de refrigeradores com certeza descontentará os clientes e aumentará os custos, assim como um contador que não sabe somar.

Princípio de operações

As entradas de recursos transformados para um processo são materiais, informações ou clientes.

Princípio de operações

Todos os processos têm recursos de transformação de instalações e de pessoas.

Saídas de processo

Todos os processos produzem produtos e serviços e, embora produtos e serviços sejam diferentes, a diferença pode ser sutil. Talvez a diferença mais óbvia esteja na sua tangibilidade. Os produtos normalmente são tangíveis (você pode tocar fisicamente uma televisão ou um jornal), porém os serviços normalmente são intangíveis (você não pode tocar sugestões de consultoria ou um corte de cabelo, embora você seja capaz de ver ou sentir os resultados). Além disso, os serviços podem ter uma validade mais curta. Em geral, os produtos podem ser armazenados por um tempo – alguns produtos alimentícios, somente por alguns dias, e os edifícios, por centenas de anos. Mas o tempo de vida de um serviço quase sempre é muito mais curto. Por exemplo, o serviço de acomodação em um quarto de hotel nesta noite será perdido se não for vendido antes desta noite – a acomodação no mesmo quarto amanhã é um serviço diferente.

Os três níveis de análise

O gerenciamento de operações e de processos usa a perspectiva de processo para analisar os negócios em três níveis. O nível mais óbvio é o da própria empresa, ou, mais especificamente, a função de operações da empresa. As outras funções da empresa também poderiam ser tratadas neste nível, mas isso estaria além do escopo deste livro. E, quando for importante analisar a empresa no nível da

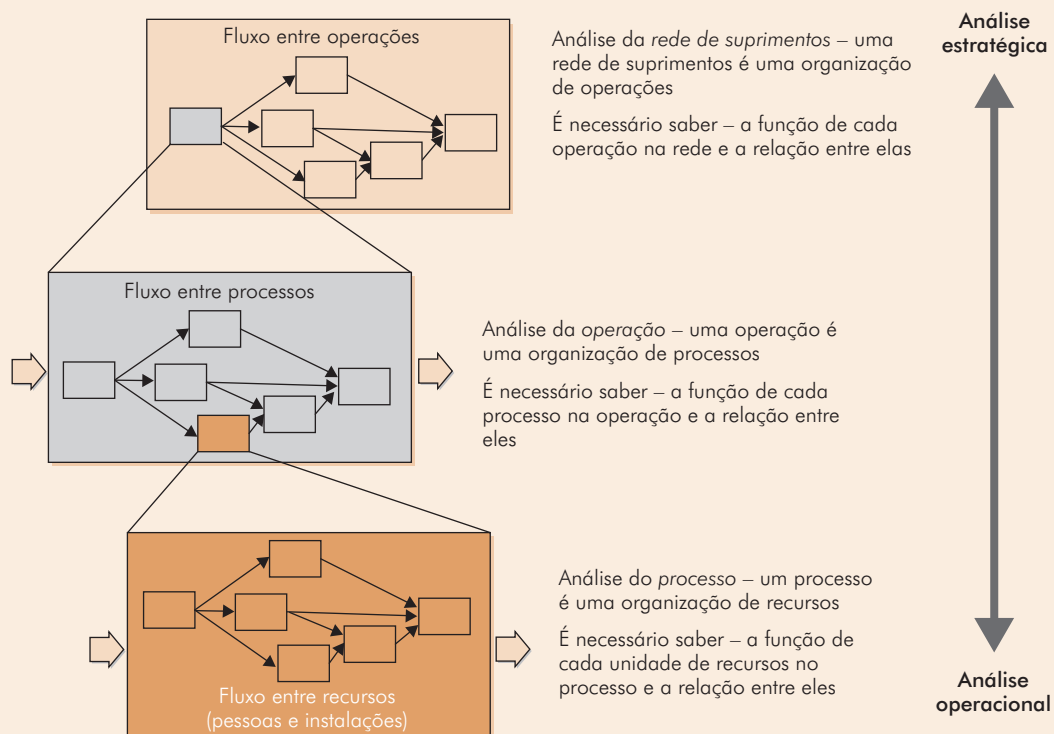


Figura 1.5 O gerenciamento de operações e de processos requer a análise em três níveis: a rede de suprimentos, a operação e o processo.

Princípio de operações

Uma perspectiva de processo pode ser usada em três níveis: o nível da própria operação, o nível da rede de suprimentos e o nível dos processos individuais.

operação, para uma avaliação mais abrangente precisamos também analisar a contribuição do gerenciamento de operações e de processos num nível mais alto e mais estratégico (o nível de sua rede de suprimentos) e a um nível mais baixo, mais operacional (o nível dos processos individuais). Esses três níveis de análise de operações são mostrados na Figura 1.5.

A perspectiva de processo no nível da operação

A própria parte de operações de um negócio é um sistema de entrada-transformação-saída que transforma várias entradas para produzir (normalmente) uma variedade de diferentes produtos e serviços. A Tabela 1.1 mostra algumas operações descritas, ressaltando suas principais entradas, a finalidade das suas operações e sua produção. Observe como algumas das entradas da operação são transformadas de uma forma, enquanto outras fazem a transformação. Por exemplo, a aeronave de uma companhia aérea, os pilotos, a tripulação de voo e a tripulação de terra são levados para dentro da operação para agir nos passageiros e na carga e mudar (transformar) sua localização. Note também como, em algumas operações, os próprios clientes são as entradas. (A companhia aérea, a loja de departamentos e o departamento de polícia são todos assim.) Isso ilustra uma diferença importante entre as operações cujos clientes recebem sua produção sem enxergar dentro da operação, e aquelas cujos clientes são as entradas para a operação e, portanto, têm alguma visibilidade dos seus processos. Gerenciar as operações de alta visibilidade, em que o cliente está dentro da operação, normalmente envolve um conjunto de

Tabela 1.1 Algumas operações descritas em termos das suas entradas, finalidades e saídas

<i>Tipo de operação</i>	<i>Quais são as entradas da operação?*</i>	<i>O que a operação faz?</i>	<i>Quais são as saídas da operação?</i>
Empresa aérea	Aeronave Pilotos e tripulação de voo Equipes de terra Passageiros Carga	Move os passageiros e o frete ao redor do mundo	Os passageiros transportados e o frete
Loja de departamentos	Mercadorias para venda Equipe de vendas Registros computadorizados Clientes	Exibe mercadorias Dá sugestões de vendas Vende mercadorias	Os clientes e as mercadorias “montados” juntos
Departamento de polícia	Oficiais de polícia Sistemas de computador <i>Informação Pública (veredito legal e criminal)</i>	Previne o crime Investiga o crime Apreende os criminosos	Cumprimento das leis Público com sentimento de segurança
Fabricante de comida congelada	<i>Comida fresca</i> Operadores Processadores de alimentos Congeladores	Preparação da comida Congelamento	Comida congelada

*Recursos de entrada que são transformados estão impressos em itálico.

necessidades e habilidades diferente das operações cujos clientes nunca enxergam dentro da operação. (Discutiremos essa questão de visibilidade mais adiante neste capítulo.)

A maioria das operações produz produtos e serviços

Algumas operações produzem apenas produtos e outras apenas serviços, mas a maioria das operações produz uma combinação dos dois. A Figura 1.6 mostra um número de operações posicionadas num espectro de produtores de mercadorias quase puras até produtores de serviços quase puros. Produtores de óleo mineral se preocupam quase exclusivamente com o produto que vem dos seus poços de petróleo. O mesmo vale para os fundidores de alumínio, mas eles também podem produzir alguns serviços como assessoria técnica. Numa profundidade maior, os fabricantes de máquinas-ferramenta produzem serviços como a assessoria técnica e a engenharia de aplicações, bem como produtos. Os serviços produzidos por restaurantes são parte essencial do que o cliente está pagando. Ambos produzem bens e fornecem serviço. Uma empresa de serviços de sistemas de computador pode produzir produtos de *software*, mas, mais do que isso, fornece um serviço de assessoria e personalização para seus clientes. Uma consultoria gerencial, embora produza relatórios e documentos, poderia se considerar em grande parte como um fornecedor de serviço. Finalmente, alguns serviços puros não produzem produtos em si. Por exemplo, uma clínica de psicoterapia fornece tratamento terapêutico para seus clientes sem qualquer produto físico.

Princípio de operações

A maioria das operações produz um misto de produtos tangíveis e serviços intangíveis.

Serviços e produtos se confundem

Cada vez mais a diferença entre serviços e produtos está difícil de ser definida e não é particularmente útil. Até mesmo as estatísticas oficiais compiladas pelos governos têm dificuldade de separar produtos e serviços. O programa vendido em um disco é classificado como um produto. O mesmo programa vendido pela Internet é um serviço. Algumas autoridades veem o propósito essencial de todos os negócios

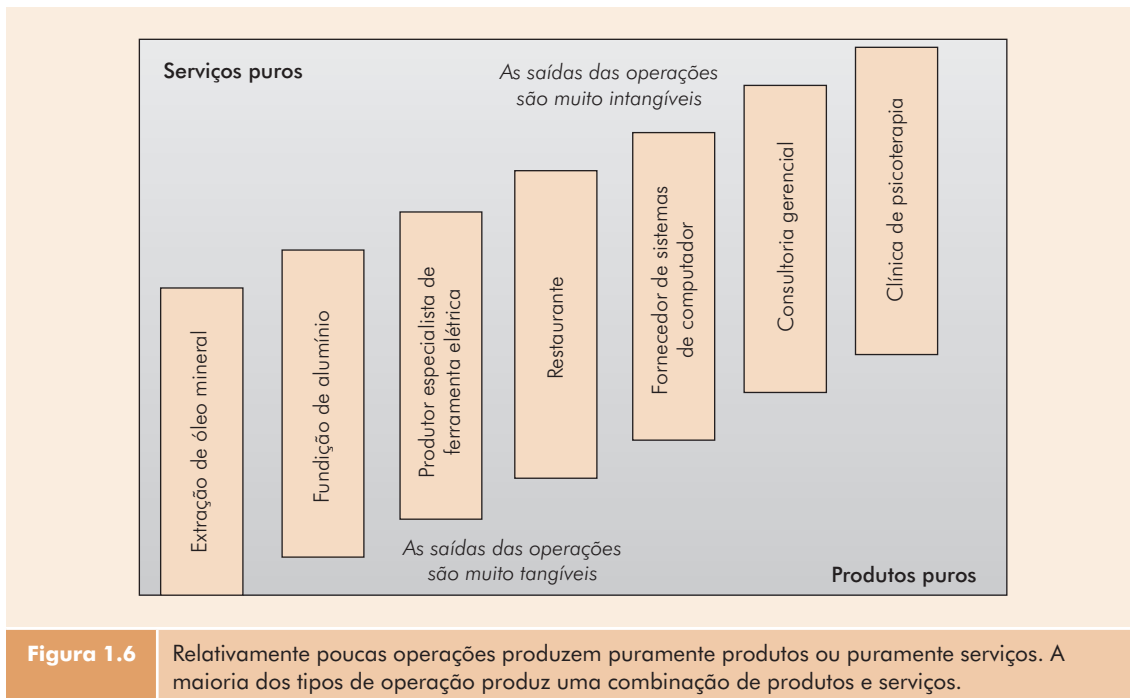


Figura 1.6 Relativamente poucas operações produzem puramente produtos ou puramente serviços. A maioria dos tipos de operação produz uma combinação de produtos e serviços.



e, portanto, de todas as operações, como sendo “servir aos clientes”. Por isso, eles argumentam, todas as operações são fornecedoras de serviço que podem (ou não podem) produzir produtos como um meio de servir seus clientes. Nossa abordagem neste livro está próxima disso. Tratamos o gerenciamento de operações e de processos como sendo importante para todas as organizações. Se eles se veem como produtores ou fornecedores de serviço é uma questão muito mais secundária.

A perspectiva de processo na rede de suprimentos

Qualquer operação pode ser vista como parte de uma grande rede de operações. Haverá operações que suprem a rede com os produtos e serviços que ela precisa para fazer seus próprios produtos e serviços. E a menos que ela lide diretamente com o consumidor final, suprirá clientes que podem continuar a suprir seus próprios clientes. Além disso, qualquer operação pode ter vários fornecedores e/ou vários clientes e pode competir com outras operações que produzem serviços semelhantes àqueles que ela mesma produz. Esse conjunto de operações é chamado de rede de suprimentos.

Há três questões importantes para entender qualquer rede de suprimentos de operação. Primeiro, ela pode ser complexa. As operações podem ter um grande número de clientes e fornecedores os quais também têm grandes números de clientes e fornecedores. Além disso, as relações entre as operações na rede de suprimentos podem ser sutis. Uma operação pode estar em competição direta com a outra em alguns mercados, enquanto, ao mesmo tempo, atuam como colaboradoras ou fornecedoras entre si em outros mercados. Segundo, teoricamente, os limites de qualquer operação da cadeia de suprimentos podem ser realmente muito amplos. Eles podem ir desde a operação de extração de matéria-prima do solo até o extremo da reutilização e/ou venda de um produto. Às vezes, é preciso, de fato, utilizar esta perspectiva (por exemplo, ao considerar a sustentabilidade ambiental dos produtos), mas em geral algum tipo de limite para a rede precisa ser determinado para que possa ser dada mais atenção para as operações mais imediatas. Terceiro, as redes de suprimentos estão sempre mudando. Certas operações, às vezes, não somente perdem alguns clientes e

ganham outros ou mudam seus fornecedores; as redes também podem adquirir outras operações que já foram seus clientes ou seus fornecedores, ou vender partes do seu negócio, convertendo-as em clientes ou fornecedores.

Pensar no gerenciamento das operações num contexto de rede de suprimentos é uma questão especialmente importante para a maioria dos negócios. A questão muito importante para qualquer gerente de operações é “minha operação contribui como um todo para a rede de suprimentos?”. Em outras palavras, somos um bom cliente para nossos fornecedores, considerando as vantagens que oferecemos a longo prazo? Somos bons fornecedores para nossos clientes visto que, por compreendermos a rede de suprimentos como um todo, entendemos suas necessidades e desenvolvemos a competência de satisfazê-los? Tendo em vista a importância da perspectiva da rede de suprimentos, tratamos desse assunto mais duas vezes neste livro: em termos estratégicos no Capítulo 3, quando discutiremos o projeto global da rede de suprimentos, e em termos mais operacionais no Capítulo 7, examinando o papel da cadeia de suprimentos na entrega de produtos e serviços.

A perspectiva de processo em termos de processos individuais

Visto que os processos são versões menores das operações, eles têm clientes e fornecedores da mesma maneira que todas as operações. Assim, podemos encarar qualquer operação como uma rede de processos individuais que interagem entre si, cada processo sendo, ao mesmo tempo, um fornecedor interno e um cliente interno para outros processos. Esse conceito de cliente interno fornece um modelo para analisar as atividades internas de uma operação. Se a operação inteira não está funcionando como deveria, somos capazes de localizar o problema ao longo dessa rede interna de clientes e fornecedores. Também pode ser uma lembrança útil para todas as partes da operação que, tratando seus clientes internos com o mesmo cuidado que eles têm com seus clientes externos, a eficácia de toda operação pode ser melhorada.

Muitos dos exemplos usados em nosso tratamento do gerenciamento de operações e de processos são processos de operações que fazem parte da função de operações. Mas alguns são processos não ope-

Tabela 1.2 Alguns exemplos de processos em funções não operacionais

<i>Função organizacional</i>	<i>Alguns de seus processos</i>	<i>Saídas de seu processo</i>	<i>Cliente(s) para suas saídas</i>
Marketing e vendas	Processo de planejamento Processo de previsão Processo de recebimento de pedido	Planos de <i>marketing</i> Previsões de vendas Pedidos confirmados	Gerência sênior Equipe de vendas, planejadores, operações Operações, finanças
Finanças e contabilidade	Processo de orçamento Processos de aprovação de capital Processos de faturamento	Orçamento Avaliações de pedido de capital Faturas	Todo mundo Gerência sênior, requerentes Clientes externos
Gerenciamento de recursos humanos	Processos de folha de pagamento Processos de recrutamento Processos de treinamento	Definições de salário Novas contratações Empregados treinados	Empregados Todos outros processos Todos outros processos
Tecnologia da informação	Processo de revisão dos sistemas Processo de atendimento Processos do projeto de implementação de sistemas	Avaliação do sistema Assistência Sistemas de trabalho implementados e assistência posterior	Todos outros processos Todos outros processos Todos outros processos

racionais e fazem parte de alguma outra função. Vale enfatizar novamente que esses processos também precisam de gerenciamento, usando os mesmos princípios. A Tabela 1.2 ilustra apenas alguns dos processos contidos em algumas das funções não operacionais mais comuns, as saídas desses processos e seus clientes.

Processos de negócio do início ao fim

Existe algo particularmente importante a entender sobre processos: podemos defini-los da forma que quisermos. Os limites entre os processos, as atividades que eles executam e os recursos que eles usam estão todos lá porque foram projetados daquele modo. É comum encontrar nas organizações processos definidos pelo tipo de atividade em que participam, tais como processos de faturamento, processos de projeto de produto, processos de vendas, processos de almoxarifado, processos de montagem, processos de pintura, etc. Essa definição pode ser conveniente porque agrupa recursos semelhantes, mas é apenas uma forma de estabelecer os limites entre os processos. Teoricamente, em grandes organiza-

ções deve existir um número quase infinito de modos de se agrupar atividades e recursos como processos distintos. Um modo de redefinir os limites e responsabilidades dos processos é considerar o conjunto de atividades do início ao fim que satisfazem as necessidades definidas do cliente. Pense nas várias formas de um negócio satisfazer seus clientes. Muitas atividades e recursos diferentes provavelmente con-

tribuirão para “produzir” cada um de seus produtos e serviços. Algumas autoridades recomendam agrupar as atividades e os recursos do início ao fim para satisfazer cada necessidade definida do cliente. Essa abordagem é particularmente identificada com a engenharia de processo empresarial (ou re-engenharia), examinada no Capítulo 13. Ela demanda uma reformulação radical do projeto do processo que provavelmente envolverá buscar atividades e recursos de funções diferentes e agrupá-los para atender as necessidades do cliente. Lembre-se, entretanto, de que projetar processos em torno das necessidades do cliente do início ao fim é apenas um modo (embora normalmente o modo sensato) de projetar processos.

Princípio de operações

Os processos são definidos pelo modo como a organização escolhe desenhar os limites de processo.



EXEMPLO
ADICIONAL

Exemplo

A Divisão de Vídeo e Programa (DVP)

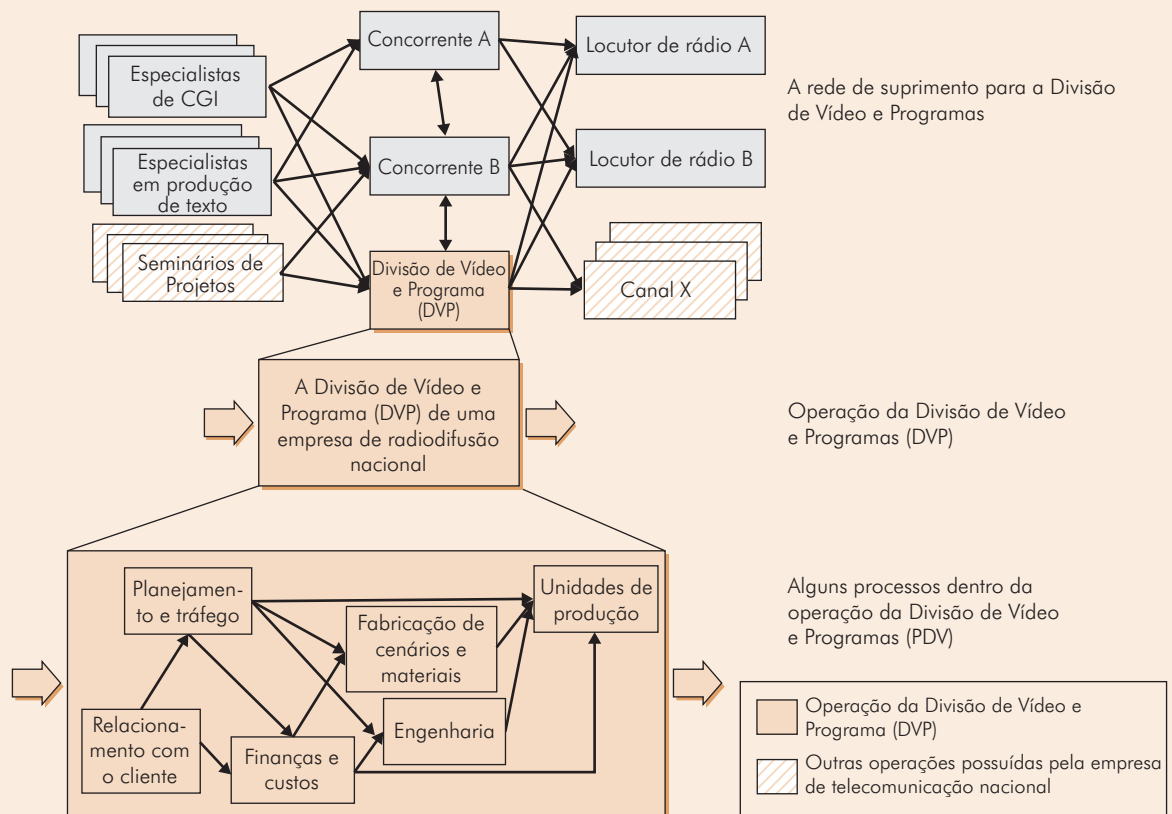
Uma empresa de radiodifusão tem várias divisões que incluem vários canais de televisão e rádio (entretenimento e notícias), uma divisão de “serviços gerais”, que inclui uma oficina de projetos especiais, e a “Divisão de Vídeo e Programa” (DVP), que faz programas e vídeos para inúmeros clientes, inclusive canais de rádio e televisão que fazem parte da mesma empresa. As ideias originais para esses programas e vídeos normalmente vêm dos clientes que os patrocinam, embora a própria DVP contribua com a criação. O empreendimento é descrito em três níveis de análise na Figura 1.7.

No nível da operação

A divisão produz produtos na forma de fitas, discos e arquivos de mídia, mas seu verdadeiro “produto” é a criatividade e “habilidade artística” capturada nos programas. *“Nós fornecemos um serviço”, diz o chefe da divisão, “que interpreta as necessidades do cliente (e às vezes suas ideias) e as transforma em espetáculos atrativos e apropriados. Conseguimos fazer isso por causa das habilidades, da experiência e da criatividade de nosso pessoal, e da nossa tecnologia de ponta.”*

No nível da rede de suprimentos

A divisão tem optado em se especializar em certos tipos de produto, incluindo programas infantis, programas sobre a vida selvagem e vídeos de música. *“Fazemos isso para que possamos desenvolver um alto nível de habilidades em algumas áreas com margem relativamente alta. Isso também reduz nossa dependência em relação a nossos*

**Figura 1.7**

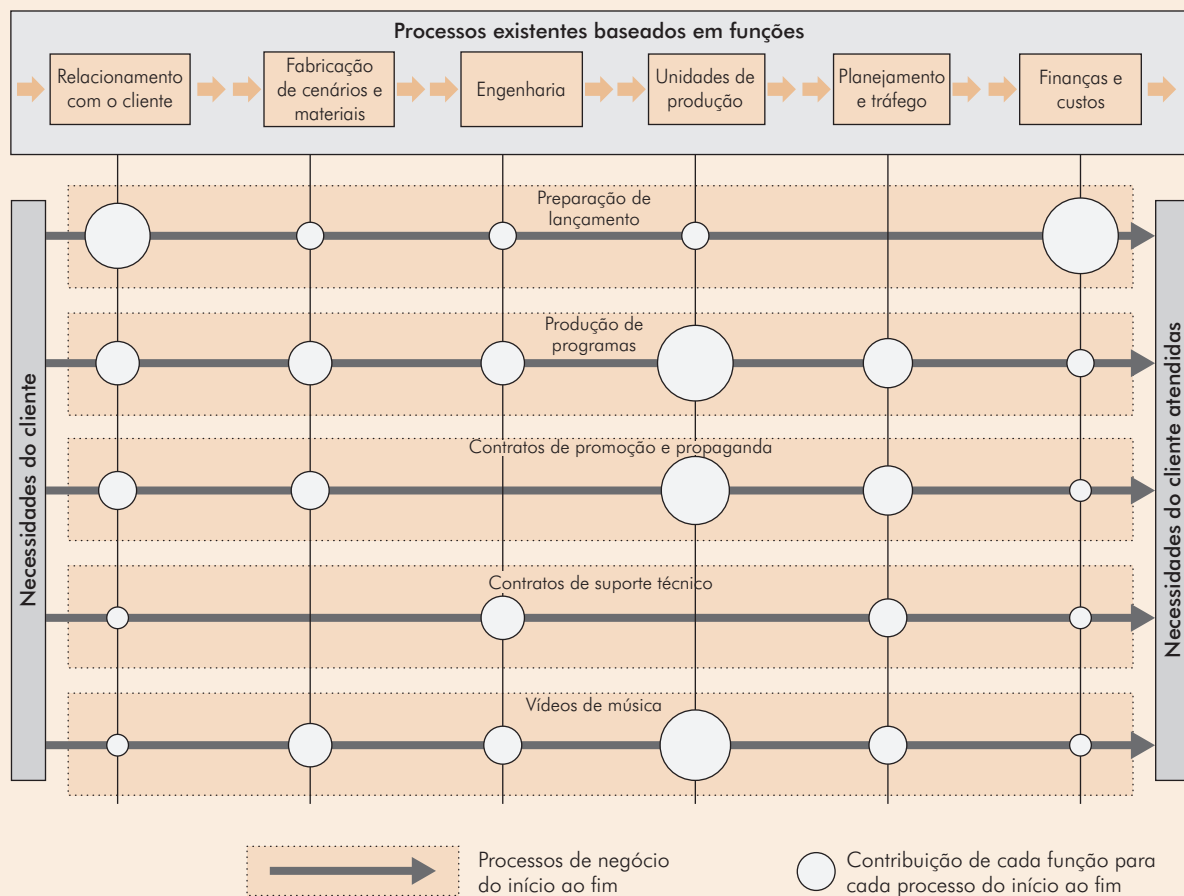
A análise do gerenciamento de operações e de processos para a Divisão de Vídeo e Programa (DVP) de uma empresa de radiodifusão nacional em três níveis: a rede de suprimentos, a operação e os processos individuais.

próprios canais de telecomunicações. Por termos nos especializado deste modo, estamos mais bem posicionados para formar parcerias e trabalhar para outros fabricantes de programas que são nossos concorrentes em alguns outros mercados. A especialização também nos permitiu terceirizar algumas atividades como imagem gráfica no computador (CGI) e produção de textos que não vale mais a pena manter em casa. Porém, nossa oficina de projeto se tornou um sucesso tão grande que foi 'exportada' como uma divisão própria, e agora trabalham para outras empresas bem como para nós."

No nível dos processos individuais

Muitos processos menores contribuem direta ou indiretamente para a produção de programas e vídeos, incluindo os seguintes:

- o departamento de planejamento e de tráfego que atua no gerenciamento de operações para toda a operação, preparando horários, alocando recursos e gerenciando o projeto de cada trabalho até a conclusão;
- oficinas que produzem alguns dos sets, cenários e peças para as produções;
- a equipe de relação com o cliente que testa ideias de programa oferecidas por eles e dá informações e sugestões para os programadores;
- um departamento de engenharia que modifica, projeta e cuida de equipamentos técnicos;
- unidades de produção que organizam e lançam os programas e vídeos;
- o departamento de custos e finanças que calcula o custo provável de projetos futuros, controla orçamentos operacionais, paga contas e faz a cobrança dos clientes.

**Figura 1.8**

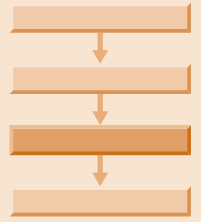
Um exemplo de como os processos na Divisão de Vídeo e Programas (DVP) poderiam ser reorganizados em torno de processos de negócio do início ao fim que cumpram as necessidades específicas do cliente.

Criando processos do início ao fim

A DVP produz vários produtos e serviços que cumprem as necessidades do cliente. Cada um deles, em grau diferente, envolve vários departamentos existentes dentro da empresa. Por exemplo, preparar uma proposta (uma apresentação de vendas que inclui estimativas do tempo e custo envolvidos nos projetos potenciais) requer contribuições, principalmente dos departamentos de Custos e Finanças e Relações com o Cliente, mas também precisa de contribuições menores de outros departamentos. A Figura 1.8 ilustra a contribuição de cada departamento para cada produto ou serviço. (Nenhuma sequência em particular é sugerida pela Figura 1.8.) As contribuições de cada departamento podem não acontecer todas na mesma ordem. Atualmente, todos os processos da divisão são agrupados em departamentos convencionais definidos pelo tipo de atividade que eles executam: engenharia, relacionamento com o cliente, etc. Um reprojeto radical da operação poderia envolver o reagrupamento de atividades e recursos em cinco processos de “negócio” que cumprem cada uma das cinco necessidades definidas do cliente. Esses processos são mostrados em forma de diagrama pelas linhas pontilhadas na Figura 1.8. Isso envolveria o movimento físico de recursos (pessoas e instalações) saindo dos processos funcionais atuais para dentro dos novos processos de negócio do início ao fim. Este é um exemplo de como os processos podem ser projetados de maneira que não reflitam necessariamente os agrupamentos funcionais convencionais.

QUESTÕES DIAGNÓSTICAS

O gerenciamento de operações e de processos tem um impacto estratégico?



Um dos maiores enganos que uma empresa pode cometer é confundir “operações” com “operacional”. Operacional é o oposto de estratégico; significa detalhado, localizado, curto prazo, cotidiano. Operações são os recursos que produzem produtos e serviços.³ As operações podem ser tratadas *tanto* em termos operacional *quanto* estratégicos. Examinaremos algumas visões da estratégia de operações no próximo capítulo. Até agora, abordamos uma questão fundamental para qualquer operação – o modo como gerenciamos operações e processos têm um impacto estratégico? Se uma empresa não reconhece completamente o impacto estratégico que o gerenciamento eficaz de processos e operações pode ter, então no mínimo ela está perdendo uma oportunidade. Os exemplos recentes da IKEA e da Virgin Atlantic neste capítulo são apenas duas dentre muitas empresas que aproveitaram suas operações para criar impacto estratégico.

O gerenciamento de operações e de processos pode melhorar ou quebrar um negócio. Embora, para a maioria dos negócios, a função de operações represente o mais importante dos seus bens e a maioria do seu pessoal, o verdadeiro valor da operação é mais que importante. Pode melhorar a empresa, já que fornece a competência de responder aos clientes a curto prazo e a competência de pensar a longo prazo, mantendo-a à frente de seus concorrentes. Mas se uma função de operações não consegue produzir seus produtos e serviços de forma eficaz, pode “quebrar” o negócio dificultando seu desempenho, não importando como ele se posiciona e se vende em seus mercados.

Custo, receita, investimento e competência

A importância estratégica do gerenciamento de operações e de processos é cada vez mais reconhecida. Chama muito mais atenção do que chamava há alguns anos e, de acordo com alguns relatórios, responde pela maior parcela de dinheiro gasto pelas empresas com contratação de consultorias.⁴ Em parte, isso pode ocorrer porque essa área foi negligenciada no passado. Mas também denota uma aceitação que pode ter impacto a curto e longo prazo. Isso pode ser observado no impacto que o gerenciamento de operações e de processos pode ter nos custos, receita, investimento e competências de negócios.

- Pode reduzir o **custo** de produzir produtos e serviços sendo eficiente. Quanto mais produtiva é a operação em transformar entradas em saídas, mais baixo será o custo de produzir uma unidade de produção. O custo nunca é totalmente irrelevante para as empresas, mas em geral quanto mais alto o custo de um produto ou serviço quando comparado ao preço que comanda no mercado, mais importante será a redução de custo como um objetivo de operações. Mesmo assim, a redução de custo quase sempre é tratada como uma contribuição importante que as operações podem fazer para o sucesso de qualquer negócio.
- Pode aumentar a **receita** elevando a satisfação do cliente pela qualidade, serviço e inovação. É mais provável que os clientes existentes sejam mantidos e os novos sejam atraídos para produtos e serviços se eles forem projetados sem erro e de forma adequada, se a operação for rápida e prestativa, satisfazendo suas necessidades e mantendo suas promessas de entrega, e se a operação puder ser flexível, tanto em personalizar seus produtos e serviços quanto em introduzir novos. São as operações

que influenciam diretamente a qualidade, velocidade, confiança e flexibilidade da empresa; todos estes itens têm um maior impacto na competência de uma empresa em maximizar suas receitas.

- Pode assegurar o **investimento eficaz** (chamado *capital empregado*) para produzir seus produtos e serviços. No fim das contas, todas as empresas no mundo comercial são julgadas pelo retorno que produzem para seus investidores. O retorno sobre o investimento é uma função do lucro (a diferença entre custos e receitas) e da quantia de dinheiro investida nos recursos das operações do negócio. Já dissemos que operações eficazes e eficientes podem reduzir custos e aumentar receitas, mas o que às vezes é negligenciado é seu papel na redução do investimento requerido por unidade de produção. O gerenciamento de operações e de processos faz isto aumentando a capacidade efetiva

Princípio de operações

É provável que todas as operações contribuam para o seu negócio controlando custos, aumentando as receitas, fazendo investimentos mais eficazes e aumentando as competências a longo prazo.

da operação e sendo inovador no modo como usa seus recursos físicos.

- Pode **construir competências** que formarão a base para a inovação *futura* ao estabelecer uma sólida rede de habilidades e conhecimento de operações dentro da empresa. Toda vez que uma operação produz um produto ou um serviço, tem-se a oportunidade de acumular conhecimento sobre como aquele produto ou serviço é melhor produzido. Este acúmulo de conhecimento deveria ser usado como uma base de aprendizado e melhoria. Nesse caso, a longo prazo, podem ser construídas competências que permitirão à operação responder a futuros desafios de mercado. De forma recíproca, se uma função de operações é vista simplesmente como a realização mecânica e rotineira de pedidos do cliente, então é difícil construir a base do conhecimento que permitirá a inovação futura.



EXEMPLO
ADICIONAL

Exemplo

A Divisão de Vídeo e Programa (DVP) – continuação

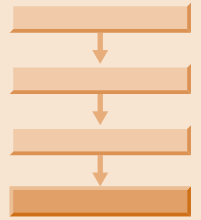
A DVP, descrita antes, deveria ser capaz de identificar todos os quatro modos nos quais suas operações e processos podem ter um impacto estratégico. É esperado que a Divisão gere lucros razoáveis, controlando seus custos e podendo praticar tarifas relativamente altas. *"Com certeza, precisamos manter nossos custos baixos. Nós sempre revisamos nossos orçamentos para materiais e serviços comprados. Igualmente importante: medimos a eficiência de todos nossos processos e esperamos melhorias anuais na eficiência do processo para compensar qualquer aumento em custos de entrada. (Redução de custos) Nossos serviços estão sendo solicitados por clientes porque é bom trabalhar conosco",* diz o Diretor Gerente da divisão. *"Temos os recursos técnicos para fazer um trabalho realmente bom e sempre fornecemos um bom serviço. Os projetos são cumpridos dentro do prazo e do orçamento. Mais importante, nossos clientes sabem que podemos trabalhar com eles para assegurar programações com um alto nível de criatividade. É por isso que podemos ter preços razoavelmente altos."* (Aumento de Receita) A divisão também precisa justificar seus gastos anuais em equipamento para seu pessoal da diretoria. *"Tentamos e nos mantemos atualizados com a nova tecnologia que pode realmente aprimorar nossa programação, mas sempre temos de demonstrar como isto melhorará a rentabilidade. (Investimento eficaz) Também tentamos adaptar novas tecnologias e integrá-las em nossos processos criativos de algum modo, de forma que nos dê algum tipo de vantagem sobre nossos concorrentes."* (Construção de competências)

Gerenciamento de operações em organizações não lucrativas

Termos como *vantagem competitiva*, *mercados* e *negócio*, usados neste livro, normalmente são associados a empresas que visam o lucro. Entretanto, o gerenciamento de operações também é relevante para organizações cujo propósito não é principalmente lucrar. Gerenciar operações em uma organização voluntária de proteção animal, em um hospital, em uma organização de pesquisa ou em um departamento do governo é essencialmente o mesmo que em organizações comerciais. Porém, os objetivos estratégicos de organizações não lucrativas podem ser mais complexos e envolver uma combinação de objetivos políticos, econômicos, sociais e/ou ambientais. Consequentemente, pode haver uma maior chance de as decisões de operações serem tomadas sob objetivos conflitantes. Assim, por exemplo, temos a equipe de operações em um departamento de bem-estar de menores que tem de enfrentar o conflito entre o custo de manter assistentes sociais extras e o risco de uma criança não receber proteção adequada.



EXEMPLO
ADICIONAL

QUESTÕES DIAGNÓSTICAS**Todos os processos deveriam ser gerenciados da mesma maneira?**

Todos os processos diferem de algum modo. Então, até certo ponto, todos os processos precisam ser gerenciados de forma diferente. Algumas das diferenças entre os processos são “técnicas”, já que diferentes produtos e serviços exigem diferentes habilidades e tecnologias para produzi-los. Porém, os processos também diferem em termos da natureza da demanda de seus produtos ou serviços. Quatro características da demanda, em particular, têm um efeito significativo sobre como os processos precisam ser gerenciados:

Princípio de operações

O modo como os processos precisam ser gerenciados é influenciado pelo volume, variedade, variação e visibilidade.

- O volume dos produtos e serviços produzidos
- A variedade dos diferentes produtos e serviços produzidos
- A variação na demanda para produtos e serviços
- O grau de visibilidade que os clientes têm da produção de produtos e serviços.

Os “quatro Vs” de processos**Volume**

Processos com um alto volume de produção terão um alto grau de repetição; portanto, faz sentido para o pessoal especializar-se nas tarefas que executam. Isso permite a sistematização de atividades em que os procedimentos padrão podem ser classificados e escritos num manual com instruções de como cada parte do trabalho deve ser executada. Além disso, visto que as tarefas são sistematizadas e repetidas, normalmente vale a pena desenvolver uma tecnologia especializada que forneça maior eficiência ao processo. Por outro lado, processos de baixo volume com menos repetição não podem se especializar no mesmo grau. É provável que o pessoal execute uma variedade extensiva de tarefas e, embora seja mais recompensador, será menos aberto à sistematização. É provável que nem a tecnologia eficiente, de alto processamento, possa ser usada. As implicações de tudo isso são que processos de alto volume têm mais oportunidades para produzir produtos ou serviços a um custo unitário baixo. Então, por exemplo, o volume e a padronização da grande rede de lanchonetes como McDonald's ou KFC permite-os produzir com maior eficiência que uma pequena lanchonete local ou um restaurante barato.

Variedade

Processos que produzem uma alta variedade de produtos e serviços devem se dedicar a uma variedade de atividades diferentes, mudando com certa frequência entre cada atividade. Eles também devem possuir habilidades e tecnologia abrangentes o bastante para lidar com a variedade de atividades e ser suficientemente flexíveis para alterná-las. Um alto nível de variedade também pode significar uma extensa variedade de entradas para o processo e a complexidade adicional de combinar as necessidades dos clientes com produtos ou serviços adequados. Assim, processos de alta variedade são mais complexos e caros que os de baixa variedade. Por exemplo, uma empresa de táxi está normalmente preparada para buscar e levar os clientes para quase qualquer lugar (a um preço); eles podem até mesmo levá-lo pela rota de sua escolha. Há um número infinito de rotas potenciais (produtos) que ela oferece. Mas seu custo por quilômetro rodado será mais alto que o custo de uma forma de transporte menos personalizada, como um serviço de ônibus.

Variação

Os processos são geralmente mais fáceis de gerenciar quando é preciso lidar somente com uma demanda constante e previsível. Os recursos podem ser gerados num nível que seja totalmente capaz de atender à demanda. Todas as atividades podem ser planejadas com antecedência. Por outro lado, quando a demanda for variável ou imprevisível, os recursos terão de ser ajustados com o passar do tempo. Pior ainda, quando a demanda é imprevisível, recursos extras terão de ser planejados dentro do processo para prover um “pulmão de capacidade” que possa absorver a demanda inesperada. Assim, por exemplo, processos que fabricam artigos de vestuário da moda terão de lidar com a sazonalidade geral do seu mercado junto com a incerteza dos estilos em particular poderem ou não ser populares. É provável que operações que fazem ternos empresariais convencionais tenham menos flutuação na demanda com o passar do tempo e estejam menos propensas a flutuações inesperadas. Como os processos com baixa variação não precisam de qualquer capacidade de segurança extra e podem ser planejados com antecedência, eles costumam ter custos mais baixos do que aqueles com alta variação.

Visibilidade

Visibilidade de processo é um conceito ligeiramente mais difícil de imaginar. Indica quanto dos processos são praticados diretamente por clientes, ou o quanto o processo é exposto para seus clientes. Em geral, processos que agem de forma direta em clientes (como processos do varejo ou serviços médicos) terão mais atividades visíveis para seus clientes do que aqueles que atuam em materiais e informações. Porém, até mesmo processos que transformam materiais e informações podem prover um grau de visibilidade aos clientes. Por exemplo, as operações de distribuição de encomendas fornecem facilidades de acompanhamento e rastreamento pela Internet para permitir aos seus clientes terem visibilidade de onde estão suas encomendas a qualquer momento. Os processos de baixa visibilidade, se por acaso eles se comunicam com seus clientes, fazem-no usando canais menos imediatos como o telefone ou a Internet. Boa parte do processo pode estar mais vinculada à própria fábrica. A defasagem de tempo entre o pedido do cliente e a resposta pode ser medida em dias em vez da esperada resposta imediata dos processos de alta visibilidade. Esta defasagem permite que as atividades em um processo de baixa visibilidade sejam executadas quando for conveniente à operação, alcançando assim a alta utilização. Além disso, visto que a interface do cliente precisa de gerenciamento, a equipe dos processos de alta visibilidade necessita das habilidades do contato com o cliente que moldam a percepção do mesmo sobre o desempenho do processo. Por todas estas razões, os processos de alta visibilidade tendem a ter custos mais altos que os processos de baixa visibilidade.

Muitas operações têm tanto processos de alta quanto de baixa visibilidade. Isso serve para enfatizar a diferença que faz o grau de visibilidade. Por exemplo, num aeroporto alguns de seus processos estão relativamente visíveis a seus clientes (balcão de embarque, balcão de informação, restaurantes, controle de passaporte, pessoal de segurança, etc.). Essas pessoas operam em um ambiente de balcão* de alta visibilidade. Outros processos no aeroporto têm relativamente pouca, se alguma, visibilidade ao cliente (controle da bagagem, operações de frete noturno, carga de refeições na aeronave, limpeza, etc.). É raro vermos estes processos, mas eles executam tarefas vitais, ainda que de baixa visibilidade nos bastidores** da operação.

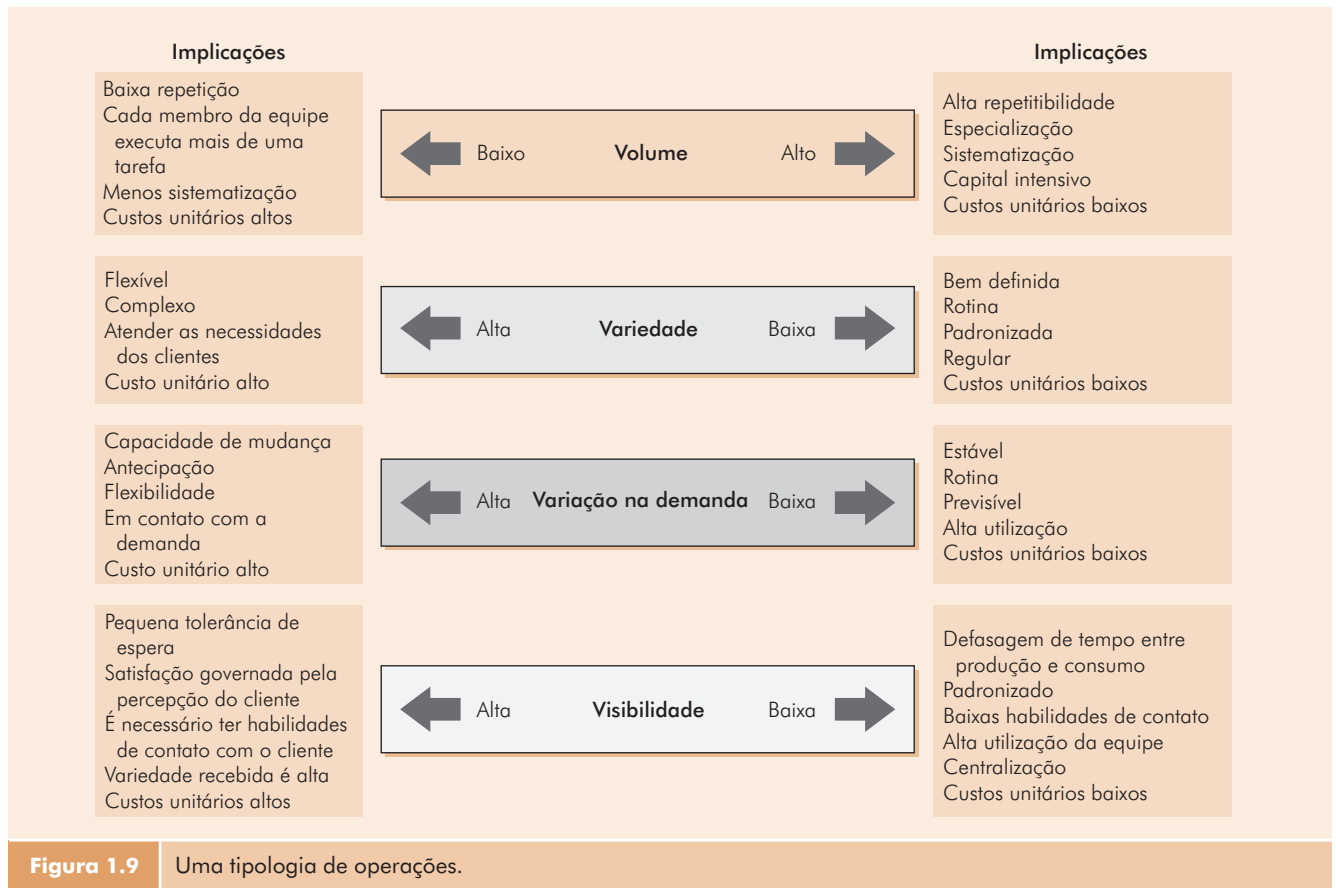
As implicações dos quatro Vs de processos

As quatro dimensões têm implicações nos custos de processamento. Simplificando, alto volume, baixa variedade, baixa variação e baixa visibilidade ajudam a manter baixos os custos de processamento. De forma recíproca, baixo volume, alta variedade, alta variação e alto contato com o cliente geralmente ocasionam algum tipo de penalidade de custo para o processo. É por isso que a dimensão de volume é desenhada com sua parte “baixa” à esquerda, diferentemente das outras dimensões, que mantêm todas as implicações de “baixo custo” à direita. A Figura 1.9 resume as implicações de tal posicionamento.



* N. de T.: Do inglês *front-office*.

** N. de T.: Do inglês *back-office*.



Fazendo gráficos de processos usando os quatro Vs

Em quase toda operação, podem ser identificados processos que têm posições diferentes nas quatro dimensões e que, portanto, têm objetivos diferentes e precisarão de gerenciamento diferenciado. Em grande parte, a posição de um processo nas quatro dimensões é determinada pela demanda de mercado que ele atende. Porém, a maioria dos processos apresenta nuances a longo das dimensões. Observe as diferentes posições na dimensão de visibilidade que os bancos de varejo adotaram. Houve um tempo em que usar os caixas da agência era o único modo que os clientes podiam contatar um banco. Agora, o acesso aos serviços bancários pode se dar por meio de (em ordem decrescente de visibilidade) um gerente pessoal que visita sua casa ou escritório, uma conversa com um gerente da filial, o caixa, contato telefônico com uma central de atendimento, serviços bancários na Internet ou um caixa eletrônico. Esses outros processos oferecem serviços que foram desenvolvidos pelos bancos para atender as necessidades de diferentes mercados.

A Figura 1.10 ilustra as diferentes posições nos quatro Vs para alguns processos bancários do varejo. Observe que o serviço de gerência/assistência pessoal está posicionado no extremo de alto custo dos quatro Vs. Por isso, tais serviços normalmente são oferecidos somente a clientes relativamente ricos e que representam oportunidades de alto lucro para o banco. Observe também que os mais recentes desenvolvimentos em bancos de varejo, tais como as centrais de atendimento, os serviços *on-line* e os caixas eletrônicos, todos representam uma mudança em direção à extremidade de baixo custo dos quatro Vs. Muitas vezes, processos novos que exploram tecnologias novas podem ter um impacto profundo nas implicações de cada dimensão. Por exemplo, os serviços *on-line*, quando comparados com um caixa eletrônico, oferecem uma variedade muito maior de opções para os clientes, mas como o processo é automatizado pela sua tecnologia da informação, o custo de oferecer esta variedade é menor que numa filial convencional ou até mesmo numa central de atendimento.



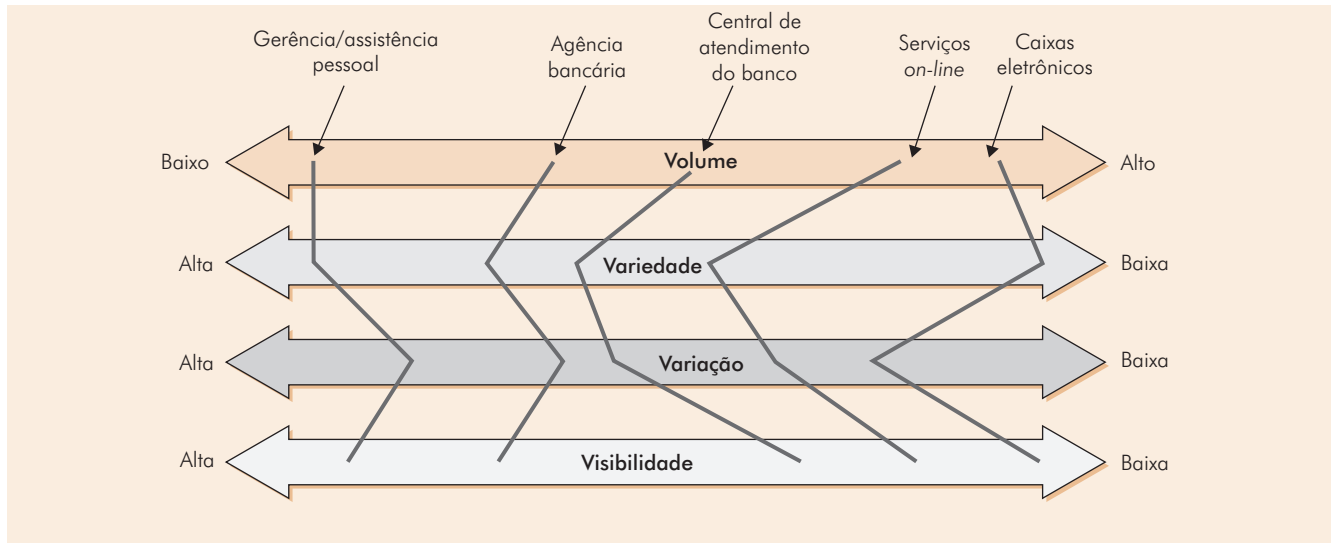


Figura 1.10 Análise dos quatro Vs para alguns processos bancários do varejo.

Um modelo de gerenciamento de operações e de processos

Princípio de operações

As atividades de gerenciamento de operações podem ser agrupadas em quatro grandes categorias: direcionar a estratégia global da operação, projetar os produtos, serviços e processos da operação, planejar e controlar a entrega e desenvolver o desempenho do processo.

O gerenciamento de operações e de processos envolve toda uma variedade de decisões separadas que determinarão seu propósito global, sua estrutura e suas práticas operacionais. Essas decisões podem ser agrupadas de vários modos. Consulte outros livros sobre o gerenciamento de operações e você encontrará muitos modos diferentes de estruturar as decisões de operações e, portanto, o assunto como um todo. Escolhemos classificar as atividades em quatro grandes grupos, relacionados a quatro grandes atividades. Embora existam algumas sobreposições entre estas quatro categorias, elas seguem mais ou menos uma sequência que corresponde ao ciclo de vida de processos e operações.

des grupos, relacionados a quatro grandes atividades. Embora existam algumas sobreposições entre estas quatro categorias, elas seguem mais ou menos uma sequência que corresponde ao ciclo de vida de processos e operações.

- **Dirigir** a estratégia global da operação. Uma compreensão geral de processos e operações e seu propósito estratégico, junto com uma avaliação de como o propósito estratégico é traduzido para a realidade (direção), é uma condição prévia para o projeto detalhado de operações e processo.
- **Projetar** os produtos, serviços e processos da operação. Projetar é a atividade que determina a forma física, o modelo e a composição de operações e processos junto com os produtos e serviços que eles produzem.
- Planejar e controlar o processo de **entrega**. Depois de projetada, a entrega dos produtos e serviços deve ser planejada e controlada, desde os fornecedores, passando por toda a operação, até os clientes.
- **Desenvolver** o desempenho do processo. Cada vez mais é reconhecido que os gerentes de processo e operações não podem simplesmente entregar de forma rotineira produtos e serviços da mesma forma que sempre fizeram. Eles têm uma responsabilidade de desenvolver as competências de seus processos para melhorar o seu desempenho.

Podemos agora combinar duas ideias para desenvolver o modelo de gerenciamento de operações e de processos que será usado ao longo deste livro. A primeira é a ideia de que as *operações* e os *processos* que compõem as funções de operações e de outros negócios são sistemas de transformação que absorvem as entradas e usam os recursos do processo para transformá-las em produção. A segunda ideia é que os recursos, tanto nas operações de uma organização como um todo como em seus processos individuais, precisam ser gerenciados na forma como são *direcionados*, como são *projetados*, como a *entrega*

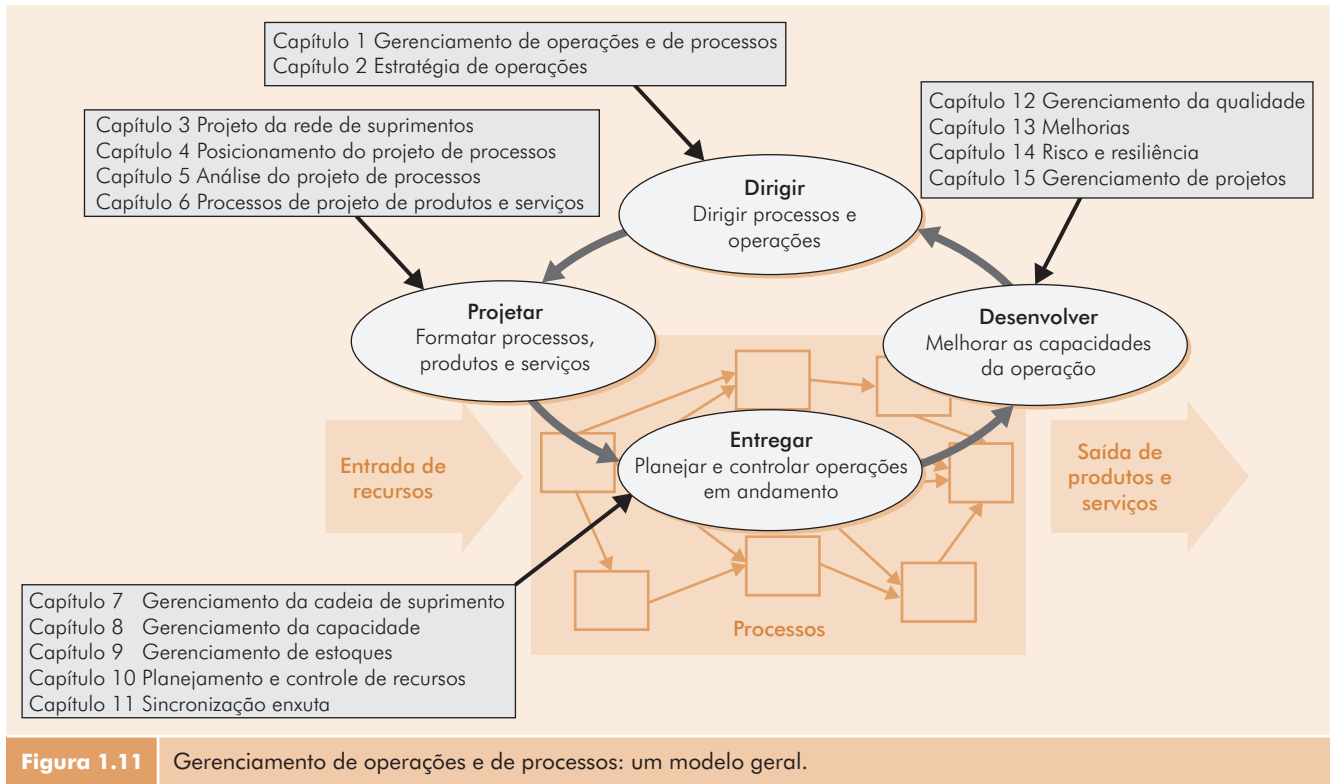


Figura 1.11 Gerenciamento de operações e de processos: um modelo geral.

é planejada e controlada e como eles são *desenvolvidos* e melhorados. A Figura 1.11 mostra como essas duas ideias andam juntas. Este livro usará este modelo para examinar as decisões mais importantes que deveriam ser de interesse de todos os gerentes de operações e processos.

Comentário crítico

Cada capítulo contém um breve comentário crítico sobre as principais ideias nele abordadas. Seu propósito não é minar as questões discutidas, mas enfatizar que, embora apresentemos uma visão relativamente ortodoxa da operação, existem outras perspectivas.

■ A ideia central neste capítulo introdutório é que todas as organizações têm operações (e outras funções) que têm processos que produzem produtos e serviços, e que todos estes processos são essencialmente semelhantes. Porém, alguns acreditam que mesmo tentando caracterizar as organizações deste modo (talvez até mesmo os chamados “processos”) se perde ou se distorce sua natureza e se despersonaliza ou se tira a “humanidade” do modo como vemos a organização. Esse ponto é levantado frequentemente em organizações não lucrativas, especialmente pela equipe profissional. Por exemplo, a direção de uma associação médica europeia (um sindicato de doutores) criticou as autoridades do hospital por esperarem um serviço de fábrica de linguíça baseado em objetivos de produtividade. Não importa o quanto eles se assemelhem no papel, argumentaram, um hospital nunca pode ser visto da mesma maneira que uma fábrica. Até mesmo em negócios comerciais, os profissionais, como a equipe de criação, frequentemente sentem desconforto com sua habilidade sendo descrita como um processo.

■ Até certo ponto, essas críticas sobre adotar tal perspectiva de processo são válidas. A forma como descrevemos as organizações diz muito sobre nossas premissas subjacentes do que vem a ser uma organização e como deve trabalhar. Apesar da questão que colocamos antes sobre como uma visão puramente de processo pode de forma enganosa sugerir que as organizações são bem arranjadas e controláveis, com limites e fronteiras de responsabilidade cristalinas, uma perspectiva de processo pode arriscar descrever a desordenada realidade das organizações de uma maneira ingênua. Ainda assim, em nossa visão, é um risco que vale a pena correr.

Lista de verificação

Esta lista de verificação inclui perguntas que podem ser úteis se aplicadas a qualquer tipo de operação e refletem as principais questões diagnósticas usadas dentro do capítulo.



- ☐ A função de operações da empresa está claramente definida?
- ☐ Os gerentes de operações percebem que são gerentes de operações mesmo se forem chamados por algum outro título?
- ☐ As funções não operacionais dentro da organização percebem que gerenciam processos?
- ☐ Todo mundo entende as entradas, atividades e saídas dos processos do qual fazem parte?
- ☐ O equilíbrio entre produtos e serviços produzidos pela função de operações é bem entendido?
- ☐ As mudanças futuras que podem ocorrer no equilíbrio entre produtos e serviços produzidos pela operação são entendidas?
- ☐ Que contribuição as operações estão fazendo para reduzir o custo de produtos e serviços?
- ☐ Que contribuição as operações estão fazendo para aumentar a receita dos produtos e serviços?
- ☐ Que contribuição as operações estão fazendo para melhor uso do capital empregado?
- ☐ Como as operações estão desenvolvendo sua capacidade para futura inovação?
- ☐ As operações entendem sua posição na rede global de suprimentos?
- ☐ As operações contribuem para a rede de suprimentos global?
- ☐ Os processos individuais que compreendem a função de operações estão definidos e compreendidos?
- ☐ Os processos individuais estão atentos ao conceito fornecedor e cliente interno?
- ☐ Eles usam o conceito de fornecedor e cliente interno para aumentar sua contribuição para a empresa como um todo?
- ☐ Eles usam as ideias e princípios do gerenciamento de operações para melhorar o desempenho dos seus processos?
- ☐ O conceito de processos de negócio do início ao fim já foi examinado e avaliado?
- ☐ As diferenças (em termos de volume, variedade, variação e visibilidade) entre processos são entendidas?
- ☐ As características de volume, variedade, variação e de visibilidade dos processos são refletidas no modo como eles são gerenciados?

Estudo de caso AAF Rotterdam

"Nosso crescimento durante os últimos dois ou três anos tem sido admirável. Temos clientes por toda a Europa e, embora muitos dos trabalhos que estamos fazendo agora sejam mais desafiadores, eles são mais interessantes. Agora estamos tendo também um bom lucro operacional, mesmo que quase todo ele seja tragado para alicerçar nosso crescimento. Hoje, nosso maior problema está em adaptar-nos de uma forma que seja apropriada para uma empresa maior. Não somos mais apenas um grupo de amigos vivendo bons tempos; precisamos nos tornar um negócio profissional." O orador foi Marco Van Hopen, um dos três diretores da AAF, uma empresa de serviços teatrais, fundada bem próximo de Rotterdam, nos Países Baixos. Ele fundou a empresa com dois amigos em 1999, quando decidiram criar um negócio a partir de seu interesse em projetos teatrais e de palco. *"É da combinação da habilidade e adrenalina que eu gosto"*, diz Marco. *"Porque na maioria dos eventos ao vivo não há chance para uma segunda tomada; todo o equipamento tem de funcionar na primeira vez, no tempo certo e o tempo todo. Além disso, houve recentemente um drástico aumento na sofisticação da tecnologia que usamos como unidades de iluminação programáveis automatizadas."*

Histórico

Dos três fundadores originais da empresa, a AAF cresceu para empregar 16 pessoas em tempo integral, junto com mais de 20 trabalhadores independentes que eram contratados quando necessário. No ano anterior, a receita da empresa foi ligeiramente superior à €3.000.000 e seu lucro operacional ligeiramente inferior à €200.000. Estava situada num parque industrial que tinha um bom acesso à principal rede de estradas europeia. A maior parte dos 2.000 metros quadrados construídos da empresa era dedicada a uma área de armazenagem e de oficina combinadas. Estavam também dentro do local os escritórios administrativos e técnicos e um estúdio de projeto.

A empresa começou contratando e vendendo equipamento de palco (principalmente equipamento de iluminação, som e palco) para clientes que iam desde de pequenos grupos teatrais locais até empresas muito grandes de produção e de conferência. A AAF passou, então, a oferecer "serviços de produção" que incluíam projetar, construir e instalar conjuntos inteiros, em particular para conferências, mas também para espetáculos e eventos teatrais. A maioria dos clientes de "serviços de produção" eram empresas de



Fonte: Martin Laeuwne, betsy@wedolfe.com

produção que contratavam a AAF como um fornecedor de "segundo nível" em nome do principal cliente que normalmente era uma corporação organizando seu próprio evento (por exemplo, uma conferência de vendas). Os eventos organizados para o cliente principal poderiam ser em qualquer lugar no mundo, embora a AAF tenha se limitado a locais europeus. Conforme Marco Van Hopen diz: *"Tivemos sucesso nos diferenciando por oferecer um serviço completo de 'projeto, construção e instalação' que é criativo, seguro e suficientemente flexível para incorporar mudanças de última hora. A habilidade fundamental é articular as exigências do cliente e traduzi-las em um projeto de cenário viável. Isso significa trabalhar próximo aos clientes e, também, requer uma compreensão técnica das capacidades acústicas do equipamento. Mais importante, cada projeto é diferente, o que o torna tão excitante"*.

Embora ambas as partes do negócio estivessem crescendo, era o negócio de serviços de produção que estava crescendo de modo rápido. No ano anterior, aproximadamente 60% das receitas da empresa vieram da contratação e venda de equipamento, sendo o restante de serviços de produção. Porém, serviços de produção eram mais lucrativos. *"Os trabalhos de grandes produções podem representar 40% de nossa receita, mas no ano passado responderam por quase 80% de nossos lucros. Algumas pessoas me perguntam por que não nos concentramos em serviços de produção, mas nunca sairemos da contratação e das vendas. Em parte é porque nós temos mais de €1.000.000 investidos em equipamentos, e*

porque a contratação e as vendas nos suprem com um fluxo fixo e relativamente previsível de receita, mas principalmente é porque precisamos de acesso ao mais recente equipamento para ganhar os contratos de serviços de produção. Porém, no futuro próximo, nosso próprio trabalho de serviços de produção pode se tornar o maior 'cliente' para nosso negócio de contratação e vendas.” (Van Hopen)

A oficina e a loja

A área de armazenagem e da oficina combinadas era vista como o coração das operações da empresa. Os equipamentos eram armazenados em prateleiras altas, em locais predeterminados. Um time de oito técnicos preparava a contratação de equipamentos para os clientes e entregava-os nos locais dos clientes (eram entregues aproximadamente 80% de todos os pedidos, o resto sendo coletado do local da AAF pelos próprios clientes). Aproximadamente 30% dos clientes, em geral os menores, também requisitavam a instalação dos equipamentos. Os técnicos também inspecionavam os equipamentos que retornavam do cliente e executavam qualquer conserto ou manutenção que fosse necessário. Como o equipamento tinha se tornado mais sofisticado, o trabalho contratado de preparar, instalar e mantê-los tinha se tornado tecnicamente exigente. Esses técnicos usavam a área da oficina, adjacente à área de armazenagem, para calibrar o equipamento, pré-programar sequências de luzes e executar qualquer conserto. A oficina que recém tinha sido reequipada com novo equipamento trabalhado em metal e madeira também era utilizada para construir os cenários usados para os clientes de serviços de produção. Dois empregados trabalhavam quase em tempo integral nisso, mas os técnicos de equipamento também podiam ser aproveitados para construção do cenário se fosse necessário. Se a contratação de equipamento e os serviços de produção necessitassem das instalações da oficina ao mesmo tempo, normalmente os serviços de produção teriam prioridade, um acordo que nem sempre era a preferência dos técnicos contratantes de equipamentos.

Estúdio do projeto

O estúdio do projeto usava equipamento de projeto computadorizado e simulações que podiam prever os efeitos de diferentes configurações de iluminação. Embora Marco Van Hopen estivesse envolvido em muitas tarefas no processo do projeto, a empresa agora também empregava um projetista em tempo integral e outro em meio período: *“É comum trazermos os clientes ao estúdio do projeto para testar várias ideias com eles, usando nossas instalações de simulação e projeção. É uma grande forma de fazer com que clientes visualizem o projeto do cenário e de ‘trazê-los para’ o processo do projeto”.*

Escritórios do grupo de trabalho e administrativo

O escritório da administração recebia pedidos de contratação e de vendas dos clientes, além de fornecer o primeiro ponto de contato para os clientes de serviços de produção. Três empregados de tempo integral organizavam as operações da empresa, o esque-

ma de trabalho para a oficina e o grupo de trabalho, enviavam faturas e, em geral, gerenciavam o negócio. Além disso, foram empregados dois assistentes contabilistas de meio período para fazer as estimativas de custos para o trabalho mais complexo de “serviços de produção”. Adjacente ao escritório administrativo estava o “escritório do grupo de trabalho”, uma área para o grupo de produção planejar as necessidades logísticas para assegurar a instalação eficiente dos cenários. *“O escritório do grupo de trabalho é o centro nervoso de todo o gerenciamento do projeto que engloba um bom serviço. É um ponto focal para os desenhistas, pessoal da oficina e grupo de trabalho conviverem.” (Van Hopen)*

Problemas

Embora animado pelo recente crescimento da empresa e por suas perspectivas futuras, Van Hopen também acreditava que a empresa devia melhorar sua rentabilidade: *“Não há qualquer vantagem em crescer e fazer coisas excitantes se nós também não pudermos ganhar dinheiro com isto. Percebo que, por sua natureza, o crescimento é caro. Porém, penso que talvez tenhamos deixado nossos custos saírem do controle. Precisamos ser capazes de obter mais do que já temos e o melhor modo de fazer isso é nos mantermos organizados. O principal problema é que nossas atividades estão se tornando menos previsíveis. O negócio de vendas e contratação é basicamente rotina e, embora alguns de nossos clientes possam demorar ao fazer seus pedidos, isto é amplamente previsível. Não temos apenas uma grande variedade de equipamentos, temos também excelentes relacionamentos com outras empresas de som e iluminação; de modo que, se só pudermos cumprir parcialmente o pedido de um cliente, podemos contratar qualquer outro equipamento que precisemos de nossos concorrentes. Isto pode reduzir um pouco nossos lucros, mas mantemos o cliente feliz. A ironia é que não parecemos poder alcançar níveis semelhantes de flexibilidade dentro de nossa própria empresa. Isto é importante agora que os serviços de produção estão crescendo depressa. Temos menos contratos de serviço de produção (48 no ano passado comparados com quase 3.000 locações contratadas), mas eles são complexos, e você não pode sempre prever exatamente o que precisará para cumpri-los. Tivemos sucesso no crescimento do negócio de serviços de produção em parte por causa da qualidade de nossos projetos nos quais investimos muito tempo e esforço trabalhando próximo ao cliente antes de submetermos um projeto final, mas também porque construímos uma reputação por causa da confiabilidade. Os clientes acreditam que somos totalmente confiáveis. Isso significa que às vezes nosso grupo de trabalho tem de ser flexível e às vezes trabalhar durante a noite para que as coisas fiquem prontas na hora certa. Mas estamos pagando por esta flexibilidade em termos de horas extras de trabalho. O que nós talvez devêssemos considerar é melhorar a agilidade com que transportamos as pessoas do armazém e da oficina e o cumprimento dos contratos de serviços de produção quando necessário. Eu ainda não sei como funcionaria, apenas sinto que, trabalhando juntos, poderíamos aumentar nossa habilidade para assumir mais trabalho sem aumentar nossa base de custo”.*

PERGUNTAS

- 1 Você acha que Marco Van Hopen entende a importância das operações do seu negócio?
- 2 Que contribuição ele parece esperar das suas operações?
- 3 Esboce como você vê a rede de suprimentos para a AAF e a posição da AAF dentro dela.
- 4 Quais são os principais processos dentro da AAF e como eles se relacionam uns com os outros?
- 5 Avalie a ideia de Van Hopen de aumentar a flexibilidade com que as diferentes partes da empresa trabalham entre si.

Estudo de caso ativo

Computadores EleXon



CASO ATIVO

Desde sua concepção, há 17 anos, a marca de computadores EleXon tem crescido e se diversificado a partir de uma pequena unidade montadora e vendadora computadores, principalmente dentro do Reino Unido, para uma empresa internacional muito maior, que serve um mercado muito mais amplo e diverso. Apesar de seu crescimento, a organização subjacente à empresa não mudou. A inadequação de sistemas e processos existentes tem se tornado cada vez mais óbvia e há uma fonte de tensão cada vez maior dentro e entre os departamentos.

- Como você reorganizaria as operações e processos para satisfazer suas diferentes perspectivas e demandas? Consulte o caso ativo no CD que acompanha este livro para escutar as frustrações de cada departamento.

Aplicando os princípios



DICAS

Alguns destes exercícios podem ser respondidos a partir da leitura do capítulo. Outros vão requerer algum conhecimento geral da atividade de negócios e alguns poderão requerer pesquisa. Todos têm sugestões de como podem ser respondidos no CD que acompanha este livro.

- 1 Quentin Cakes faz aproximadamente 20.000 bolos por ano em dois tamanhos, ambos baseados na mesma receita. As vendas chegam ao seu pico na época do Natal, quando a demanda é aproximadamente 50% mais alta que no período – mais calmo – de verão. Os seus clientes (as lojas que estocam seus produtos) pedem seus bolos com antecedência pela Internet. Sabendo que eles têm alguma capacidade em excesso, um dos clientes propôs para eles dois novos pedidos potenciais.

- (a) A opção do Bolo do Cliente – esta envolveria fazer bolos de diferentes tamanhos em que os clientes poderiam especificar uma mensagem ou uma saudação escrita em cima do bolo. O consumidor daria a inscrição para a loja que enviaria para a fábrica através de correio eletrônico. O cliente estimou que a demanda seria em torno de 1.000 bolos por ano, principalmente em datas festivas como o Dia dos Namorados e Natal.
- (b) A opção do Bolo Individual – esta opção requer que a Quentin Cakes introduza uma nova linha de bolos muito pequenos, direcionados para o consumo individual. A demanda para esse bolo de tamanho individual foi prevista em torno de 4.000 por ano, com demanda distribuída provavelmente de uma forma mais uniforme ao longo do ano do que seus produtos existentes.

É provável que a receita total das duas opções seja aproximadamente a mesma e a empresa tenha a capacidade para adotar apenas uma das duas ideias. Mas qual deveria ser escolhida?

2 Descrita como tendo “revolucionado o conceito de fazer e comer sanduíche”, a Prêt A Manger abriu sua primeira loja em meados de 1980, em Londres. Agora ela têm mais de 130 lojas no Reino Unido, Nova York, Hong Kong e Tóquio. Para a empresa, o segredo é focar de maneira contínua na qualidade, em todas as suas atividades. *“Muitos varejistas de comida concentram-se em estender a validade da sua comida, mas isso não nos interessa. Mantemos nossa vantagem vendendo comida cujo frescor simplesmente não pode ser superado. No final do dia, damos tudo que não vendemos para caridade para ajudar a alimentar aqueles que de outra forma passariam fome.”* A primeira loja Prêt A Manger tinha sua própria cozinha onde eram entregues ingredientes frescos na primeira hora, todas as manhãs, e a comida era preparada ao longo do dia. Todas as lojas Prêt, desde então, têm seguido este modelo. Os membros da equipe que trabalham no caixa na hora do almoço terão feito sanduíches na cozinha naquela manhã. Eles rejeitaram a ideia de uma enorme fábrica de sanduíche centralizada, embora pudessem reduzir os custos de forma significativa. A Prêt também possui e gerencia todas as suas lojas de forma direta, para que possam assegurar altos padrões consistentemente. *“Estamos determinados a nunca esquecer que nosso pessoal trabalhador faz toda a diferença. Eles são nosso coração e alma. Quando eles se empenham, nosso negócio é sadio. Se deixarem de se preocupar, nosso negócio vai mal. Trabalhamos duro para construir grandes equipes. Conduzimos nossos planos de recompensa e oportunidades de carreira muito seriamente. Não trabalhamos à noite (geralmente), usamos calças jeans, nós festejamos!”*

- Você acha que a Prêt A Manger entende completamente a importância do seu gerenciamento de operações?
- Qual é a evidência disso?
- Qual tipo de atividades de gerenciamento de operações a Prêt A Manger poderia incluir sob os quatro temas: dirigir, projetar, entregar e desenvolver?

3 Visite uma loja de móveis (diferente da IKEA). Observe como a loja opera, por exemplo, onde os clientes vão, como o pessoal interage com eles, qual o seu tamanho, como a loja escolheu usar seu espaço, que variedade de produtos ela oferece e assim por diante. Fale com o pessoal e os gerentes se você puder. Pense em quais aspectos a loja que você visitou é diferente da IKEA. Então considere a pergunta:

- Que implicações têm as diferenças entre a IKEA e a loja que você visitou para seu gerenciamento de operações?

4 Escreva abaixo cinco serviços que você “consumiu” na última semana. Varie o máximo possível. Os exemplos poderiam incluir transporte público, um banco, uma loja ou supermercado, presenciar um curso de educação, um cinema, um restaurante, etc. Para cada um destes serviços, questione o seguinte:

- O serviço satisfaz suas expectativas? Caso tenha satisfeito, o que a gerência do serviço teve de fazer bem para satisfazer suas expectativas? Se não, em que eles falharam? O que deve ter causado a falha?
- Se você tomasse conta da gerência da entrega destes serviços, o que você faria para melhorá-lo?
- Se eles quisessem, como o serviço poderia ser entregue a um custo mais baixo de forma que o serviço pudesse reduzir seus preços?
- Como você acha que o serviço procede quando algo dá errado (como uma peça tecnológica quebrada)?
- Quais outras organizações poderiam suprir o serviço com produtos e serviços? (Em outras palavras, eles são seu “fornecedor”, mas quem são os fornecedores deles?)
- Como você acha que o serviço lida com a flutuação da demanda durante o dia, a semana, o mês ou o ano?

Estas perguntas são apenas algumas das questões com as quais os gerentes de operações nestes serviços têm de lidar. Pense sobre outras questões que eles terão de gerenciar para entregar o serviço de forma eficaz.

5 Em um exemplar de um jornal financeiro (*Financial Times*, *Wall Street Journal*, *Economist*, etc.) identifique uma empresa que é descrita naquele dia.

- Quais você acha que seriam as principais questões de operações daquela empresa?

Notas do capítulo

- 1 “Ikea plans to end ‘stressful shopping’” (2006), *London Evening Standard*, 24 de abril).
- 2 Fonte: Site da Virgin Atlantic.
- 3 Slack, N. e Lewis, M.A. (2002) *Operations Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow, UK.
- 4 Fonte: *The Economist*, 22 de março de 1997.

Indo além

Chase, R.B., Aquilano, N.J. and Jacobs, F.R. (2001) *Production and Operations Management: Manufacturing and services* (9th ed), Unwin/McGraw-Hill. Existem muitos livros bons e gerais sobre o gerenciamento de operações. Este foi um dos primeiros e ainda é um dos melhores, embora mais voltado para um público norte-americano.

Hammer, M. and Stanton, S. (1999) *How Process Enterprises Really Work*, Harvard Business Review, Nov.-Dec. Hammer é um dos gurus do projeto de processo. Este documento é típico de sua abordagem.

Heizer, J. and Render, B. (1999) *Operations Management* (5th ed), Prentice Hall, New Jersey. Um outro bom texto geral de autor norte-americano sobre o assunto.

Johnston, R., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A. and Slack, N. (2003) *Cases in Operations Management* (3rd ed), Financial Times Prentice Hall, Harlow, UK. Muitos exemplos grandiosos das reais questões do gerenciamento de operações. Não surpreendentemente, baseado numa estrutura similar à deste livro.

Johnston, R. and Clark, E. (2005) *Service Operations Management*, Financial Times Prentice Hall, Harlow, UK. O que podemos dizer? Um tratamento grandioso das operações de serviço do mesmo estilo deste livro.

Keen, P.G.W. (1997) *The Process Edge: Creating value where it counts*, Harvard Business School Press. Gerenciamento de operações como gerenciamento de “processo”.

Slack, N. and Lewis, M. (Ed) (2005) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management* (2nd ed), Blackwell Business, Oxford. Para aqueles que gostam de descrições e definições técnicas.

Websites úteis

www.opsman.org Definições, links e opiniões sobre gerenciamento de operações e processos.

www.iomnet.org Site do The Institute of Operations Management. Uma das principais corporações profissionais sobre o assunto.

www.poms.org Uma sociedade acadêmica dos EUA para o gerenciamento da produção e operações. Acadêmico, mas com algum material útil, incluindo um vínculo com uma enciclopédia dos termos do gerenciamento de operações.

www.sussex.ac.uk/users/dt31/TOMI Um dos portais estabelecidos há mais tempo no assunto. Útil para acadêmicos e estudantes.

www.ft.com Útil para empresas e tópicos de pesquisa.



RECURSOS
ADICIONAIS

Para recursos adicionais incluindo exemplos, diagramas animados, questões de autoavaliação, planilhas Excel, estudos de caso ativos e materiais de vídeo, acesse o CD que acompanha este livro.