

Gestão Integrada de Operações

Equipa:

Ana Lúcia Martins
Eurico Dias
Henrique O'Neill
João Menezes
João Vilas-Boas
Tânia Ramos

CP 2

Estratégia das Operações

Estratégia e operações
Dimensões competitivas



Photodisc. Cartesia

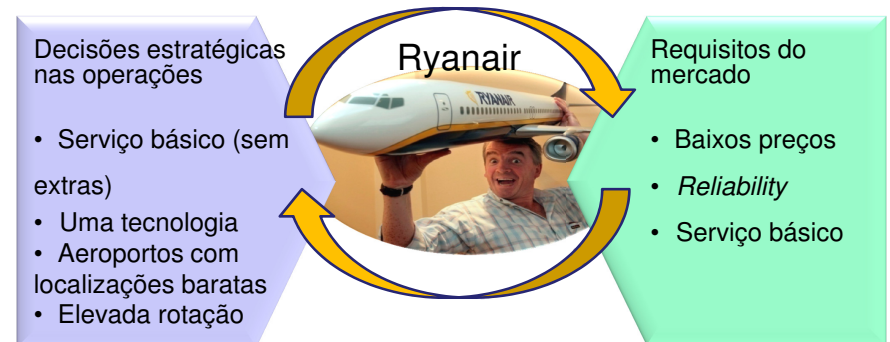
Estratégia das operações na Ryanair



Para esta empresa:

- Em que é que tem de ser boa para competir nos seus mercados?
- Como é que as suas operações a ajudam a atingir isto?

Estratégia das operações na Ryanair



O que é a estratégia?

- Definir **objectivos alargados** que guiam uma empresa para ir ao encontro do seu propósito geral.
- **Planeamento do caminho** (em termos gerais e não em termos específicos) que irá permitir atingir esses objectivos.
- Estabelecer objectivos de **longo prazo** em vez de objectivos de curto prazo.
- Lidar com a **actividade geral (total picture)** em vez de com actividades individuais.
- Estar **afastado de**, e acima, da confusão e das distrações das **actividades do dia a dia**.

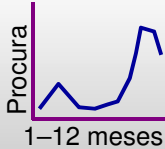

Decisões estratégicas

- Decisões estratégicas** são aquelas decisões que:
- estão disseminadas no efeito que na organização a que a estratégia se refere,
 - definem a posição da organização relativamente à sua envolvente e
 - Movem a organização para mais próximo dos seus propósitos de longo prazo

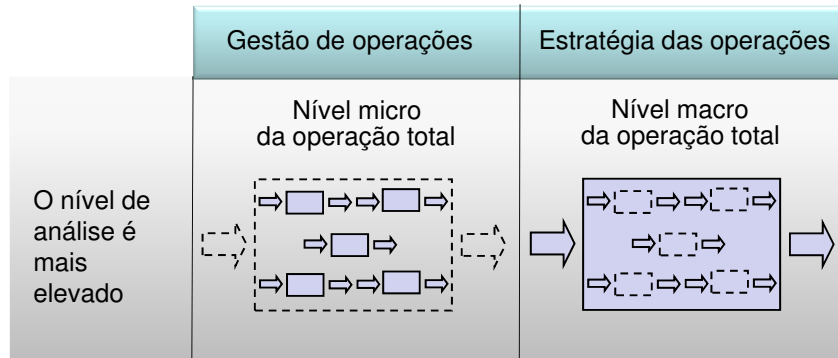
'Operações' não é o mesmo que 'operacional'

- **'Operações'** são os recursos que criam produtos e serviços.
- **'Operacional'** é o oposto de estratégico, traduzindo dia a dia e detalhe.
- Assim, uma pessoa pode examinar **tanto** os aspectos operacionais **quanto** os aspectos estratégicos das operações.

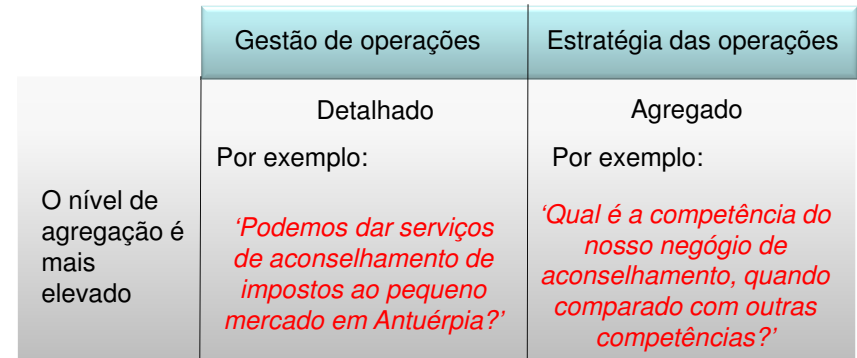
Como é que a estratégia das operações difere da gestão das operações?

	Gestão das operações	Estratégia das operações
A escala de tempo é mais longa	Curto prazo por exemplo, decisões de capacidade 	Longo prazo por exemplo, decisões de capacidade 

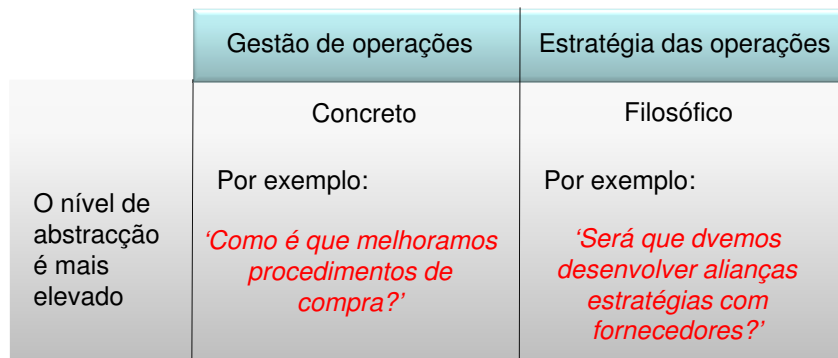
Como é que a estratégia das operações difere da gestão das operações? (Continuação)



Como é que a estratégia das operações difere da gestão das operações? (Continuação)



Como é que a estratégia das operações difere da gestão das operações? (Continuação)



Qual o papel da função de operações?

Operações como implementadora da estratégia

Operações como um suporte à estratégia

Operações como um condutor da estratégia



As operações implementam a estratégia

As operações suportam a estratégia

As operações conduzem a estratégia

Os 3 atributos chave da estratégia das operações

Contributo das operações

Implementar

ser Dependente
Operacionalizar a estratégia
explicar aspectos práticos

Apoiar

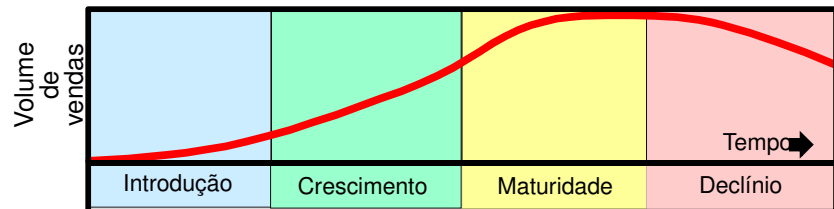
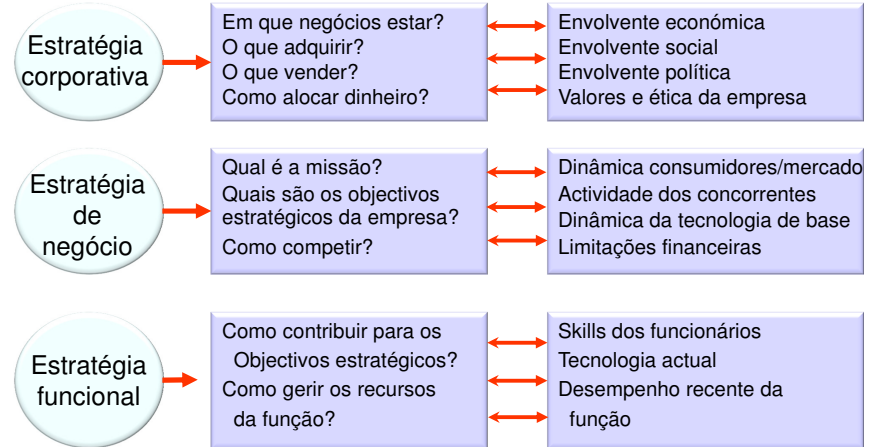
ser Apropriada
Perceber a estratégia
Contribuir para as decisões

Guiar

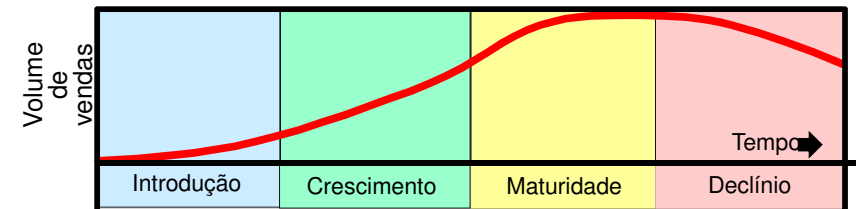
ser Inovadora
fornecer Fundamentos à estratégia
Desenvolver competências de longo prazo

Decisões estratégicas chave

Influências na tomada de decisão

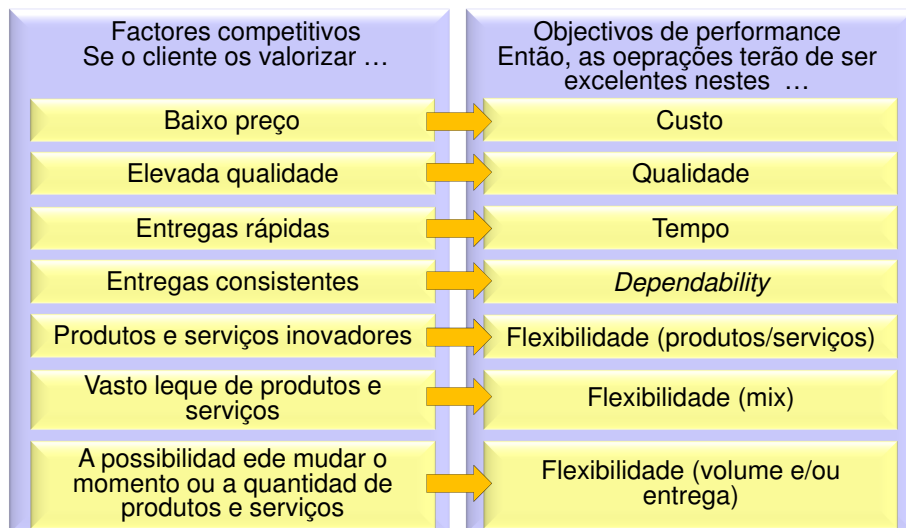


Volume	Crescimento lento vol vendas	Rápido crescimento volume vendas	Vendas estáveis	Necessidades do mercado satisfeitas
Cientes	Inovadores	Early adopters	Bulk of market	Laggards
concorrentes	Poucos/nenhum	Número crescente	Número estável	Redução do número
Variedade do design do produto/serviço	Customização ou alteração frequente do design	Estandarização crescente	Emergem tipos dominantes	Possível passagem a commodity



Prováveis order winners	Características do produto/serviço	Disponibilidade Qualidade	Baixo preço Fornecimento estável	Baixo preço
Prováveis qualifiers	Intervalo de qualidade	Intervalo de preços	Intervalo de qualidade	Fornecimento estável
Objectivos de performance dominantes	Flexibilidade Qualidade	Estabilidade resposta temporal Qualidade	Custo Estabilidade (dependability)	Custo

Aspectos competitivos diferentes implicam diferentes objectivos de performance



Order-winning, qualifying e aspectos competitivos menos importantes

Order-winning factors

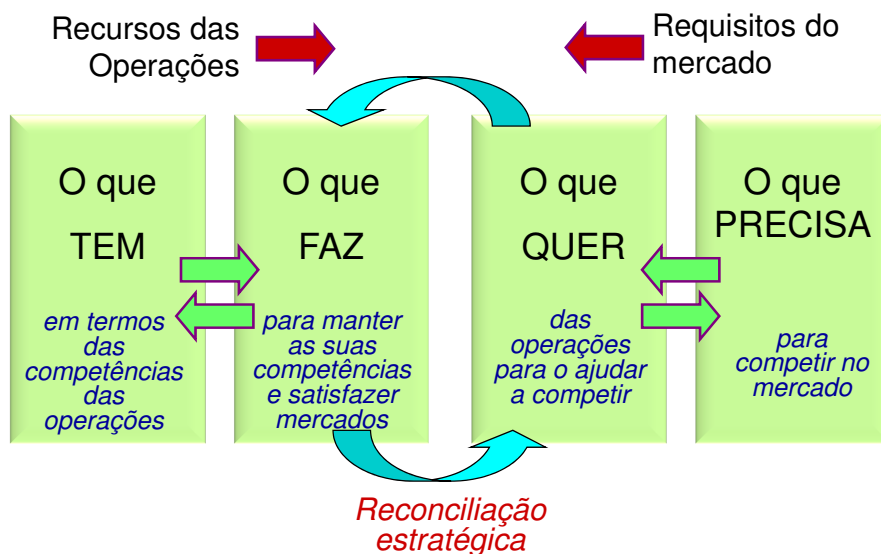
Vs.

Qualifying factors

Vs.

Aspectos competitivos menos importantes

Reconciliar requisitos do mercado com recursos das operações



O desafio da formulação da estratégia das operações

Uma estratégia das operações deve ser:

- Apropriada...
- Abrangente...
- Coerente...
- Consistente ao longo do tempo...

Caso de estudo:
Frederic Godé