

Estratégia da produção

Aula 3 – parte 2

Mauro Osaki

TES/ESALQ-USP
Pesquisador do Centro de Estudos
Avançados em Economia Aplicada
Cepea/ESALQ/USP

Fone: 55 19 3429-8941
Fax: 55 19 3429-8829
E-mail: maosaki@esalq.usp.br
<http://www.cepea.esalq.usp.br>

Modelo estratégico

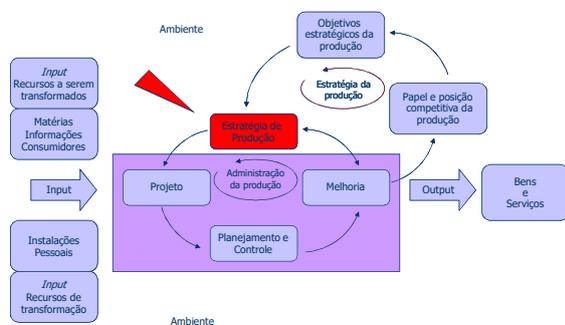
Objetivos desta apresentação

- Modelo estratégico corporativo
- Mapa estratégico Kaplan e Norton
- Perspectivas do modelo estratégico
- Estrutura de modelo estratégico

Referencial teórico

- DAVIS, M.M, AQUILIANO, N.J, CHASE, R.B., **FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001 – CAP 2

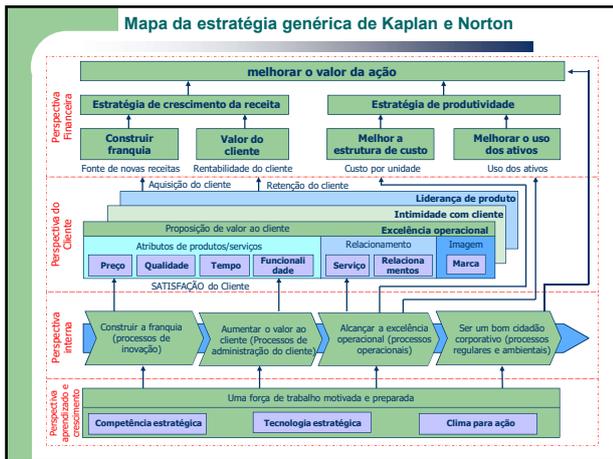
Modelo geral da administração da produção



Fonte: Slack et. al (2002)

Modelo estratégico corporativo

- O desenvolvimento de uma estratégia corporativa abrange a função de finanças, marketing e produção.
- O modelo estratégico facilita na definição da proposição de valor ao cliente e aumenta a percepção de que os processos internos, as competências e as tecnologias precisam estar ligados àquela proposição de valor.
- O modelo serve para analisar ou utilizar engenharia reversa.



1) Perspectiva financeira

Empresas usam mecanismo de medida métrica, baseada no valor, com objetivo de avaliar o **desempenho financeiro**. Essas ferramentas podem ser:

- Retorno sobre investimento (ROI – *Return Over Investment*),
- Retorno sobre o capital empregado (ROCE – *Return Of Capital Employed*),
- Valor econômico adicionado (EVA – *Economic Value Added*)

Duas estratégias básicas direcionam o desempenho financeiro:

- Estratégia de crescimento da receita
- Estratégia da Produtividade

Estratégia de **crescimento da receita**

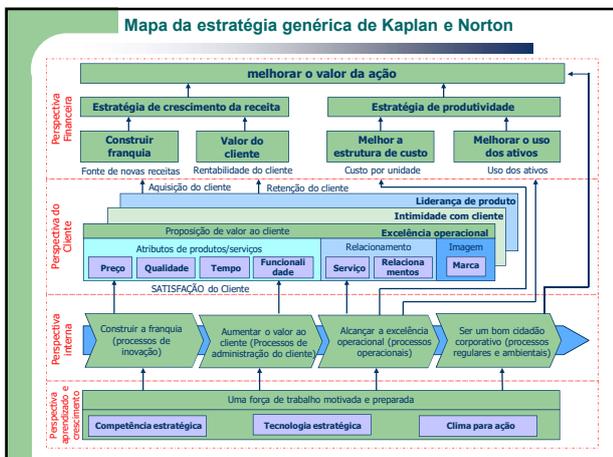
Estratégia de **crescimento da receita** foca no desenvolvimento de novas fontes de receitas e rentabilidades, tendo dois componentes:

- **Construir franquias:** Desenvolver novas fontes de receita de novos mercados, novos produtos ou novos clientes. Esta dimensão estratégica sugere maior quantidade de mudança e leva mais tempo de ser executada.
- **Aumentar volume de clientes:** Trabalha com cliente existentes para expandir seus relacionamentos com a empresa. Este componente foca nos processos que integram os sistemas da empresa com os clientes.

Estratégia da **produtividade**

Estratégia da **produtividade** apresenta a execução eficaz das atividades operacionais na sustentação dos clientes existentes, tendo dois componentes de estratégia:

- **Melhorar a estrutura de custo:** Diminuir os custos diretos dos produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e partilhar recurso comuns com outras unidades de negócios.
- **Melhorar o uso dos ativos:** Reduzir capital de giro e o capital fixo necessários para sustentar um determinado nível mediante um uso maior, uma aquisição mais cautelosa ou disposição dos ativos circulantes e fixos.



2) Perspectiva do Cliente

Principal parte do mapa da estratégia, pois define como o crescimento será alcançado.

A proposição de valor define a estratégia para competir por:

- novos produtos ou
- clientes ou
- participação de mercado

Definição da proposição de valor auxilia na estratégia e no posicionamento da empresa de como se **diferenciar no mercado**, podendo ser:

- **Liderança do produto;**
- **Intimidade com cliente**
- **Experiência operacional.**

3 maneiras de distinção de mercado

Liderança de produto

- Empresa empurra seu produto desconhecido ou altamente desejado para o mercado.
 - Ex: Sony, Intel, Apple, etc

Intimidade com o cliente (CRM - Customer Relationship Management)

- Empresa tem forte intimidade com cliente constrói uma forte ligação entre as partes.
 - Brooksfield

Excelência Operacional

- Empresa entregam uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que nenhuma outra consegue igualar.
 - Ex: Dell

Liderança de produto

- Empresa de tecnologia atendem 3 pilares:
 - Reconhecer e adotar ideias originárias fora da empresa;
 - Comercializar as ideias com rapidez
 - Buscar continuamente novas soluções para os problemas que seu próprio produto ou serviço mais recente acaba de resolver



Fator importante que sustenta a liderança é a TRADIÇÃO



Intimidade com cliente

- Tem o objetivo de aumentar as vendas verticais dentro de um mesmo consumidor.
- O resultado é alcançado por meio da **maior interação empresa e consumidor**, devido a uma total mudança de postura na estrutura de atendimento e acesso ao mercado.



- Tem a diferenciação e foco como principal orientação estratégica.
- busca conquistar clientes de alto poder aquisitivo e fidelizá-los, atendendo-os de forma diferenciada e procurando provocar uma experiência gostosa de compra.
- 80% do faturamento da loja vem dos 20% dos clientes.
- Atender pessoas com poder financeiro e que necessitam de ajuda para consumir.

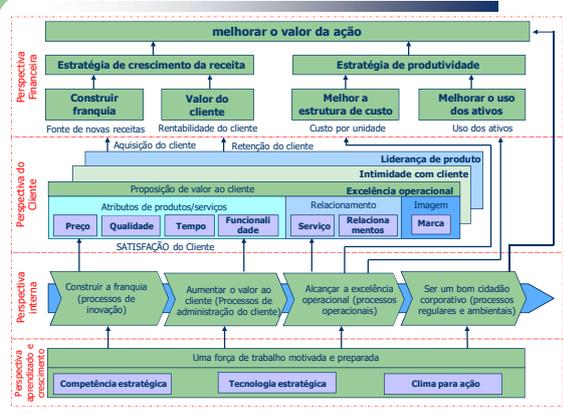
3) Perspectiva Interna

Define os processos de negócios e as atividades específicas que a organização precisa dominar para sustentar **a proposição de valor** ao cliente.

- **Liderança de produto:** exige um **processo de inovação**, que crie novos produtos com melhor funcionalidade e o traga ao mercado rapidamente.
 - "Marca que não inova não se sustenta"
- **Intimidade com cliente:** Exige processo de administração com o cliente na área de relacionamento e desenvolvimento de solução.
- **Excelência operacional:** Enfatiza o custo, a qualidade, a rapidez e o relacionamento com os clientes e fornecedores.
- **Excelência reguladora e ambiental:** Empresas regulamentadas pelo governo devem agir de acordo com as regras da comunidade onde operam.



Mapa da estratégia genérica de Kaplan e Norton

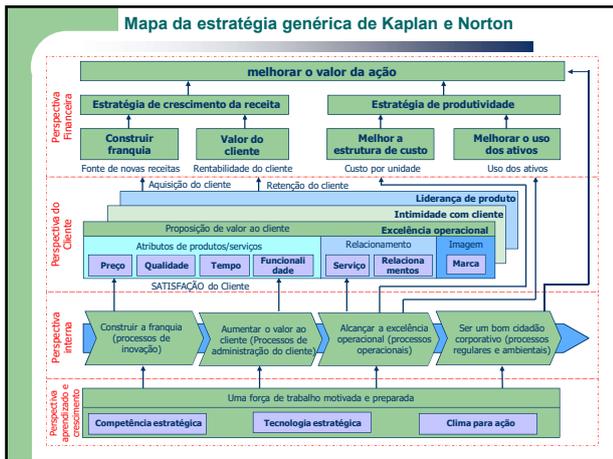


4) Perspectiva do aprendizado e do crescimento

Define os ativos intangíveis necessários para possibilitar que as atividades e os relacionamentos do cliente sejam desempenhados em níveis alto de desempenho.

- **Competência estratégica:** **habilidade e conhecimento** são exigidos pelos trabalhadores para sustentar a estratégia.
- **Tecnologia estratégica:** tecnologias de **materiais e processos**, os sistemas de informação, os bancos de dados, ferramentas e redes necessários para sustentar a estratégia.
- **Clima para ação:** proporciona os deslocamentos culturais necessários para **motivar, conceder poderes e alinhar a força de trabalho**.

Perspectiva do aprendizado e do crescimento é importante para o desenvolvimento da empresa no longo prazo, pois alinha os RH, a TI, P&D e clima de ação com os requerimentos do processos de negócios estratégicos e com diferenciação de cliente.



- ### Estrutura estratégia de produção na manufatura
- Escolha de um mercado alvo pode ser difícil;
 - Competências são habilidades que diferenciam empresas (manufatura ou serviço) das concorrentes;
 - Dificuldade da empresa abandonar a tradição;
 - Empresa deve estar preparada para estruturar o sistema de realização com inovação tecnológica.
 - Diferenciação e Melhor produto.



- ### Principais objetivos
- Traduzir as **dimensões competitivas** exigidas em necessidades específicas de desempenho para a produção;
 - Fazer planos necessários para certificar-se de que a capacidade da produção sejam suficiente para realizá-la.

- ### Etapas para priorizar as dimensões
1. Segmentar o mercado de acordo com grupo de produto;
 2. Identificar as necessidades de produtos, os padrões de procura e as margens de lucro de cada grupo;
 3. Determinar os ganhadores e os qualificadores de pedidos para cada grupo;
 4. Converter os ganhadores de pedidos em necessidades de desempenho específicos.

"Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas aquelas mais sensíveis às mudanças."

Charles Darwin