

Estratégia da produção

Aula 3

Mauro Osaki

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

Fone: 55 19 3429-8841
Fax: 55 19 3429-8829
E-mail: mosaki@esalq.usp.br
<http://www.cepea.esalq.usp.br>

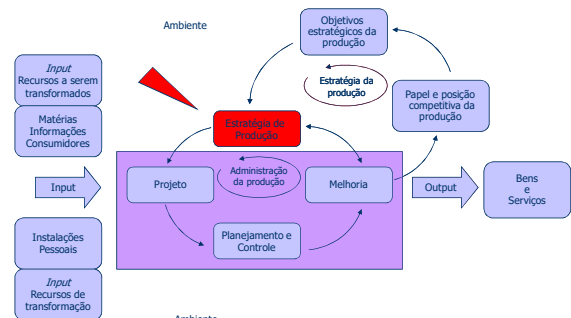
Objetivos desta apresentação

- Importância da estratégia da produção;
- Tipos de perspectivas sobre estratégia da produção;
- Ciclo de vida do produto/serviço;
- Processo de estratégia
 - Análise SWOT
- Processo do modelo estratégico corporativo

Referencial teórico

- SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., JOHNSTON, R., **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002
- 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)

Efeito da decisão estratégica

- Tem efeito abrangente na organização à qual a estratégia se refere
- Definem posição da organização relativamente a seu ambiente
- Aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo

Importância da Estratégia da produção

Estratégia da produção: diz respeito ao padrão de decisão e às ações estratégicas, que definem: **o papel, os objetivos e as atividades de produção**

- **Conteúdo:** o conteúdo da estratégia envolve **decisões e ações estratégicas** que definem o papel, os objetivos e as atividades de produção;
- **Processo:** o processo da estratégia da produção é o **método** usado para produzir uma decisão específica de conteúdo.

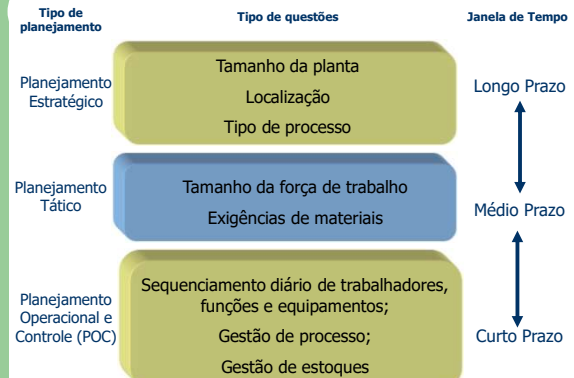
Definição da estratégia da produção

Responsável no desenvolvimento de um planejamento de longo prazo para determinar como utilizar o melhor recurso dentro da estratégia corporativa.

Questões de longo prazo abordadas na estratégia de produção

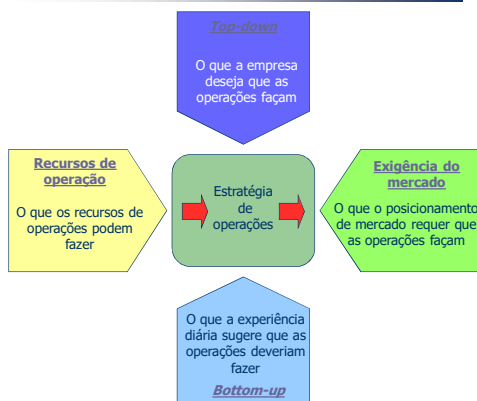
- De que tamanho iremos construir a fábrica ou unidade de produção;
- Onde localizaremos?
- Quando construiremos?
- Que tipo de processo instalaremos para produzir os produtos;

Hierarquia do planejamento operacional



Fonte: DAVIS et. Al (2001)

4 perspectivas da estratégias de operações



Perspectiva "de cima para baixo" (Top-down)

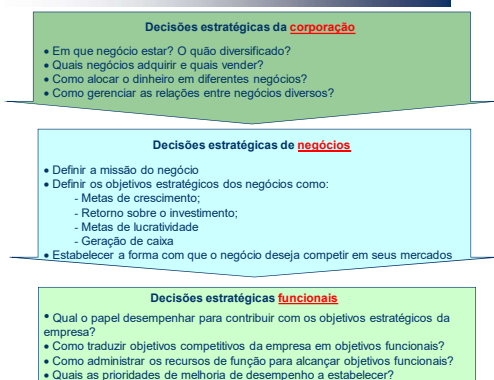
Estratégia para posicionar a empresa no ambiente global, econômico, político, social e ambiental.

- Tipos de negócios investir;
- Em que parte do mundo o grupo deseja operar;
- Como alocar seu dinheiro dentre os seus vários negócios;

As decisões corporativas induzem as unidades de negócios a montar sua própria estratégia de negócios, que estabelecerá a **Missão e Objetivos** individuais

<< Volta

Perspectiva Top-down



<< Volta

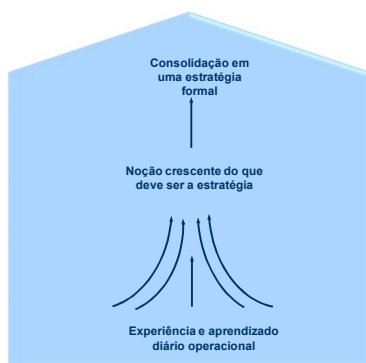
Perspectiva "de baixo para cima" (Bottom-Up)

Estratégia é moldada pela experiência do nível operacional ao longo do tempo. Ela é chamada de conceito de estratégia emergente.

- Gradualmente moldada com o tempo;
- Baseada na experiência da vida real em vez de posicionamento teórico;
- Formada de maneira relativamente fragmentada e não estruturada;
- O futuro é parcialmente desconhecido e imprevisível;

<< Volta

Perspectiva Bottom-up



<< Volta

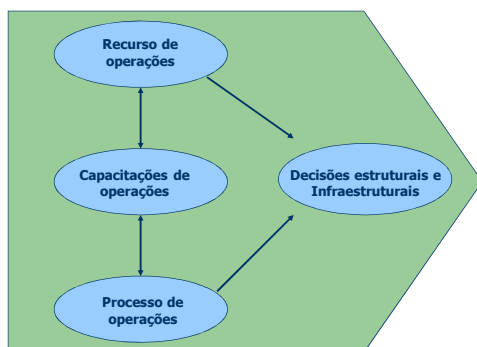
Perspectiva dos recursos de operações

A empresa decide a estratégia de produção baseada no recurso disponível.

- **Restrição e capacidade de recursos:**
 - Escolher o mercado conforme a habilidade da empresa;
- **Restrição e processo de produção:**
 - Entender as capacidades e as restrições de recursos, respondendo:
 - o que temos e como podemos fazer
 - Operação produtiva inclui recursos intangíveis:
 - **Relacionamento** com fornecedores e a **reputação** com os consumidores;
 - **Conhecimento** e **experiência** de manusear suas tecnologias de processos;
 - Forma de como sua equipe de funcionários trabalha junto no desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- **Decisões estruturais e infraestruturas:**
 - influenciam principalmente as atividades de projeto;
 - influenciam a força de trabalho de uma organização, as atividades de planejamento e controle e melhoria;

<< Volta

Perspectiva dos recursos de operações



<< Volta

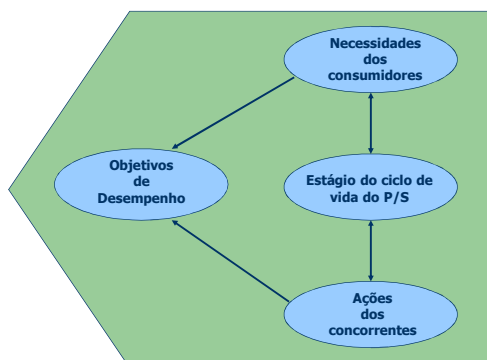
Perspectiva dos requisitos do mercado

O objetivo mais evidente para qualquer empresa é satisfazer ao mercado a que está tentando servir

- Prioridades de objetivos;
- Influência do consumidor nos objetivos de desempenho;
- *Cliente diferente em geral significam objetivos diferentes;*
- *Influência dos concorrentes nos objetivos de desempenho;*
- *Influência do ciclo de vida do produto/serviço;*

<< Volta

Perspectiva da exigência do Mercado



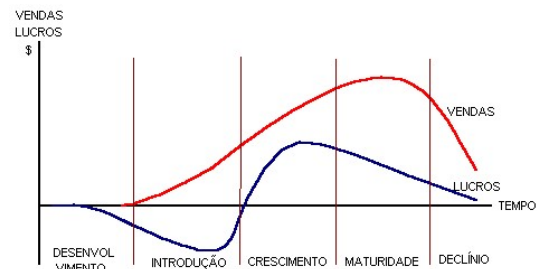
<< Volta

Escada de Habilidades

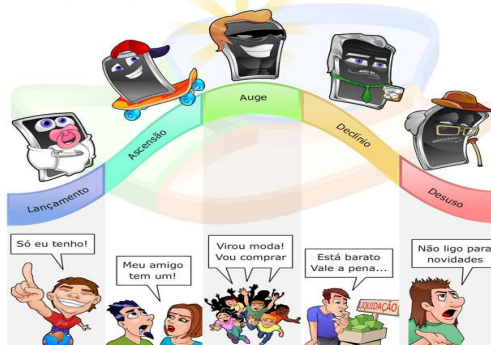


Ciclo de vida do Produto e Serviço

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
	Lançamento no mercado	Ganha aceitação no mercado	Necessidade do mercado atendida	Amplamente atendida
Volume	Crescimento lento	Crescimento rápido	Redução de venda	Queda de vendas
Consumidor	Inovadores	Adotadores do pioneiros	Grande fatia do mercado	Retardatário
Concorrente	Poucos/Nenhum	Número Crescente	Número estável	Núm em declínio
Variedade	Frequente mudança no projeto	Cada vez mais padronizado	Surgimentos de tipos dominantes	Padronização
Objetivo de desempenho	Flexibilidade Qualidade	Rapidez Confiabilidade Qualidade	Custo Confiabilidade	Custo



Que tipo de consumidor é você?



Análise de Ambiente (interno e externo)

Análise de Ambiente

O Método SWOT

É uma forma estruturada de analisar os fatores ambientais internos e externos que atuam sobre a Empresa

Fatores ambientais internos:

- Pontos fortes (Strength)
- Pontos fracos (Weakness)

Fatores ambientais externos:

- Oportunidades (Opportunities)
- Ameaças (Threats)

Em português é chamado de método FOFA

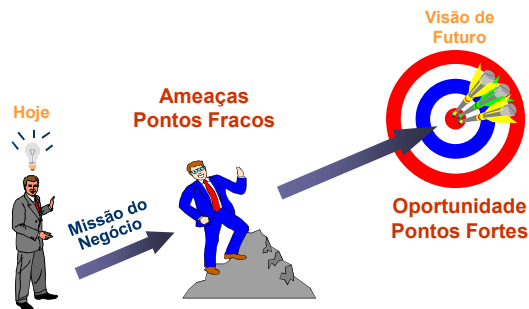
Benefícios da Análise SWOT

Simplicidade

Integra e sintetiza informações diversificadas de natureza quantitativa e qualitativa

Habilidade em estimular a colaboração entre os gerentes de áreas funcionais diferentes

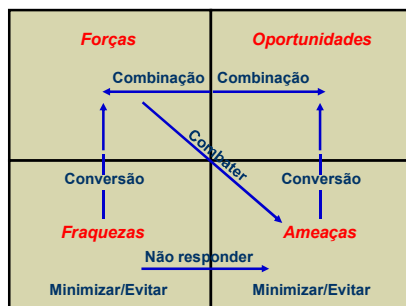
Formulação de Planejamento de estratégia



Definição

FATORES INTERNOS	Pontos Fortes/Forças	Vantagens internas da organização em relação aos objetivos
	Pontos Fracos/Fraquezas	Desvantagens internas da organização em relação aos objetivos
FATORES EXTERNOS	Oportunidades	Aspectos positivos do ambiente que envolve a organização com potencial de trazer-lhe vantagens
	Ameaças	Aspectos negativos do ambiente que envolve a organização com potencial para comprometer as vantagens que ela possui.

Matriz Analítica do Método SWOT



Exemplo de Fatores Ambientais

Internos

FORÇAS

- Disponibilidade de recursos
- Fazer alguma coisa melhor que os concorrentes
- Nome com boa imagem e conhecido do seu público-alvo
- Custos baixos
- Bons canais de distribuição
- Variedade de produtos
- Boa relação com os funcionários

FRAQUEZAS

- Ausência de uma clara definição estratégica
- Pouco investimento em desenvolvimento de produto/processos
- Fragilidade na distribuição dos produtos/serviços
- Pouca produtividade de venda
- Custos altos
- Produtos antigos em fim de ciclo
- Problemas operacionais internos
- Baixa capacitação dos funcionários

Exemplo de Fatores Ambientais

Externos

OPORTUNIDADES

- Expansão do mercado
- Fraquezas identificadas do concorrente
- Usos alternativos do produto
- Crescimento excepcional do PIB
- Parceiras e alianças estratégicas
- Novos canais ou métodos de distribuição
- Nova tecnologia

AMEAÇAS

- Entrada de concorrentes estrangeiros
- Introdução de produtos/serviços substitutos
- Nova tecnologia concorrente/difícil assimilação
- Barreiras para exportação
- Mudanças no perfil dos consumidores
- Recessão

Quadro resumo do método SWOT

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
	FORÇAS	OPORTUNIDADES
FATORES IMPULSORES		
FATORES RESTRITIVOS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

Visão de Futuro (Metodologia do "Goal Setting") + SWOT



Sabedoria de combate

" Se conhecemos o inimigo (**ambiente externo**) e a nós mesmos (**ambiente interno**), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates.
Se nos conhecemos, mas não o inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota.
Se não nos conhecemos e nem o inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas"

Sun Tzu

Exercício

Análise SWOT para as seguintes empresas dos setores

- Industria de alimentos
 - Industria de celulose
 - Petroquímica ou siderúrgica
- Ponto forte;
 - Ponto fraco;
 - Ameaça;
 - Oportunidades;