

## 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 3429-8833  
Fax: 55 19 3429-8829  
E-mail: mosaki@usp.br  
<http://www.cepea.esalq.usp.br>

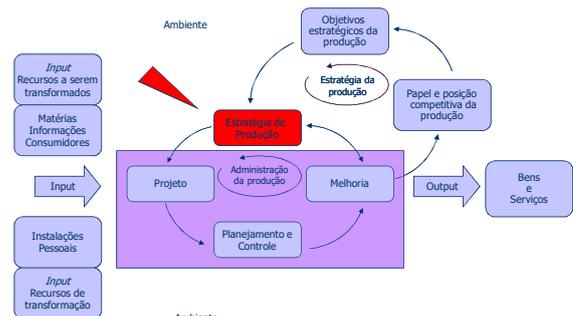
### Objetivos desta apresentação

- 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 a 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.

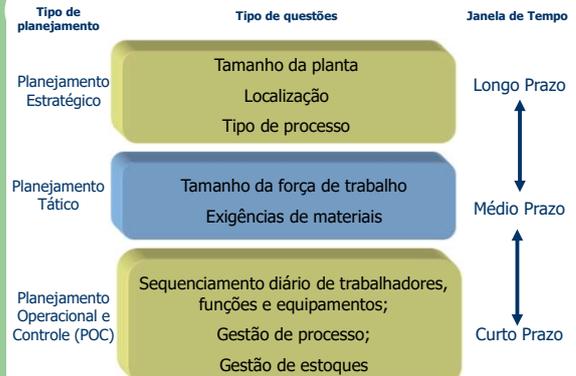
### Definição da estratégia da produção

**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

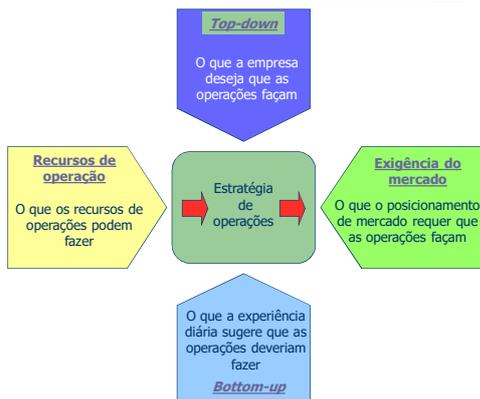
- De que tamanho iremos construir a fábrica ou unidade de produção;
- Onde localizaremos?
- Quando construiremos?
- Que tipo de processo instalaremos para produzir os produtos;

### Hierarquia do planejamento operacional



Fonte: DAVIS et. Al (2001)

### 4 perspectivas da estratégias de operações



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

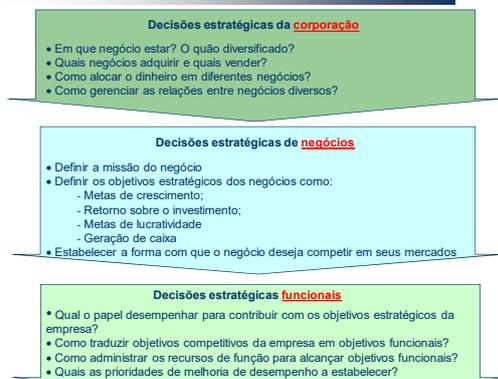
**Estratégia para posicionar a empresa no ambiente global, econômico, político, social e ambiental.**

- 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



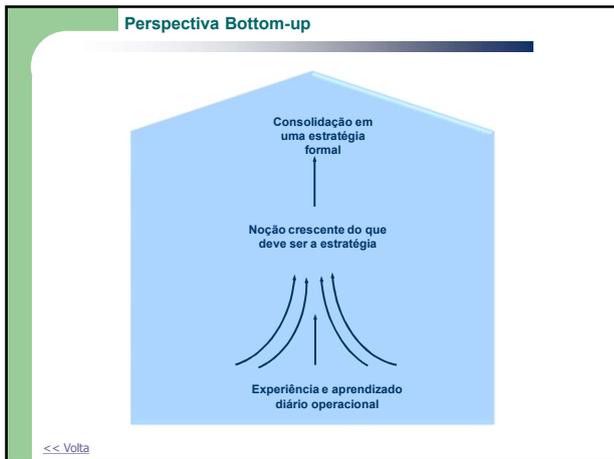
<< Volta

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

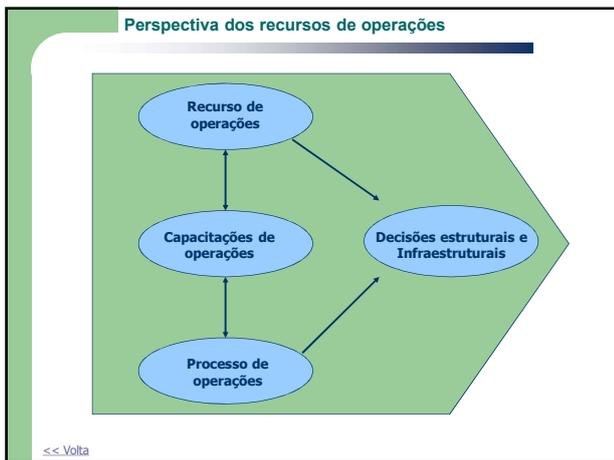
**Estratégia é moldada pela experiência do nível operacional ao longo do tempo. Ela é chamada de conceito de estratégia emergente.**

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

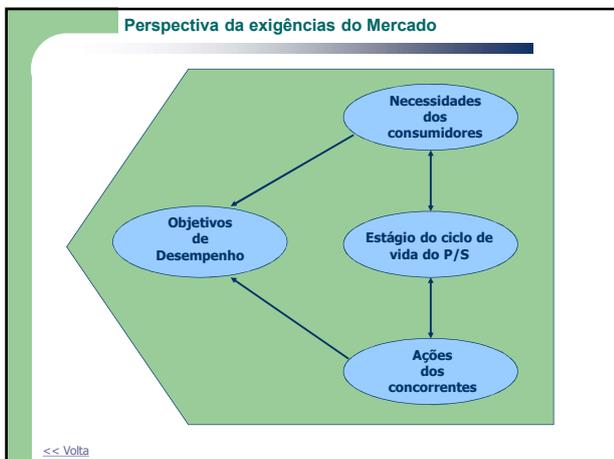
<< Volta



- ### 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 atividade de planejamento e controle e melhoria;
- << 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



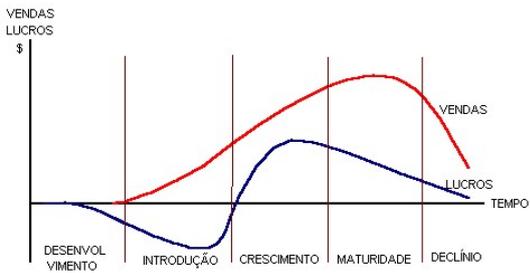
### Ciclo de vida do Produto e Serviço



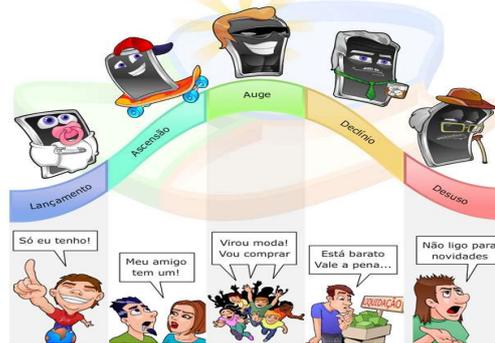
iogurtes



Paletas



### 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

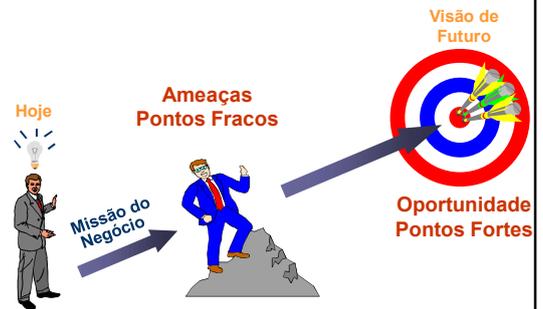
### Benefícios da Análise SWOT

**Simplicidade**

**Integra e sintetiza informações diversificadas de natureza quantitativa e qualitativa**

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

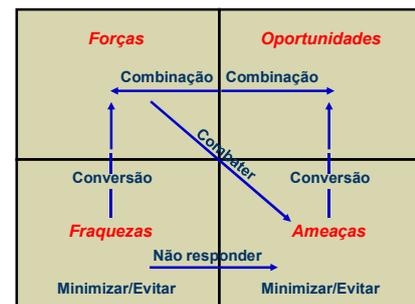
### Formulação de Planejamento de estratégia



### 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
FATORES IMPULSORES	FORÇAS	OPORTUNIDADES
FATORES RESTRITIVOS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS



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

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 3429-8853  
 Fax: 55 19 3429-8829  
 E-mail: mosaki@usp.br  
<http://www.cepea.esalq.usp.br>

Modelo estratégico corporativo

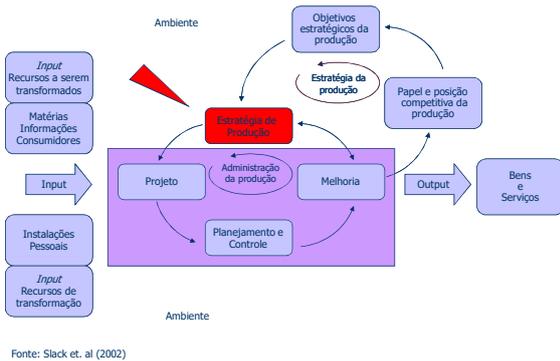
### Objetivos desta apresentação

- 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

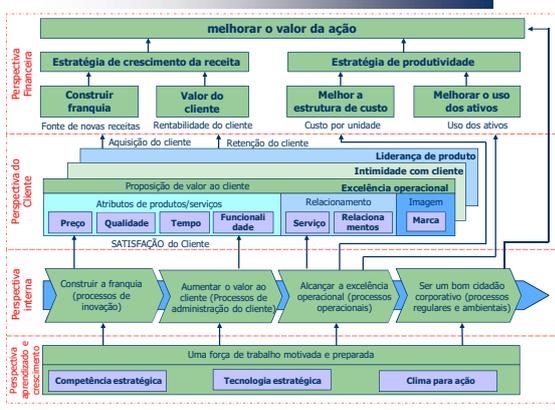
### Modelo geral da administração da produção



### 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:

### Mapa da estratégia genérica de Kaplan e Norton



### 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:

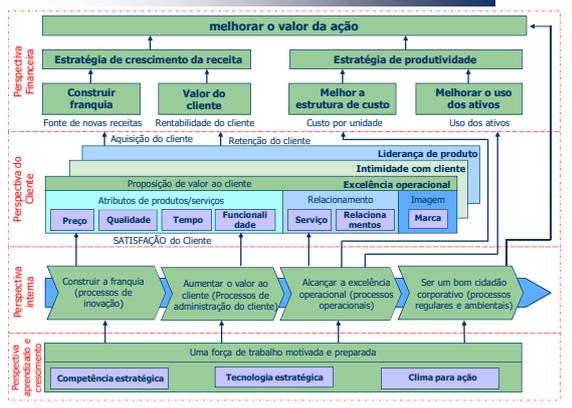
- **Construir franquias:** Desenvolver novas fontes de receita de novos mercados, novos produtos ou novos clientes. Esta dimensão estratégica sugere maior quantidade de mudança e leva mais tempo de ser executada.
- **Aumentar volume de clientes:** Trabalha com cliente existentes para expandir seus relacionamentos 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.

### Mapa da estratégia genérica de Kaplan e Norton



### 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.



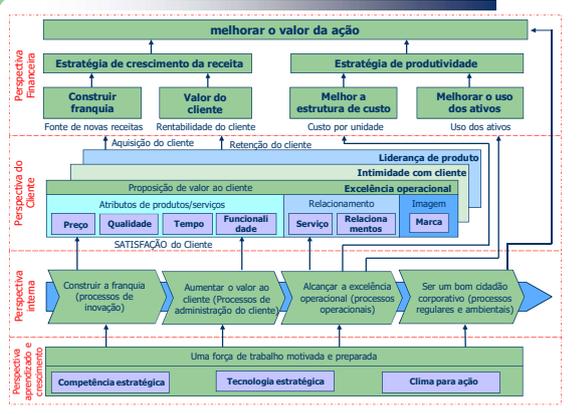
### 3) Perspectiva Interna

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



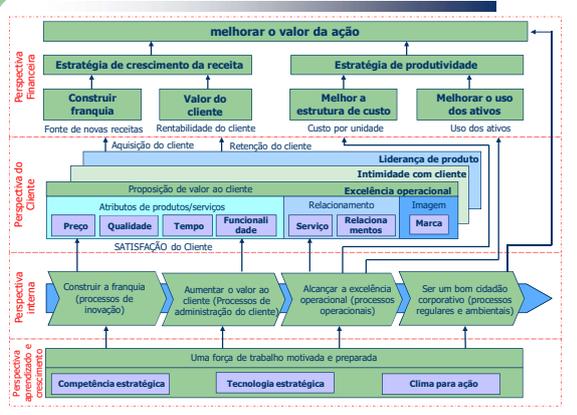
### 4) Perspectiva do aprendizado e do crescimento

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.

### Mapa da estratégia genérica de Kaplan e Norton



### Estrutura estratégica 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**

FIM

## Metodologia Hill

- ### Metodologia Hill
- **Primeiro passo:** envolve compreender o **objetivo corporativo** de longo prazo da organização;
  - **Segundo passo:** Entender como **objetivo de marketing** da organização foi desenvolvida para alcançar objetivos corporativos;
    - Identificar **os mercados do P/S**;
    - Identificar **as características do P/S** a que a organização será solicitada a oferecer;
  - **Terceiro passo:** Traduz a **estratégia** de marketing, que conquistam negócios entre **ganhadores de pedidos e qualificadores**;
  - **Quarto passo:** Refere à escolha de **processo**. Isso é semelhante à análise de **volume/variedade**. Seu propósito é definir um conjunto de características estruturais da operação que são consistentes entre si;
  - **Quinto passo:** Envolvem as características da **infraestrutura** de produção;

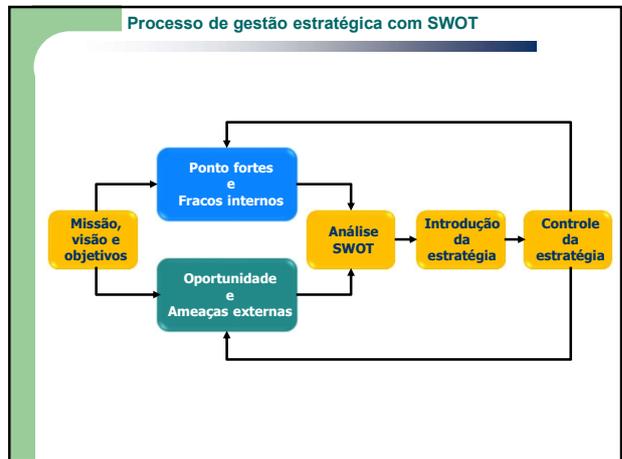
### Metodologia Hill

#### Formulação da estratégia de operação

Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4		Passo 5
Objetivo da corporação	Estratégia de marketing	Como P/S ganham os pedidos	Estratégia de ocupações		
			Escolha de processo	Infraestrutura	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tx de crescimento</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Retorno sobre ativos</li> <li>• Avançagem financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado e segmento de P/S;</li> <li>• Gama de P/S;</li> <li>• Composto de especificação;</li> <li>• Volumes;</li> <li>• Padronização ou personalização;</li> <li>• Tx de inovação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço;</li> <li>• Qualidade;</li> <li>• Velocidade de entrega;</li> <li>• Confiabilidade de entrega;</li> <li>• Gama de P/S;</li> <li>• Projeto do P/S;</li> <li>• Imagem da marca;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia de processo;</li> <li>• Trade-off embutidos no processo;</li> <li>• Papel do inventário;</li> <li>• Capacidade, tamanho, incremento e localização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio funcional;</li> <li>• Sistema de planejamento e controle da produção;</li> <li>• Estruturação do trabalho;</li> <li>• Sistema de pagamento;</li> <li>• Estrutura organizacional;</li> </ul>	

- ### Planejamento estratégico
- Conjunto de procedimento para a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo.
- Objetivo estratégico
- Alvos principais ou resultados finais, que se referem a sobrevivência a longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização.
    - EFICÁCIA (conseguir resultado adequado) X EFICIÊNCIA (taxa de resultado em relação ao insumo)
  - Ex: retorno para os acionistas, lucratividade, quantidade e qualidade dos resultados, Market share, produtividade e contribuição para a sociedade.

- ### Planejamento tático
- Planejamento tático:** Procedimentos para traduzir objetivos estratégicos abrangentes em objetivos e planos específicos.
- Planejamento operacional:** Procedimentos e processos específicos requeridos nos diferentes níveis da organização no curto prazo.
- Ex. Tarefa rotineira, programação de entrega,



## Demográfico

### Demográfico

- Tamanho da população
- Estrutura etária
- Distribuição geográfica
- Mistura étnica
- Distribuição de renda