

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>

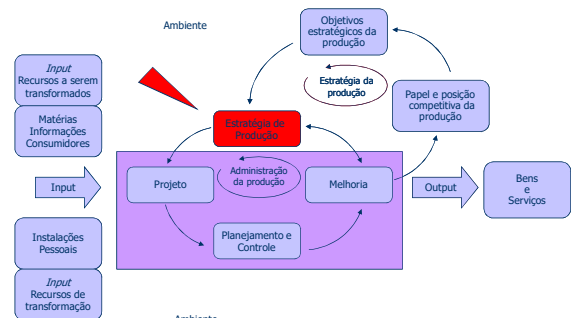
Objetivos desta apresentação

- 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 posições da organização relativa ao seu ambiente
- Aproxima 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.

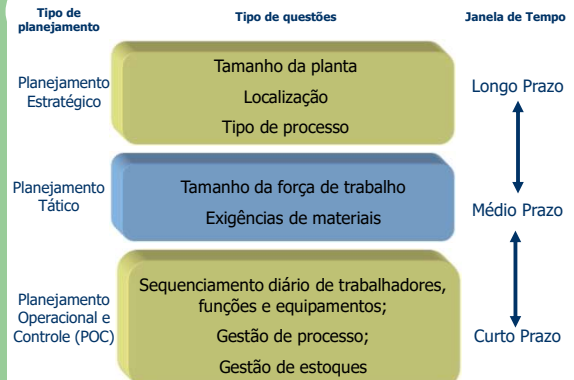
Definição da estratégia da produção

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)

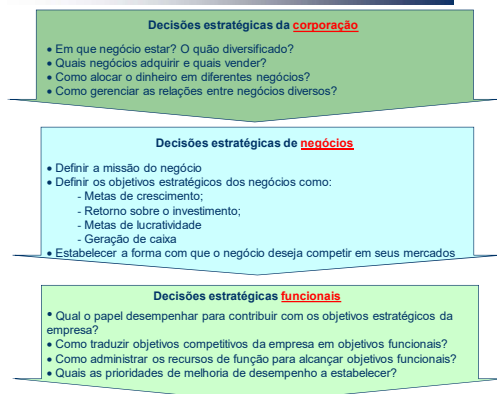
Estratégia para posicionar a empresa no ambiente global, econômico, político, social e ambiental.

- 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)

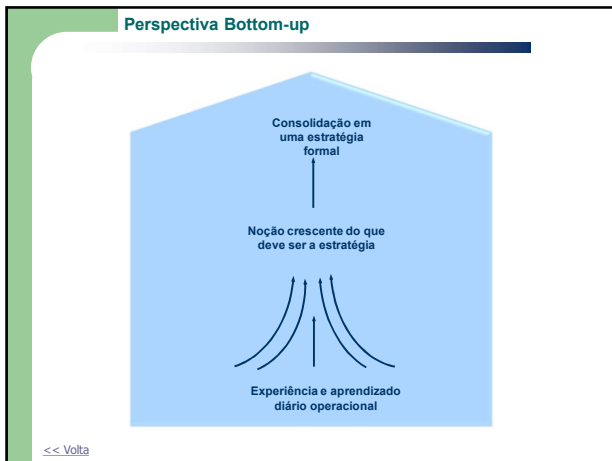
Estratégia é moldada pela experiência do nível operacional ao longo do tempo. Ela é chamada de conceito de estratégia emergente.

- 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;

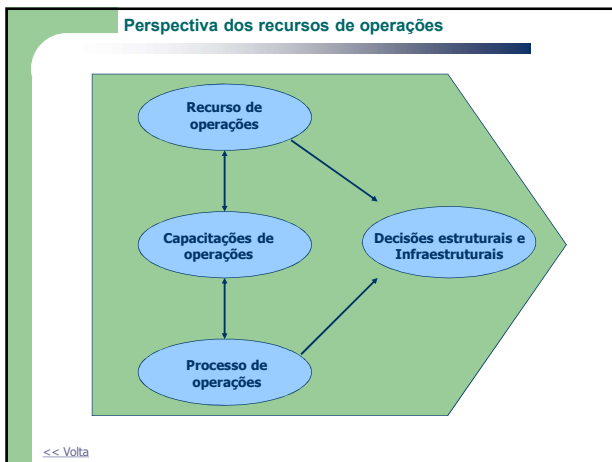
Vantagens

- Aproveita ideias de profissionais criativos
- Aumenta autoestima da equipe
- Engaja e motiva os funcionários

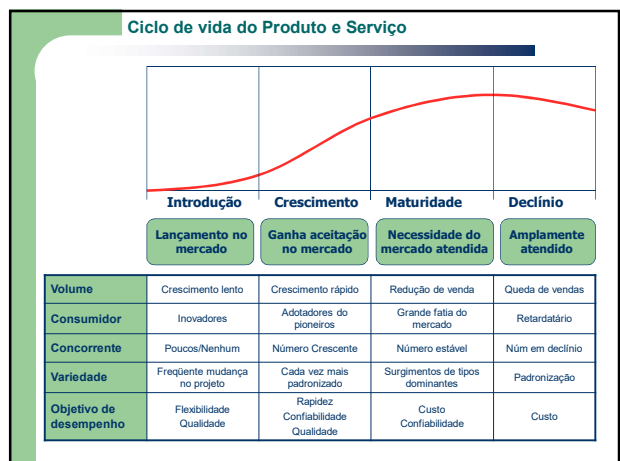
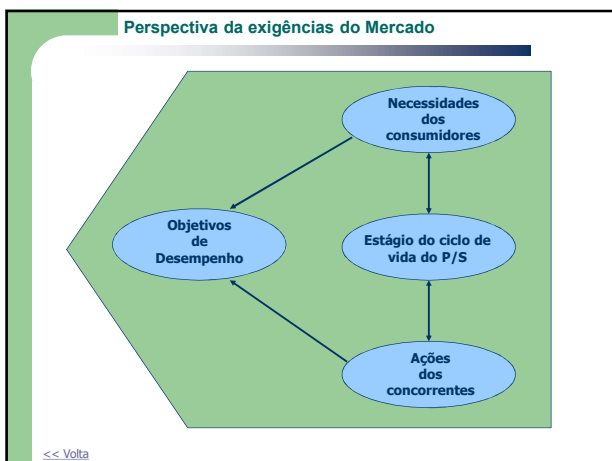
<< Volta

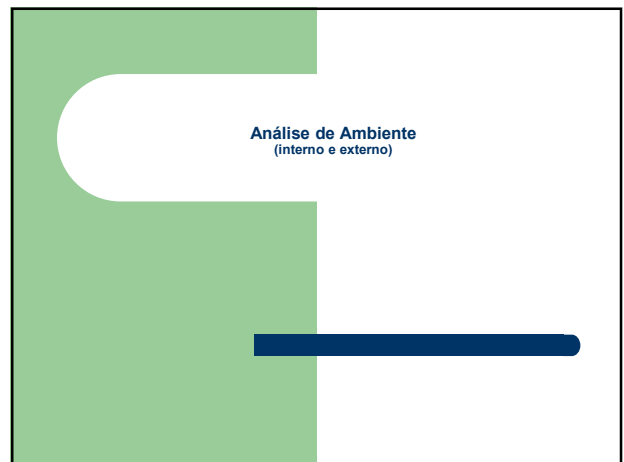
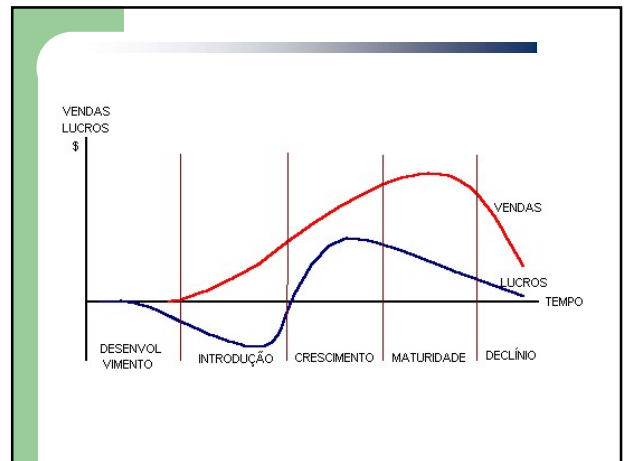


- ### Perspectiva dos recursos de operações
- A empresa decide a estratégia de produção baseada no recurso disponível.**
- **Restrição e capacidade de recursos:**
 - Escolher o mercado conforme a habilidade da empresa;
 - **Restrição e processo de produção:**
 - Entender as capacidades e as restrições 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





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)

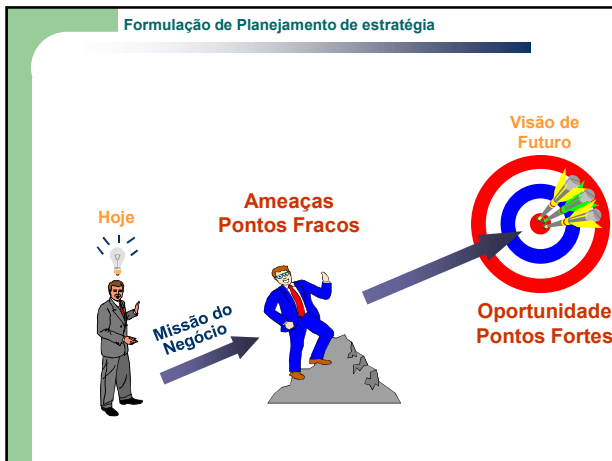
Em português é chamado de método FOFA

Benefícios da Análise SWOT

Simplicidade

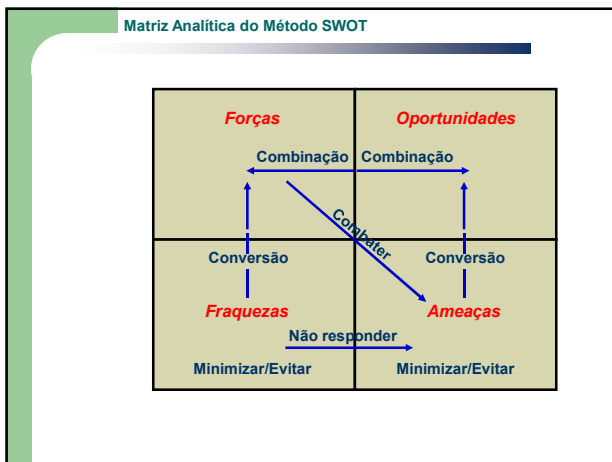
Integra e sintetiza informações diversificadas de natureza quantitativa e qualitativa

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



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. |



- ### 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 | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
| FATORES RESTRITIVOS | | |
| | | |
| | | |
| | | |



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;

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

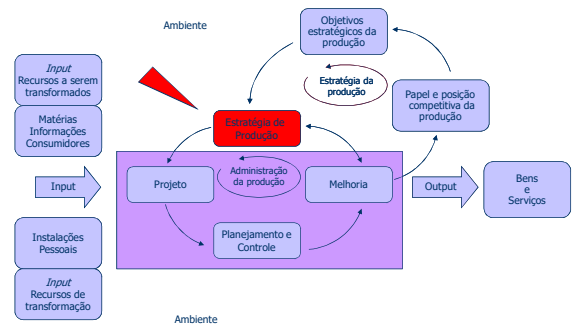
Objetivos desta apresentação

- 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

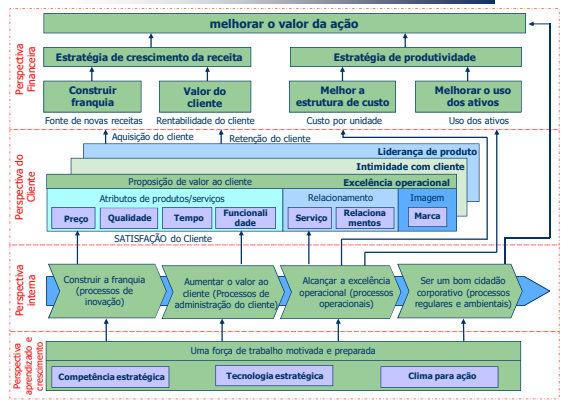


Fonte: Slack et. al (2002)

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;

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:

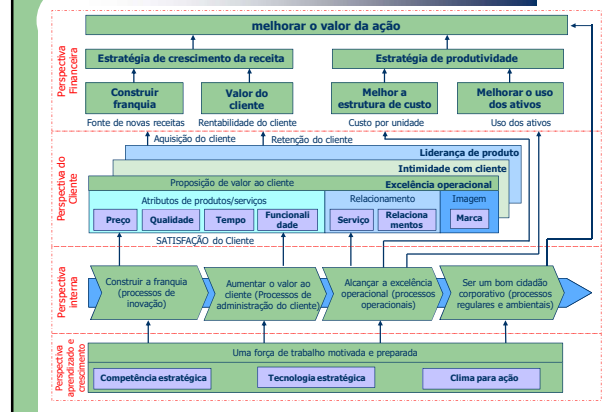
- **Construir franquias:** Desenvolver novas fontes de receita de novos mercados, novos produtos ou novos clientes. Esta dimensão estratégica sugere maior quantidade de mudança e leva mais tempo de ser executada.
- **Aumentar volume de clientes:** Trabalha com cliente existentes para expandir seus relacionamentos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

Excelência Operacional

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

Liderança de produto

- Empresa de tecnologia atende 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

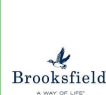


Fator importante que sustenta a liderança é a **TRADIÇÃO**



Intimidade com o 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.

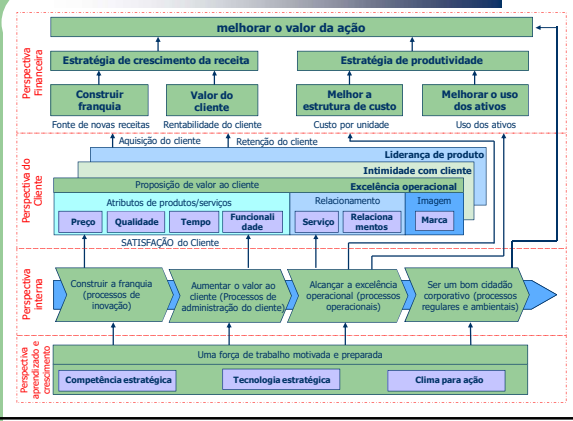
3) Perspectiva Interna

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



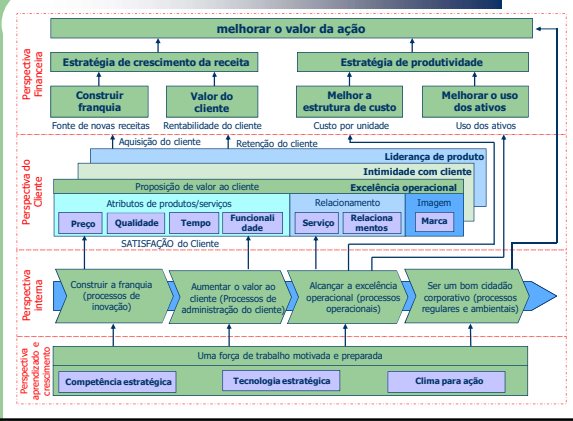
4) Perspectiva do aprendizado e do crescimento

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.

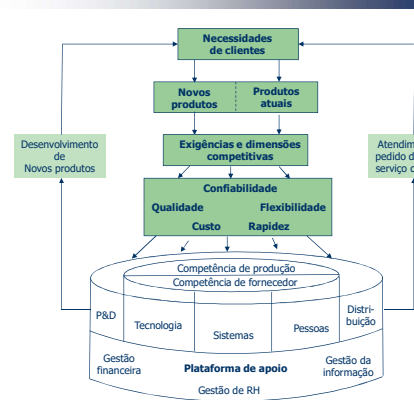
Mapa da estratégia genérica de Kaplan e Norton



Estrutura 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.

Estrutura de estratégia de produção



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.

Componentes do Macroambiente Organizacional

Principais Forças do Macroambiente da Organização



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

Charles Darwin

FIM