

EEL - USP

Aula 3

Visão estratégica de produção

Prof. Dr. Geronimo

Estratégia da produção

A estratégia da produção diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades da produção.

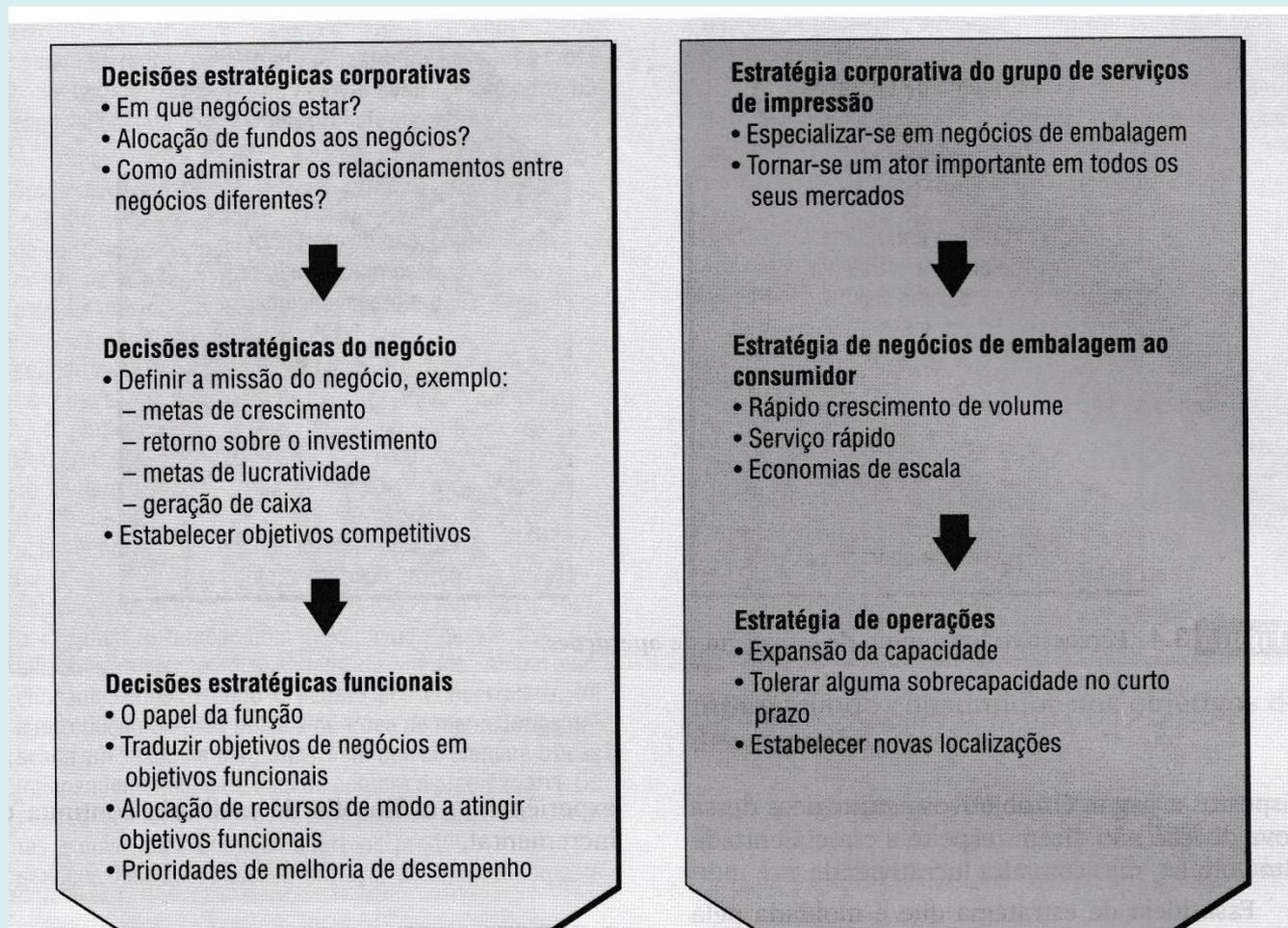
São em quatro perspectivas:

1. A estratégia da produção é um reflexo **de cima para baixo** (top-down) do que o grupo ou negócio todo deseja fazer;
2. A estratégia da produção é uma atividade **de baixo para cima** (bottom-up), em que as melhorias da produção cumulativamente constroem a estratégia;
3. A estratégia da produção envolve a tradução dos **requisitos do mercado** em decisões da produção;
4. A estratégia da produção envolve a exploração das **capacidades dos recursos da produção** em mercados eleitos.

Estratégia de operações em quatro perspectiva

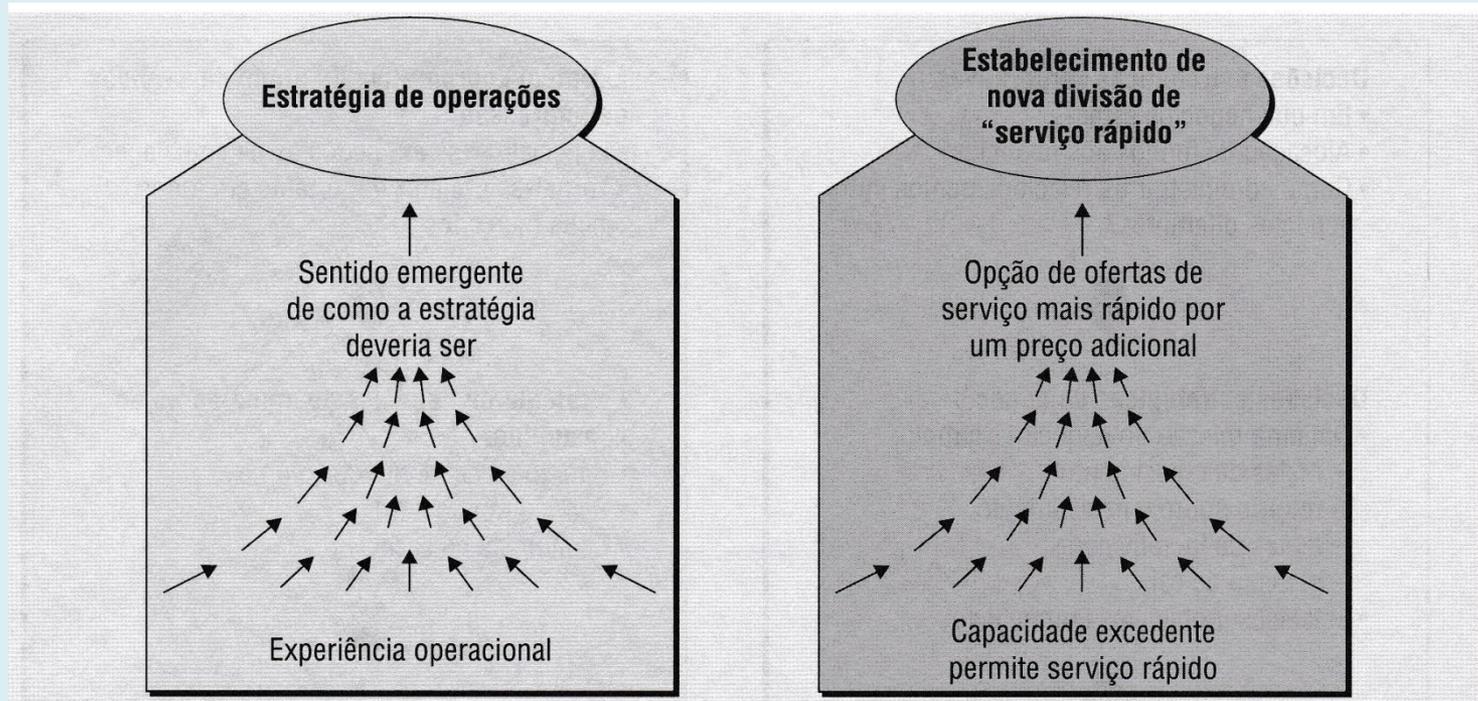


Perspectiva top-down de estratégia de operações e sua aplicação no grupo de serviços de impressão



Estratégia corporativa: cada unidade de negócios dentro do grupo corporativo também necessitará montar sua própria estratégia de negócio que estabelecerá sua missão e objetivos individuais.

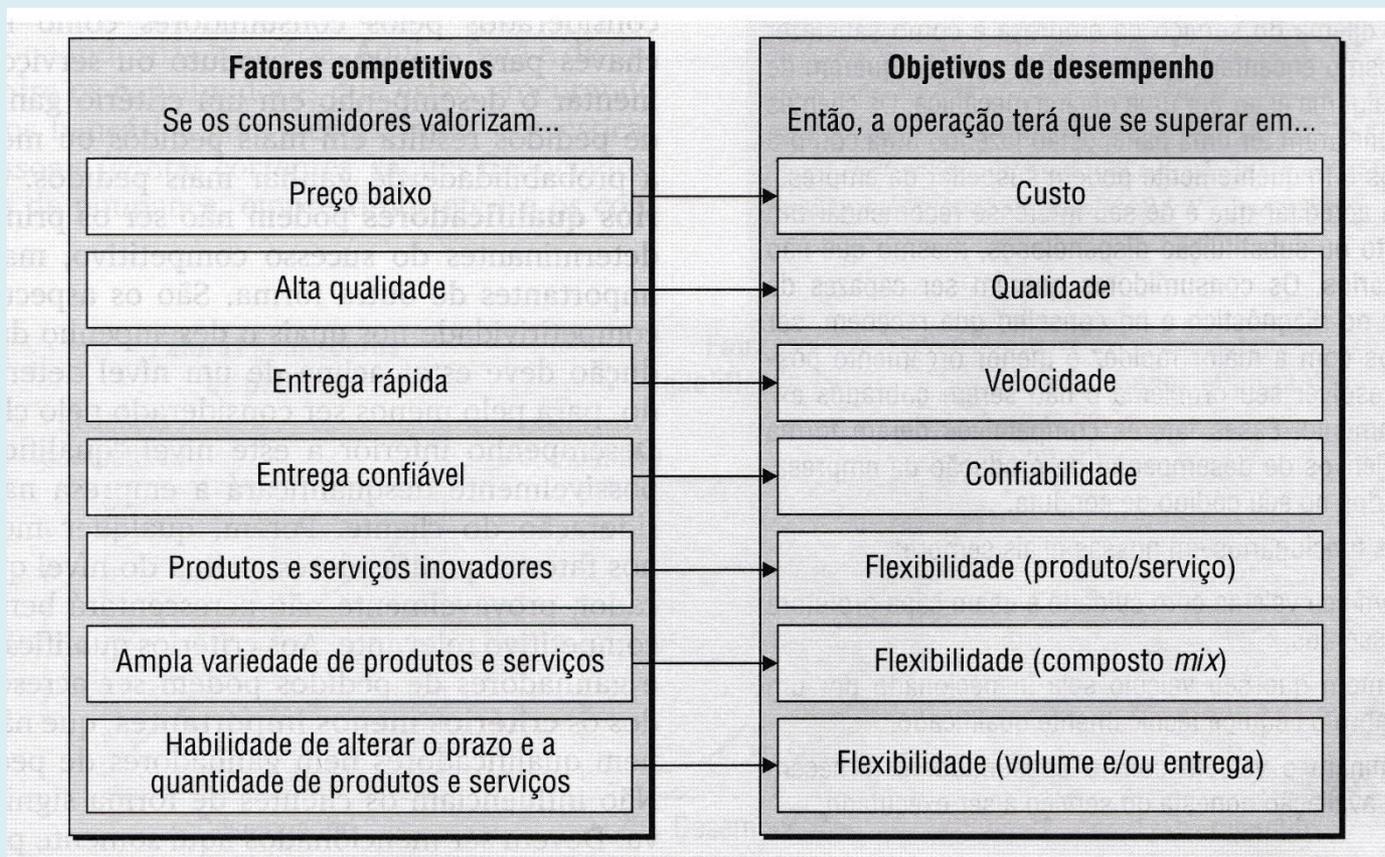
Perspectiva bottom-up de estratégia de operações.



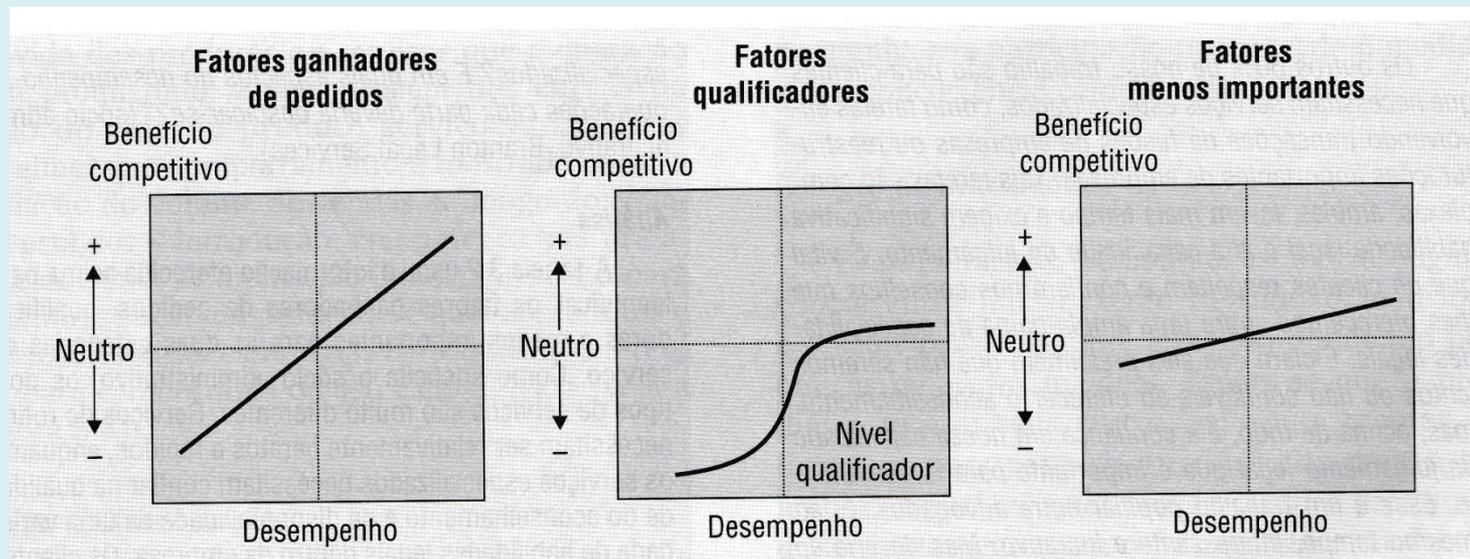
As principais virtudes exigidas para moldar a estratégia na perspectiva de baixo para cima são as habilidades para ouvir a experiência e a filosofia de melhoria contínua e incremental.

Perspectiva dos requisitos do mercado

Fatores competitivos diferentes implicam objetivos de desempenho diferentes.



Objetivos qualificadores e ganhadores de pedidos.



Desempenho ganhadores de pedidos: Qualidade, velocidade, credibilidade, etc. Razões chaves para compra dos produtos.

Desempenho qualificadores: Requisitos mínimos existentes, ou seja, o requisito principal. Relacionado a competitividade entre as empresas.

Influência do ciclo de vida do produto/serviço nos objetivos de desempenho

Efeito do ciclo de vida do produto/serviço nos objetivos de desempenho da organização.

	Introdução no mercado	Crescimento em aceitação no mercado	Maturidade do mercado, vendas niveladas	Declínio à medida que o mercado torna-se saturado
Consumidores	Inovadores	Consumidores pioneiros	Grande fatia de mercado	Retardatários
Concorrentes	Poucos/nenhum	Número crescente	Número estável	Número em declínio
Prováveis ganhadores de pedido	Especificação do produto/serviço	Disponibilidade	Preço baixo Fornecimento confiável	Preço baixo
Prováveis qualificadores	Qualidade Gama	Preço Gama	Gama Qualidade	Fornecimento confiável
Principais objetivos de desempenho das operações	Flexibilidade Qualidade	Velocidade Confiabilidade Qualidade	Custo Confiabilidade	Custo

Perspectiva dos recursos da produção

Áreas de decisões estratégicas estruturais e infraestruturais

Decisões estratégicas estruturais	Questões típicas que a estratégia deve ajudar a responder
Projeto de novos produtos ou serviços	Como a operação deve decidir quais produtos ou serviços desenvolver e como gerenciar o processo de desenvolvimento?
Projeto da rede de suprimentos	<p>A operação deve expandir adquirindo seus fornecedores ou seus consumidores? Caso positivo, quais fornecedores e quais consumidores adquirir?</p> <p>Como deve desenvolver as capacitações de seus consumidores e fornecedores?</p> <p>Qual capacitação cada operação dentro da rede necessita possuir?</p> <p>Quantos locais separados geograficamente a operação deve ter e onde deve estar localizados?</p> <p>Quais atividades e capacidades devem ser alocadas em cada fábrica?</p>
Tecnologia de processo	<p>Que tipos de tecnologia de processo a operação deve estar usando?</p> <p>Deve usar tecnologia de ponta ou esperar para usar tecnologia já estabelecida?</p>
Decisões estratégicas infraestruturais	Questões típicas que a estratégia deve ajudar a responder.
Projeto e organização do trabalho	<p>Que papel devem as pessoas que servem à operação desempenhar na gestão?</p> <p>Como pode a responsabilidade pelas atividades da função produção ser alocada entre os diferentes grupos de produção?</p> <p>Quais habilidades devem ser desenvolvidas na equipe de funcionários da produção?</p>

Áreas de decisões estratégicas estruturais e infraestruturais

Planejamento e controle	<p>Como deve a operação prever e monitorar a demanda por seus produtos e serviços?</p> <p>Como deve a operação ajustar seus níveis de atividade em resposta à demanda flutuante?</p> <p>Quais sistemas a operação deve usar para planejar e controlar suas atividades?</p> <p>Como a operação deve decidir os recursos a serem alocados entre as várias atividades?</p>
Estoque	<p>Como a operação deve decidir quanto de estoque manter e onde localizar?</p> <p>Como a operação deve controlar o tamanho e a composição de seus estoques?</p>
Desenvolvimento de fornecedor	<p>Como a operação deve escolher seus fornecedores?</p> <p>Como deve desenvolver seu relacionamento com os fornecedores?</p> <p>Como deve monitorar o desempenho de seus fornecedores?</p>
Melhoria	<p>Como pode ser medido o desempenho da produção?</p> <p>Como a produção pode decidir qual o nível de desempenho satisfatório?</p> <p>Como a operação pode certificar-se de que seu desempenho está refletido em suas prioridades de melhoria?</p> <p>Quem deve estar envolvido no processo de melhoria?</p> <p>Quão rápido a produção deve esperar que as melhorias em desempenho aconteçam?</p> <p>Como deve ser gerenciado o processo de melhoria?</p>
Recuperação e prevenção de falhas	<p>Como a operação pode manter seus recursos de forma a evitar falhas?</p> <p>Como a operação pode planejar para lidar com a falha quando ela ocorrer?</p>

Recursos intangíveis

Incluem: o relacionamento com os clientes, conhecimento e experiência em manusear as tecnologias envolvidas nos processos, e a forma como a equipe de funcionários trabalha junto no desenvolvimento de novos produtos e serviços.



Os cinco Ps do processo de implementação da estratégia da produção

1. Propósito – Clareza e respeito da meta final. É crucial possuir uma compreensão compartilhada sobre a motivação, limites e contexto do desenvolvimento da estratégia;
2. Pronto de entrada – Apoio que o processo necessita dentro da hierarquia da organização para realizar a implementação;
3. Processo – Os gerentes envolvidos precisam estar engajados no processo que estão participando. Existem três níveis de análise que são: adequação, sustentabilidade e risco;
4. Gestão de projeto – Há um custo associado ao processo de estratégia, Então é necessário uma disciplina básica como planejamento de tempo e de recursos, controles, mecanismo de comunicação, revisões, etc.
5. Participação – Seleção do pessoal o qual vai participar do processo de implementação. Uso de consultores, gerentes de produção, funcionários dos diversos setores da empresa para formar uma equipe que integre o objetivo da estratégia

Exercícios:

- 1) Explique como as quatro perspectivas em estratégia de operações poderiam ser aplicadas em uma empresa de aérea no Brasil.
- 2) Quais são os fatores qualificadores e ganhadores de pedidos para
 - a) Uma Ferrari top de linha
 - b) Um Renault Clio
 - c) Um Hyundai ix 35.
 - d) Uma lanchonete de fastfood
 - e) Uma empresa de advocacia.