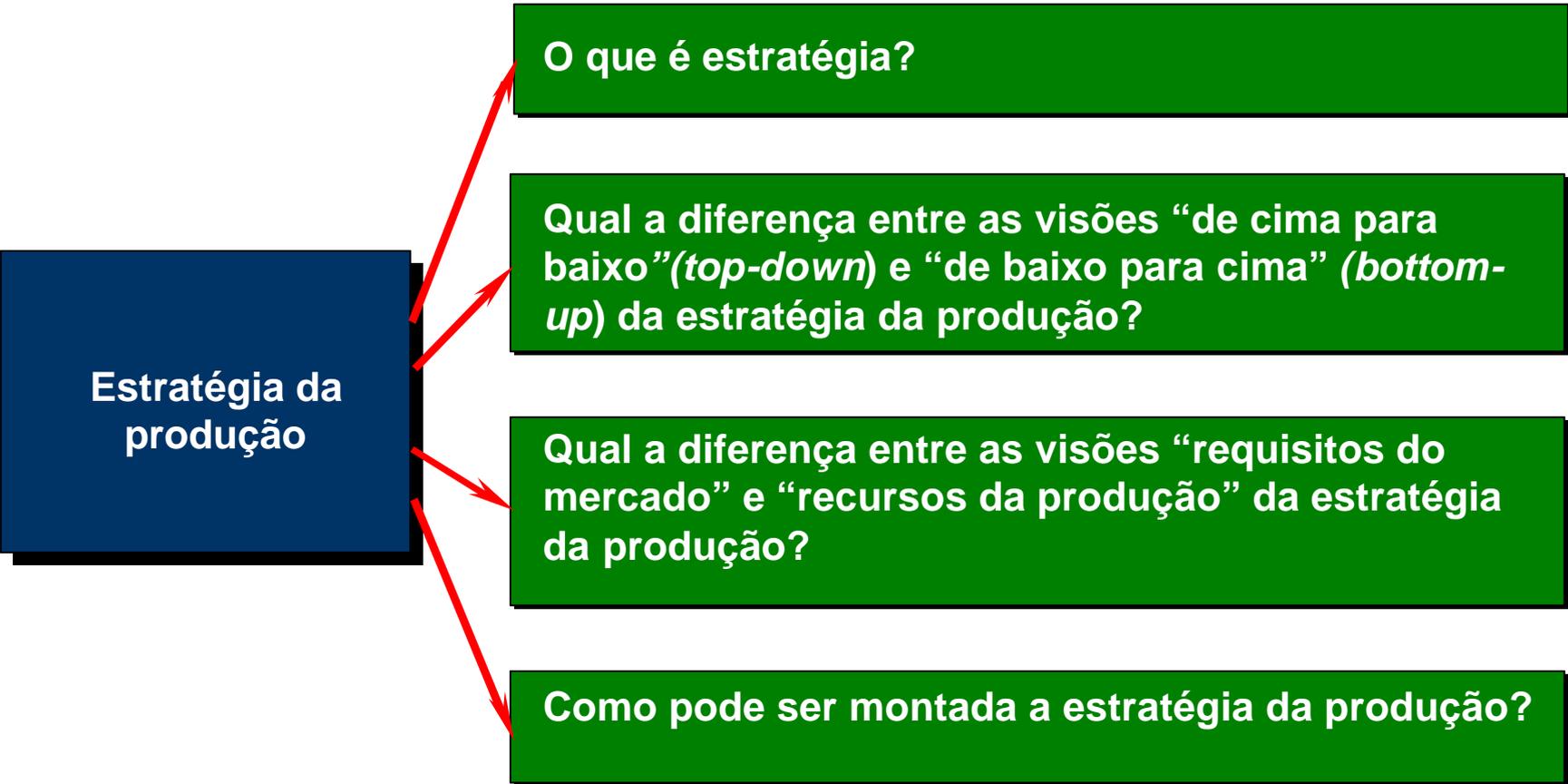


# ADM 250

## capítulo 3 - Slack, Chambers e Johnston

# Perguntas que se esperam respondidas ao final do capítulo 3

Estratégia da produção



O que é estratégia?

Qual a diferença entre as visões “de cima para baixo”(top-down) e “de baixo para cima” (bottom-up) da estratégia da produção?

Qual a diferença entre as visões “requisitos do mercado” e “recursos da produção” da estratégia da produção?

Como pode ser montada a estratégia da produção?

# ESTRATÉGIA DA PRODUÇÃO

- **O que significa estratégia?**
- **Decisões estratégicas e seu efeitos**
  - **Têm efeito abrangente na organização à qual a estratégia se refere**
  - **Definem a posição da organização relativamente a seu ambiente**
  - **Aproximam a organização de seus objetivos a longo prazo**

# ESTRATÉGIA DA PRODUÇÃO

- **Estratégia da produção diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que definem o papel, os objetivos e as atividades da produção. O desenvolvimento de uma estratégia implica em dois conjuntos de questões :**
  - **Conteúdo** – decisões e ações específicas que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades da produção
  - **Processo** – método usado para produzir as decisões específicas de conteúdo

# ESTRATÉGIA DA PRODUÇÃO

- **Algumas perspectivas de estratégias da produção:**
  - **De cima para baixo (top-down)**
  - **De baixo para cima (bottom-up)**
  - **Tradução dos requisitos do mercado**
  - **Explorar capacidades dos recursos em mercados eleitos (do ponto de vista dos recursos da produção)**

# ESTRATÉGIA DA PRODUÇÃO



### **Decisões estratégicas da corporação**

- Em que negócios estar? Quão diversificado ser?
- Quais negócios adquirir e quais vender?
- Como alocar dinheiro em diferentes negócios?
- Como gerenciar as relações entre negócios diversos?



### **Decisões estratégicas do negócio**

- Definir a missão do negócio
- Definir os objetivos estratégicos do negócio como:
  - Metas de crescimento
  - Retorno sobre a investimento
  - Metas de lucratividade
  - Geração de caixa
- Estabelecer a forma com que o negócio deseja competir em seus mercados



### **Decisões estratégicas funcionais**

- Qual papel desempenhar para contribuir com os objetivos estratégicos da empresa?
- Como traduzir objetivos competitivos da empresa em objetivos funcionais?
- Como administrar os recursos de função para alcançar objetivos funcionais?
- Quais as prioridades de melhoria de desempenho a estabelecer?



## **Perspectiva de estratégia top-down**

200403

Adm250 Administração da Produção  
- Prof Clovis E Hegedus

Documento 04-2004  
ADM 250 – Adm Produção  
24/03/2004

# De cima para baixo (top-down)

- **Importante** – **Objetivos de negócios diferentes provavelmente resultariam em uma estratégia de produção muito diferente**

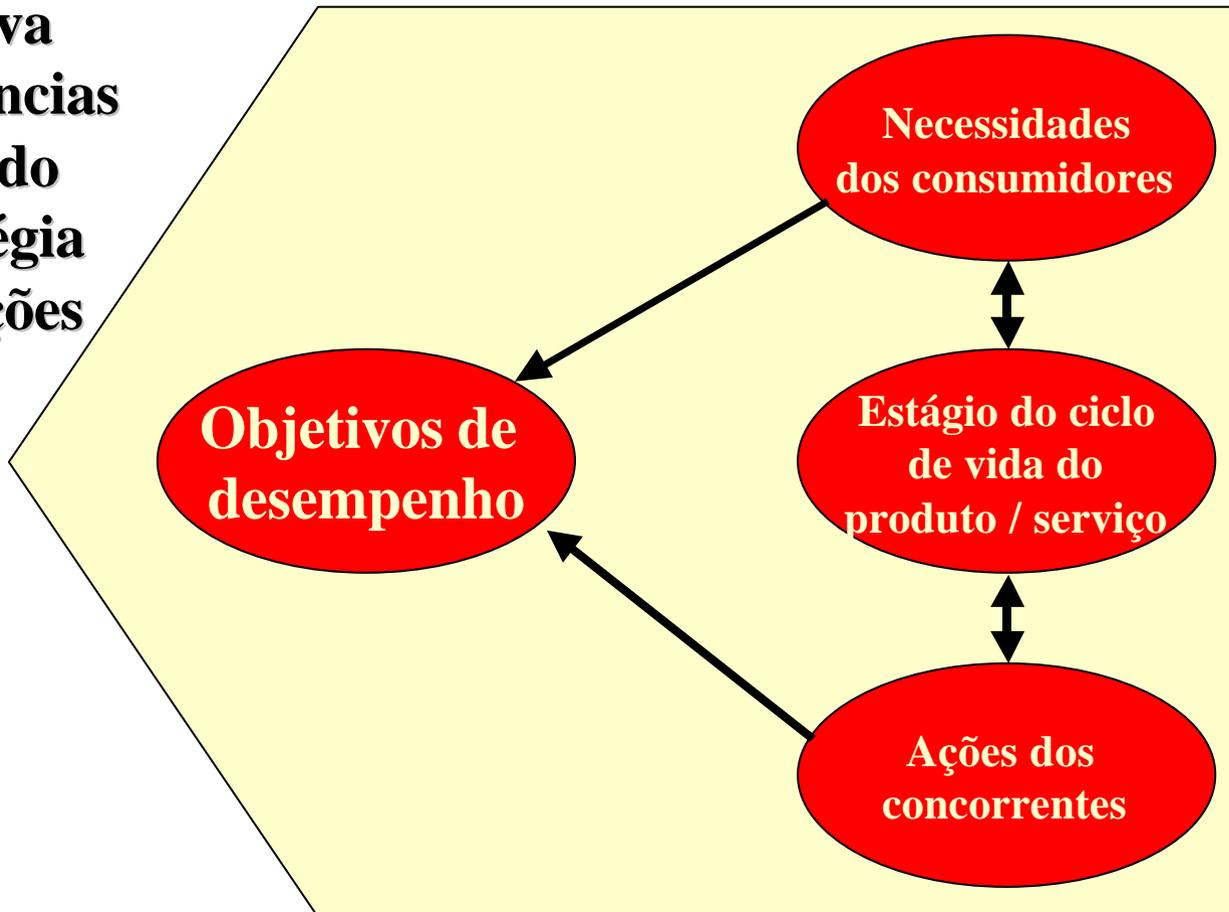
**Perspectiva  
bottom-up  
de estratégia  
de produção**



# Perspectiva das exigências do mercado da estratégia de operações

- **É expectativa da perspectiva das exigências do mercado que os objetivos de desempenho deveriam ter prioridade e que são influenciadas por dois fatores básicos:**
  - **Necessidades específicas dos grupos de consumidores da empresa**
  - **Atividades dos concorrentes da empresa**

**Perspectiva  
das exigências  
do mercado  
da estratégia  
de operações**





# Objetivos qualificadores e ganhadores de pedidos

- **Ganhadores de pedidos** – aqueles que contribuem significativamente para a realização de um negócio. Aumentar o seu desempenho resulta em mais pedidos.
- **Qualificadores** – podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas são importantes de outra forma. Reduzir seu desempenho possivelmente desqualificará a empresa aos olhos do cliente.

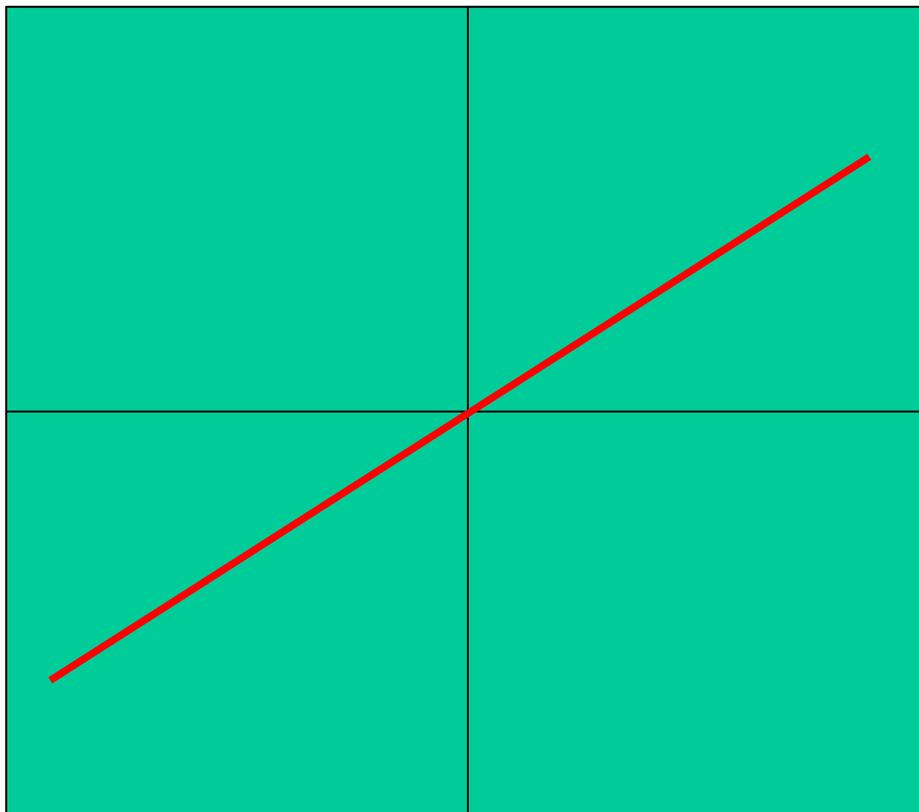
# Objetivos qualificadores e ganhadores de pedidos

- **Custeios menos importantes** – têm pouco impacto sobre os consumidores, não importa quão bem a produção se desempenhe com relação a eles.

# Custeios ganhadores de pedidos

Benefício  
competitivo

+  
↑  
Neutro  
↓  
-

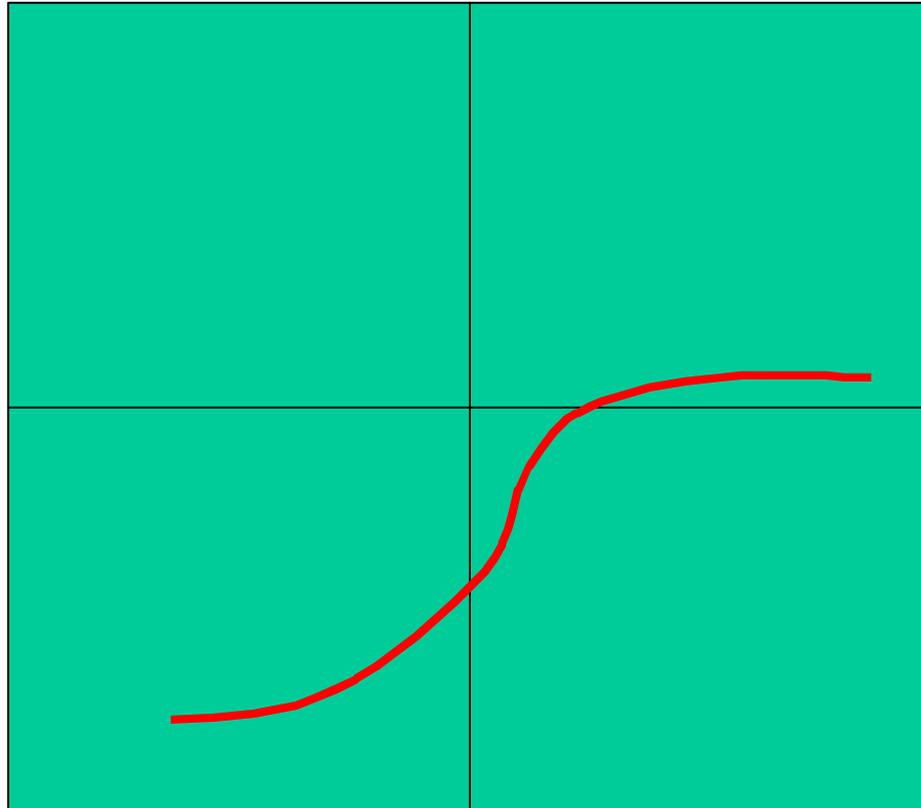


Desempenho

# Custeios qualificadores

Benefício  
competitivo

+  
↑  
Neutro  
↓  
-

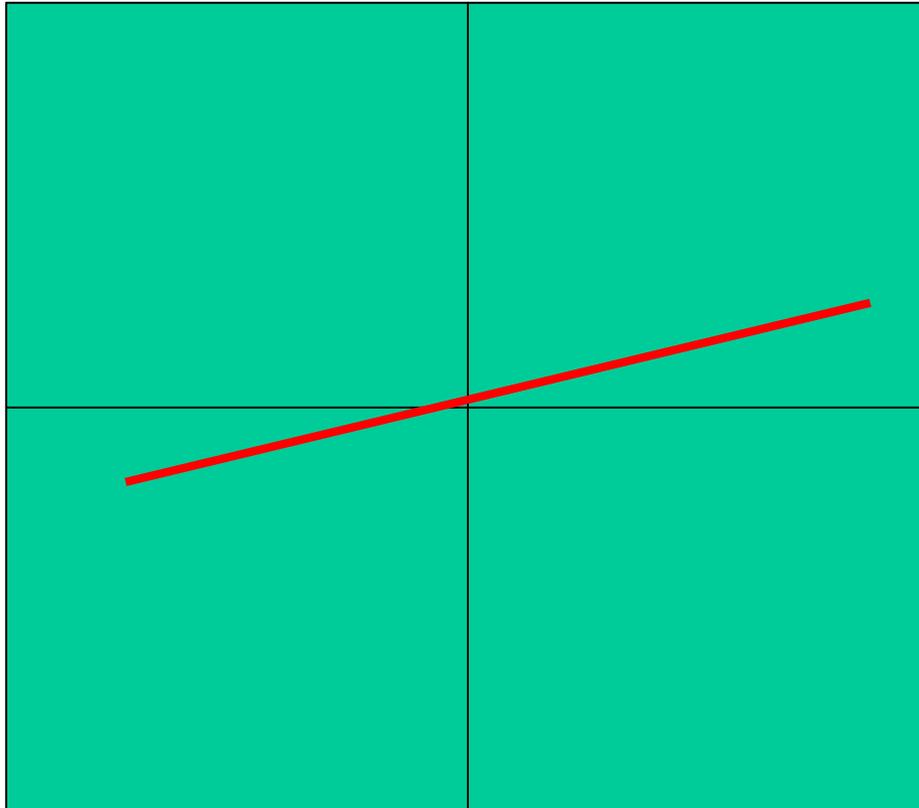


Desempenho

# Custeios menos importantes

Benefício  
competitivo

+  
↑  
Neutro  
↓  
-

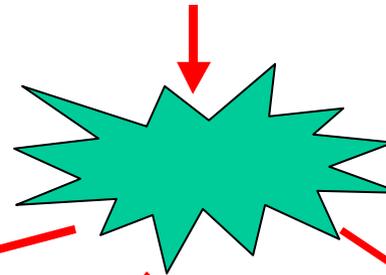


Desempenho

# Estratégias dos concorrentes podem afetar a importância relativa dos objetivos de desempenho

Estratégia original	
Ganhadores de pedidos	Entrega rápida
qualificadores	Gama de Produtos preço
Objetivos de desempenho	rapidez

Estratégia do concorrente	
Ganhadores de pedidos	Entrega rápida
qualificadores	Preço
Objetivos de desempenho	Rapidez e flexibilidade



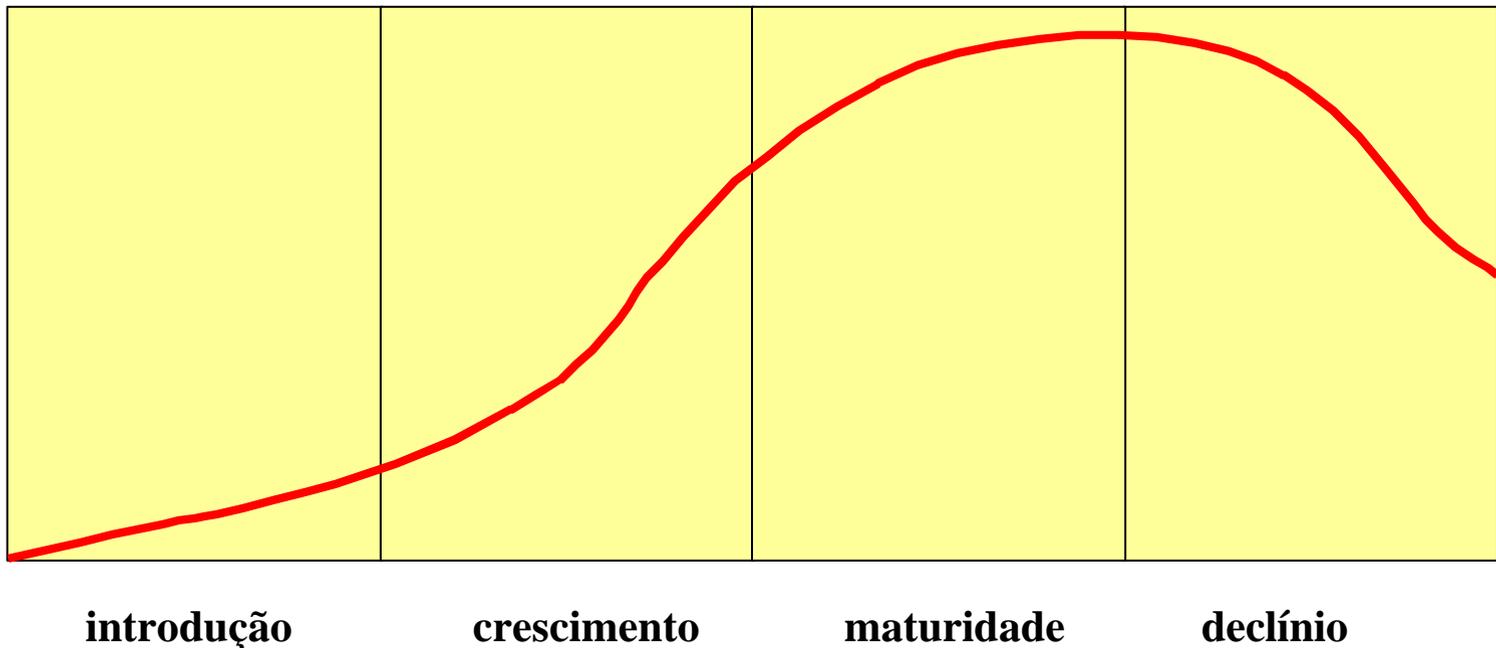
Estratégia alternativa 1	
Ganhadores de pedidos	Entrega rápida Gama produtos
qualificadores	Preço
Objetivos de desempenho	Rapidez e flexibilidade

Estratégia alternativa 2	
Ganhadores de pedidos	Entrega rápida
qualificadores	Gama de Produtos preço
Objetivos de desempenho	rapidez

Estratégia alternativa 3	
Ganhadores de pedidos	Preço
qualificadores	Entrega rápida Gama de Produtos
Objetivos de desempenho	custo

# Ciclo de vida do produto / serviço

## Volume de vendas



# Ciclo de vida do produto / serviço

- **Introdução** – produto ou serviço acaba de ser lançado no mercado
  - **Volume** – crescimento lento das vendas
  - **Consumidores** – inovadores
  - **Concorrentes** – poucos ou nenhum
  - **Variedade dos projetos** – possível customização alta ou freqüentes mudanças do projeto
  - **Possíveis ganhadores dos pedidos** – características do produto / serviço, desempenho ou novidade
  - **Possíveis qualificadores** – qualidade. Gama de produtos / serviços
  - **Principais objetivos de desempenho** – flexibilidade. Qualidade

# Ciclo de vida do produto / serviço

- **Crescimento** – produto ou serviço ganha aceitação no mercado
  - **Volume** – crescimento rápido no volume das vendas
  - **Consumidores** – adotantes pioneiros
  - **Concorrentes** – número crescente
  - **Variedade dos projetos** – cada vez mais padronizado
  - **Possíveis ganhadores dos pedidos** – disponibilidade de produtos / serviços de qualidade
  - **Possíveis qualificadores** – preço. Gama de produtos / serviços
  - **Principais objetivos de desempenho** – rapidez. Confiabilidade. Qualidade

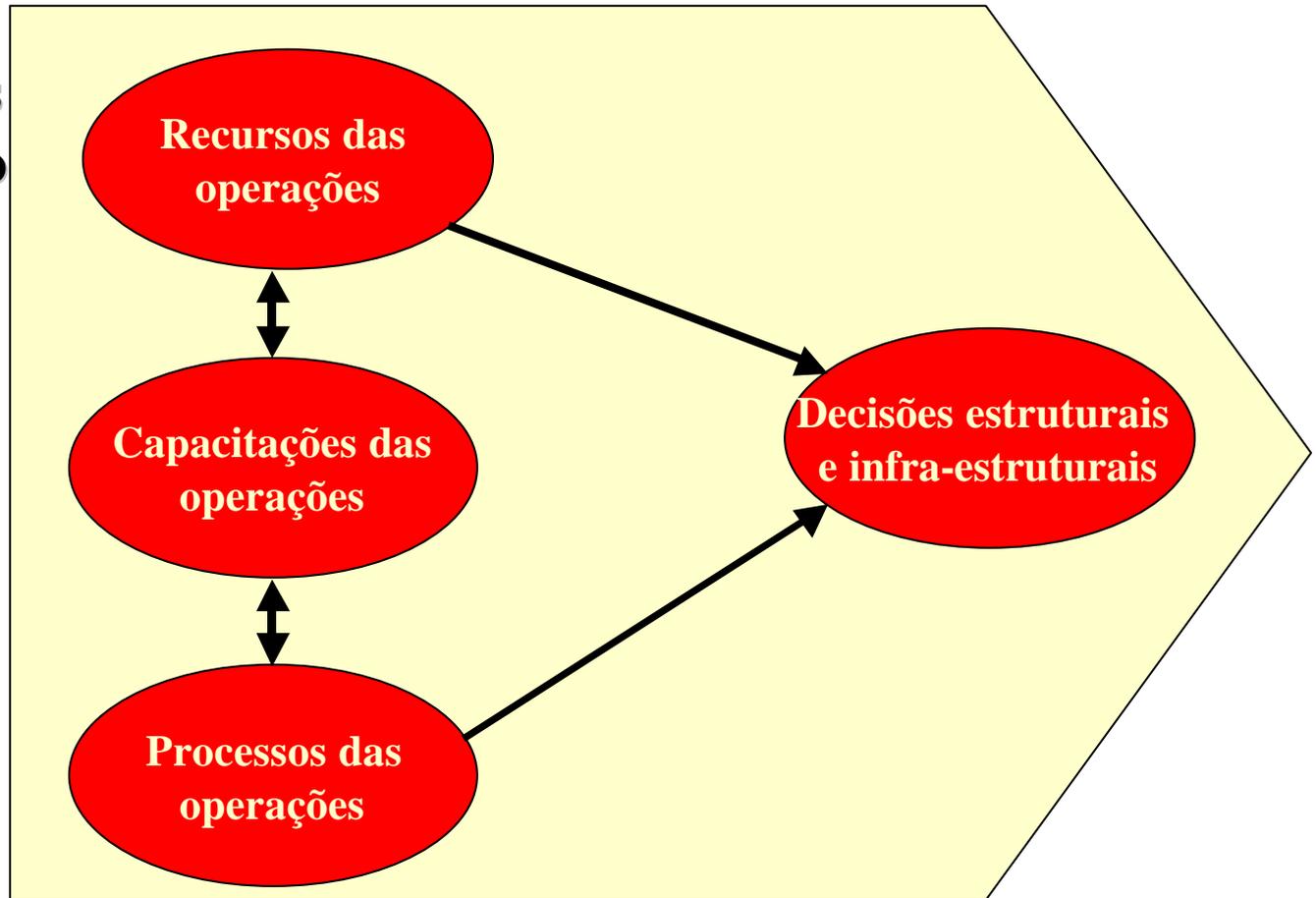
# Ciclo de vida do produto / serviço

- **Maturidade** – necessidades do mercado começam a ser atendidas
  - **Volume** – redução das vendas atingindo um patamar
  - **Consumidores** – grande fatia de mercado
  - **Concorrentes** – número estável
  - **Variedade dos projetos** – surgimento de tipos dominantes
  - **Possíveis ganhadores dos pedidos** – preços baixos / serviços de qualidade
  - **Possíveis qualificadores** – Gama de produtos / serviços. Qualidade.
  - **Principais objetivos de desempenho** – custo. Confiabilidade.

# Ciclo de vida do produto / serviço

- **Declínio** – necessidades do mercado amplamente atendidas
  - **Volume** – declínio das vendas
  - **Consumidores** – retardatários
  - **Concorrentes** – número em declínio
  - **Variedade dos projetos** – possível movimento para padronização
  - **Possíveis ganhadores dos pedidos** – preços baixos.
  - **Possíveis qualificadores** – fornecimento confiável.
  - **Principais objetivos de desempenho** – custo.

# Perspectiva dos recursos da produção / operações



# Perspectiva dos recursos da produção

- Restrições e capacidades dos recursos
- Recursos e processos da produção
- Decisões estruturais e infra-estruturais