

Estratégia da Produção

INTRODUÇÃO

Nenhuma organização pode planejar por menorizadamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas as organizações podem beneficiar-se de ter noção para onde estão dirigindo-se e de como podem chegar lá. Em outras palavras, todas precisam de alguma direção estratégica. Ocorre o mesmo com a função produção. Uma vez que a função produção entendeu seu papel dentro do negócio e determinou os objetivos de desempenho que definem sua contribuição para a estratégia, ela precisa formu-

lar um conjunto de princípios gerais que guiarão seu processo de tomada de decisões. Isso é a estratégia de produção da empresa. Ainda assim, o conceito de "estratégia" não é imediato; e tampouco o é a estratégia da produção. Este capítulo considera quatro perspectivas, cada qual ilustrando uma parte das forças que moldam o conteúdo da estratégia da produção. Também apresenta duas abordagens do processo de formulação das estratégias de produção na prática. A Figura 3.1 mostra a relação das idéias descritas neste capítulo com o modelo geral de gestão de produção.

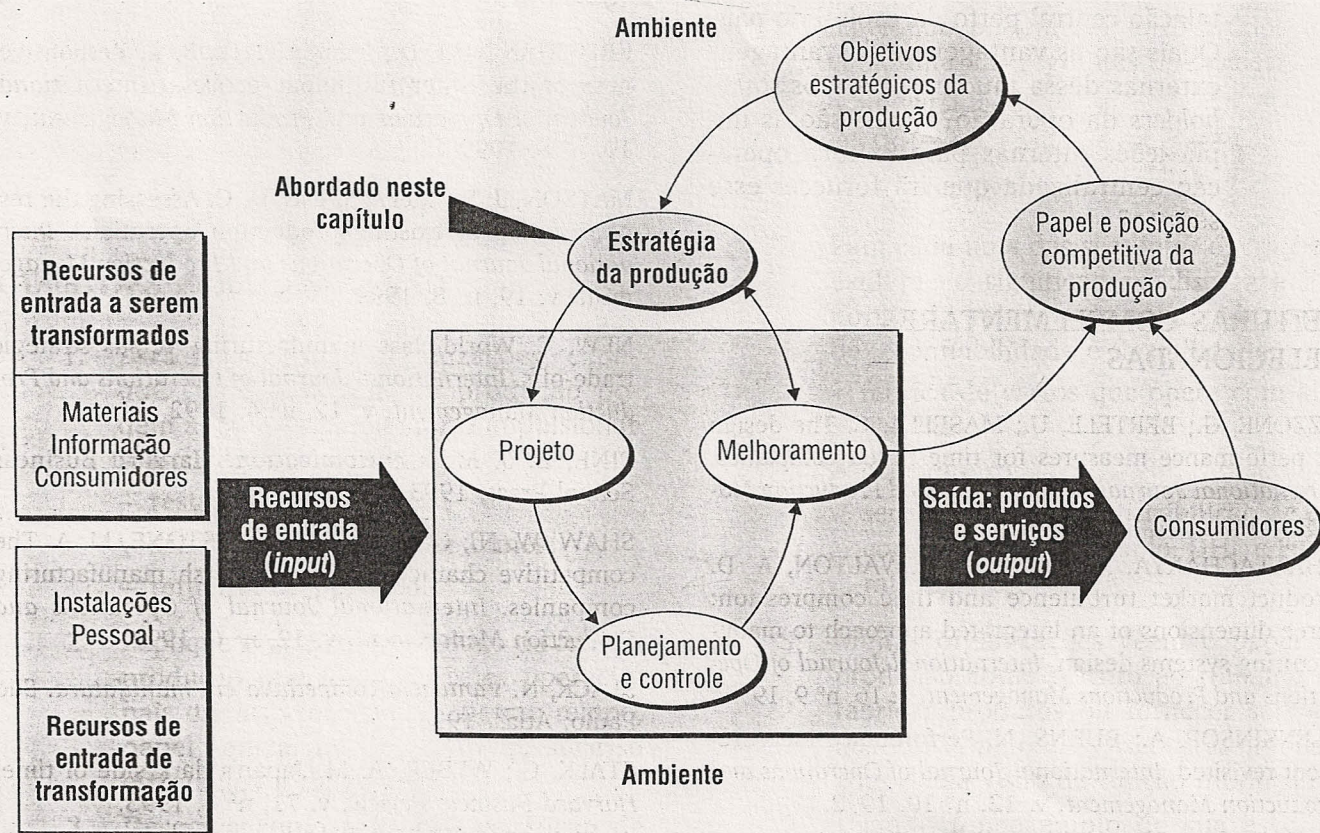


Figura 3.1 Este capítulo examina a estratégia de produção.

Capítulo 3
Questões-chaves

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?

QUE É ESTRATÉGIA?

Antes de abordar o tema estratégia de produção, é necessário considerar o que entendemos pelo termo *estratégia*. Infelizmente, existe pouco consenso sobre o tema entre profissionais e acadêmicos da área. Alguns autores chegam a considerar que a tentativa de alcançar uma definição única poderia ser enganosa. Certamente, é possível, e muitas vezes útil, possuir perspectivas diferentes e alternativas sobre o que consideramos estratégia. Embora não faça parte do escopo do presente livro analisar a administração estratégica de forma geral, mais tarde analisaremos a estratégia de produção sob diferentes perspectivas. Sobre o termo *estratégia*, consideramos que ela está presente quando uma empresa articula sua estratégia e, portanto, escolhe tomar uma direção, em vez de outra. A empresa tomou decisões que a comprometem com um conjunto particular de ações. O padrão de decisões subseqüentes reflete, então, seu comprometimento continuado nessa direção. De forma alternativa, se o padrão de suas decisões mudar, isso indicará alguma mudança em sua direção estratégica.

Decisões estratégicas geralmente significam as decisões que:¹

- 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 de longo prazo.

Lembre-se, portanto, de que uma estratégia é mais do que uma só decisão; é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. Definir estratégia como um padrão de decisões ajuda-nos a discutir uma estratégia de produção mesmo quando ela não está expressa. Observar o padrão geral das decisões dá-nos uma indicação do comportamento estratégico real.

Quando as empresas desenvolvem estratégias, precisam considerar dois conjuntos de questões, que são separados, mas justapostos. O primeiro diz respeito ao que é conhecido sobre o conteúdo da estratégia. São as estratégias e ações específicas que se constituem no sujeito do processo decisório, ou melhor, as questões “o que” da estratégia, os pontos sobre os quais as decisões são tomadas. O segundo conjunto de questões relaciona-se com o processo de como essas estratégias são, de fato, determinadas na empresa. O processo de estratégia governa os procedimentos e os modelos que são adotados para tomar as decisões estratégicas – as questões “como” da estratégia.

Tanto o conteúdo como o processo da estratégia de uma empresa justapõem-se e influenciam um ao outro. Por exemplo, o processo de decidir onde alocar uma nova capacidade pode ser relativamente formal e envolver análise quantitativa dos retornos econômicos que podem ser obtidos de opções alternativas de alocação. O processo de desenhar uma estratégia de organização, entretanto, é menos claro. Mudanças sutis na estrutura organizacional podem ter implicações significativas que só podem ser avaliadas por meio de amplas consultas e negociações. Em ambos os casos, o conteúdo irá influenciar o processo. No entanto, mantendo-se em mente a inter-relação de

1 Existem muitos bons livros sobre estratégia. Por exemplo, veja JOHNSON, G.; SCHOLES, K. *Exploring business strategy*. 4. ed. Prentice Hall, 1998; e, também, DEWIT, B.; MEYER, R. *Strategy: process, content, and context*. International Thomson Business Press, 1998.

processo e conteúdo, cada aspecto pode ser considerado separadamente.

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. Como em qualquer tipo de estratégia, podemos considerar seu conteúdo e seu processo separadamente. Aqui, tratamos do conteúdo e do processo, como segue:

- O conteúdo da estratégia da produção envolve decisões e ações específicas que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades da produção.
- Processo da estratégia da produção é o método usado para produzir as decisões específicas de "conteúdo".

CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

A estratégia de produção é, claramente, uma parte da estratégia geral da empresa, mas muitos autores que tratam do assunto possuem visões e definições discretamente diferentes.²

Alguns desses autores estão citados na seção de leitura complementar deste capítulo. Entre eles, quatro perspectivas sobre estratégia da produção aparecem:³

- A estratégia da produção é um reflexo "de cima para baixo" (*top-down*) do que o grupo ou negócio todo deseja fazer.
- A estratégia da produção é uma atividade "de baixo para cima" (*bottom-up*), em que as melhorias da produção cumulativamente constroem a estratégia.
- A estratégia da produção envolve traduzir os requisitos do mercado em decisões da produção.

2 Para uma revisão cuidadosa da literatura relativa à estratégia de produção, veja ANDERSON, J. C.; CLEVELAND, G.; SCHROEDER, R. Operations strategy: a literature review. *Journal of Operations Management*, v. 8, nº 2.

3 Para uma explicação mais detalhada, veja SLACK, N.; LEWIS, M. *Operations strategy*. Financial Times Prentice Hall, 2001.

- A estratégia da produção envolve explorar as capacidades dos recursos da produção em mercados eleitos.

Nenhuma dessas quatro perspectivas sozinhas dá-nos uma visão geral do que seja a estratégia de produção. Juntas, no entanto, elas fornecem uma idéia das pressões em jogo para formar o conteúdo da estratégia da produção. Trataremos cada uma separadamente (veja a Figura 3.2).

Perspectiva de cima para baixo (*top-down*)

Uma grande empresa diversificada necessitará de uma estratégia para posicionar-se no ambiente global, econômico, político e social. Isso consistirá em decisões sobre em que tipos de negócios o grupo deseja investir, em que partes do mundo o grupo deseja operar, como alocar seu dinheiro entre seus vários negócios, e assim por diante. Tais decisões formam a *estratégia corporativa* de empresa. Cada unidade de negócios dentro do grupo corporativo também irá necessitar montar sua própria estratégia de negócios, que estabelecerá sua missão e objetivos individuais. Essa *estratégia de negócios* guia a empresa em relação a seus consumidores, mercados e concorrentes, e também à estratégia do grupo corporativo do qual faz parte. De forma semelhante, dentro da empresa, estratégias funcionais necessitam considerar qual parte cada função deveria desempenhar para contribuir para os objetivos estratégicos da empresa. A produção, o marketing, o desenvolvimento de produto/serviço e outras funções precisam considerar qual a melhor forma de se organizarem para apoiar os objetivos da empresa.

Portanto, uma perspectiva da estratégia da produção é que ela deveria tomar seu lugar nessa hierarquia de estratégias. Sua principal influência, entretanto, será tudo o que a empresa entender como direção estratégica. Por exemplo, uma empresa que imprime embalagens para produtos de consumo decide expandir rapidamente. Ela imagina que, a longo prazo, as empresas com fatias maiores de mercado irão sobreviver, ao contrário das pequenas empresas. Seus objetivos de negócios, portanto, enfatizam o crescimento de volume, acima da lucratividade de curto prazo e

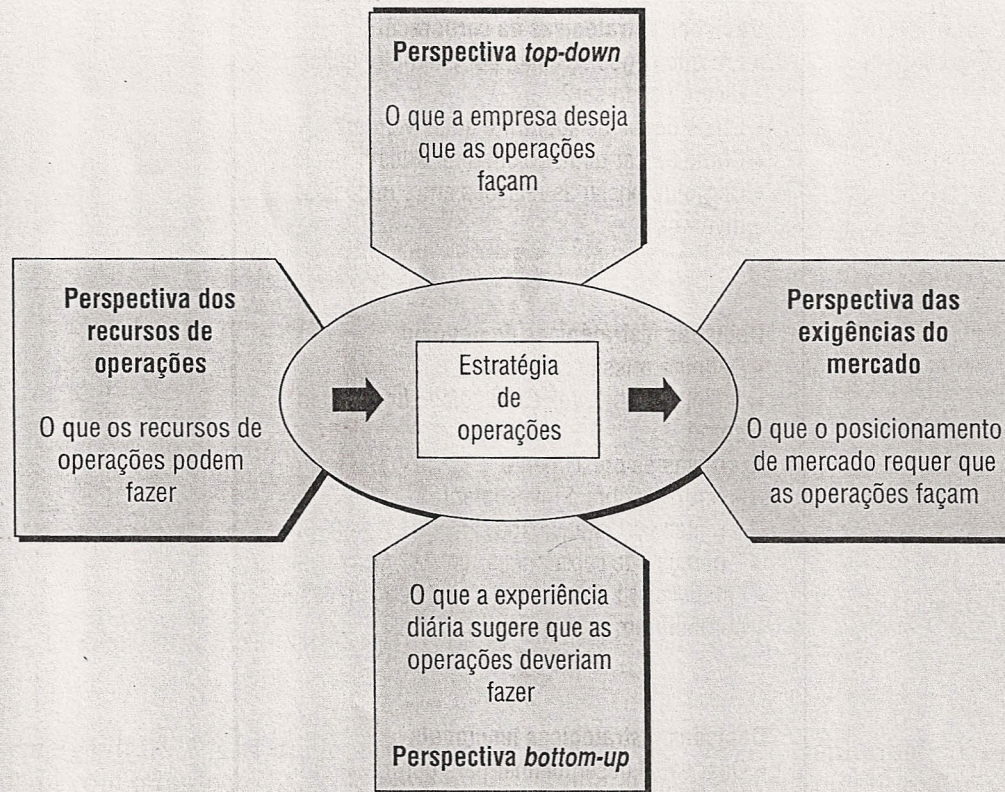


Figura 3.2 As quatro perspectivas da estratégia de operações.

do retorno sobre o investimento. A implicação para a estratégia da produção é de que ela necessita investir em capacidade extra (fábricas, equipamentos e mão-de-obra), mesmo que isso signifique alguma capacidade excedente. Também necessita estabelecer novas fábricas em todas as partes de seu mercado para oferecer entrega relativamente rápida.

O ponto importante aqui é que objetivos de negócios diferentes provavelmente resultariam em uma estratégia da produção muito diferente. O papel da produção é, dessa forma, largamente o de implementar ou “operacionalizar” a estratégia da empresa. A Figura 3.3 ilustra essa hierarquia estratégica, com algumas das decisões em cada nível e as principais influências sobre as decisões estratégicas.

Perspectiva “de baixo para cima” (bottom-up)

A perspectiva de cima para baixo oferece uma visão ortodoxa de como as estratégias fun-

cionais *deveriam* ser montadas. Na realidade, no entanto, o relacionamento entre os níveis de hierarquia da estratégia é mais complexo do que isso. Embora seja uma forma conveniente de pensar a estratégia, esse modelo hierárquico não consegue representar a maneira como as estratégias são formuladas. Quando qualquer grupo está revisando sua estratégia corporativa, também levará em conta as circunstâncias, experiências e capacidades das várias empresas que compõem o grupo. De forma similar, as empresas, ao revisarem suas estratégias, irão consultar suas funções individuais dentro da empresa sobre suas restrições e capacitações. Podem, também, incorporar as idéias que vêm da experiência diária de cada função.

Portanto, uma perspectiva alternativa para a visão de cima para baixo é de que muitas idéias estratégicas emergem, com o tempo, da experiência operacional. Algumas vezes, as empresas movem-se em uma direção estratégica particular, porque a experiência em curso de fornecer produtos e serviços a consumidores no nível opera-

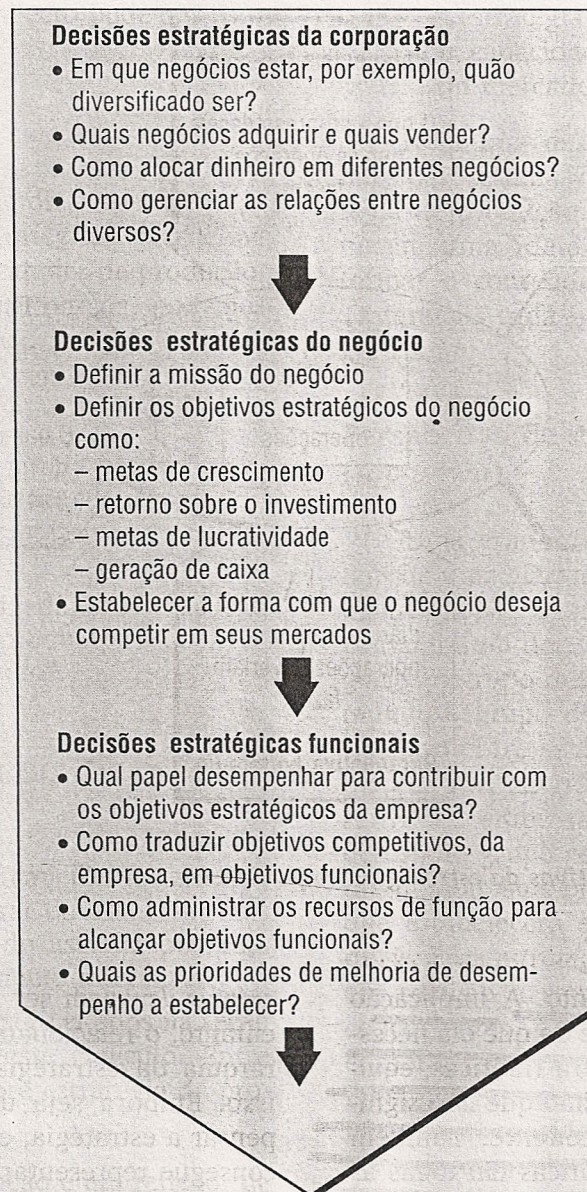


Figura 3.3 *Perspectiva top-down da estratégia de operações.*

cional convence-os de que é a coisa certa a fazer. Pode não haver decisões em um escalão mais alto que examinam opções estratégicas alternativas e escolhem aquela que oferece a melhor saída. Em vez disso, o consenso geral emerge do nível operacional da organização. O “alto nível” do processo decisório estratégico, se ele existir, pode confirmar o consenso e fornecer os recursos para fazer acontecer efetivamente.

Suponha que a empresa de embalagens descrita anteriormente seja bem-sucedida em seus planos de expansão. Entretanto, ao fazer isso, descobre que possui capacidade excedente e uma rede espalhada de fábricas permite-lhe um

serviço excepcionalmente rápido para os consumidores. Também descobre que alguns consumidores estão dispostos a pagar um preço consideravelmente mais alto por tal serviço com resposta rápida. Essas experiências levaram a empresa a estabelecer uma divisão separada dedicada a fornecer serviços de impressão de margens altas para aqueles dispostos a pagar. Os objetivos estratégicos dessa nova divisão não estão preocupados com crescimento de alto volume, mas com alta lucratividade.

Essa idéia de estratégia que é moldada pela experiência do nível operacional ao longo do tempo é, algumas vezes, chamada de conceito de