



# Técnico em Administração

## Gestão da Produção e de Materiais



EDUCAÇÃO  
Secretaria de Estado  
da Educação / SEDUC



**Professor: Jorge Augusto**  
**Conteúdo: Estratégia de**  
**Produção**  
**Data: 08/07/2019**

# Influência do ciclo de vida do produto sobre os objetivos de desempenho

## **Estágio de introdução**

Quando um serviço ou produto é lançado no mercado, provavelmente, estará oferecendo algo novo em termos de projeto ou de desempenho, com poucos concorrentes oferecendo o mesmo produto ou serviço. É improvável que necessidades dos clientes sejam bem entendidas, de modo que a administração da produção da empresa precisa desenvolver flexibilidade para lidar com eventuais mudanças e ser capaz de oferecer qualidade para manter o desempenho do produto/serviço.

# Influência do ciclo de vida do produto sobre os objetivos de desempenho

## Estágio de crescimento

À medida que o volume cresce, os concorrentes podem começar a entrar no mercado crescente. Acompanhar a demanda pode ser a principal preocupação da produção. Resposta rápida e confiável à demanda ajudará a manter os níveis de demanda intensos, enquanto os níveis de qualidade deverão garantir que a empresa mantenha sua participação no mercado à medida que a concorrência comece a aumentar.

# Influência do ciclo de vida do produto sobre os objetivos de desempenho

## **Estágio de maturidade**

A demanda fica estabilizada. Alguns concorrentes iniciais terão deixado o mercado, e o setor, provavelmente, terá sido dominado por poucas empresas maiores. Espera-se que a produção reduza seus custos, seja para manter os lucros ou para permitir a redução de preços, ou ambos. Isso significa que as questões de custo e produtividade, juntamente com o suprimento confiável, serão talvez as principais preocupações da operação.

# Influência do ciclo de vida do produto sobre os objetivos de desempenho

## Estágio de declínio

Com o tempo, as vendas diminuirão e os concorrentes, provavelmente, começarão a retirar-se do mercado. Pode haver um mercado residual, mas, a menos que haja escassez de capacidade, o mercado continuará a ser dominado pela competição nos preços. Os objetivos de produção continuarão sendo dominados pelo custo.

# Como a Estratégia de Produção Forma a Base para o Melhoramento da Produção?

Em um nível estratégico, a finalidade do melhoramento da produção é melhorar o desempenho da produção no atendimento de seus mercados.



Em outras palavras, deve haver ajuste entre o que uma operação está tentando alcançar em seus mercados (requisitos do mercado) e o que ela é boa em fazer (capacidades da produção).

# Como a Estratégia de Produção Forma a Base para o Melhoramento da Produção?

Alcançar o “alinhamento” – isto significa alcançar um equilíbrio aproximado entre “desempenho exigido do mercado” e “desempenho real da produção”.

# Como a Estratégia de Produção Forma a Base para o Melhoramento da Produção?

**Alcançar um alinhamento “sustentável”** – não basta conseguir algum grau de alinhamento com um único ponto no tempo.

Igualmente importante é se os processos operacionais poderiam adaptar-se a novas condições de mercado.

# Como a Estratégia de Produção Forma a Base para o Melhoramento da Produção?

**Melhorar o desempenho geral** – se os requisitos impostos à organização por seus mercados são relativamente pouco exigentes, então o nível correspondente de capacidade da produção não terá que ser particularmente alto.

Quanto mais exigente for o nível de exigências do mercado, maior será o nível de capacidade da produção. Mas a maioria das empresas consideraria objetivos estratégicos para alcançar o alinhamento em um nível que implicasse algum grau de sucesso competitivo de longo prazo.

# Como a Estratégia de Produção Forma a Base para o Melhoramento da Produção?

**Avaliando a importância para os clientes** – Uma maneira de fazer isso é tomar nossas três categorias gerais de fatores competitivos – ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes – e dividir cada categoria em três pontos adicionais, que representam posições fortes, médias e fracas.

Vejamos na **escala importância dos fatores competitivos** (tabela)

# Como a Estratégia de Produção Forma a Base para o Melhoramento da Produção?

**Avaliar o desempenho em comparação com os concorrentes** – um padrão de desempenho competitivo consistiria em avaliar se o desempenho alcançado por uma operação é melhor, igual ou pior do que o de seus concorrentes.

Vejamos na **escala de desempenho para fatores competitivos** (tabela)

**(a) Escala de importância para fatores competitivos**

Posição	Descrição
1	Oferece uma vantagem decisiva aos clientes
2	Oferece uma vantagem importante aos clientes
3	Oferece uma vantagem útil aos clientes
4	Precisa acompanhar o bom padrão do setor
5	Precisa acompanhar o padrão médio do setor
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor
7	Normalmente, não importante; mas pode se tornar
8	Raramente considerado pelos clientes
9	Nunca considerado pelos clientes

↑  
Alto  
↓  
Baixo

**(b) Escala de desempenho para fatores competitivos**

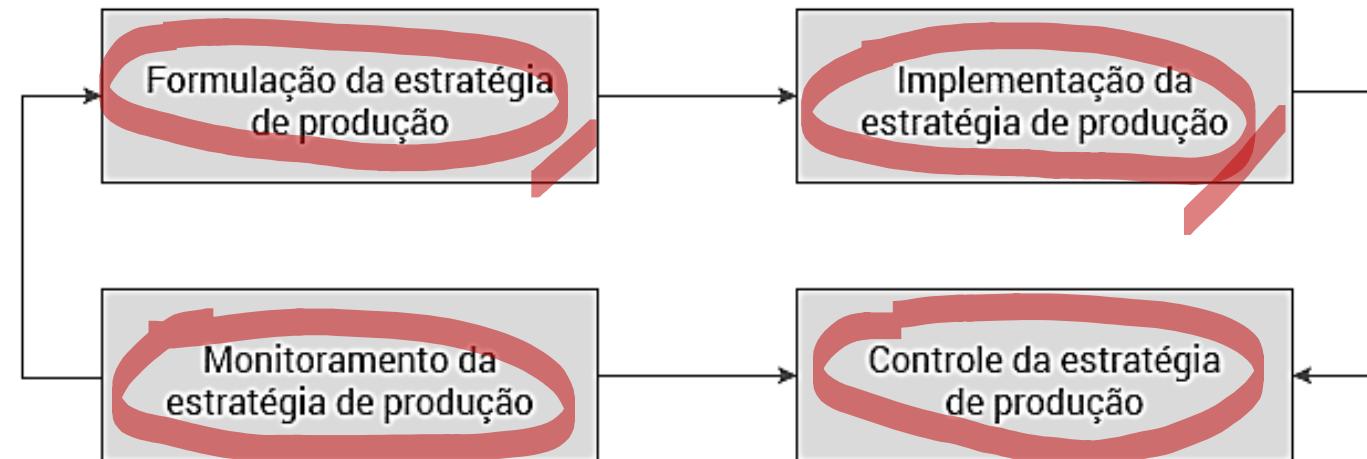
Posição	Descrição
1	Consideravelmente melhor do que organizações similares
2	Claramente melhor do que organizações similares
3	Pouco melhor do que organizações similares
4	Às vezes um pouco melhor do que organizações similares
5	Praticamente igual a organizações similares
6	Ligeiramente pior do que a média de organizações similares
7	Normalmente um pouco pior do que organizações similares
8	Geralmente pior do que a maioria das organizações similares
9	Consistentemente pior do que a maioria das organizações similares

↑  
Bom  
↓  
Ruim

# Como a Estratégia de Produção Forma a Base para o Melhoramento da Produção?

# Como uma Estratégia de Produção pode Ser Constituída? O Processo da Estratégia de Produção

Desenvolver uma estratégia de produção e colocá-la em funcionamento na prática é algo complexo e difícil de atingir. Modelo de quatro estágios para ilustrar alguns dos elementos do “processo”.



# Formulação da estratégia de produção

Formular a estratégia de produção é o processo de identificar os vários objetivos e decisões que compõem a estratégia e os vínculos existentes entre eles.

Diferentemente do dia a dia da administração da produção, a formulação de uma estratégia de produção pode ser uma atividade ocasional.

# O que o processo de formulação deve tentar alcançar?

A estratégia de produção é abrangente?

A estratégia de produção é coerente?

A estratégia de produção tem correspondência?

A estratégia de produção identifica os assuntos críticos?

# O que o processo de formulação deve tentar alcançar?

A estratégia de produção é abrangente? Em outras palavras, ela inclui todas as questões importantes? A história empresarial está repleta de empresas que simplesmente deixaram de perceber o impacto potencial de, por exemplo, uma nova tecnologia de processo ou mudanças emergentes em sua rede de suprimento.

# O que o processo de formulação deve tentar alcançar?

**A estratégia de produção é coerente?** À medida que a estratégia evolui ao longo do tempo, podem surgir pressões que ameacem empurrar a estratégia global em diferentes direções. Isso pode resultar na perda de coerência.

Há coerência quando as escolhas feitas em cada área de decisão levam a operação à mesma direção estratégica, com todas as decisões estratégicas complementando e reforçando umas as outras na promoção dos objetivos de desempenho.

# O que o processo de formulação deve tentar alcançar?

**A estratégia de produção tem correspondência?** As decisões adotadas em cada parte da estratégia de produção devem corresponder à verdadeira prioridade de cada objetivo de desempenho.

**Exemplo**, se a redução de custo for o principal objetivo de uma operação, as decisões de investimento em tecnologia do processo podem errar na compra de equipamento “pronto para uso” (em vez de customizado), o que reduziria o custo de capital da tecnologia e poderia também implicar custos de manutenção e de funcionamento menores.

# O que o processo de formulação deve tentar alcançar?

**A estratégia de produção identifica os assuntos críticos?** Quanto mais crítica a decisão, maior atenção ela merece.

Embora nenhuma decisão estratégica seja insignificante, em termos práticos algumas decisões são mais críticas do que outras.

Julgar com exatidão quais decisões são particularmente críticas deve ser algo pragmático e basear-se em circunstâncias particulares da estratégia de produção da empresa.

Porém, elas devem ser identificadas.

# Implementação da estratégia de produção

**Clareza das decisões estratégicas.** Com clareza fica mais fácil definir a intenção por trás da estratégia, os poucos assuntos importantes que precisam ser desenvolvidos para propiciar a intenção, o modo como os projetos serão realizados e custeados, quem será responsável por cada tarefa e assim por diante.

# Implementação da estratégia de produção

**Liderança motivacional.** A liderança é necessária para dar sentido e significado às aspirações estratégicas, manter um senso de propósito durante o período de implementação e, quando necessário, modificar o plano de implementação à luz da experiência.

# Implementação da estratégia de produção

**Gestão de projeto.** Implementação significa segmentar um plano complexo em um conjunto de atividades relativamente distintas.

Felizmente, há um conjunto de ideias bem desenvolvidas de como fazer isso – o que é denominado “gestão de projetos”.

# Monitoramento da estratégia de produção

O monitoramento deve ser capaz de fornecer as indicações iniciais (ou “sinais de alerta”, como alguns falam) diagnosticando dados e acionando as mudanças apropriadas na forma como a estratégia de produção está sendo implementada.

Após criar um plano para a implementação, cada parte precisa ser monitorada para assegurar que as atividades planejadas estejam, de fato, ocorrendo.

Qualquer desvio do que deve estar ocorrendo (isto é, suas atividades planejadas) pode ser, então, retificado mediante algum tipo de intervenção na operação.

# Controle estratégico da produção

O controle estratégico envolve a avaliação dos resultados do monitoramento da implementação. Atividades, planos e desempenho são avaliados com a intenção de corrigir ação futura se isso for requerido.

Em um nível estratégico, o controle pode ser difícil porque os objetivos estratégicos nem sempre são claros e inequívocos.

# Solução da Atividade Estratégia de Produção