

Aula 11 – Estratégia da produção

O objetivo desta aula é entender os benefícios que uma organização pode ter ao planejar as suas ações atuais e futuras. Uma vez que a função produção entendeu o seu papel dentro do negócio e determinou os seus objetivos de desempenho que definem a sua contribuição para a estratégia, ela precisa agora formular um conjunto de princípios gerais que guiarão seu processo de tomada de decisões.

11.1 Estratégia



Figura 11.1 – Estratégia

Fonte: www.sxc.hu

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), nenhuma organização pode planejar todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas as organizações podem beneficiar-se de ter noção para onde estão se dirigindo e de como podem chegar lá. Elas precisam de alguma direção estratégica. O mesmo se dá com a função produção.

Como tratado na aula anterior, 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 formular um conjunto de princípios gerais que guiarão seu processo de tomada de decisões. Isto é a estratégia de produção da empresa.

Uma estratégia é mais do que uma mera decisão. Ela é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. Ao definirmos a

estratégia como um padrão de decisões, estamos obtendo subsídios para discutir uma estratégia de produção mesmo quando ela não está expressa. Ao observarmos o padrão geral das decisões teremos uma indicação do comportamento estratégico real.

Para Slack, Chambers e Johnston (2002), quando as organizações desenvolvem estratégias, elas precisam considerar dois conjuntos de questões, que são separados, mas justapostos. O primeiro conjunto diz respeito ao que é conhecido como o **conteúdo da estratégia**. São as estratégias e ações específicas que se constituem no sujeito do processo decisório, ou melhor, as questões "o quê" 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 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.

11.2 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. Neste caso, segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), temos o **Conteúdo da estratégia de produção** que envolve **decisões e ações** específicas que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades da produção. A estratégia de produção é uma parte da estratégia geral da empresa, mas muitos autores que tratam do assunto possuem visões e definições diferentes. Entre eles, quatro perspectivas sobre estratégia da produção aparecem:

- a) **Perspectiva de cima para baixo (top-down)**: a estratégia da produção é um reflexo de cima para baixo do que o grupo ou negócio todo deseja fazer.
- b) **Perspectiva de baixo para cima (bottom-up)**: a estratégia da produção é uma atividade de baixo para cima em que as melhorias da produção cumulativamente constroem a estratégia.
- c) **Perspectiva dos requisitos do mercado**: a estratégia da produção envolve traduzir os requisitos do mercado em decisões da produção.
- d) **Perspectiva dos recursos de produção**: 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. Em conjunto, no entanto, elas fornecem uma ideia das pressões em jogo para formar o conteúdo da estratégia da produção, conforme representado na **figura 11.2**.



Figura 11.2 – Perspectivas da estratégia de produção

Fonte: Adaptado de SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON (2002)

11.3 Matriz da estratégia da produção

As duas últimas perspectivas em estratégia de produção são particularmente importantes. A maior parte do debate em organizações sobre estratégia da produção diz respeito à reconciliação da perspectiva de requisitos do mercado com a dos recursos da produção. Essas duas perspectivas juntaram-se para formar a matriz da estratégia da produção. A **figura 11.3** ilustra uma matriz desse tipo. A matriz enfatiza as interseções entre o que está sendo requerida pelo mercado e como a operação produtiva tenta alcançar isso por meio das escolhas que faz em seu processo decisório estratégico.

Note, na **figura 11.3**, que nem todas as interseções estão preenchidas. Isto se dá porque nem todas as interseções são igualmente importantes. Algumas são particularmente críticas, e uma das tarefas-chaves da estratégia da produção é decidir qual interseção merece atenção especial. Essa tarefa é tratada por modelos de processo de estratégia da produção.

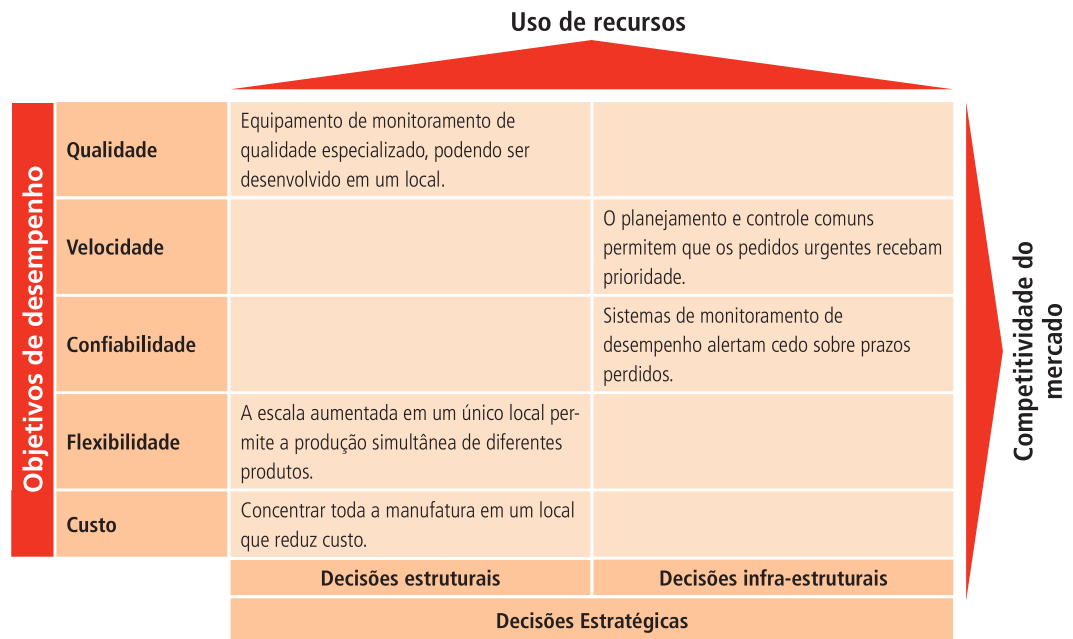


Figura 11.3 – Matriz da estratégia de produção

Fonte: Adaptado de SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON (2002)

Resumo

- **Estratégia:** é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente, cuja finalidade é fazer com que atinja os objetivos a longo prazo.
- **Estratégia da produção:** diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades da produção.



Atividades de aprendizagem

- Realize uma pesquisa sobre a matriz da estratégia de produção na internet e faça o esboço do que você imagina que seja uma “matriz de estratégia de operação” para uma loja de conveniência.
