

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PRODUÇÃO

SANTOS, Graziela.

Discente da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais/ACEG.

E-mail: grazzybella@hotmail.com

JOSÉ BARBOSA, Reginaldo.

Docente da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais/ACEG.

E-mail: reginaldoj3@hotmail.com

Administração

RESUMO.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PRODUÇÃO

A produção deve apoiar a estratégia desenvolvendo objetivos e políticas apropriadas aos recursos que administra, deve fazer a “estratégia acontecer” transformando as decisões estratégicas em realidade operacional, fornecendo meios para a obtenção de vantagens competitivas. O importante do planejamento estratégico da produção e da elaboração de um plano de produção para o longo prazo reside no fato de visualizarmos o futuro e prepararmos a empresa para o mesmo. Como função de longo prazo é introduzido o conceito de planejamento estratégico da produção, onde são hierarquizadas as estratégias corporativa, competitiva e de produção, gerando planos de produção de longo prazo, fonte de partida para as demais ações do PCP.

Palavras-Chave: Estratégias, Estratégia competitiva, Produção.

Tema central: Produção

ABSTRACT.

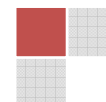
STRATEGIC PLANNING OF THE PRODUCTION

The production should support the strategy developing objectives and politics adapted to the resources that he/she administers; he should make the “strategy to happen” transforming the strategic decisions in operational reality, supplying means for the obtaining of competitive advantages. The important of the strategic planning of the production and of the elaboration of a production plan for the long period resides in the fact of we visualize the future and we prepare the company for the same. As function of long period is introduced the concept of strategic planning of the production, where they are nested the corporate, competitive strategies and of production, generating plans of production of long period, departure source for the other actions of PCP.

Keywords: Strategies, Competitive Strategy, Production.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico busca maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos nas tomadas de decisões das empresas. O impacto de suas decisões são de longo prazo e afetam a natureza e as características das empresas no sentido de garantir o atendimento de sua missão. Para efetuar um planejamento estratégico, a empresa deve atender os limites de suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens competitivas em



relação à concorrência, aproveitando-se de todas as situações que lhe trouxerem ganhos. Em outras palavras, planejar estrategicamente consiste em gerar condições para as empresas possam decidir rapidamente perante oportunidades e ameaças, otimizando suas vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial onde atuam, garantindo sua perpetuação no tempo.

2. Missão Corporativa

A missão corporativa é a base de uma empresa, é a razão de sua existência. Fazem parte dessa questão e definição clara de qual é seu negócio atual e qual deverá ser no futuro, bem como a filosofia gerencial da empresa para administrá-lo. Uma vez definida a missão da empresa, os gerentes poderão priorizar suas ações e criar um padrão de decisões para todos os níveis hierárquicos dentro da empresa.

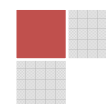
A missão corporativa raramente nasce com a empresa, ela deve ser amadurecida com o crescimento da organização e desenvolvida pela alta administração da empresa. Representa os interesses dos diversos públicos que compõem o negócio, como acionistas, funcionários, clientes, fornecedores etc. Deve ser entendida por todos, inspirar e desafiar a organização para atingi-la. Além disso, deve ter alcance social.

Normalmente, ao se definir a missão corporativa, algumas questões devem ser levantadas, entre elas:

- Qual escopo do negócio: industrial, comercial ou de prestação de serviços?
- Qual essência do negócio?
- Qual o sentido e intensidade do crescimento do crescimento que se está buscando?
- Como atender às necessidades dos clientes?

Por exemplo, a missão de uma empresa fabricante de bens poderia ser:

“Buscar por meio de constante crescimento e inovação tecnológica dos produtos e/ou serviços, preservando o meio ambiente, satisfação de clientes, acionistas e colaboração.”



Como missão corporativa é uma meta a ser alcançada, ela deve ser operacionalizada por meio da definição e implementação das estratégias corporativa, competitiva e funcional.

2.1. Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa define as áreas de negócio em que a empresa deverá atuar, e como ele deverá adquirir e priorizar os recursos corporativos para atender às reivindicações de cada unidade de negócios. Dessa forma, é a estratégia corporativa que faz com que os diversos negócios da empresa que tenham um sentido comum, e obtenham resultados superiores à mera soma dos resultados individuais.

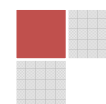
Segundo Porter (1986), a estratégia corporativa está associada as questões da diversificação dos negócios. A medida que as empresas diversificam seus negócios, podem sugerir custos que restrinjam essas expansões. A estratégia corporativa deverá especificar em que condições a diversificação de negócio contribuirá para o crescimento sustentável de toda a corporação.

2.2. Estratégia Competitiva

As estratégias de negócio são organizações semi-autônomas dentro de uma corporação que atuam em determinada área de negócio. Dependendo da estrutura corporativa, as unidades de negócio podem ser uma divisão do grupo, uma empresa em particular, uma unidade fabril, ou mais recentemente, dentro da idéia de produção focalizada, uma minifábrica dentro da fábrica.

A estratégia competitiva, ou estratégia da unidade de negócios propõem a base na qual os diferentes negócios da empresa irão competir no mercado, suas metas de desempenho, e as estratégias que serão formuladas para as várias áreas funcionais do negócio, para suportar a competição e buscar tais metas. Pode-se dizer que uma estratégia competitiva, em dado instante, é a escolha de determinada posição competitiva.

A escolha de determinada estratégia competitiva define a alocação de recursos e as habilidades organizacionais necessárias para a produção dos bens e/ou serviços oferecidos ao mercado. Dessa forma, determina gama de custos produtivos gera um conjunto de benefícios (bens e/ou serviços) para os clientes. A opção



custo/benefício tomada pela empresa irá competir com as demais opções dos concorrentes no mercado.

Os clientes, por sua vez, ao perceberem as vantagens e desvantagens de cada oferta, definirão a margem de lucro aceitável e o volume de vendas para atender a suas necessidades. Assim, a melhor relação entre a margem de lucro e volume vendido definirá a escolha de determinada estratégia competitiva.

2.3. Estratégia de Produção

Uma estratégia produtiva consiste na definição de um de política, no âmbito da função de produção, que dá sustento à posição competitiva da unidade de negócio de empresa. A estratégia produtiva deve especificar como a produção suportará uma vantagem competitiva, e como complementará e apoiará as demais estratégias funcionais.

A definição de uma estratégia produtiva baseia-se em dois pontos chaves: as prioridades relativas de critérios de desempenho, e a política para as diferentes áreas de decisões da produção consiste em estabelecer o grau de importância relativa entre critérios de desempenho, e formular políticas consistentes com esta priorização para as diversas áreas de decisão.

2.4. Critérios estratégicos da produção

O objetivo da estratégia de produção é fornecer à empresa um conjunto de características produtivas que dêem suporte à obtenção de vantagens competitivas a longo prazo. O ponto de partida para isto consiste em estabelecer quais critérios, ou parâmetros, de desempenho são relevantes para a empresa e que prioridades relativas devem ser dadas a ele. Esses critérios deverão refletir as necessidades dos clientes que se buscam atingir para um determinado produto de maneira a mantê-los fiéis a empresa.

De forma geral, os principais critérios de desempenho nos quais a produção deve agir são colocados em quatro grupos: custo, qualidade, desempenho de entregas e flexibilidade. Na tabela 5.1, é dada rápida descrição sobre cada um deles.

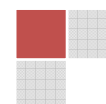


Tabela 5.1: *Descrição dos critérios de desempenho.*

Crítérios	Descrição
Custo	Produzir bens/serviços a custo, ais baixo do que a concorrência.
Qualidade	Produzir bens/serviços com desempenho de qualidade melhor que a concorrência.
Desempenho de entrega	Ter confiabilidade e velocidade nos prazos de entrega dos bens/serviços melhores que a concorrência.
Flexibilidade	Ser capaz de reagir de forma rápida a eventos repentinos e inesperados.

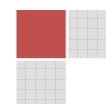
Atualmente, estão sendo considerados como critérios de desempenho desejáveis nos sistemas de produção, além dos quatro básicos citados, a inovatividade e a não-agressão do meio ambiente. A inovatividade corresponde à capacidade de o sistema produtivo introduzir de forma rápida em seu processo produtivo nova gama de bens e/ou serviços. A não agressão ao meio ambiente, como o próprio nome indica, consiste em se ter um sistema de produção integrado ao meio ambiente. Já existem ações concretas de toda a sociedade neste sentido, visando informar aos consumidores quais empresas são “amigas do meio ambiente”, com objetivo de pressionar as empresas nessa direção.

2.5. Áreas de decisão na produção

Resumindo o exposto até agora, podemos considerar a estratégia competitiva como a posição competitiva da empresa em um ambiente concorrencial, e a estratégia de produção como um conjunto coeso de políticas nas diversas áreas de decisão relativas ao sistema de produção que sustentem essa posição competitiva. Na tabela 5.2, são apresentadas as principais áreas de decisão nos sistemas de produção, bem como uma descrição das decisões que devem ser tomadas.

Tabela: 5.2 *Descrição das áreas de decisão.*

Áreas de decisão	Descrição
Instalação	Qual a localização geográfica, tamanho, volume e <i>mix</i> de produção,

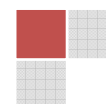


	que grau de especialização, arranjo físico e forma de manutenção.
Capacidade de produção	Qual seu nível, como obtê-la e como incrementá-la.
Tecnologia	Quais equipamentos e sistemas, com que grau de automação e flexibilidade, como atualiza-la e disseminá-la.
Integração vertical	O que a empresa produzirá internamente, o que comprará de terceiros, e qual política implementar com fornecedores.
Organização	Qual estrutura organizacional, nível de centralização, formas de comunicação e controles das atividades.
Recursos humanos	Como recrutar, selecionar, contratar, desenvolver, avaliar, motivar e remunerar a mão de obra.
Qualidade	Atribuição de responsabilidade, que controles, normas e ferramentas de decisões empregar, quais os padrões e formas de comparação.
Planejamento e controle da produção	Que sistema de PCP empregar, que política de compras e estoques, que nível de informatização das informações, que ritmo de produção manter e formas de controles.
Novos produtos	Com que frequência lançar, como desenvolver e qual a relação entre produtos e processos.

As políticas definidas para cada área do sistema de produção orientam a operação e evolução desse sistema, portanto a formulação e a implementação de uma estratégia de produção devem dar consistência e coerência ao conjunto das decisões.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se o planejamento estratégico uma importante ferramenta para os tomadores de decisões das empresas, ao qual tem por objetivos otimizar as vantagens competitivas do mercado que atuam. Obtendo-se planejamento estratégico da produção, faz com que as empresas conheçam a natureza do seu



próprio negócio, as pontualidades dos mercados e da empresa, visualiza o futuro e prepara-se para enfrentá-los.

O planejamento estratégico da produção aplicado de forma correta oferece grandes oportunidades para empresa, diminuindo os custos produtivos, os desperdícios, principalmente com a elaboração de um plano de produção em longo prazo, que direcione os esforços produtivos, no sentido de atender as necessidades futuras dos clientes.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e controle da Produção**. São Paulo. Atlas, 2000.

