

INSTITUIÇÃO DE DESENVOLVIMENTO, EDUCAÇÃO E CULTURA DO CEARÁ
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CLAUDIO SILVA PEIXOTO

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD – BSC COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATEGICA NAS ORGANIZAÇÕES**

PACATUBA
2013

CLAUDIO SILVA PEIXOTO

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD – BSC COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATEGICA NAS ORGANIZAÇÕES**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Estadual Vale do Acaraú, como requisito parcial para a conclusão da disciplina de Elaboração e Avaliação de Projetos, sob a Coordenação do Instituto de Desenvolvimento, Educação e Cultura do Ceará – IDECC e, orientação do Professor José Claudeci Bezerra Correia.

**PACATUBA
2013**

CLAUDIO SILVA PEIXOTO

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD – BSC COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATEGICA NAS ORGANIZAÇÕES**

Projeto de Pesquisa apresentado o Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Estadual Vale do Acaraú, como requisito parcial para a conclusão da Disciplina Elaboração e Avaliação de Projetos, sob orientação do Professor José Claudeci Correia.

Aprovado em: _____ / _____ / _____

Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas

Considerações _____

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
1- DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.1 CARACTERIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	8
1.2 Divisão do Trabalho.....	8
1.3 Especialização.....	9
1.4 Hierarquia.....	9
1.5 Distribuição da Atividade e da Responsabilidade.....	10
1.6 Racionalismo da Organização Formal.....	10
1.7 Situação Problema.....	11
1.8 Dados que dimensionam a Problemática	11
1.9 Limites do Projeto.....	12
1.10 Objetivo.....	13
1.11 Objetivo Geral.....	13
1.12 Objetivo Específico.....	13
1.13 Justificativa.....	13
1.14 Oportunidade do Projeto.....	13
1.15 Viabilidade do Projeto.....	14
1.16 Importância do Projeto.....	14
2- PLANEJAMENTO.....	14
2.1 Planejamento Estratégico.....	15
2.2 Gestão Estratégica.....	15
2.3 Ferramentas de Gestão Estratégica.....	16
2.4 Forças de Poder.....	16

2.5 Análise Swot.....	16
2.6 Benchmarking.....	17
2.7 Análise Stakenholder.....	18
2.8 Cenários Prospectivos.....	18
2.9 Matriz BCG.....	19
3- BALANCED SCORECARD.....	19
3.1 As quatro perspectivas do BSC.....	21
3.1.2 Perspectiva Financeira.....	21
3.1.3 Perspectiva do Cliente.....	22
3.1.4 Perspectiva dos Processos Internos.....	23
3.1.2 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	24
4- BSC COMO FERRAMENTA DE SOFTWARE DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	24
4.1 Complementação do Software.....	24
4.1.2 Principais Funcionalidades.....	25
4.1.3 Características.....	25
4.1.4 Metodologias BSC.....	25
4.1.5 Benefícios BSC.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
METODOLOGIA.....	28
ANEXO 1- BSC E AS CINCO FORÇAS DE POTER.....	29
ANEXO 2- BSC COMO SOFTWARE DE GESTÃO E ETAPAS BSC.....	30
ANEXO 3- PAPEIS E TRILOGIA DA QUALIDADE.....	31
ANEXO 4- BREAKTHOROCIGH E CICLO PDCA.....	32
ANEXO 5- CICLO INDUSTRIAL E POKA YOKE.....	33
ANEXO 6- FMECA E AS 7 FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	34

ANEXO 7- PARETO E ISHIKAWA.....	35
ANEXO 8- FERRAMENTA PARA ANALISE DE FOCO E ESCALA DE NOVE PONTOS.....	36
ANEXO 9- REDE DE OPERAÇÕES E INTEGRAÇÃO VERTICAL PARA TRÁS.....	37
ANEXO 10- JIT US QUALIDADE TOTAL E FILOSOFIA JIT.....	38
ANEXO 11- KANBAN E KANBAN CONTROLE DE PRODUÇÃO POTER.....	39
ANEXO 12- SISTEMA DE CARREGAMENTO INFINITO E KANBAN PRODUÇÃO JIT.....	40
ANEXO 13- SISTEMA DE CARREGAMENTO FINITO E SISTEMA DE PROGRAMAÇÃO PARA TRÁS.....	41
ANEXO 14- SIST. DE PROGRAMAÇÃO PARA FRENTE E CURVA ABC.....	42
ANEXO 15- CUSTOS TOTAIS DE SITEMA DE ESTOQUE E PROCESSO MENSAL PVO.....	43
ANEXO 16- PVO INTEGRADO FUNÇÕES E ESTRUTURA HIERARQUICA DE GESTÃO.....	44
ANEXO 17- CONCEITO DE HIERARQUIA , DECISÕES DE PLANEJAMENTO E DINAMICA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....	45
ANEXO 18- PROGRAMAÇÃO OPT.....	46
ANEXO 19- CONTINUIDADE DO ANEXO PROGRAMAÇÃO OPT POTER.....	47
ANEXO 20- GESTÃO ESTRATÉGICA DE CAPACIDADE E INCREMENTOS E TOMADA DE INCREMENTOS.....	48
ANEXO 21- PROCESSO SLP E ORGANIZAÇÃO HIERARQUICA.....	49
ANEXO 22- ORGANIZAÇÃO DIVISIONAL E ORGANIZAÇÃO MATRICIAL.....	50
ANEXO 23- DIAGRAMAS DE FLUXO E MAPAS DE PROCESSOS.....	51
ANEXO 24- FLUXOGRAMA E POSTERGAMENTO.....	52
ANEXO 25- MATRIZ PRODUTO –PROCESSO DE SERVIÇOS E MATRIZ PRODUTO E PROCESSO FABRIL.....	53
ANEXO 26- CICLO DE VIDA DO PRODUTO E CASAS DA QUALIDADE.....	54
ANEXO 27- QFD E FILTRAGEM SUCESSIVA DE IDEIAS.....	55

ANEXO 28- DIAGRAMA DE PERT E ABORDAGEM ISO14000.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

APRESENTAÇÃO

O trabalho a ser apresentado enfatizará a ferramenta Balanced Scorecard-BSC , como ferramenta estratégica de gestão dentro das organizações. Mostrará ainda sobre os benefícios que as empresas terão em adotar a ferramenta BSC. A ferramenta traz ainda um entendimento que todos dentro da organização devem ter uma visão sistêmica dos processos e das ações organizacionais para obtenção de maiores resultados em suas estruturas organizacionais. Ao longo dos anos o mundo é testemunha de que as políticas de gestão das empresas vem se modificando , se atualizando sempre buscando melhorias em suas práticas. Atualmente há vários tipos e modelos de ferramentas de gestão, sistemas de gestão capazes de inovar e propiciar crescimento não só financeiro, mas em qualidade nas ações internas e externas das organizações. Em o livro Administração de Serviços-Operações Estratégia e Tecnologia de Informação de James A. Fitzsimmons e Mona J. Firzsimmons enfatiza com propriedade sobre gerenciamento do processo de novas tecnologias o qual denota que a inovação é uma destruidora da tradição, mas ao mesmo tempo traz novas possibilidades de crescimento dando um novo olhar uma nova visão sistêmica da organização. Contudo toda tecnologia traz impactos de adaptação sendo necessário cautela e planejamento. A Organização deve orientar e educar os funcionários para manuseio de novas ferramentas, o que a tecnologia vai oportunizar para a mesma e analisar de maneira crítica sobre os resultados obtidos onde sempre é viável apontar possíveis falhas e corrigi-las de maneira eficaz e com rapidez. As ferramentas de gestão são criadas, e atualizadas com o intuito de fazer algo mais para as empresas, é a busca continua de melhoria nas estruturas organizacionais que impulsionam as pessoas dotadas de conhecimentos e habilidades específicas para elaborarem maneiras de crescer, desenvolver e obter sucesso dentro e fora da organização.

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O projeto têm como propósito implantar uma ferramenta de gestão que seja capaz de inovar e viabilizar melhores resultados organizacionais, haja vista que atualmente muitas organizações focam tão somente os resultados pelo prisma financeiro e não por uma visão macro dos demais processos organizacionais.

1.1 Caracterização de uma Organização

Sob o ponto de vista formal, uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. A estrutura orgânico deste conjunto de encargos está condicionada à natureza do ramo de atividade, aos meios de trabalho, às circunstâncias sócio-econômicas da comunidade e à maneira de conceber a atividade empresarial. As principais características da organização formal são: **Divisão do Trabalho; Especialização; Hierarquia; Distribuição da autoridade e da responsabilidade; Racionalismo.**

1.2 Divisão do Trabalho

O objetivo imediato e fundamental de todo e qualquer tipo de organização é a produção. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas. O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado mais intensamente com o surgimento da Revolução Industrial, provocando mudanças consideráveis no conceito de produção, principalmente na fabricação de grandes quantidades através do uso da máquina, substituindo o artesanato, e o uso do trabalho especializado na linha de montagem. O importante era que cada pessoa pudesse produzir o máximo de unidades dentro de um padrão aceitável, objetivo que somente poderia ser atingido automatizando a atividade humana ao repetir a mesma tarefa várias vezes. Essa divisão do trabalho foi iniciada ao nível dos operários com a Administração Científica também conhecido como Taylorismo o qual é um sistema de organização industrial criado pelo engenheiro mecânico e economista norte-americano Frederick Winslow Taylor, no final do século XIX. A principal característica deste sistema é a

organização e divisão de tarefas dentro de uma empresa com o objetivo de obter o máximo de rendimento e eficiência com o mínimo de tempo e atividade.

1.3. Especialização

A especialização do trabalho proposta pela Administração Científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando substituições de uns indivíduos por outros, permitindo melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, conseqüentemente, aumentando o rendimento de produção. Taylor lançou em seu primeiro livro *Administração das Oficinas* o qual enfatizava sobre os tempos e movimentos onde concluiu que os operários não produziam como de fato deveriam por não terem gratificações adicionais e por não terem maiores incentivos em relação ao trabalho o qual na época era exaustivo devido a falta de melhores tecnologias e mecanismos eficazes de gestão. No segundo período Taylor lança seu segundo livro intitulado *Princípios de Administração Científica*, onde os estudos eram baseados em novas formas de administrar e que a racionalização do trabalho operária deveria ser acompanhada de perto por uma estrutura geral da organização

1.4. Hierarquia

Uma das conseqüências do princípio da divisão do trabalho é a diversificação funcional dentro da organização. Porém, uma pluralidade de funções desarticuladas entre si não forma uma organização eficiente. Como decorrência das funções especializadas, surge inevitavelmente a de comando, para dirigir e controlar todas as atividades para que sejam cumpridas harmoniosamente. Portanto, a organização precisa, além de uma estrutura de funções, de uma estrutura hierárquica, cuja missão é dirigir as operações dos níveis que lhes estão subordinados. Em toda organização formal existe uma hierarquia. Esta divide a organização em camadas ou escalas ou níveis de autoridade, tendo os superiores autoridade sobre os inferiores. À medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta a autoridade do ocupante do cargo.

1.5. Distribuição da Autoridade e da Responsabilidade

A hierarquia na organização formal representa a autoridade e a responsabilidade em cada nível da estrutura. Por toda a organização, existem pessoas cumprindo ordens de outras situadas em níveis mais elevados, o que denota suas posições relativas, bem como o grau de autoridade em relação às demais. A autoridade é, pois, o fundamento da responsabilidade, dentro da organização formal, ela deve ser delimitada explicitamente. De forma geral, o direito de comandar diminui à medida que se vai do alto para baixo na estrutura hierárquica. Fayol dizia que a "autoridade" é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência, conceituando-a, ao mesmo tempo, como poder formal e poder legitimado. Assim, como a condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades dirigidas para a obtenção dos objetivos da empresa. A autoridade formal é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupe uma posição determinada em relação aos outros.

1.6. Racionalismo da Organização Formal

Uma das características básicas da organização formal é o racionalismo. Uma organização é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros se devem sujeitar. O princípio básico desta forma de conceber uma organização é que, dentro de limites toleráveis, os seus membros se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. Dito de outra forma, a formulação orgânica de um conjunto lógico de encargos funcionais e hierárquicos está baseada no princípio de que os homens vão funcionar efetivamente de acordo com tal sistema racional. De qualquer forma, via de regra, toda organização se estrutura a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a minimização de esforços e a maximização do rendimento. Em outras palavras, o maior lucro, pelo menor custo, dentro de um certo padrão de qualidade. A organização, portanto, não é um fim, mas um meio de permitir à empresa atingir adequadamente determinados objetivos.

1.7 Situação Problema

Ao longo dos anos percebe-se que a forma de administrar teve vários períodos distintos os quais a cada um deles houve um aperfeiçoamento de suas técnicas no certame de administrar as organizações. Durante a história surgiu-se vários pensadores e filósofos que incrementaram e criaram varias técnicas de como fazer melhor em relação a forma de administrar, mas infelizmente muitas organizações ainda não se atentaram para novas formas eficientes de administrar suas estruturas de maneira a proporcionar melhores resultados para a organização. Muitas empresas ainda trabalham com a visão antiga e antiquada em que os resultados satisfatórios são obtidos e avaliados através de crescimento financeiro, a empresa está bem se estiver com seu ativo em alta e equilibrado, mas não visam o todo os demais processos que formam a organização, como por exemplo se a empresa não estiver com um bom relacionamento com seus fornecedores e clientes ela poderá em médio prazo perder mercado e lucros. Contudo conclui-se que não basta tão somente focalizar os resultados em um único processo e sim visualizar de maneira macro o que envolve os processos e ações da organização.

1.8 Dados que dimensionam a problemática.

Taxa de sobrevivência de empresas de 02 anos para empresas constituídas em 2006, por região do país.

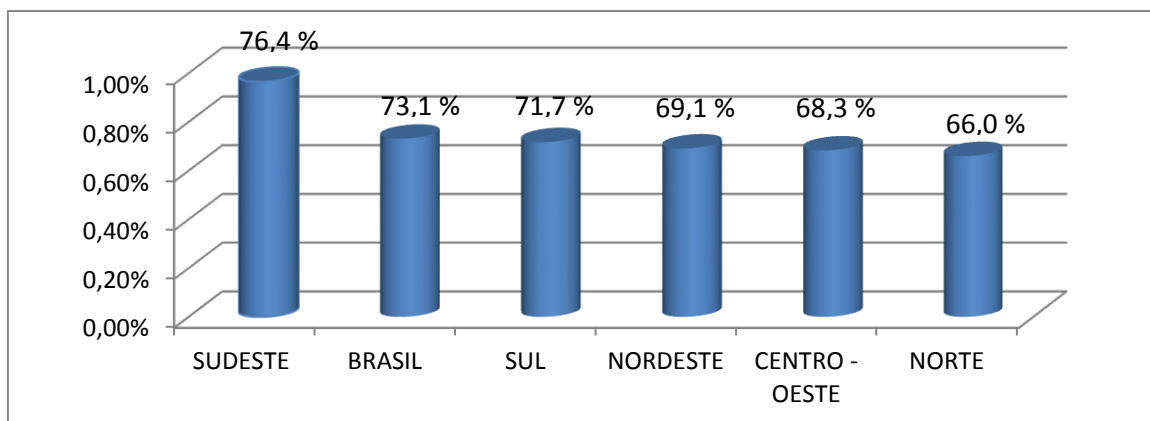


Gráfico 1 – TAXA DE SOBREVIVENCIA –FONTE SEBRAE

Taxa de Mortalidade de empresas de 02 anos para empresas constituídas em 2006, por região do país.

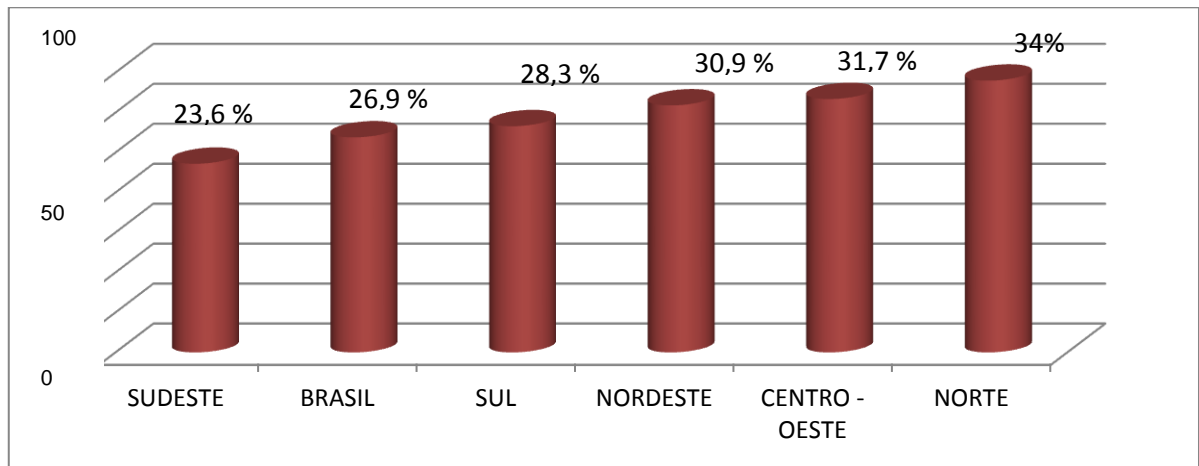


Gráfico 2 – TAXA DE MORTALIDADE –FONTE SEBRAE

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas –SEBRAE (2011), são criados anualmente mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais, desse total mais de 99% são Micro e Pequenas Empresas empreendedores individuais (EI). Com base nos dados apontados acima percebe-se que quase 30% separadamente das regiões do Brasil há falência das empresas. Índices ainda alto para um país em desenvolvimento, onde os mercados e o consumo estão crescendo cada vez mais. Isso se dar através de mau gerenciamento dos negócios onde muitas empresas não planejam de maneira correta e adequada suas ações tendo como resultado a falência. Denota-se que a falta de planejamento e visão macro de negocio acarretará em dificuldades para que as organizações possa obter o sucesso.

1.9 Limites do Projeto

O Projeto está alicerçado sobre a ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard- BSC é um método que auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia do princípio ao fim e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la (Kaplan e Norton, 2001). O BSC emergiu porque é um sistema capaz de compreender a estratégia empresarial e comunicá-la a toda a organização (Kaplan e Norton 2001). A ferramenta de gestão utiliza-se de métodos viáveis para alcançar os objetivos organizacionais, tais como: Área Financeira, Clientes, Processos Internos de Negócio e Aprendizagem bem como crescimento

macro da organização, Não foca somente em análises financeiras , mas de outras ferramentas que emitem dados seguros para a tomada de decisões.

1.10 Objetivos

O objetivo é definido como “Alvo ou desígnio que se pretende atingir (Novo Dicionário Aurélio, 1986).

É permitir aos administradores bem como as pessoas que compõem a organização uma rápida e abrangente visão das estruturas organizacionais e da situação de negócio da organização.

1.11 Objetivo Geral

Identificar com clareza as falhas das empresas em não utilizar de maneira correta e adequada as ferramentas de gestão e com base nos dados viabilizar meios para obter sucesso empresarial.

1.12 Objetivo Especifico

É detectar nas organizações o que levaram as mesmas a não ter o sucesso e o porquê de falência das mesmas, o projeto mostrará ainda detalhes de mau gerenciamento e resultados obtidos. Muitas organizações não têm o preparo e conhecimento suficiente para alocar recursos e gerir suas estruturas.

1.13 Justificativa

O projeto foi elaborado sob a visão de que utilizar de métodos viáveis e de ferramentas de estratégia bem elaboradas a organização conseguirá obter excelentes resultados organizacionais. O mesmo deve ser aprovado , pois trará benefícios de crescimentos não somente financeiros mas das estruturas de gestão como um todo.

1.14 Oportunidade do Projeto

O projeto a ser apresentado terá favorável no que diz respeito a utilização de ferramenta necessária para garantir melhores resultados dentro da organização. Em tempos de concorrência de mercado exige-se maior conhecimento e estratégias adequadas para obtenção de melhores resultados.

1.15 Viabilidade do Projeto

O projeto é viável, pois ele trará benefícios para organização a médio e longo prazo o qual a mesma utilizando da ferramenta BSC BALANCED SOCRECARD promoverá uma visão sistêmica dos negócios da organização onde será possível a partir de dados confiáveis e coesos identificar as possíveis falhas e corrigi-las em tempo hábil. Não é possível gerir o que não se pode medir com segurança, se não se pode gerir não se pode melhorar.

1.16 Importância do Projeto.

O projeto é de suma importância para que se possa obter melhores resultados organizacionais, com ele é possível analisar, identificar, corrigir e realizar ações para que atinja-se excelência dentro dos negócios organizacionais. O projeto enfocará acima de tudo uma visão sistêmica de como funciona e como obter sucesso através de tomadas de decisões pautadas em avaliações de dados seguros no certame dos negócios da organização. É possibilitar aos gestores um olhar macro de como poderá obter cada vez mais o sucesso. Uma organização que não sabe gerenciar de forma coesa e que não tem em suas estruturas ferramentas de medição e ações de reparo capazes de transcender para um patamar melhor não conseguirá lograr êxito e, por conseguinte fechará suas portas.

2- PLANEJAMENTO

Segundo Justus (2009), o planejamento pode ser percebido como procedimento ou processo que inclui, geralmente, um diagnóstico da conjuntura da empresa/ organização, da definição de sua missão e a determinação sobre quais caminhos a serem escolhidos para que a missão e as metas possam ser atingidas da forma mais efetiva possível, com resultados concretos. Ele é útil em praticamente todos os setores ou atribuições. O planejamento estratégico, como qualquer planejamento, busca mapear a realidade da empresa/organização e aponta caminhos a seguir e leituras da realidade presente, com foco na missão e objetivos da organização/ empresa. Além disso, visualiza os objetivos a longo prazo e envolve toda organização no processo, de sensibilização e envolvimento no processo no sentido de tornar o planejamento estratégico algo que “contagie” a todos no ambiente interno.

2.1. Planejamento Estratégico

Para Costa (2004), o planejamento estratégico é o processo de planejamento formal e de longo alcance que, por meio de metodologia e instrumentos adequados, assegura a gestão estratégica dos programas e projetos de forma a atingir objetivos e metas organizacionais. É processo no qual a organização se mobiliza para construir o seu futuro mediante comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

SOUZA (2008) reflete sobre a importância que deve ser dada à questão do planejamento e sua relevância estratégica, já que uma organização que não se planeja é como um navio sem rumo, uma aeronave sem plano de voo, enfim, às vezes, tem se um esforço demasiado, sem objetividade, o que pode levar a um ponto não almejado. Portanto, planejar é definir objetivos coerentes com os escopos das organizações e construir metas que possa ser perseguidas e alcançadas.

2.2. Gestão Estratégica

Segundo Costa (2000, apud CASARTEL et al. 2010), a gestão estratégica é, portanto, uma definição muito mais complexa que o de planejamento estratégico. Esta envolve julgamentos de análises, estruturação do processo de planejar e formular um escopo comum para a organização, a opção de estratégias, a definição de metas e desafios, além da atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos é para a condução e acompanhamento das etapas de sua implantação. A gestão estratégica trata-se, de fato, de um processo ordenado, planejado, gerenciado, efetuado e acompanhado sob o comando da administração superior da organização, envolvendo e comprometendo todos os gestores e colaboradores.

Segundo Oliveira (2009,p.4). Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e posteriormente controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações ambientais.

2.3 Ferramentas de Gestão Estratégica

Considerando que o objetivo maior desse projeto é demonstrar de maneira clara e concisa como a ferramenta de gestão BSC pode proporcionar benefícios ao funcionamento dos trabalhos e melhoria de resultados para as organizações. Propõe-se ainda como fonte de estudos que se apresente também outras ferramentas de gestão que são utilizadas também para melhorias de resultados, sendo que muitas delas tem fins específicos os quais para cada área uma prevalecerá mais que a outra. No Anexo seguem uma variedade de ferramentas que contribuem para os andamentos dos trabalhos organizacionais, sendo que cada uma com fins específicos direcionada a área de negócio, mas em todas elas visam uma melhoria contínua de crescimento e melhoria das práticas de gestão.

2.4. Forças de Porter

As forças de Porter é uma ferramenta para ajudar na estratégia da unidade de negócio e para entender o ambiente externo. É útil também para fazer análise da atratividade de um determinado segmento de um negócio ou de um produto. Elas podem ser entendidas como uma técnica que auxilia a definição da empresa e valoriza tanto ambiente externo como o seu ambiente interno, o desenho das forças apresenta as cinco influências externas que atuam na empresa quais seja: poder de negociação dos fornecedores ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existente. (CORMIER, 2001)

2.5. SWOT

A técnica SWOT situa-se no campo de análise de ambiente (interno e externo). É habitualmente utilizada em processos de planejamento estratégico, para julgamento do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Ela é aplicada em estágios preliminares do processo decisório, geralmente como um passo – diagnóstico de ambiente – dentro do planejamento estratégico da organização (SILVEIRA, 2001). O juízo dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) colabora para a concepção de uma visão de futuro a ser perseguida. Outra questão relevante quanto à oportunidade da utilização da técnica SWOT é que o sucesso de sua aplicação e análise estar sujeito também à compreensão de que o ambiente está em constante

transformação. E, já que as situações mudam com o tempo, as modificações devem ser avaliadas frequentemente. Na análise SWOT o administrador deve identificar e examinar cuidadosamente as forças e fraqueza da organização com as oportunidades e riscos do ambiente externo para formular a estratégia que concilie aspectos internos e externos a fim de assegurar o sucesso organizacional. Ou seja, aproveitam-se as forças e as oportunidades, ao mesmo tempo em que se corrigem as fraquezas e se neutralizam as ameaças. PONTOS FRACOS (deficiências e lacunas percebidas nos gabinetes) – pouco empenho no que diz respeito às demandas sociais, instalações físicas impróprias, ausência de planejamento estratégico, deficiência no processo de controle de acesso dos cidadãos com um sistema falho e precariedade no sistema de retorno quanto ao encaminhamento das demandas sociais. PONTOS FORTES (acertos e atributos notados nos gabinetes) – há parlamentares que mantém site institucional simples e completo, as atividades legislativas são desenvolvidas em equipe, recursos de tecnologia e inovação, dentro dos gabinetes, que permitem o desenvolvimento de trabalho mais profícuo no âmbito dessas unidades de trabalho, além de recursos orçamentários adequados ao funcionamento do gabinete parlamentar. AMEAÇAS (condições impresumíveis vistas no ambiente externo, que podem acarretar prejuízos) – avanço tecnológico que pode influenciar o processo de adaptação às mudanças, fúria legiferaste do poder executivo que acaba por restringir a atuação do Congresso Nacional; Imagem negativa do servidor público, em especial, do corpo funcional que atuam nos gabinete parlamentares; Exposição excessiva na mídia de forma a comprometer a reputação e a imagem da Casa Legislativa e dos seus membros, e manifestação popular que venha a comprometer os trabalhos legislativos OPORTUNIDADES (circunstâncias favoráveis existentes no ambiente externo, que podem gerar frutos)

2.6 Benchmarking

Para Araújo Jr (2001), Benchmarking é uma ferramenta técnica que visa dotar as organizações de métodos efetivos que permitam as estas ocuparem melhor posição no mercado. O monitoramento da concorrência e a busca da qualidade são elementos-chave no desenvolvimento de um desempenho superior. É uma ferramenta tradicional do planejamento estratégico e da gestão da qualidade total, e, como tal, deve orientar as corporações a buscar, além de suas próprias operações, fatores-chaves que influenciem a sua produtividade e resultado. a técnica tem como

objetivo central auxiliar as organizações a identificar, comparar, selecionar e a partir das ações de mercado das outras fazer o melhor que as demais.

2.7 . Análise Stakenholder

Para Souza (2008) a análise Stakenhoder consiste no mapeamento dos personagens mais importantes envolvidos com a organização, dos seus propósitos e da forma com eles irão comprometer os riscos e a viabilidade de programas e projetos. Está vinculada à análise institucional e ao julgamento social, não só aproveitando as informações procedentes destas abordagens, mas também corroborando para a combinação de tais dados em um único cenário. Já Junior Araújo. (2008) entende a análise Stakenholder no sentido de contribuir com os estrategistas para o entendimento do ambiente e dessa forma criar condições para uma visão ampliada de onde a organização/empresa está estabelecida. E, também, é possível criar cenários a partir dos stakenholders e visualizar as variáveis principais e tendências de futuro, com o objetivo de criar elementos para decisão estratégica. Segundo Bowditch e Bueno (1992, apud JUNIOR ARAUJO 2008), Stakenhoder, são grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais.

2.8 .Cenários Prospectivos

De acordo com Schwartz (2000, apud STURANI, 2008), cenários poder ser definidos como uma ferramenta para ordenar percepção de uma pessoa sobre ambientes futuros e alternativos, nos quais as consequências de suas decisões aconteçam. Eles representam um conjunto de formas organizadas para “sonharmos” eficazmente o futuro. Drucker declarava que “a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”. Segundo Porter (1992, apud CANZIANI, 2002), cenário pode ser entendido, na conjuntura de uma indústria, como visão internamente sólida da estrutura futura de uma indústria. Fundamenta-se em um conjunto de hipóteses aceitáveis sobre as dúvidas/incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para a concepção e a sustentação da vantagem competitiva. O conjunto completo de cenários, e não o mais plausível é então empregado para esboçar uma estratégia competitiva. A característica mais significativa dos cenários é a visão plural do futuro, isto é, admite que tenham várias

possibilidades de como será o futuro (por isso os cenários objetivam minimizar as incertezas em relação à compreensão do futuro). (CANZIANI, 2002).

2.9. Matriz BCG

A Matriz Boston Consulting Group (BCG), também criada na década de 70 tornou-se uma ferramenta de análise de portfólio ou mix de produtos, que para Mintzberg (2000) a partir de Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) estabelecidas em mercados, com diferentes taxas de crescimento, e que tinham diferentes participações relativas, seria possível definir escolhas estratégicas que aumentassem o retorno sobre a carteira de investimentos de uma holding, ou seja, quais as UENs receberiam ou perderiam recursos financeiros, ou quais teoricamente eram mais promissoras ou deficitárias na geração de lucros. Tal modelo caracteriza-se por sua rigidez na criação, implantação e implementação do planejamento estratégico, e por isso provocou a perda da sinergia interna e externa das organizações, o que dificulta o processo de geração e gestão de estratégias. Com isso o Planejamento Estratégico tornou-se a exceção e não a regra. (WILSON apud CAVALCANTY, 2001, p. 19).

3- BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard – BSC, ou Painel de Controle, como também é conhecido, é um conjunto de indicadores que proporciona rápida e abrangente visão do desempenho empresarial sob diferentes perspectivas. O BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em quatro áreas prioritárias: **financeira, cliente, processo/aprendizado e crescimento**. É uma ferramenta gerencial, baseada em um mapa estratégico de informações, onde é possível visualizar e acompanhar as metas e objetivos da empresa. Ele é muito útil, pois evidencia os desequilíbrios, permitindo redirecionamento de recursos para setores fragilizados. O grande diferencial do BSC é exatamente representar o equilíbrio entre os indicadores internos e externos à organização, assim como o de se analisar, de modo expedito, o quanto os resultados obtidos estão distanciados dos percentuais ou metas estabelecidos pela organização. Até o final da década de 70, o valor de uma empresa poderia ser observado nos seus documentos financeiros, como por exemplo, o balanço semestral ou anual da empresa. Esse destinava-se não só a divulgar para os acionistas os resultados das ações empreendidas pela empresa no

período imediatamente anterior, como também para cumprir para com uma obrigação social e ao mesmo tempo informar a terceiros a “saúde financeira” da mesma. Assim, para saber-se “quanto vale a empresa?” bastava consultar o balanço da mesma. É lógico que essa não era uma tarefa fácil, vez que muitas vezes os resultados, principalmente os negativos, não se encontravam explicitados.

Durante as décadas de 80 e 90, houve um gradual deslocamento entre o valor contábil de uma empresa e seu valor estipulado pelo mercado (cotação em bolsa), não sendo raros os casos de empresas com cotação em bolsa dez vezes maior ou menor que seu valor contábil. Neste período, houve a valorização de ativos intangíveis, como por exemplo: qualificação da equipe, imagem da empresa, nível de atualização tecnológica, carteira de clientes e qualidade do produto.

Assim, o outro lado da moeda é a crescente importância dos ativos intangíveis e que de alguma forma devem ser monitorados pela Alta Direção, apesar de não constarem dos tradicionais

2 de 7 relatórios de resultados financeiros. Pensando nesse desafio, Kaplan (professor da Universidade de Harvard) e Norton (consultor associado) estruturaram um conceito de organização das informações que traduz as estratégias da empresa em um conjunto organizado de informações que são agrupadas em perspectivas financeiras, operacionais, de mercado e ligadas à infra-estrutura. Esse modelo foi chamado de BSC – Balanced Scorecard. Face ao surgimento dessa necessidade num momento de grande competição e concorrência universal, um grupo de estudo foi criado com o objetivo de desenvolver um novo conceito para medição de desempenho corporativo. À frente deste trabalho estavam o professor de Harvard Business School, Robert S. Kaplan, e o executivo David P. Norton, que constataram a incapacidade dos indicadores contábeis financeiros em medir as atividades criadoras de valor relacionadas principalmente com os ativos intangíveis como as habilidades, competências e tecnologia da informação.

O BSC foi escolhido pela Harvard Business Review (HBR) como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos, porque revela-se como uma ferramenta capaz de atender às novas exigências de gerenciamento dentro dos cenários econômicos em constante mutações. Nessa nova forma de gerenciamento, destaca-se, como instrumento de maior importância, a construção

de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento e que permita, sobretudo, considerar a importância crescente dos valores intangíveis frente aos tradicionais valores físicos. O BSC equilibra as dimensões financeiras e não financeiras do negócio, permitindo à Alta Direção monitorar a organização com o balanceamento da visão financeira (normalmente defasada e que olha para trás), com a visão operacional (normalmente “on-line” e que gera resultados futuros) e com a visão de longo prazo (normalmente investimentos que vão gerar retornos a longo prazo e que, se não realizados, provavelmente vão minar a capacidade futura da organização).

De acordo com os autores, as razões que levam os estrategistas a implementar o BSC são: Obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negócio; Dar foco ao negócio; Desenvolver a liderança da alta direção; Educar a organização; Alinhar programas de investimento; Direcionar o processo de alocação de recursos e capital; Promover o aperfeiçoamento.

3.1 As quatro perspectivas do BSC são:

- Financeira
- Clientes
- Processos Internos
- Aprendizado e Crescimento

3.1.2 Perspectiva Financeira

Representa o ponto de vista dos gerentes, diretores sobre os acionistas. Avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retornos sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia da organização. Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista (shareholder value). Se os indicadores

financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias. Kaplan & Norton (1997) identificaram três estágios do negócio: Estágio de rápido crescimento: objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos. Estágio de sustentação: objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Estágio de colheita: ênfase sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa certo e imediato.

3.1.3 Perspectiva do Cliente

Representa o ponto de vista de fonte externa de receitas, identificando os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa. Identifica os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores. Mudanças em processos que ajudem a reduzir custos dos clientes ou que permitam atingir os objetivos mais rapidamente tem valor para esse cliente.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvos.

Eles propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos-chave: Participação de mercado – representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas; Retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais; Captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização; Satisfação dos

clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado. Lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

3.1.4 Perspectiva dos Processos Internos

É elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, do ponto de vista das pessoas que executam o trabalho. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios: ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. As medidas de processo interno, segundo Kaplan (1997), devem ser voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa que inclui três processos principais: Inovação: devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes-alvos. Em seguida são desenvolvidos os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas. Operação: as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Nesta etapa tem início com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação de serviços

Serviço pós-venda: tem grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

3.1.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas, representa o maior interesse do executivo principal e dos arquitetos do plano de negócios de longo prazo. Identifica

também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos interno capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas. alusão das perspectivas como processos intimamente ligados e interrelacionados.

4- BSC COMO SOFTWARE DE GESTÃO ESTRATEGICA

Aderente a metodologia BSC Adapta-se ao modelo e grau de maturidade da gestão estratégica da organização, sendo aderente às metodologias Balanced Scorecard, Gerenciamento pelas Diretrizes, Desdobramento de EBTIDA, dentre outros. **Facilita a implantação do Planejamento Estratégico** Reduz a resistência natural gerada na implantação da metodologia de gestão voltada para resultados pela minimização da burocracia e trabalho gerados pela sua aplicação. **Acompanha a execução da estratégia** Torna clara a contribuição, esperada e entregue, de cada área e colaborador para o alcance dos objetivos globais e execução da estratégia.

4.1 Contemplação do Softwaew:

- Mapas estratégicos;
- Objetivos estratégicos e metas globais;
- Projetos e iniciativas estratégicas;
- Indicadores e KPI's;
- Planos de ação;
- Relatórios de 3 gerações e/ou fato/causa/ação;

4.1.2 Principais Funcionalidades:

- Capaz de tartar várias estratégias simultaneamente;
- Dashboards individuais por usuário;
- Navegação amigável e intuitiva;
- Gestão de risco;
- Gestão a vista;
- Calendários de reuniões;

- Gráficos de Gantt

4.1.3 Características:

- 100% web;
- Visualização de resultados por faróis e barras coloridas;
- E-mails automáticos para alertas e lembretes;
- Perfis de acesso personalizáveis;
- Registra histórico e identifica as modificações;
- Altamente flexível e parametrizável;
- Importa e exporta dados;
- Permeia a empresa ate o nível operacional

4.1.4 Além da metodologia BSC, o software também contempla as seguintes metodologias.

GPD (Gerenciamento pelas diretrizes); PDCA:

- Indicadores de Processo;
- MEG (Modelo de Excelência da Gestão);
- VBM (Value Based Management);
- Gestão da Qualidade;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão de T.I (Tecnologia da Informação).

4.1.5. Benefícios do Balanced Scorecard

Para Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação qualquer que seja a abordagem utilizada para a formulação de sua estratégia, o Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas. (KAPLAN; NORTON, 1997). Nesse contexto, CAMPOS (1998) ressalta que o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências 23 normalmente encontradas nos sistemas gerenciais tradicionais: “a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.”Kaplan e Norton também afirmam que o scorecard deve contar a história da

estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. (KAPLAN; NORTON, 1997). A figura 02 ilustra esse conceito. Figura 02 - Estratégia, ações e resultado. (Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997) Na concepção de Olve, Roy e Wetter (OLVE et al, 2001), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com: – Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas; – Comunicar, de forma clara, qual o compromisso individual de cada funcionário para com a organização; – Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização; – Criar consciência sobre o aspecto de que nem todos as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos. Conforme sua evolução e uso, o BSC tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, ele motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. A abordagem do BSC tem sido utilizada por grandes organizações, no mundo e no Brasil, e vem despertando a atenção de organizações de menor porte tanto do setor privado quanto do terceiro setor. O sucesso desta abordagem deve-se, em grande parte, à sua capacidade de vincular a visão às ações do dia-a-dia e, simultaneamente, em delinear o impacto dessas ações sobre o sucesso da estratégia traçada pela organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história foi testemunha e guarda em seus relatos e escritos momentos de criação e de falência de grandes corporações, onde não limita-se somente aos grande mais estende-se aos pequenos e médios empreendedores. Ao longo dos anos o mundo observou lutas e contestações no certame as relações de trabalho de empregador e empregado onde cada um colocava seus interesses. A forma de gerenciar e administrar ganhou mais conotação no mundo empresarial haja visto que tudo no planeta advém de organizações sejam elas pequenas, médias ou grandes. Devido ao surgimento de novas tecnologias e com a globalização as pessoas que representam as organizações vêm buscando desenvolver novas formas de fazer melhor seja nos setores de serviços ou em produtos. O qual possibilitou atualmente uma considerável coletânea de ferramentas e sistemas de gestão em que cada uma com suas características e viabilidades fazem parte da vida das empresas, se tornaram parte de processos que impulsionam a organização a um patamar de excelência e qualidade não somente em seus serviços e produtos mas nas estruturas como um todo, incluindo colaboradores, clientes e marca da empresa. Contudo é possível visualizar ainda em algumas organizações uma parcial e em muitas vezes total falta de conhecimento e estímulo para a implantação de políticas eficazes que garantirão a sobrevivência da mesma perante a um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

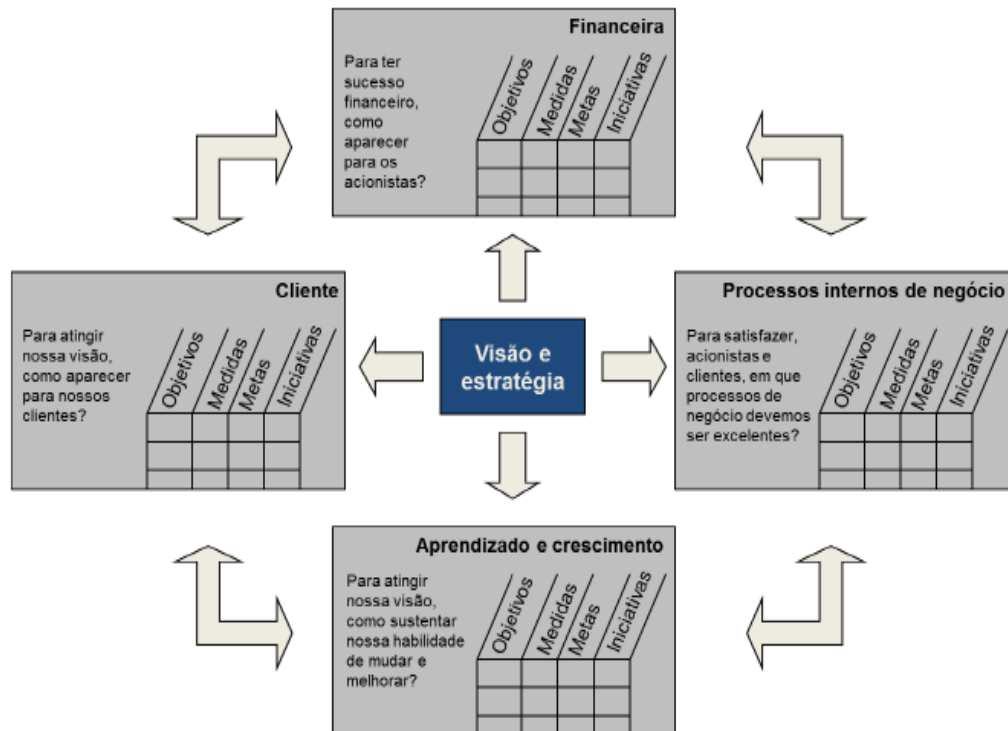
Conclui-se com este trabalho a relevância de implantações de ferramentas de gestão, capazes de trazer melhorias para a organização como um todo. O conhecimento oportuniza-se evolução e inovação onde o que se tinha como ruim e difícil torna-se fácil e mais rentável, ganhando mais agilidade e visão sistêmica dos processos que envolvem as organizações.

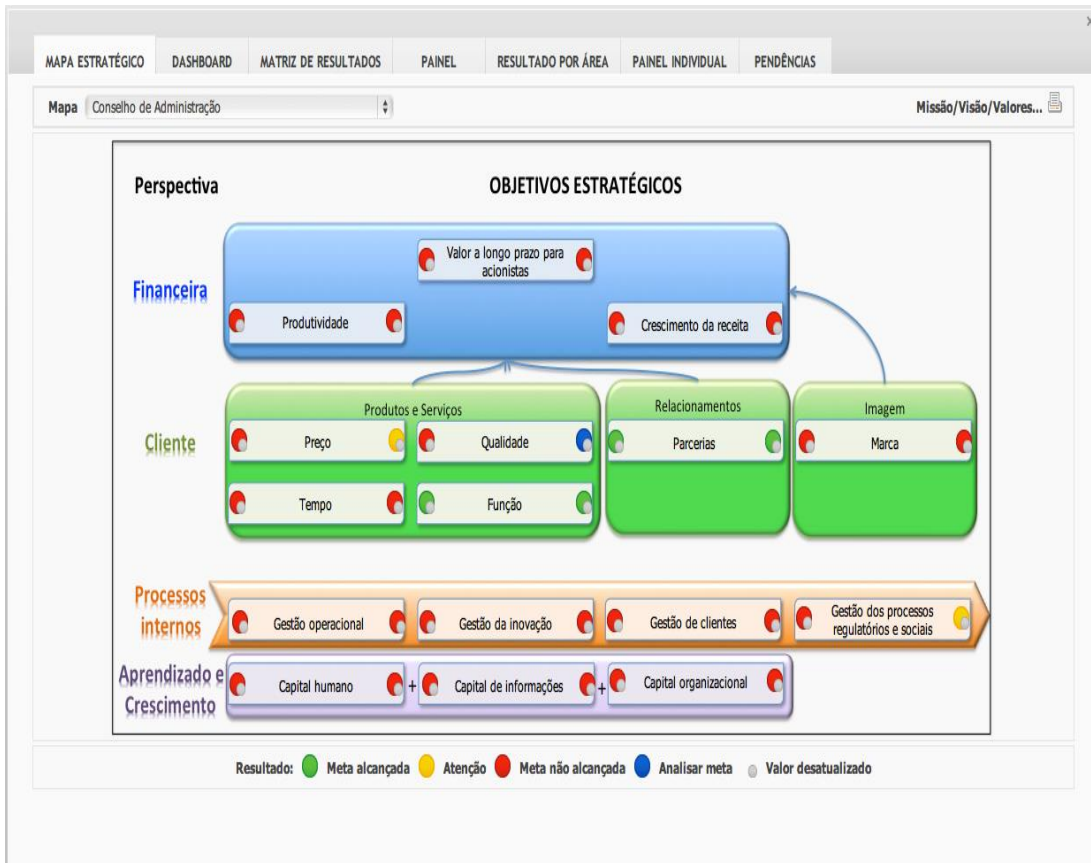
METODOLOGIA

Segundo Baptista (1977, p. 17), “metodologia é a operacionalização, sistematização e racionalização do método por processos e técnicas de que se vale o agente para realizar, mas intervenção na realidade. O método é uma visão abstrata do agir, a metodologia é uma visão correta da operacionalização”.

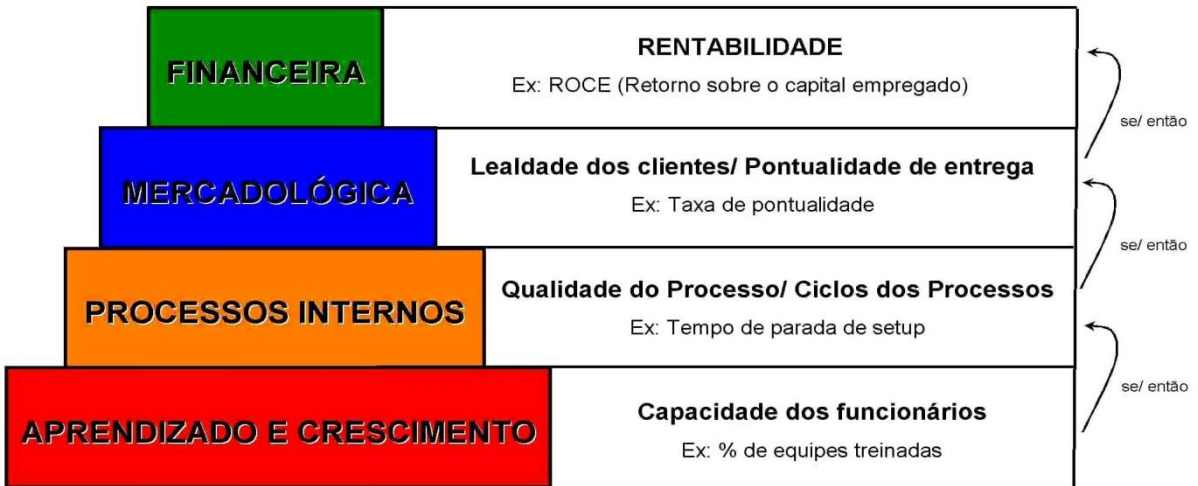
Conforme Lakatos e Marconi (1991, p.44), a pesquisa bibliográfica “trata-se” do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, Publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”. Para a realização da pesquisa bibliográfica, o embasamento teórico foi retirado de livros e diversos artigos referentes á ferramentas estratégicas dentro das organizações. A população-alvo do projeto são as organizações de forma geral, principalmente as de médio porte que precisam de maiores articulações, ferramentas de gestão e metodologias para obtenção de melhores resultados organizacionais. O projeto está alicerçado e tem em seu arcabouço estrutural ferramentas como estratégias de gestão, o qual autores e estudiosos habilitados em áreas específicas enfatizam as praticas de gestão sob o olhar organizacional. O projeto traz ainda em seu corpo uma série de ações, sistemas que contribuem para o sucesso e melhoria dos processos organizacionais. O projeto teve como referencia de pesquisa o livro Administração de Produção e Operações, Manufatura e Serviços- Uma Abordagem Estratégica. do Autor: Henrique.L. Corrêa/ Carlos A. Corrêa. o qual contribuiu de forma impar para a elaboração e conclusão do Projeto de Implantação do Balanced Scorecard-BSC como Ferramenta de Gestão Estratégica nas Organizações.

BSC – Balanced ScoreCard

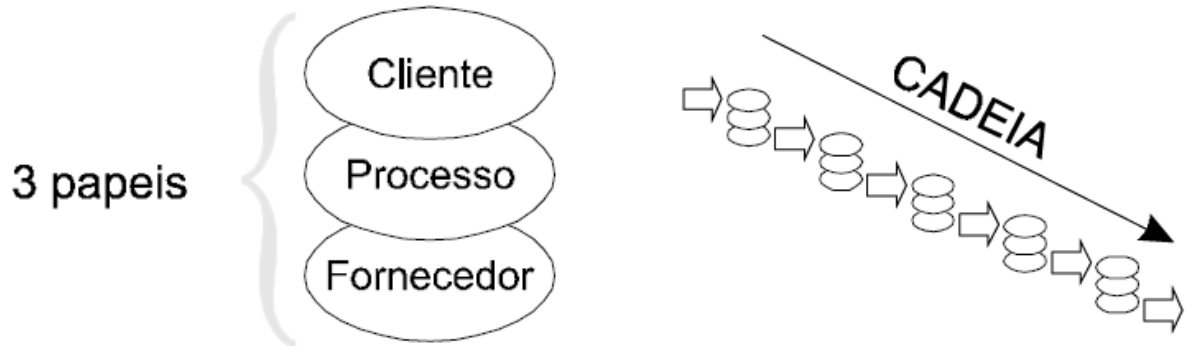




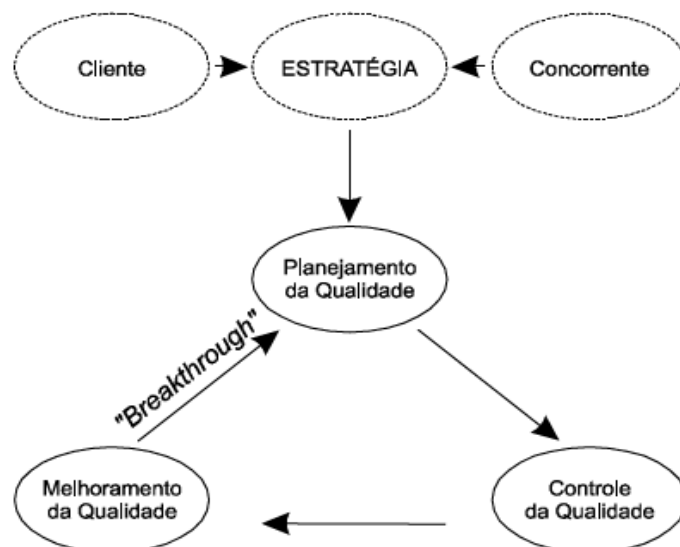
BSC COMO SOFTWARE DE GESTÃO ESTRATEGICA



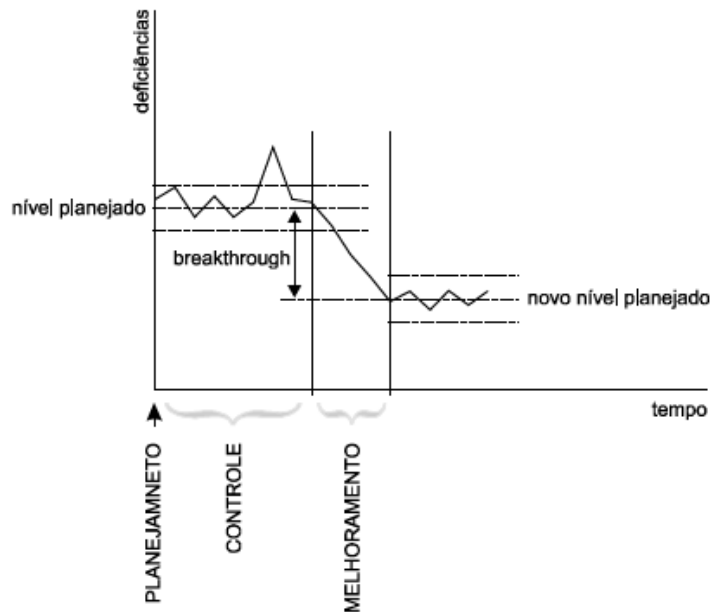
Papéis



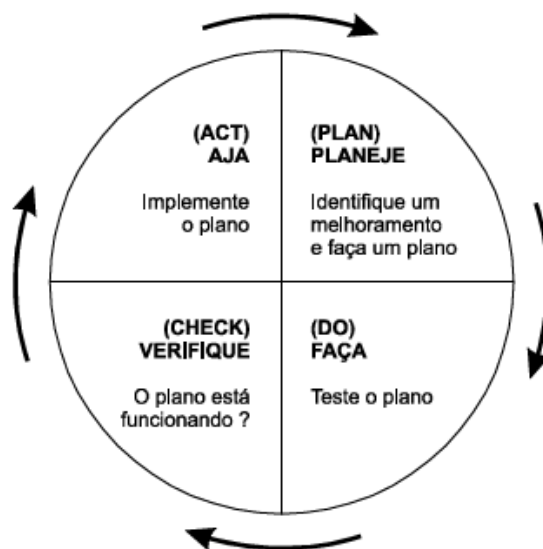
Trilogia da qualidade + enfoque estratégico



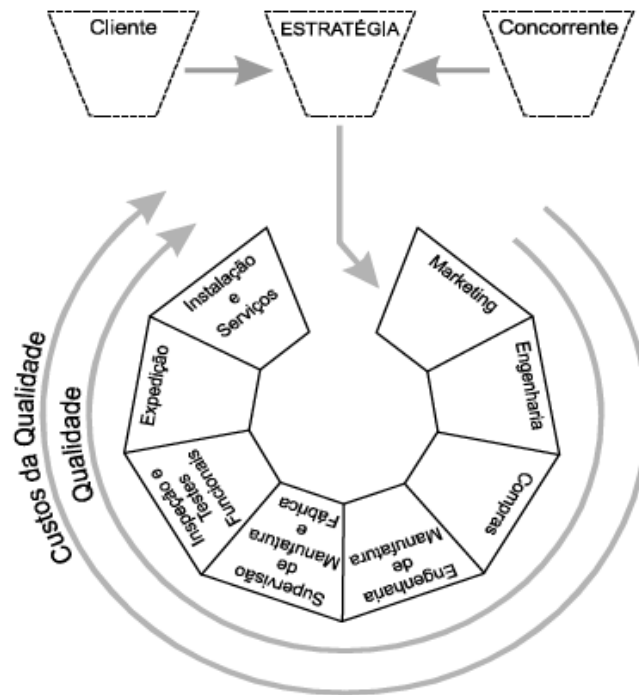
Breakthrough



Ciclo PDCA

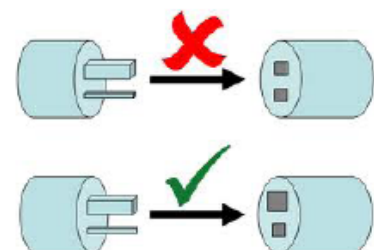


Ciclo industrial mais estratégia



Poka Yoke

- Sistemas à prova de falhas
 - Detecção
 - Minimização
 - Facilitação
 - Prevenção
 - Substituição
 - Eliminação



FMECA

FMECA																
ANÁLISE DE MODO, EFEITO E CRITICIDADE DE FALHAS																
				<input type="checkbox"/> PROJETO IDENTIFICAÇÃO: _____ DATA: _____ <input type="checkbox"/> PROCESSO IDENTIFICAÇÃO: _____ ÁREA: _____ TÍTULO: _____ RESPONSÁVEL: _____												
ESCOPO		ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL			ATUAL			PLANO DE AÇÕES			MELHORADO					
COMPONENTE / SISTEMA	MODO DE FALHA	EFEITO DO MODO DE FALHA	CAUSA DO MODO DE FALHA	CONTROLE PREVISTO	SEVERIDADE	FREQUÊNCIA	IDENTIFICAÇÃO	AÇÃO CORRETIVA RECOMENDADA	RESPONSÁVEL	DATA PREVISTA	DATA REALIZADA	FREQUÊNCIA	SEVERIDADE	IDENTIFICAÇÃO	SEVERIDADE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

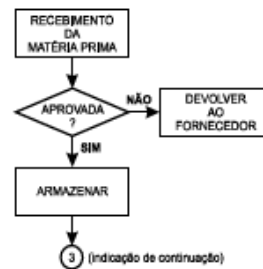


As 7 ferramentas da qualidade – diagrama de processo

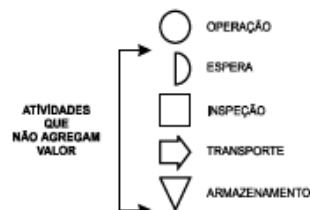
A - DIAGRAMA DE PROCESSO

		DISTÂNCIA ACUMULADA	TEMPO POR ATIVIDADE
RECEBER MATERIAL	○	0 m	15 min.
INSPECIONAR	□	0 m	55 min.
ARMAZENAR	▽	0 m	5 dias
TRANSPORTAR PARA A INJETORA	➡	38 m	15 min.
AGUARDAR SETUP	◐	38 m	2,5 horas
INJETAR PEÇAS	○	39 m	1 min. por peça
TRANSPORTAR PARA O ARMAZÉM	➡	54 m	12 min.
ARMAZENAR	▽	54 m	3 dias

B - FLUXOGRAMA DE PROCESSO



SÍMBOLOS UTILIZADOS



ANEXO 7

As 7 ferramentas da qualidade:
Pareto

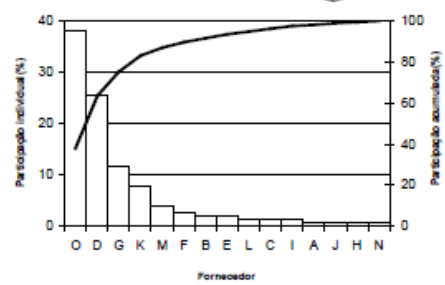
FORNECEDOR	QUANTIDADE DE DEFEITUOSOS
A	1
B	3
C	2
D	39
E	3
F	4
G	18
H	1
I	2
J	1
K	12
L	2
M	6
N	1
O	58



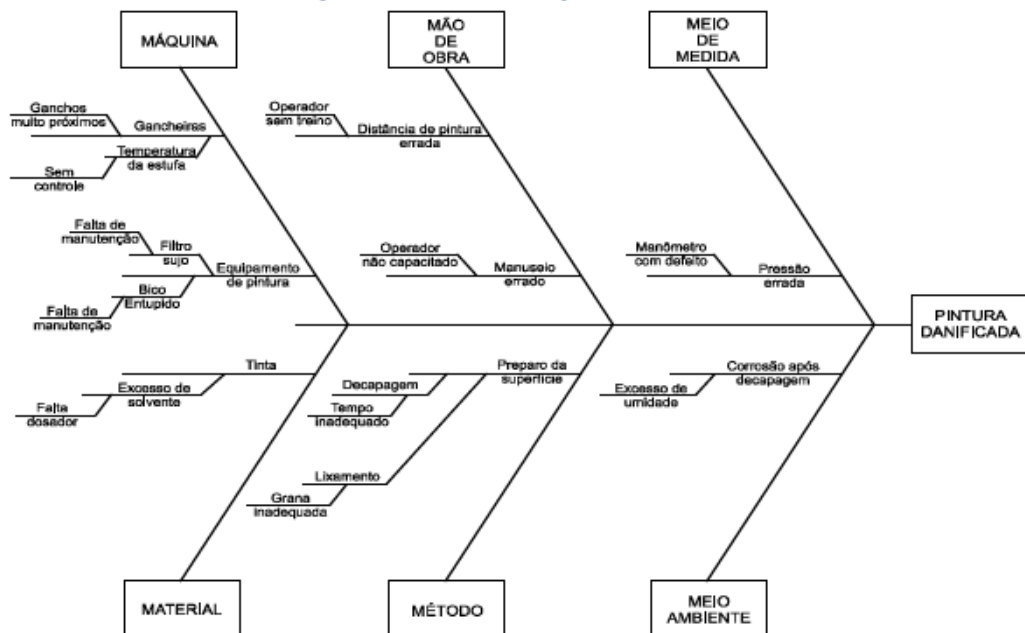
FORNECEDOR	QUANTIDADE DE DEFEITUOSOS	PARTICIPAÇÃO INDIVIDUAL (%)	PARTICIPAÇÃO ACUMULADA (%)
O	58	37,91	37,91
D	39	25,49	63,40
G	18	11,76	75,16
K	12	7,84	83,01
M	6	3,92	86,93
F	4	2,61	89,54
B	3	1,96	91,50
E	3	1,96	93,46
L	2	1,31	94,77
C	2	1,31	96,08
I	2	1,31	97,39
A	1	0,65	98,04
J	1	0,65	98,69
H	1	0,65	99,35
N	1	0,65	100,00
TOTAL	153		

Figura 6.14-A

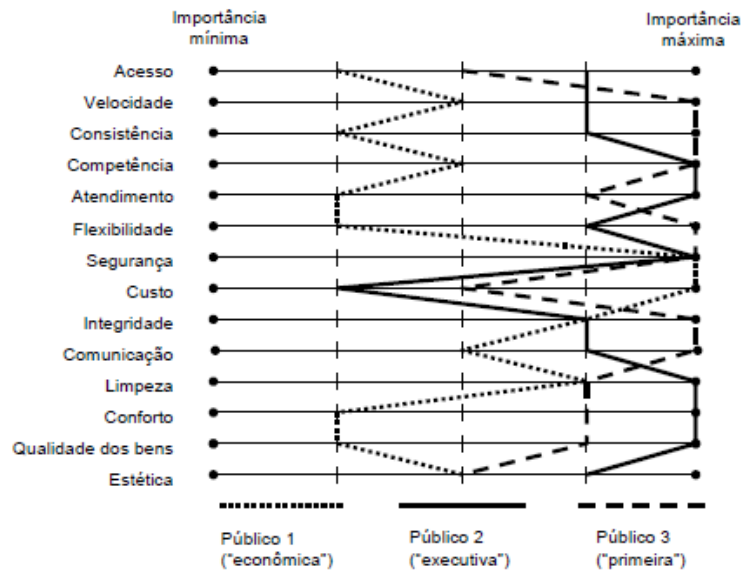
Figura 6.14-B



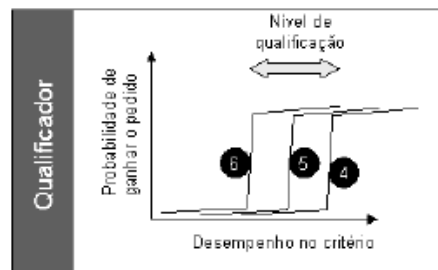
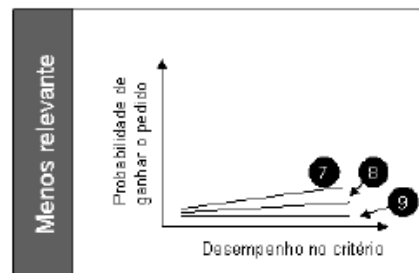
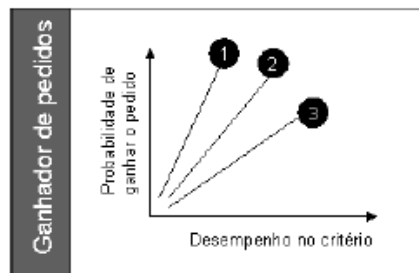
As 7 ferramentas da qualidade – diagrama causa – efeito (Ishikawa)



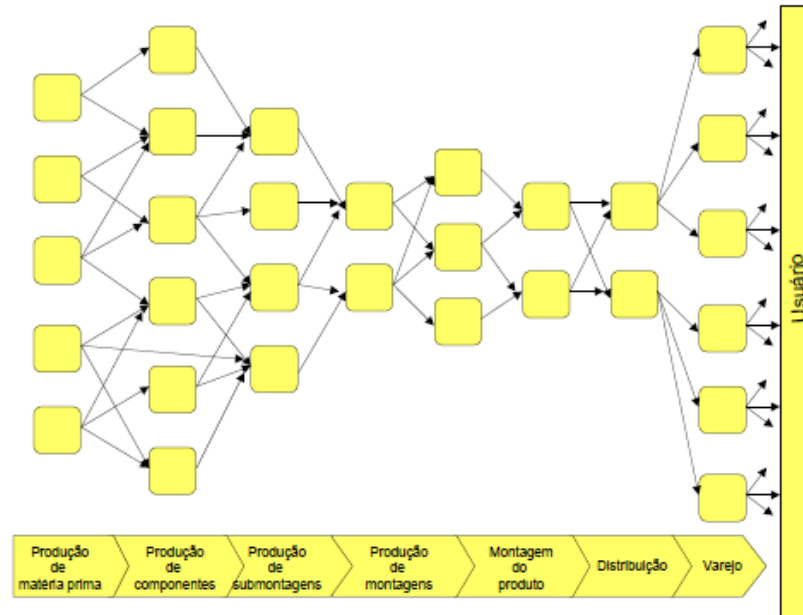
Ferramental para análise de foco



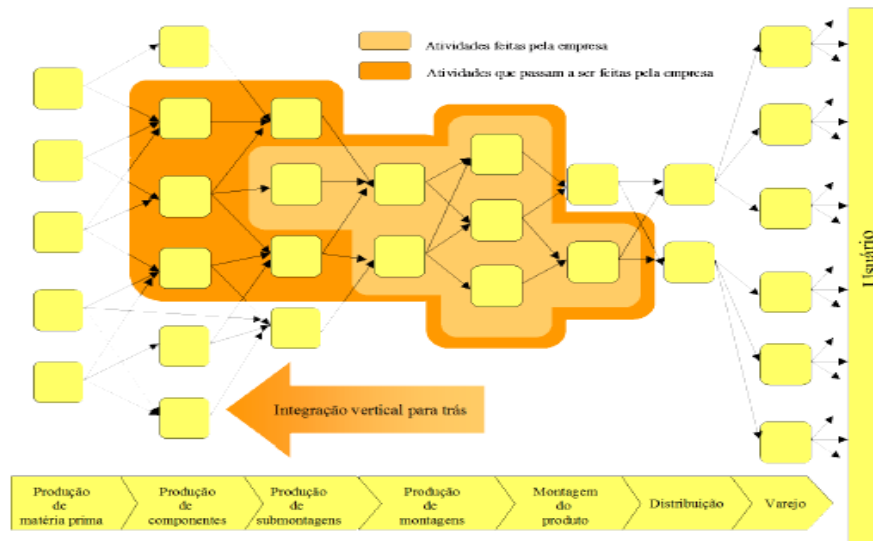
Escala de nove pontos - importância



Rede de operações



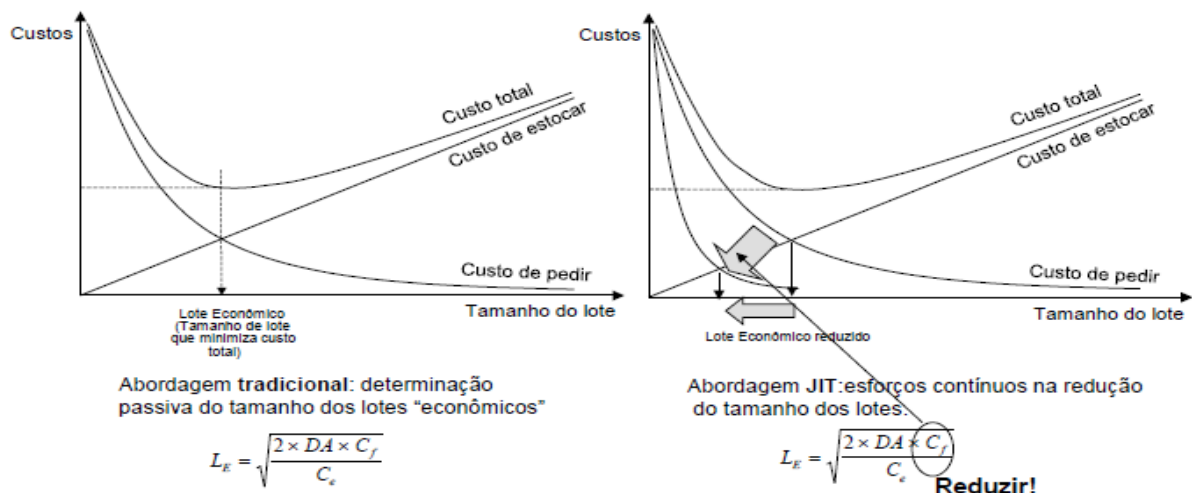
Integração vertical para trás



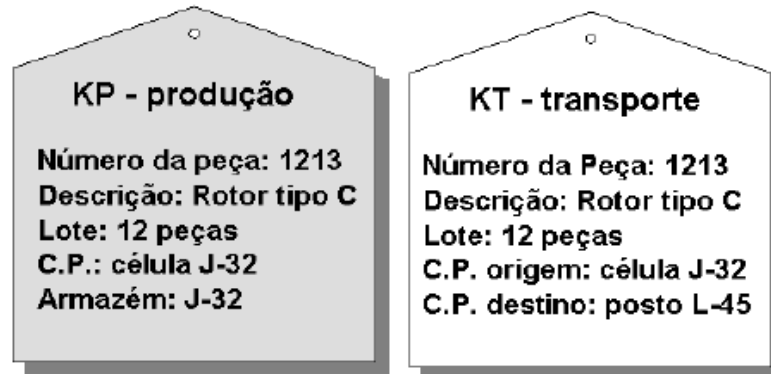
JIT vs Qualidade total



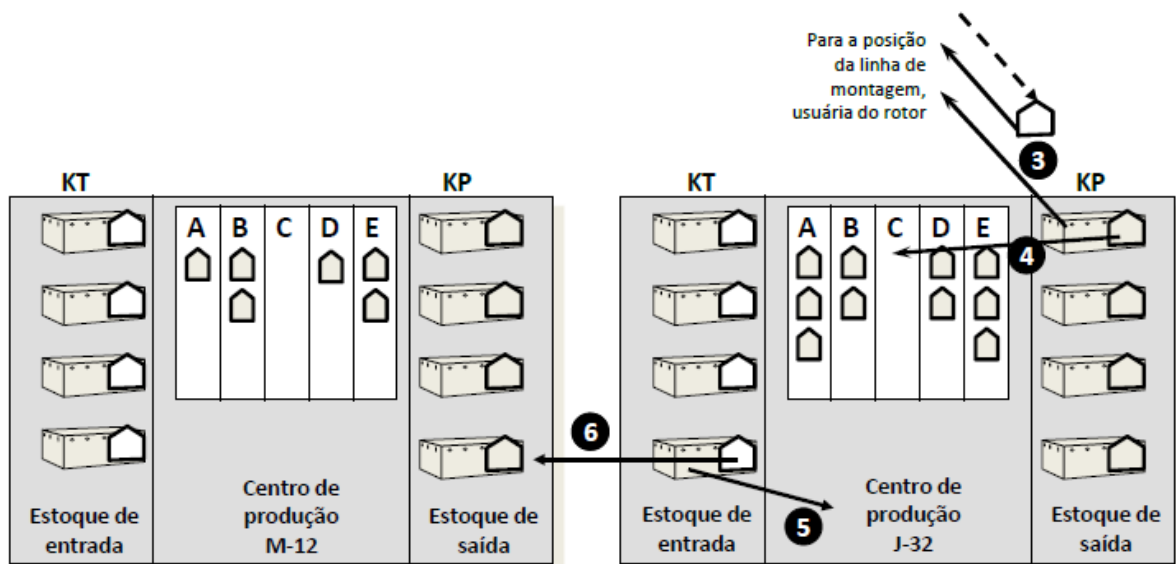
Filosofia JIT aplicada aos lotes de produção



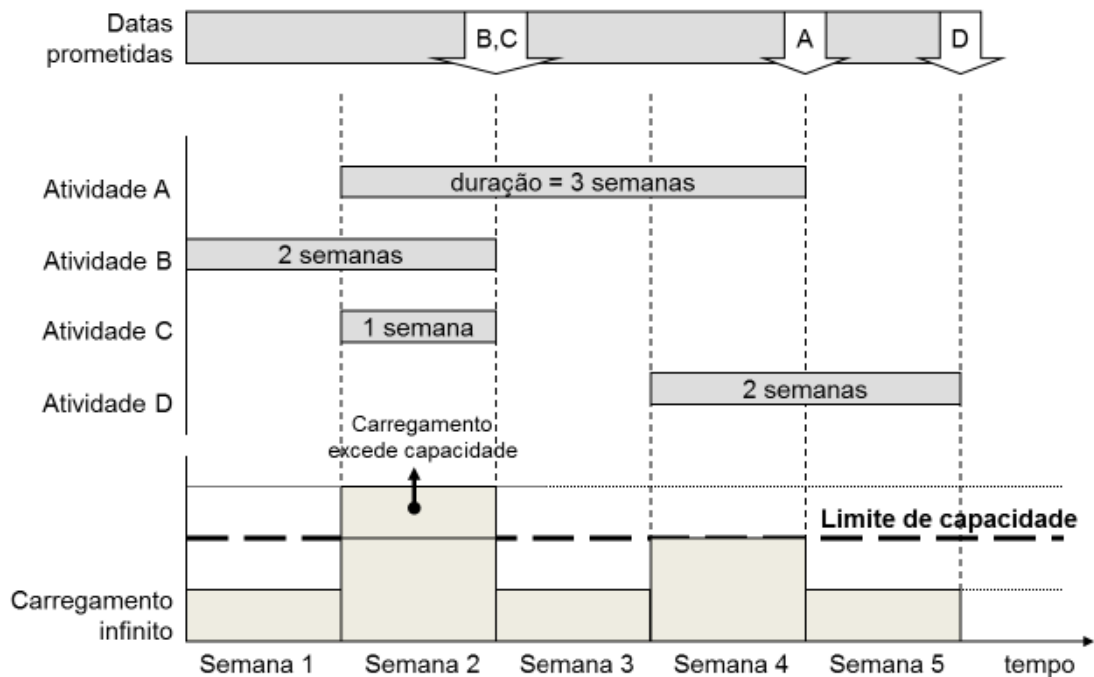
Kanban – controle de produção JIT



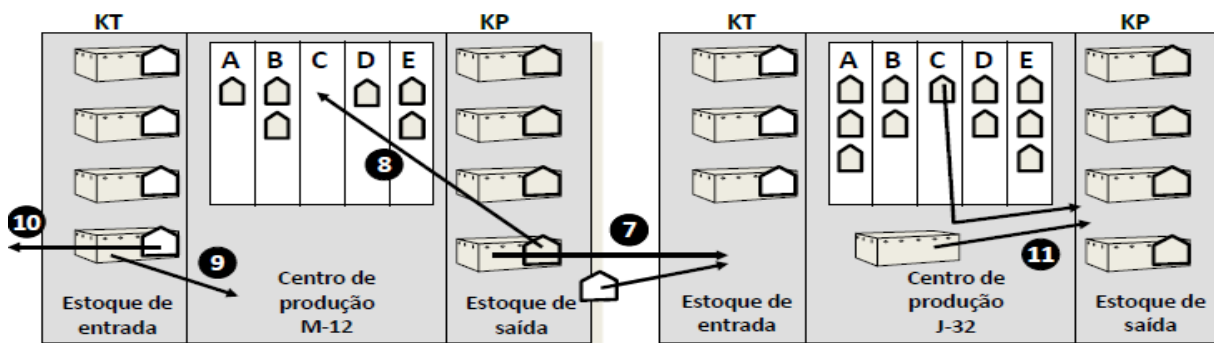
Kanban – controle de produção JIT



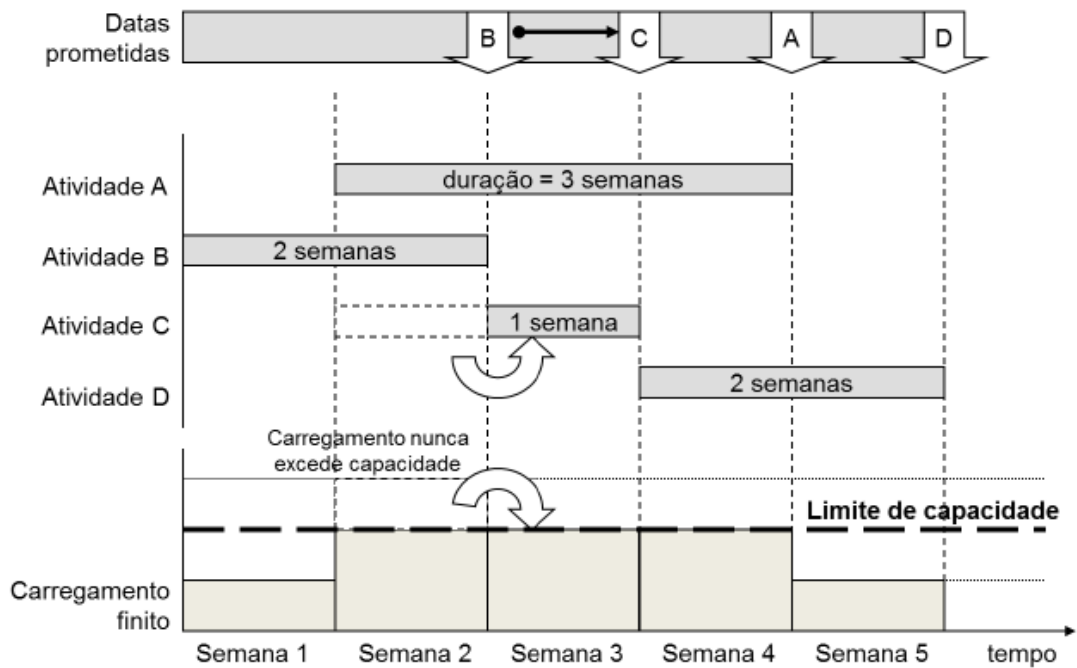
Sistema de carregamento infinito



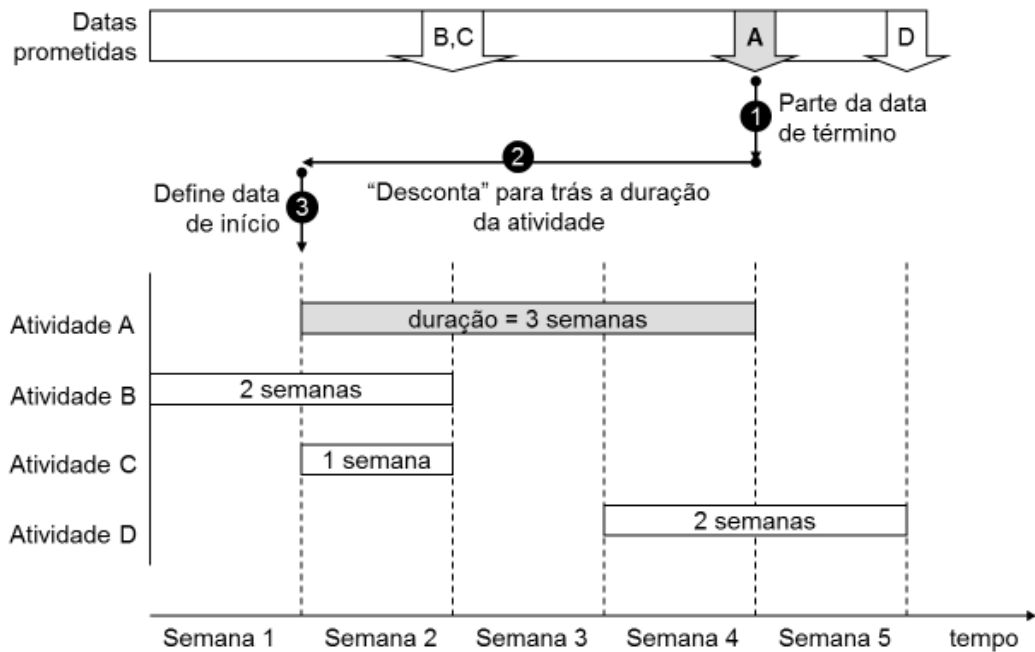
Kanban – controle de produção JIT



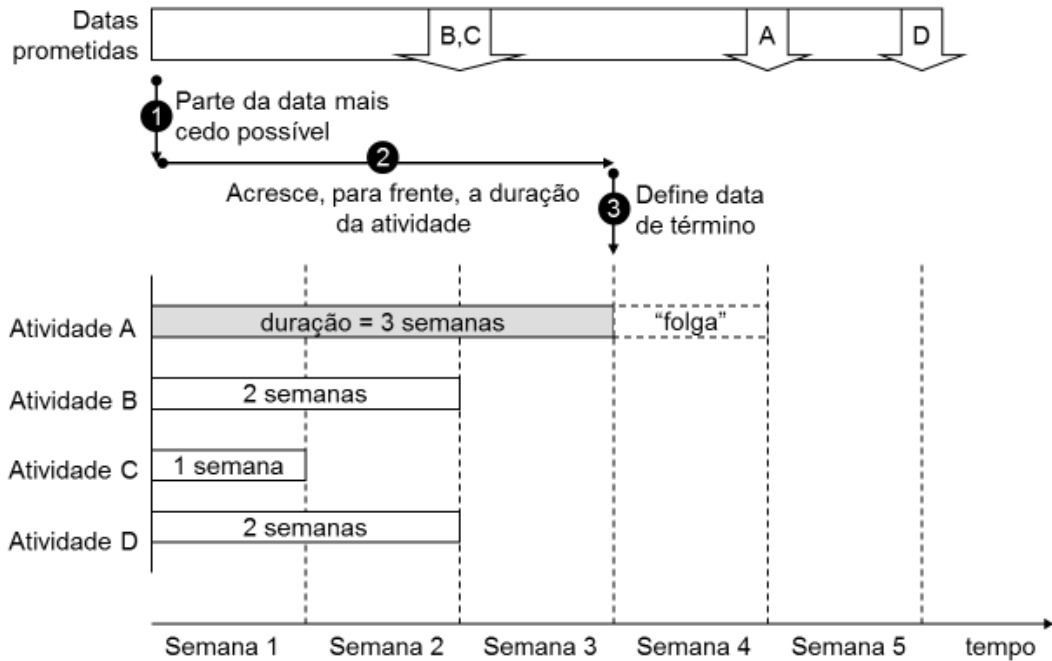
Sistema de carregamento finito



Sistema de programação para trás



Sistema de programação para frente



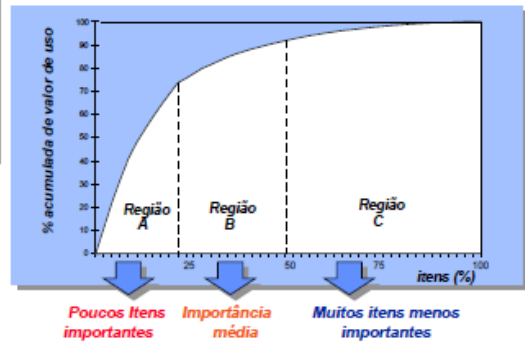
Curva ABC

Itens têm importância relativa diferente



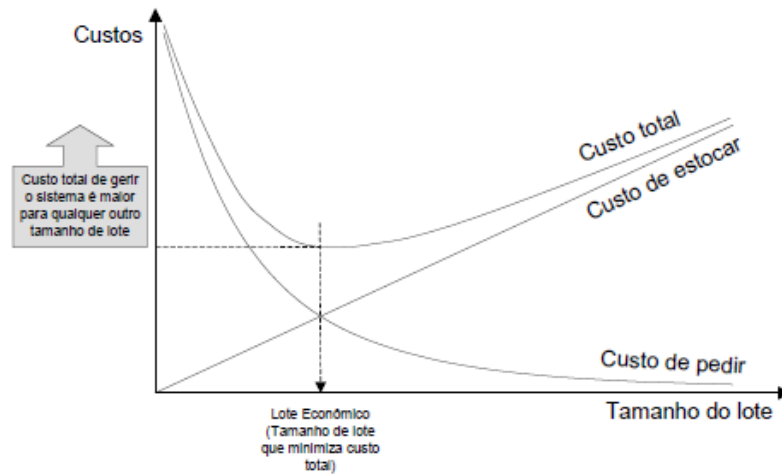
Devem merecer atenção gerencial diferente

Seq.	Uso anual (unid)	Custo médio	Uso anual (\$)	Uso anual acum (\$)	Uso anual acum (%)
1	117	49	5.840	5.840	11,3
2	27	210	5.670	11.510	22,3
3	212	23	5.037	16.547	32,0
4	172	27	4.769	21.317	41,2
5	60	57	3.478	24.796	48,0
6	94	31	2.936	27.732	53,7
7	100	28	2.820	30.552	59,1
8	48	55	2.640	33.192	64,2
9	33	73	2.423	35.616	68,9
10	15	160	2.407	38.023	73,6
11	210	5	1.075	39.098	75,6
12	50	20	1.043	40.142	77,7
13	12	86	1.038	41.180	79,9
39	2	59	119	51.230	99,1
40	2	51	103	51.333	99,3
41	4	19	79	51.412	99,5
42	2	37	75	51.489	99,6
43	2	29	59	51.547	99,7
44	1	48	48	51.596	99,8
45	1	34	34	51.630	99,9
46	1	28	28	51.659	99,9
47	3	8	25	51.684	100,0

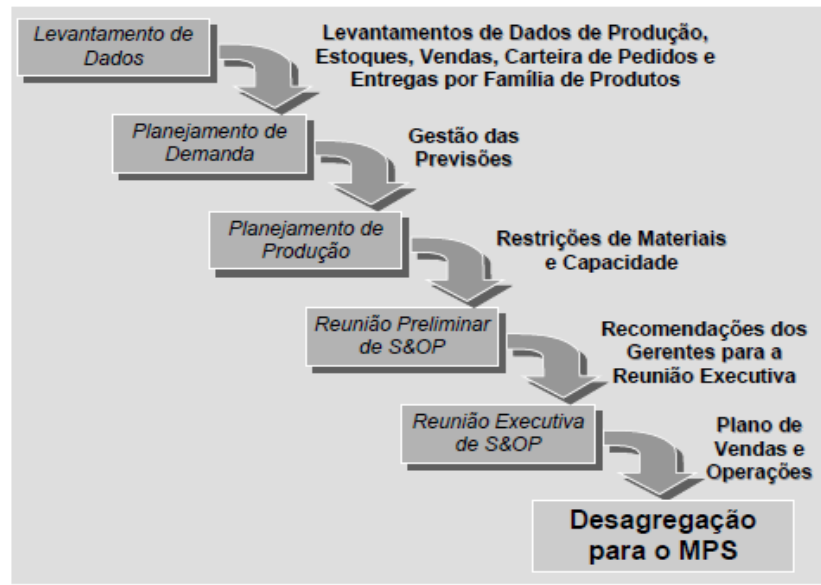


Poucos itens importantes Importância média Muitos itens menos importantes

Custos totais de um sistema simplificado de gestão de estoques



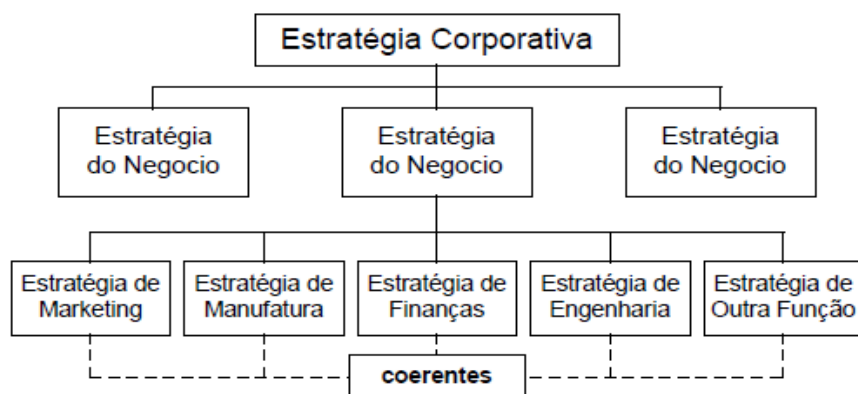
Processo mensal PVO



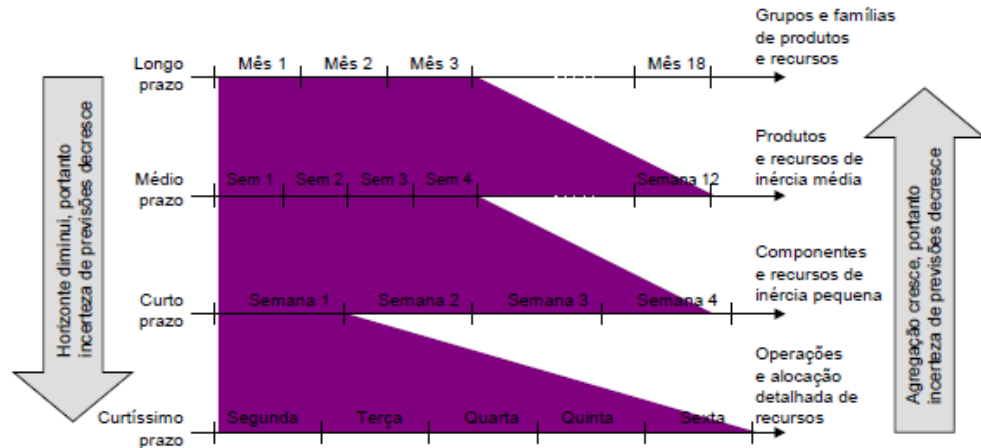
PVO integrando funções



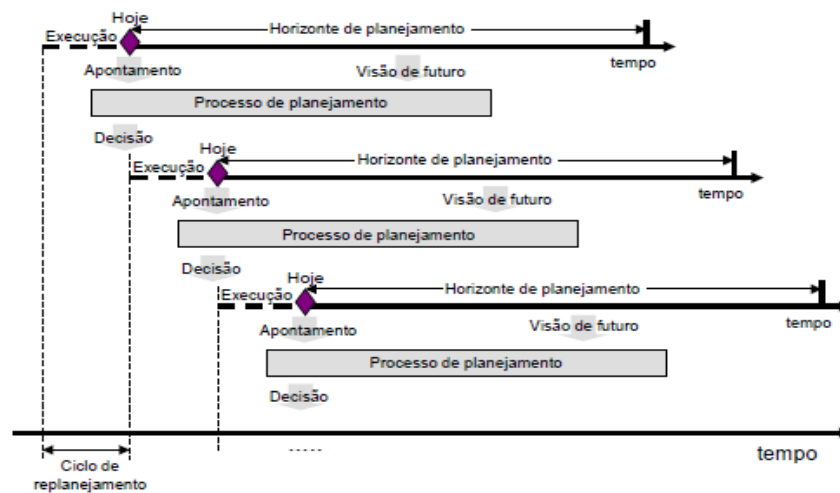
Estrutura hierárquica da gestão



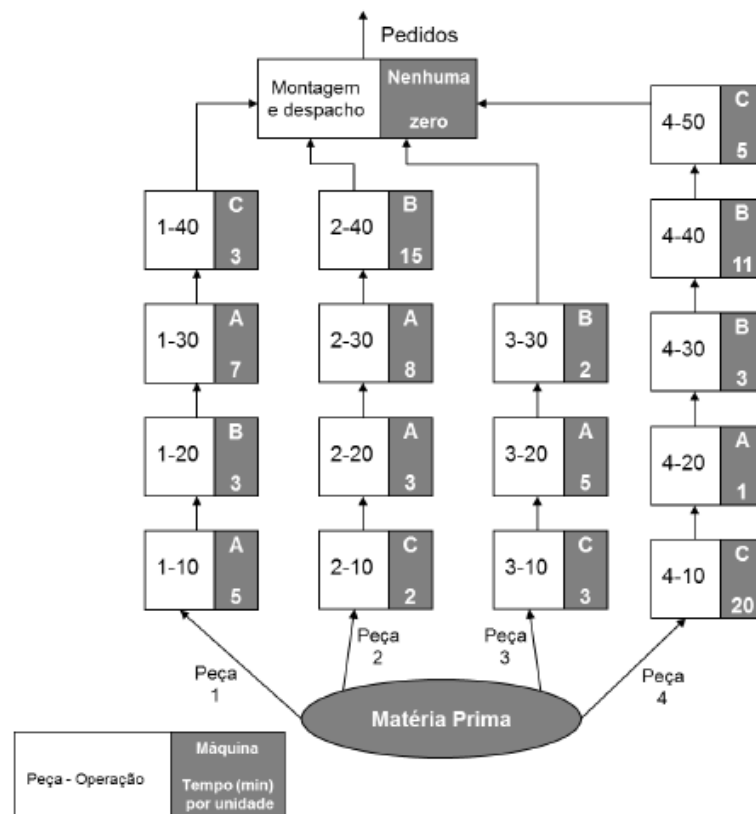
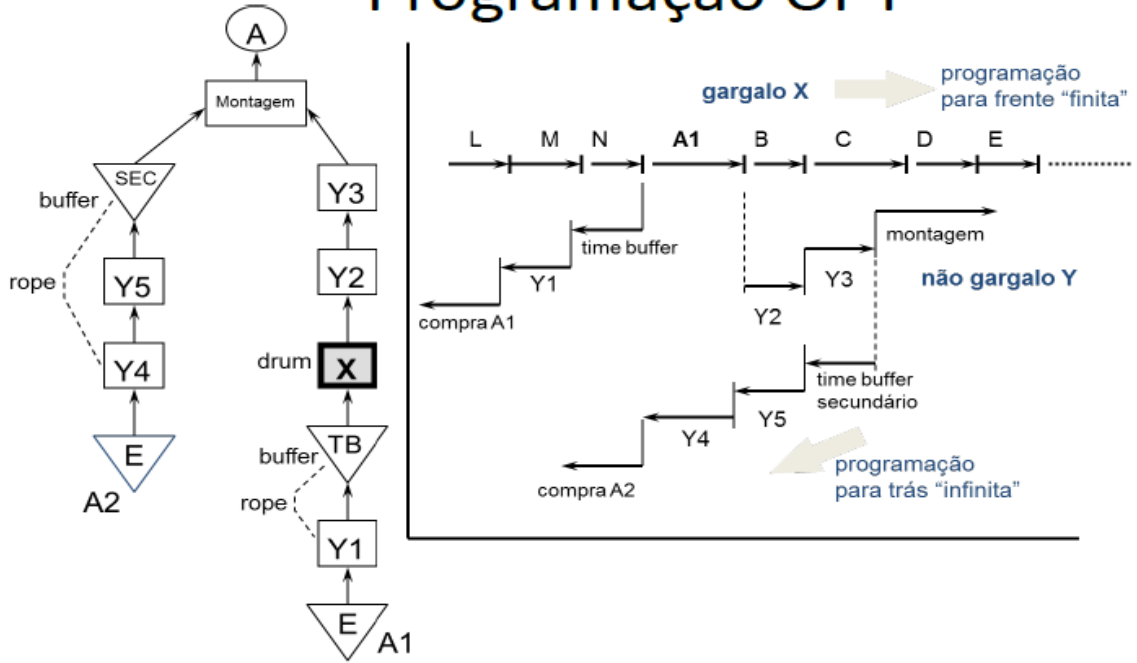
Conceito de hierarquia de decisões de planejamento

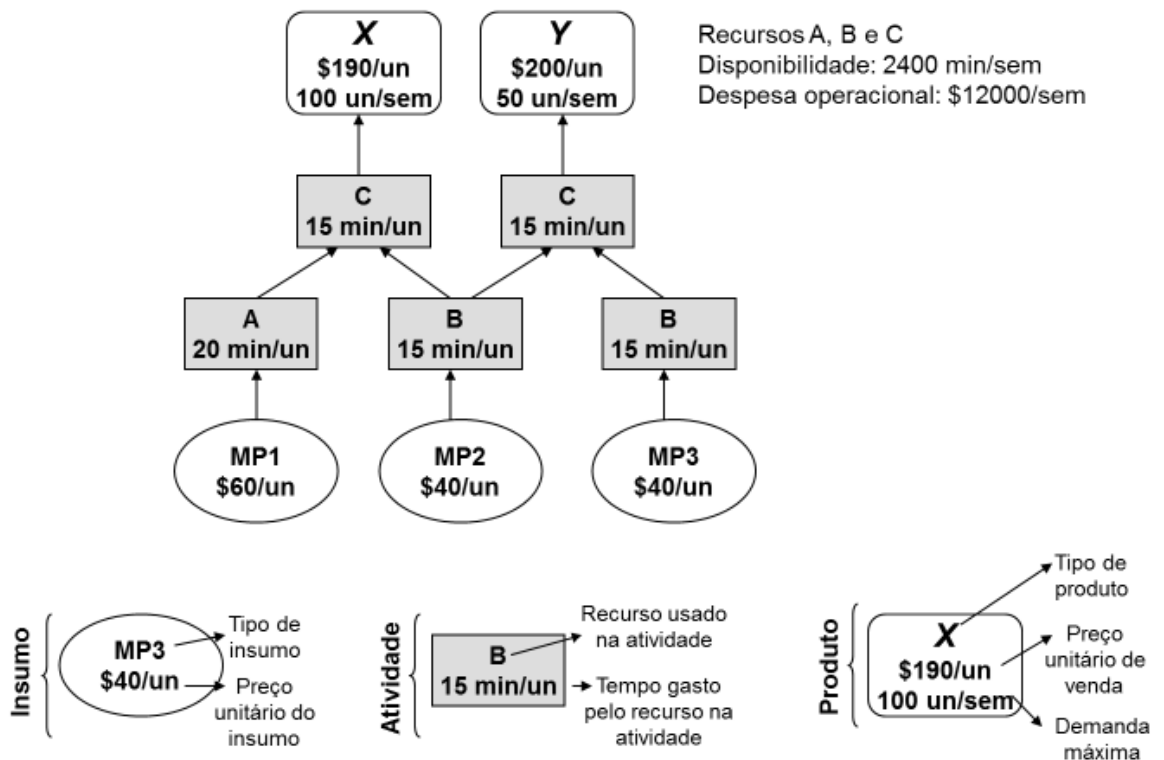
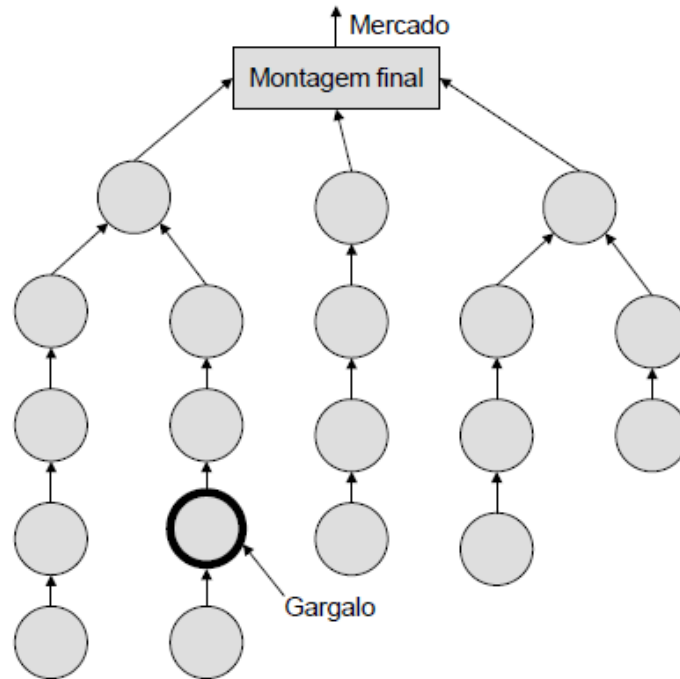


Dinâmica do processo de planejamento

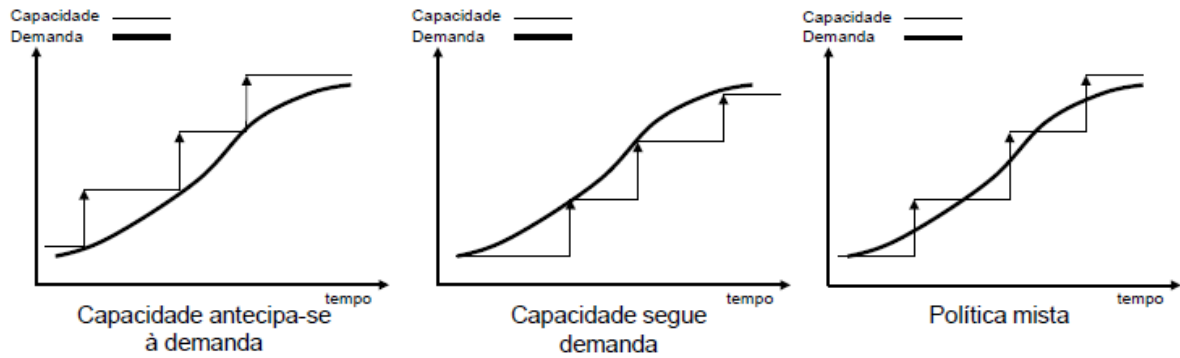


Programação OPT

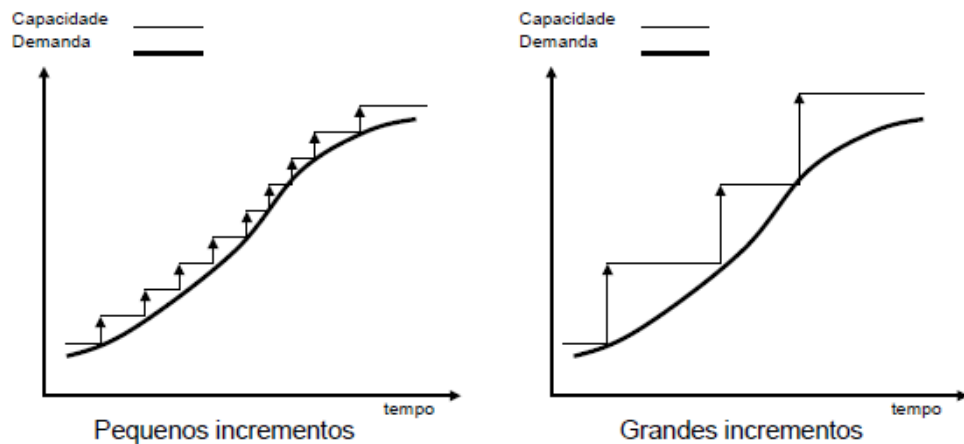




Gestão estratégica de capacidade – momentos dos incrementos



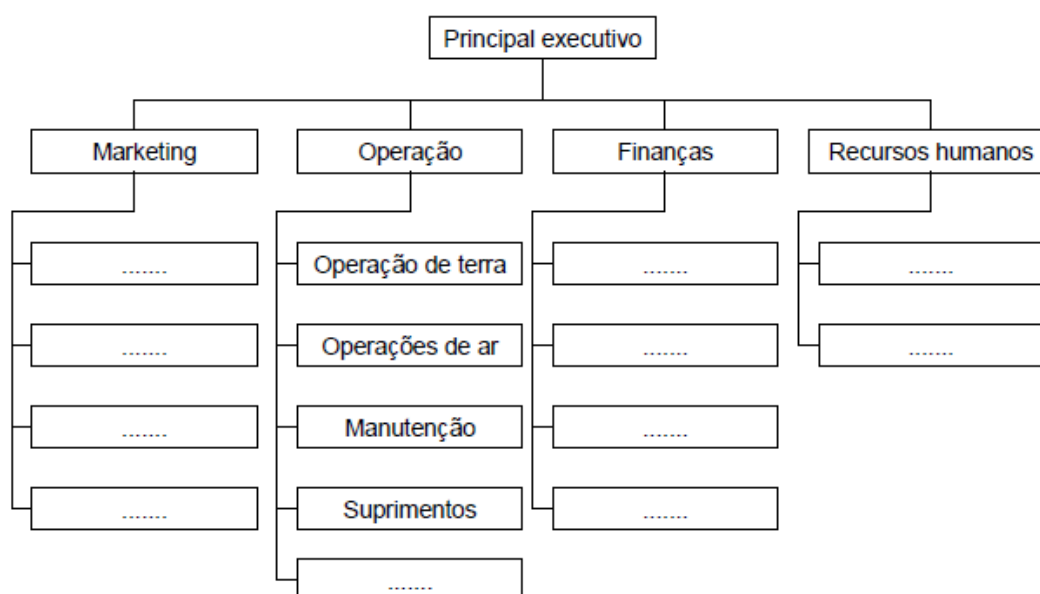
Gestão estratégica de capacidade : tamanho dos incrementos



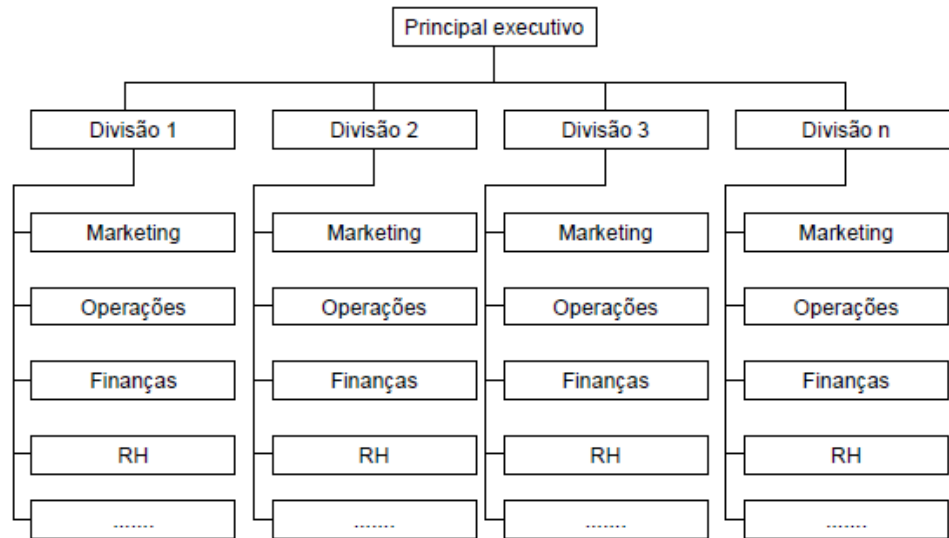
Processo (SLP) para arranjo físico funcional ou por processo

Passos	Possíveis ferramentas
1. Análise de fluxos de produtos ou recursos	Diagrama de fluxo ou diagrama de-para
2. Identificação e inclusão de fatores qualitativos	Diagrama de relacionamento de atividades
3. Avaliação dos dados e arranjo de áreas de trabalho	Diagrama de arranjo de atividades
4. Determinação de um plano de arranjo dos espaços	Diagrama de relações de espaço
5. Ajuste do arranjo no espaço disponível	Planta do local e modelos (templates)

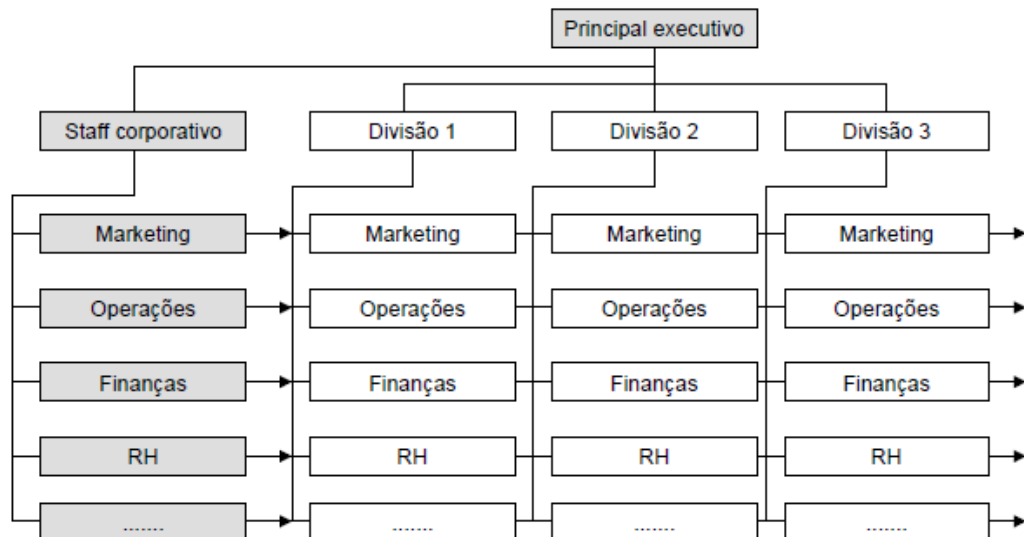
Organização hierárquica



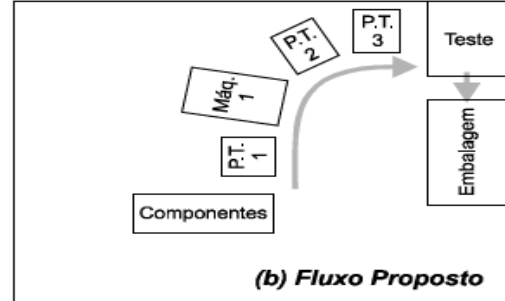
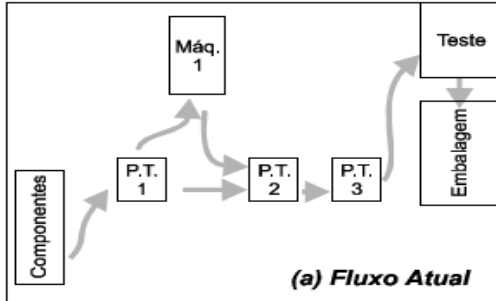
Organização divisional



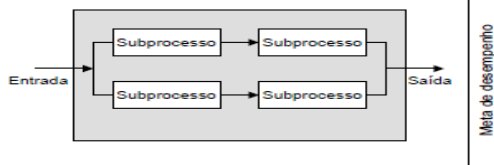
Organização matricial



Diagramas de fluxo



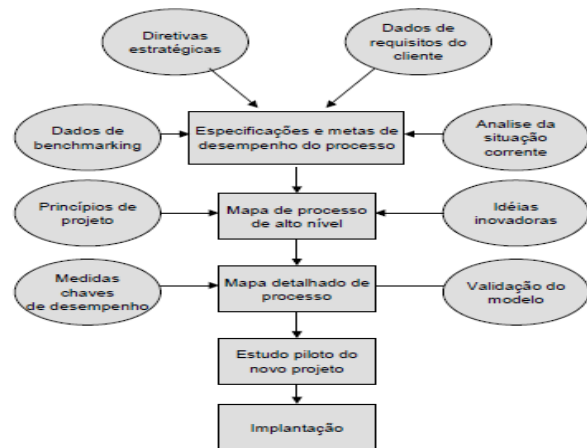
Mapas de processo



a. Mapa de processo de alto nível

Administração de Produção e Operações

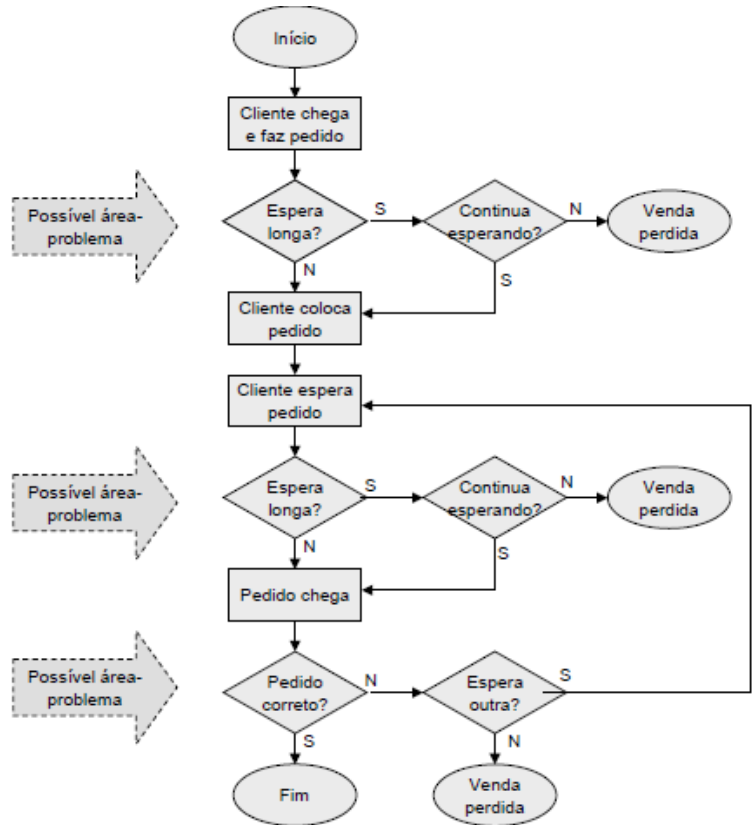
Henrique L. Corrêa | Carlos A. Corrêa



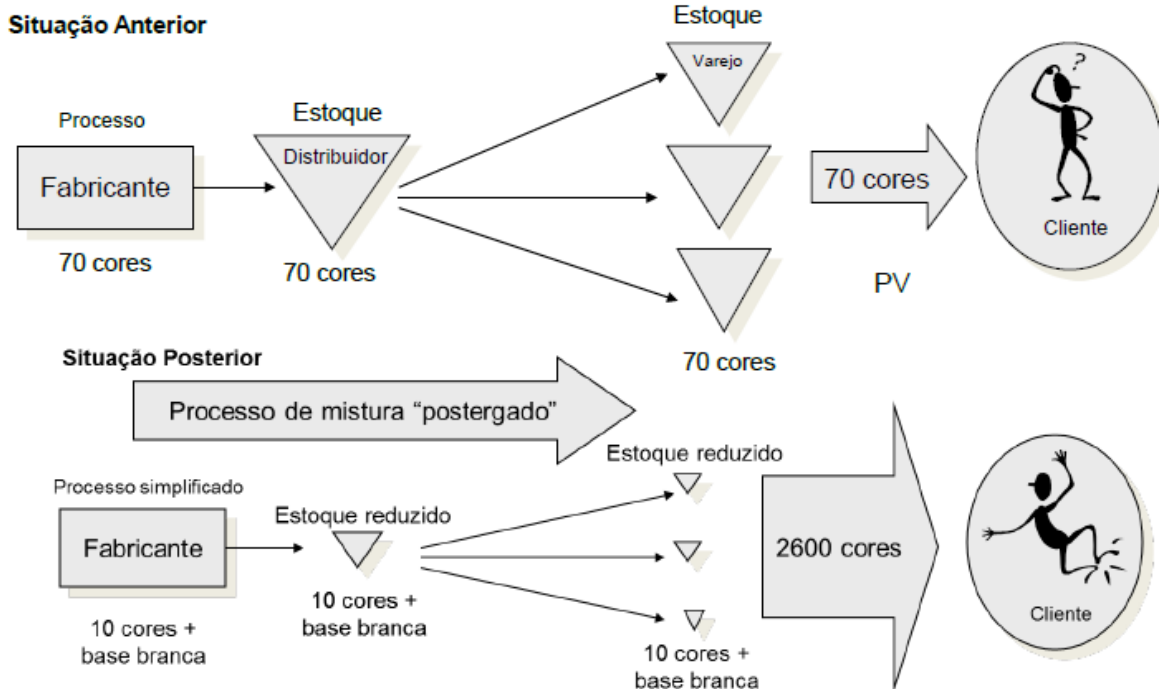
b. Processo geral de re-engenharial



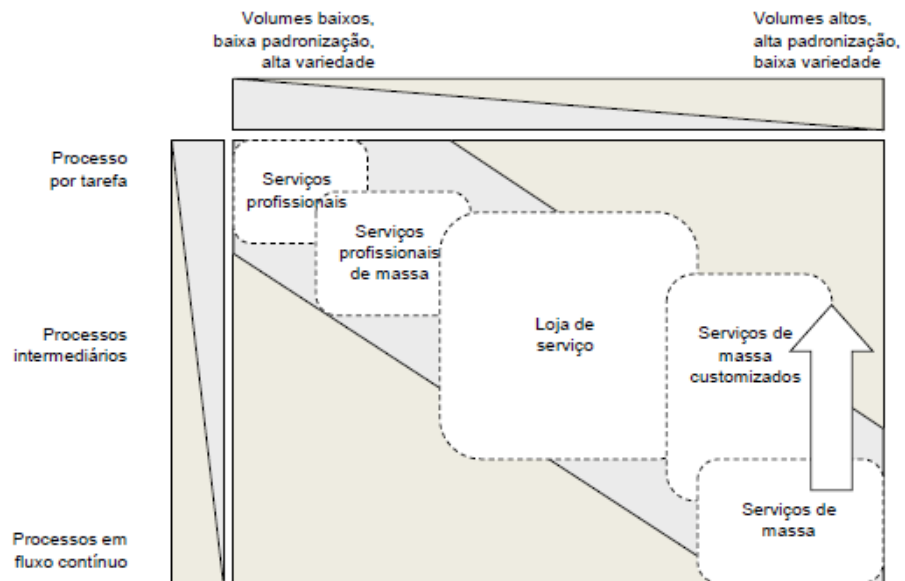
Fluxograma



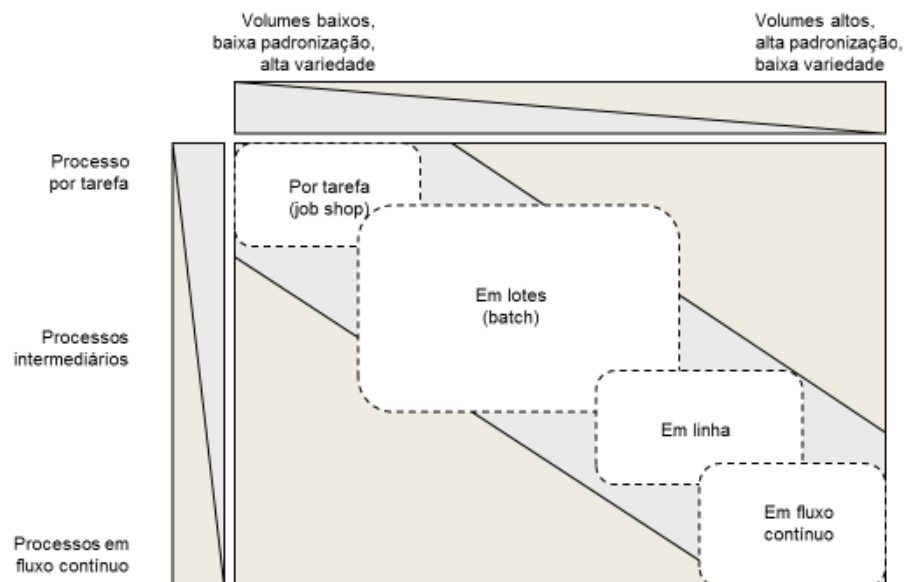
Postergamento



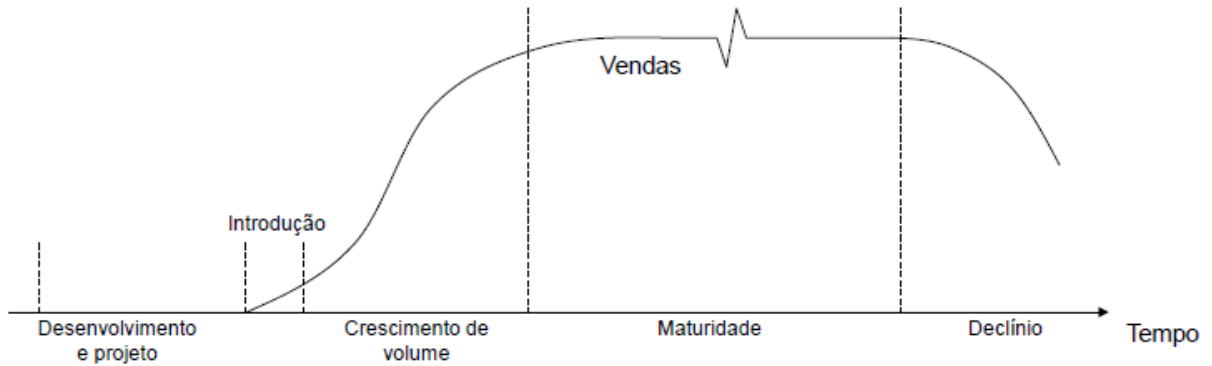
Matriz produto – processo (serviço)



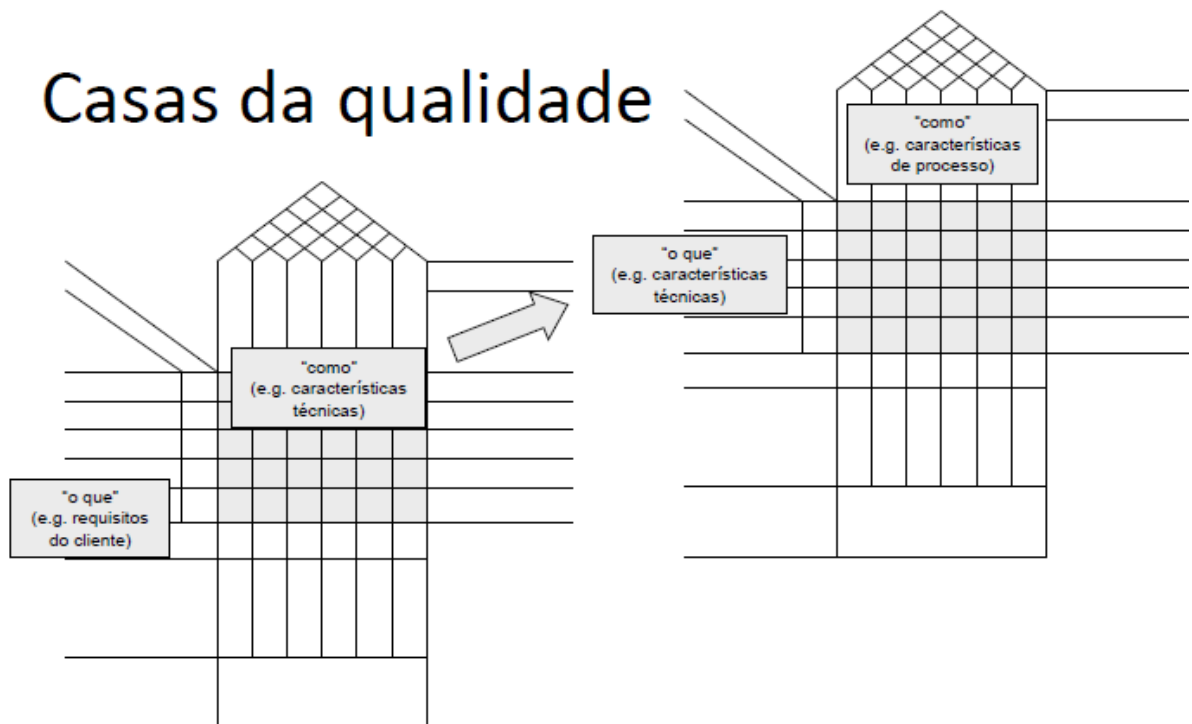
Matriz produto – processo (fabril)



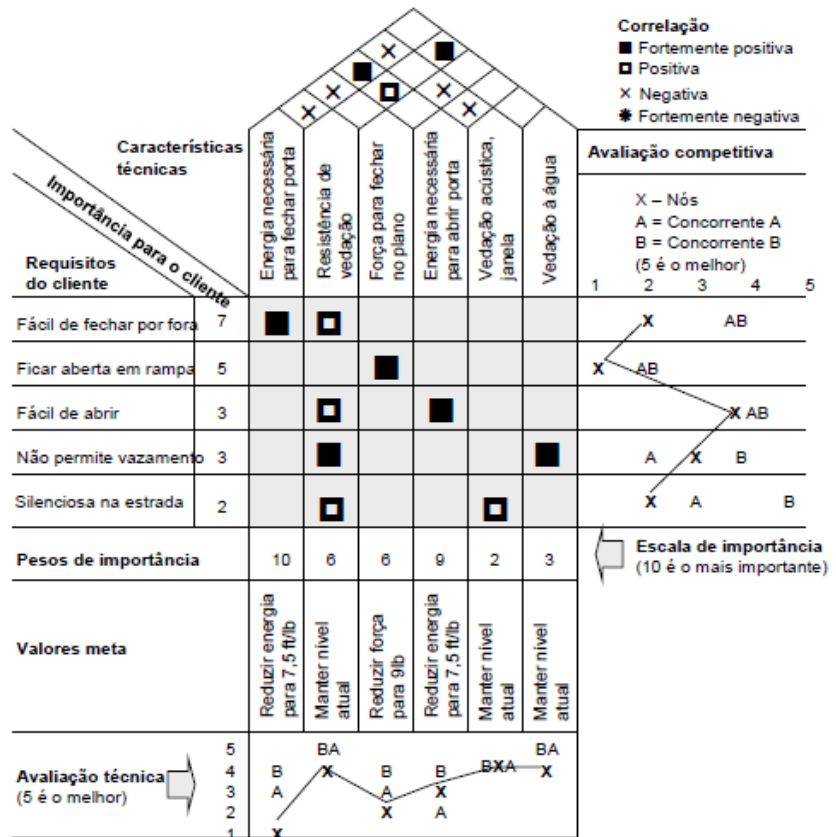
Ciclo de vida de produto



Casas da qualidade



Casa da qualidade QFD



Filtragem sucessiva de idéias

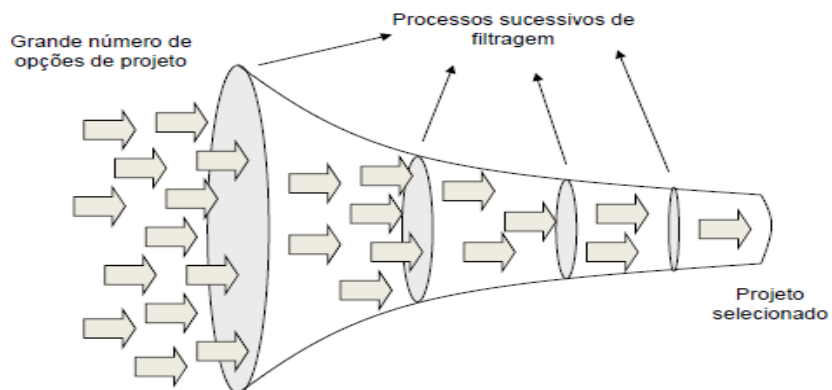
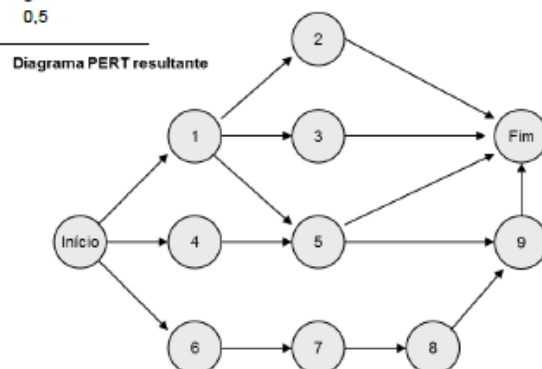


Diagrama PERT

Lista de tarefas	Depende de	Duração (min)
1. Colocar toalha na mesa	nenhuma	0,5
2. Colocar cerâmicas, talheres e proteção	1	3
3. Colocar alimentos frios na mesa	1	2
4. Aquecer o pão	nenhuma	1
5. Colocar o pão na mesa	1,4	0,5
6. Ferver água	nenhuma	4
7. Alimentar cafeteira (café e água)	6	0,5
8. Ciclo da cafeteira	7	3
9. Servir o café	5,8	0,5



Abordagem ISO 14000



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO (2001) Benchmarking

BOWDICH E BUENO (1992, APUD JUNIOR 2008) Staken Holder)

BATISTA(1977.P17) Metodologias

CANZIANI (2002) Cenários Prospectivos

CANZIANI (2002) Cenário Propectivo

CACALCANTY(2001 P.19) Matriz BCG

CARLOS A. CORRÊA E HERIQUE .L. CORRÊA (2002) Administração de Produção e Operários . EDITORA- ATLAS

COSTA (2004) Planejamento Estratégico

COSTA (2000, Apud Casartel,et . Al.2010). Gestão Estrtégica

CORMIER(2001) Ferramentas – Forças de Poter

MINTZBERG (2000) Matriz BCG

MANA.J.FITZSIMMONS (2002) Administração de Serviços, Operações , Estratégia e Tecnologia de Informações. Ed. Bookman

OLIVEIRA (2009 P. 4) Administração Estratégica

SOUZA (2008) Planejamento Estratégico

SILVEIRA (2001) Análise Swot

SEBRAE (2011) Coleção de Estudos e Pesquisas /Taxas de sobrevivência das empresas no Brasil . DF

SCHWARTZ (2000 apud Sturabi 2008) Cenários Prospectivos

TAYLOR (1903) Shop Manage Ment - Administração de Oficinas

TAYLOR (1911) Principles of Scrementific Management – Princípios de Administração Científica

KAPLAN E NORTON (1997) Estágios de Negócios e Medidas de Processos Internos

