

Gestão da Produção

Análise SWOT
Balanced Scorecard
Mapa Estratégico

Prof. Dr. Marco Antonio Pereira

marcopereira@usp.br

Empresas Classe Mundial

ESTRATÉGIA

Balanced
ScoreCard

PRODUTIVIDADE

Lean
Manufacturing

QUALIDADE

6-Sigma

Produtividade X Competitividade

Diagnóstico

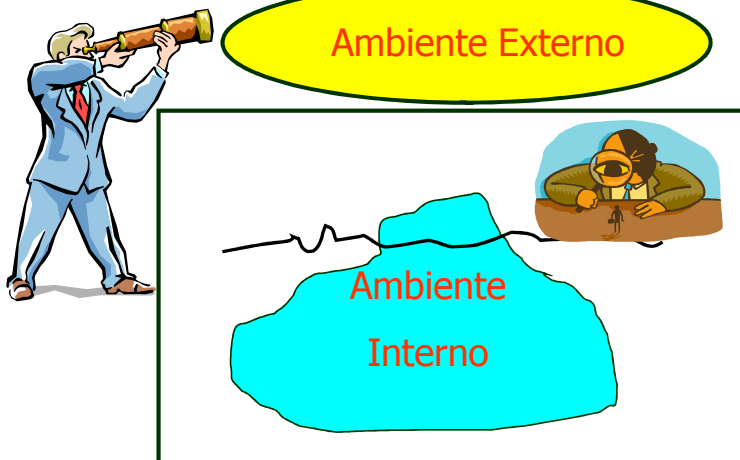
“ Se conhecemos o inimigo (Ambiente Externo) e a nós mesmos (Ambiente Interno), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates.

Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota.

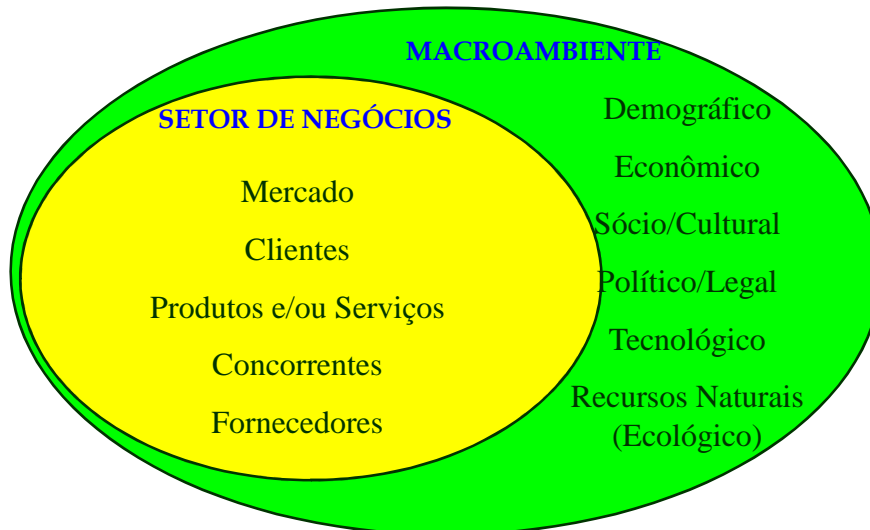
Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas”

Sun Tsu

Parte 1: Análise SWOT



DIAGNÓSTICO EXTERNO



DIAGNÓSTICO EXTERNO

Macroambiente

É o ambiente mais amplo e genérico no qual todas as organizações estão envolvidas direta ou indiretamente **E** que *“exerce influência de maneira similar sobre a maioria das organizações”*.

Setor de Negócios

É o setor específico de negócios da organização. É o ambiente mais próximo e imediate da organização e é onde ela obtém seus recursos e coloca seus produtos e/ou serviços.



Produtos do Diagnóstico Estratégico Externo



Ameaças (Threat)

... são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem **prejudicar** substancialmente e por longo tempo a realização de sua missão e objetivos e/ou o alcance de um bom desempenho.

Oportunidades (Opportunity)

... são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem **contribuir** em grau relevante e por longo tempo a realização de sua missão e objetivos e/ou o alcance de um bom desempenho.

DIAGNÓSTICO INTERNO

Marketing

Finanças

Recursos Humanos

Produção

Logística (TI)

Demais (P&D, ...)

Produtos do Diagnóstico Estratégico Interno



Pontos Fortes

São fatos ou condições internas **capazes de auxiliar o desempenho** ou o cumprimento da Missão



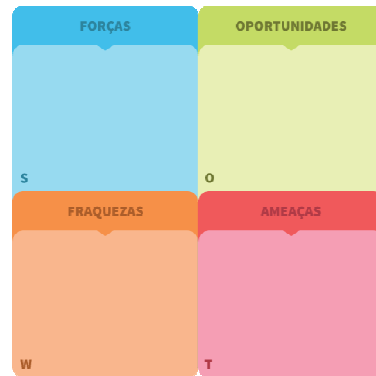
Pontos Fracos

São fatos ou condições internas, **que podem dificultar** a realização da Missão

PRODUTO FINAL: Diagnóstico Estratégico



Diagnóstico Estratégico de uma Organização Complexa



Parte 2 Indicadores, Metas

Não existe Gerenciamento sem medidas.

Peter Drucker



Indicadores, Metas

O que são Indicadores?

O que são Metas?

Qual a diferença entre Objetivo e Meta?

Alguns Exemplos



Indicadores, Metas

O que são Indicadores?

Ferramentas, Instrumentos de Medida

O que são Metas?

Resultados Numéricos

Qual a diferença entre Objetivo e Meta?

Objetivo : Qualitativo (verbo ação)

Meta: Quantitativo)



Indicadores, Metas

Objetivo: Analisar a saúde de um paciente

Indicador	Temperatura	Pressão	Colesterol Total	HDL
Meta	35-37 graus Celsius	80-120 mmHg	150 a 200 mg/dL	H: 33 a 55 mg/dL M: 45-65 mg/dL

MEDIDAS / VOLUMES E INDICES DO VE	RESULTADO	REFERÊNCIA
Volume diastólico final	106	até 115 ml
Volume sistólico final	30,0	até 48 ml
Fração de ejeção	72,0	50 a 70 %
Índice vol. diastólico final	53	50 a 84 ml/m ²
Índice vol. sistólico final	15,0	17 a 37 ml/m ²
Encurtamento fracional	34,2	18 a 44 %
Volume-contração	77,0	83 a 124 ml
Índice de volume-contração	38,5	30 a 65 ml/m ²
Débito cardíaco	5,3	l/min
Índice cardíaco	2,6	2,6 a 4,2 l/min/m ²
Massa VE (Diástole)	169,0	até 260 gramas

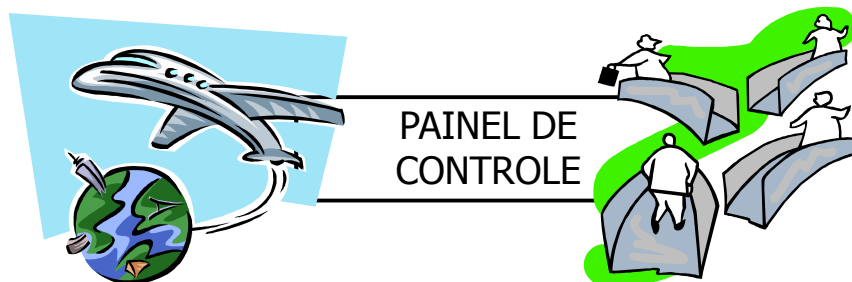


Indicadores, Metas

Objetivo: Analisar a saúde de uma ORGANIZAÇÃO

Indicador	Lucro	Índice de satisfação dos Clientes	Índice de Não Conformidades	Índice de Motivação dos Funcionários
Meta	>4% do faturamento bruto	> 90%	<0,1%	>90%

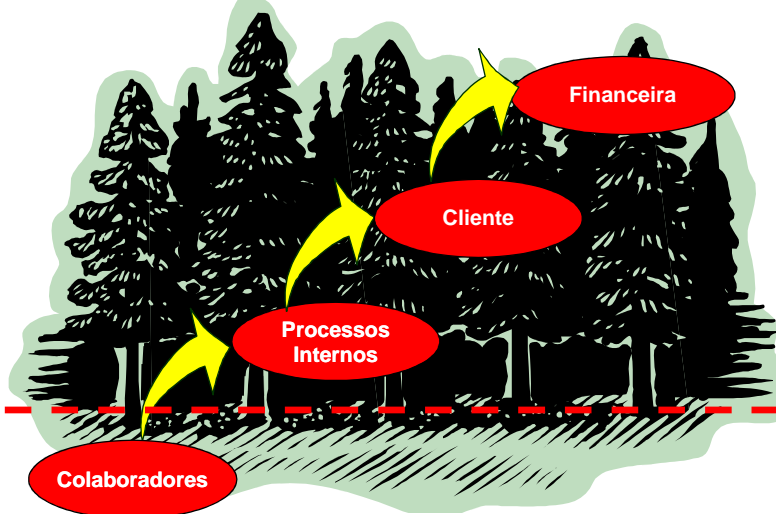
Parte 3: Balanced ScoreCard

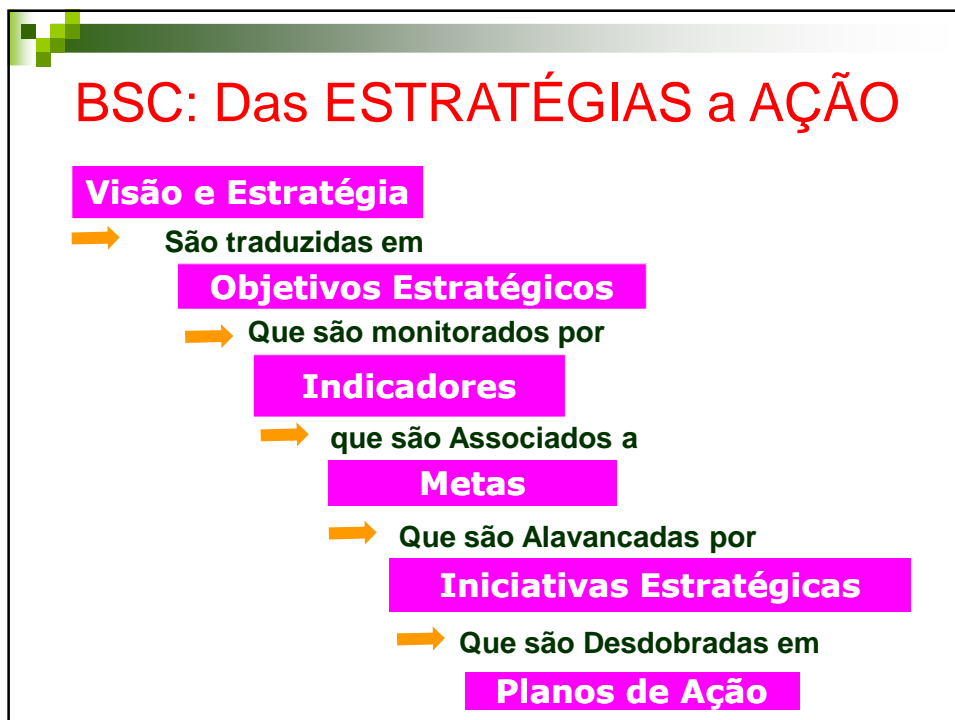
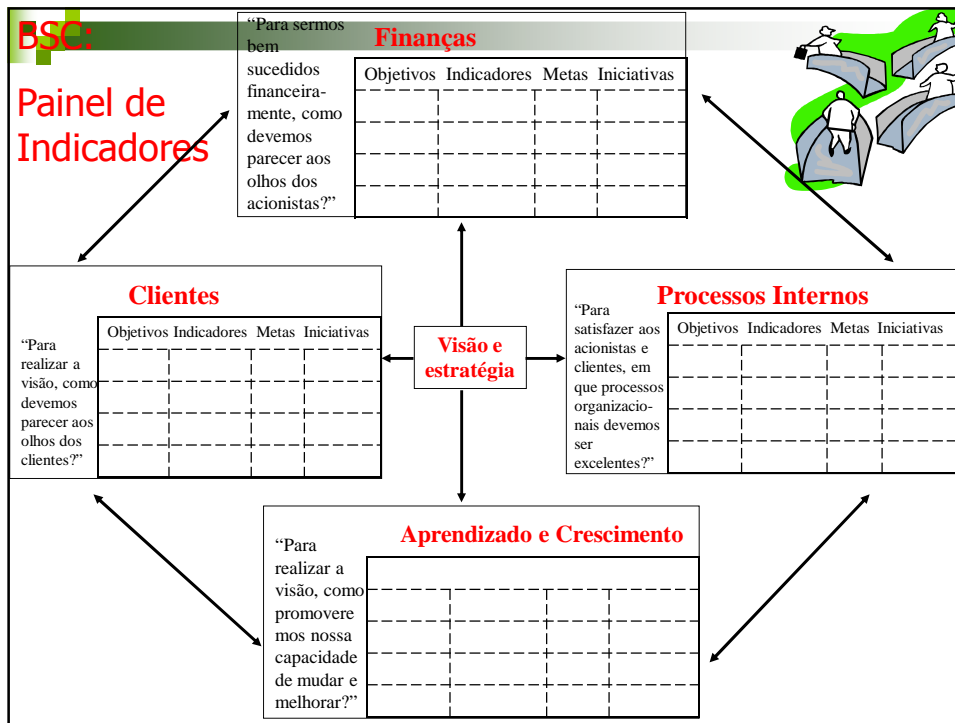


*O que não é medido não é gerenciado.
Também não se pode medir o que não se descreve.*

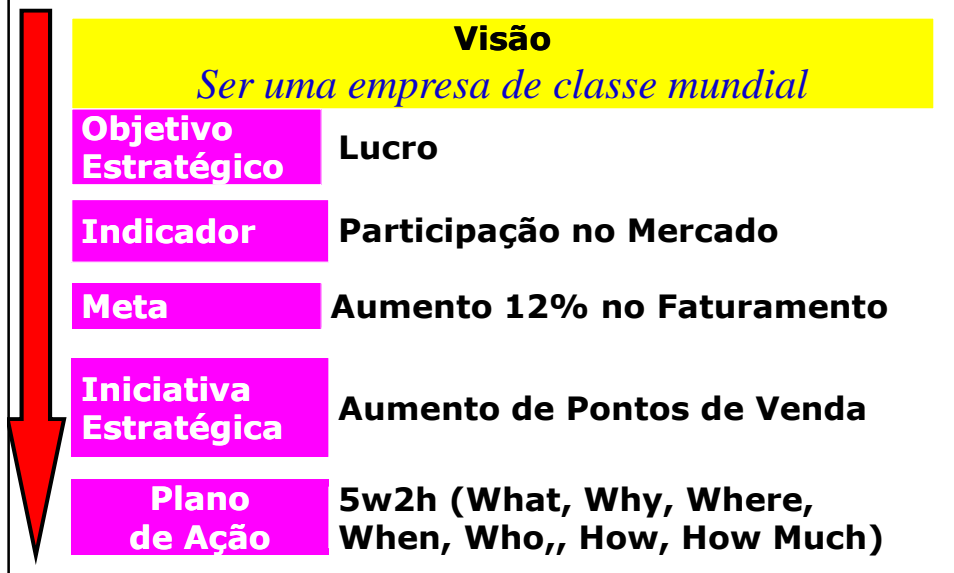
Kaplan & Norton

BSC: As 4 Dimensões Metáfora da Árvore





Exemplo: Perspectiva Financeira



Exemplo: SENAI – SC BSC: Painel de Desempenho

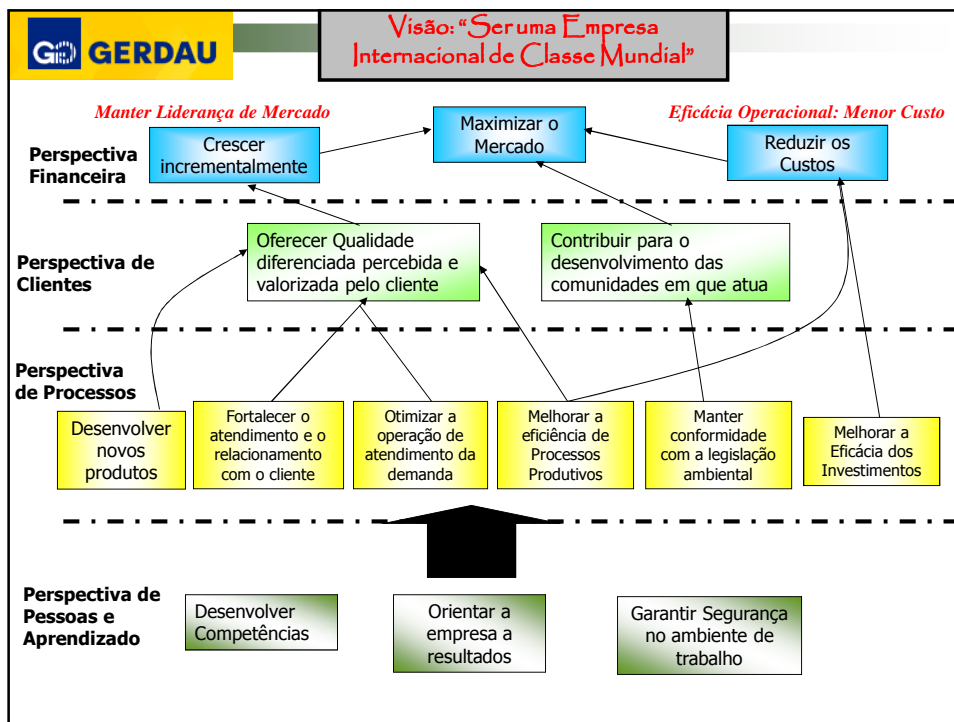
O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso?

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia?

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

Programas de ação chave necessários para se alcançarem os objetivos

Objetivo	Indicadores	Metas		
		2004	2006	2008
Buscar excelência operacional	Índice de Qualidade do Prestador	50	65	90
	% satisfação dos recursos credenciados	70%	78%	85%
Iniciativa Estratégica	Responsável	Prazo	Orçamento	
Programa de Desenvolvimento de Fornecedores	Gerência da Qualidade	Dez./04	R\$ 80.000	



GERDAU **BSC: Objetivos Estratégicos e seus Indicadores**

Perspectiva Financeira	
Objetivo estratégico	Indicador
Maximizar o resultado	Lucro Operacional Líquido
Crescer incrementalmente	Participação de Mercado
	Faturamento
Reduzir custos	Custo Total
	Produtividade

Perspectiva de Clientes	
Objetivo Estratégico	Indicador
Obter qualidade diferenciada percebida e valorizada pelo cliente	Satisfação de clientes
	Posicionamento dos produtos em relação a concorrência.
Contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atuamos	Imagem junto à Comunidade

METAS CORPORATIVAS

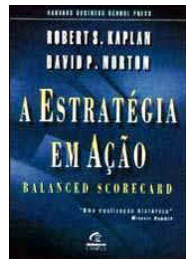
Indicador	Metas (% em relação a 2001)		
	2002	2003	2004
Financeira			
Lucro operacional líquido	+16%	+23%	+30%
Participação de mercado	+3%	+5%	+6%
Faturamento	+4%	+12%	+16%
Custo total	-1,5%	-2,9%	-2,4%
Produtividade	+4%	+10%	+12%
Cientes			
Satisfação de clientes	+15%	+20%	+30%
Número de reclamações de clientes	-30%	-47%	-58%
Posicionamento dos produtos em relação a concorrência	+12%	+15%	+20%
Imagem junto à Comunidade	+5%	+12%	+18%

INICIATIVA: Redução das reclamações de clientes

Plano de ação da Equipe A

PLANO DE AÇÃO 5W1H							
		Indicador: n° de reclamações			Meta: -10%		Equipe A
N°	Ações	Responsável	Quando	Onde	Meta	Como	Por que
1	Utilizar roletes p/ bitolas finas	Produção	Abr/03	Linha X	100% implantado	Trocando roletes existentes	Diminuir problemas de bobinamento
2	Otimizar amarração de rolos	Produção	set/03	Linha Y	Rolos com peso padronizado	Otimizar processo de pesagem e amarração atual	Atender necessidades dos clientes
3	Alterar lubrificantes usados	Produção	Ago/03	Linha X	Camada de lubrificante adequada as necessidades dos clientes	Testando novos lubrificantes e alternativas no processo	Adequar a camada residual de lubrificante aos produtos
4	Estabelecer programa de visita à clientes	Entregas	Fev/03	Expedição	1005 dos clientes preferenciais visitados no ano	Sistematizando visitas aos clientes preferenciais	Verificar aos principais fatores de reclamação e alternativas de melhoria conjunta

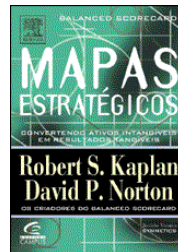
Bibliografia Original



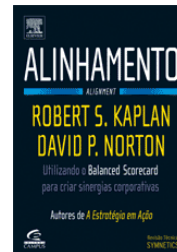
1996



2000



2004



2006

Os 4 Livros são de autoria de:
Robert Kaplan e David Norton (Editora Campus)

Avaliação da Disciplina

O que?	Peso	Data
Problema 1 (PMBoka)	1	março
Problema 2 (Estratégia)	1	16/abril
Problema 3 (Supply Chain)	1	7/maio
Apresentação de Trabalho	3	14-21-28/05 11/06
Prova Individual	4	18/06



Leitura para Próxima Aula

MODELO ADAPTADO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO APLICADO À
MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO
NA ÁREA DE FITNESS

www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/716/890