

Vol 5 Issue 2 Nov 2015

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary
Research Journal*

*Review Of
Research Journal*

Chief Editors

Ashok Yakkaldevi
A R Burla College, India

Flávio de São Pedro Filho
Federal University of Rondonia, Brazil

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies,
Sri Lanka

Welcome to Review Of Research

RNI MAHMUL/2011/38595

ISSN No.2249-894X

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

Advisory Board

Flávio de São Pedro Filho Federal University of Rondonia, Brazil	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinte Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [M.S.]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S.KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....



THE USE OF 10M TOOL TO THE DIAGNOSIS OF CRITICAL POINTS IN INDUSTRIAL PROCESSES

“Utilização da Ferramenta 10 M's no diagnóstico de pontos críticos nos processos industriais”



Rosimeire Freitas Pereira Oliveira¹, Jandecy Cabral Leite²,
Sidney dos Santos Oliveira³, Ananélia Claudia Rodrigues de Queiroz Albuquerque⁴ and
Antonio Claudio Kieling⁵

¹Graduada em Administração – UNINORTE, MBA em Gerenciamento de Projetos – UNINORTE, Mestranda em Engenharia de Processos Industriais – UFPA, docente do Ensino Superior na Estácio – AM Professora e Pesquisadora do CIESA

²Graduado em Matemática – UNIR e Engenharia de Produção Elétrica – FUCAPI, Mestre em Engenharia de Produção – UFSC, Doutor em Engenharia Elétrica – UFPA, Professor e Pesquisador do ITEGAM e de Mestrados da UFPA

³Graduado em Matemática – UNIASSELVI, Especialista Metodologia do Ensino da Matemática – UNIASSELVI, Mestrando em Engenharia de Processos Industriais – UFPA, docente do Ensino Superior

⁴Graduada em Administração com ênfase em Comércio Exterior – CIESA, Especialista em Planejamento Estratégico – UFAM, Mestranda em Engenharia de Processos Industriais – UFPA, Professora e Pesquisadora do CIESA

⁵Graduado em Engenharia Mecânica – UCS e Administração – UNIASSELVI, Especialista em Política e Estratégia – ADESG e Qualidade Total e Produtividade – UNIPLAC, Mestre em Economia Industrial – UFSC, Doutor em Administração de Empresas – UDE – Uruguai, Professor e Pesquisador no CIESA, UNINORTE e UEA

ABSTRACT:

The search for maximizing and improvement of industrial processes aiming at greater competitiveness has led the managers, increasingly, to develop programs and strategic plans that meet the needs of the organization. The objective of the article is to present a tool capable of assisting in the preparation of analyzes of the internal environment which is the tool 10m's of Self-Healing Resiliency, which covers the areas considered the key points in the organization. The methodology used was the application of the questionnaire, interview, direct observation and data



collection, developed on a case-study. Was Performed the application of organizational diagnosis through the use of the tools 10M's. They were then made the analysis of each M's. The results showed that the critical area this in the management which was demonstrated in the five areas of the chart radar. Finally, was drawn up the radar graph of a critical area of management with the administration of decision-making processes.

KEY WORDS: strategy; internal environment; Self-Healing Resiliency; Tool; 10M's.

RESUMO

A busca da maximização e melhoria dos processos industriais visando uma maior competitividade tem levado os gestores, cada vez mais, a desenvolver programas e planejamentos estratégicos que atendam as necessidades da organização. O objetivo do artigo é apresentar uma ferramenta capaz de auxiliar na elaboração das análises do ambiente interno que é a ferramenta 10m's do autodiagnostico, que abrange as áreas consideradas pontos chaves na organização. A metodologia utilizada foi aplicação de questionário, entrevista, observação direta e coleta de dados, desenvolvido sobre forma de estudo de caso. Foi realizada a aplicação do diagnóstico organizacional por meio da utilização das ferramentas 10M's. em seguida foram feitos a análise de cada M's. Os resultados apontaram que a área crítica esta na gestão que foi demonstrado nas cinco zonas do gráfico radar. Por fim, foi elaborado o gráfico radar de uma área crítica da gestão sendo a administração de processos decisórios.

Palavras-Chave: estratégia; ambiente interno; autodiagnostico; Ferramenta; 10M's.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade entre as empresas tem levado empresários de diversas áreas a buscarem métodos mais eficazes na busca de melhores resultados. O planejamento estratégico busca direcionar a empresa para o futuro, analisando suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos de forma a estabelecer uma estratégia adequada para cada tipo de empresa.

A função do planejamento estratégico em qualquer organização é desenvolver autoconhecimento para melhor utilizar seus pontos dominantes além de reconhecer e eliminar ou adequar seus déficits para com isso avaliar e usufruir as oportunidades externas, admitindo e evitando possíveis ameaças construindo um plano efetivo de trabalho para a realização de todo o processo (OLIVEIRA, 2006).

O desenvolvimento de uma análise de diagnóstico esta primeiramente relacionada a apresentação de um sistema de inovação que permita a determinação dos pontos de inconsistência no sistema o que define um problema a ser solucionado (EDQUIST, 2011).

A presente pesquisa busca enfatizar a importância da utilização da ferramenta 10M's- autodiagnostico, para contribuir na melhoria continua dos processos empresariais tendo como base o planejamento estratégico que compreende, entre outras fases, a auto avaliação das áreas internas tais quais: marketing, mão-de-obra, máquinas, entre outras, totalizando dez áreas tratadas, definidas como os 10 m's do auto diagnóstico (COSTA, 2007).

Esse diagnóstico realizado em cada uma das referidas áreas fornece dados importantes que auxiliam na identificação dos pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar e de ameaças e oportunidades em relação aos concorrentes gerando uma conexão entre conhecimento e capacidade, ponto este comumente negligenciado pelas organizações empresariais (PAIVA e GONÇALO, 2008).

No passado, organizações sempre tinham um conhecimento estratégico, entretanto não necessariamente era um produto de esforço consciente. Porém, hoje em dia, a escolha de conhecimento estratégico inspira uma cultura de inovação, que é essencial para organizações, aquele desejo, de torna-se parte no jogo de competição da economia de conhecimento. Conhecimento estratégico deve ser relacionado com a capacidade como um diagnóstico interno eficiente é poderoso para o crescimento organizacional.

As empresas devem estar continuamente na busca de inovação, para tornar-se sempre competitiva. É impossível para as organizações adaptarem-se continuamente as mudanças e obter

sucesso sem que seja feita uma análise periódica do seu ambiente interno de forma a desenvolver uma visão estratégica dos objetivos e não dos pontos críticos. As inovações são novas criações de significado econômico e/ou de sociedade, podendo ser de novos produtos ou novos processos. Os resultados são inovações de produto por meios tecnológicos ou processos organizacionais, já os novos processos são inovações para processo já em utilização, devendo-se frisar que as organizações normalmente não influenciam diretamente nos processos de inovação tendo, no entanto relevância nas mudanças e melhorias (EDQUIST, 2011).

A análise de um ambiente tem como função estabelecer um caminho a ser trilhado e considerar as variáveis múltiplas a serem consideradas com intuito de corrigir falhas no processo (BRINCKMAN et al., 2010).

A análise fornece indicações dos efeitos especiais de recurso escassos, a análise de um ambiente traz um parâmetro de melhoria para um crescimento organizacional (ROSSENBUSCH e BRINCKMANN, 2011).

O presente artigo tem por objetivo avaliar a estrutura da organização, destacar as inconsistências, seus pontos fortes, fracos e sugerir, através das análises apresentadas alternativas para melhorias, crescimento e desenvolvimento, enfatizando a importância da utilização da ferramenta 10M's para diagnosticar pontos críticos através do gráfico radar.

A escolha deste objeto de estudo deu-se pelo fato das empresas do polo industrial de Manaus (PIM) apresentarem uma variabilidade em seus processos industriais nos diversos setores, incidências de pontos fracos e a melhorar indicando a necessidade de um autodiagnóstico. Diante do exposto, formulou-se a seguinte questionamento: Qual a importância de utilizar a ferramenta 10M's para autodiagnóstico das análises internas da empresa?

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Planejamento Estratégico

O objetivo de se desenvolver uma estratégia é a delimitação de metas a serem alcançadas e a construção de um modelo de negócios que designe este propósito sendo de simples compreensão e implementação, mas abrangente em seu processo (PLANNING, 2010).

Uma estratégia é integrada e coordenada em conjunto com os compromissos e ações projetados explorando as habilidades existentes amealhando vantagens competitivas. Desta forma quando uma organização decide por uma estratégia consequentemente cria novas alternativas para competir (HITT et al., 2009).

Por outro lado as motivações estratégicas permitem influenciar nos processos decisórios baseados no planejamento estratégico, o que corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executores para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (NOLAND e PHILLIPS, 2010).

Uma empresa desenvolve vantagem competitiva quando tem a habilidade de implementar estratégias as quais os concorrentes são incapazes de duplicar ou pensarem serem inviáveis de reproduzir. A confiabilidade de uma ação estratégica é aferida quando esta gerar uma ou mais vantagens competitivas ressaltando que este lucro não é permanente tendo a organização que se adaptar criando novos métodos que determinarão a longevidade da vantagem competitiva (HITT et al., 2009).

2.2. Ferramentas da Qualidade

A gestão da qualidade tem lançado mão de estratégias altamente eficientes que se

caracterizam, pela simplicidade de compreensão e de implantação (PALADINI, 2010).

As ferramentas da qualidade, são utilizadas para desenvolver, implementar, monitorar e melhorar os preceitos da qualidade nas organizações, apresentando importantes e necessários instrumentos para que os Sistema de Gestão da Qualidades (SGQs) obtenha máxima eficiência e eficácia (ALSALEH, 2007).

Uma das importantes funções competitivas das ferramentas da qualidade é avaliar a satisfação do cliente, visando a melhoria da qualidade nos serviços e produtos. Essa prática promove a confiabilidade e produz consideráveis vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes (CARNEVALLI; MIGUEL; CALARGE, 2008).

2.3. Ambiente Interno

O Planejamento estratégico é uma ferramenta importante para o diagnóstico e projeção futura de uma empresa, com ele pode-se analisar o ambiente externo da empresa, diagnosticando as oportunidades e as ameaças além de analisar a empresa internamente corroborando os pontos fortes e fracos da mesma podendo até mesmo auxiliar na visão de comportamento do mercado apresentando opções para melhoria da atuação da organização auxiliando na sistematização e produtividade, promovendo diferenciais perante os concorrentes com objetivo final de conquistar fatias de mercado (MACHADO E KUENEL, 2009).

O diagnóstico estratégico é a primeira fase do planejamento estratégico, com a finalidade de analisar a empresa interna e externamente produzindo um diagnóstico situacional da empresa, identificando tanto as habilidades e óbices quanto as oportunidades e ameaças.

Já a abordagem estratégica se refere a visão de como um recurso estratégico adota uma perspectiva administrativa e enfatiza os modos em que as organizações manipula e desdobra seus símbolos influenciando ou controlando as pressões (HE e BARUCH, 2010).

A investigação interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências observadas no ente empresarial devendo ser fundamentada na consideração entre das atividades que se esperam serem desenvolvidas relacionadas às que são efetivamente realizadas no presente de forma a alcançar sua visão e missão (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Costa (2007) os pontos fortes são características positivas de destaque na instituição que favorecem no cumprimento dos seus propósitos. Já os pontos fracos de finem-se como sendo características negativas, na instituição, que obstaculizam o funcionamento consistente e os pontos a melhorar caracterizam-se como conjunturas positivas, mas que não possuem relevância suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

O diagnóstico estratégico é definido, segundo Costa (2005), como sendo “um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção de seu futuro”.

Para que o diagnóstico seja construído considerando todos os detalhes e sendo imparcial é necessária a concepção de uma análise interna que tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa relacionando com sua atual produção versus o mercado (OLIVEIRA, 2006).

Já a elaboração da análise pode ser realizada através do mecanismo de Brainstorming que nada mais é do que um processo coletivo de criação de soluções de identificação de problemas ou de oportunidades com a participação de pessoal externo, sem nenhum roteiro específico e que, para um melhor resultado seja utilizado a técnica de Benchmarking consistindo na comparação de uma empresa com outras que servem como referência desta forma mostrando a posição comparativa da

instituição relacionado aos melhores processos conhecidos (LAS CASAS, 2008).

Para facilitar o diagnóstico interno da instituição, propõem-se a utilização de uma ferramenta de análise conhecida como os 10-Ms do Autodiagnóstico, o qual será abordado de maneira mais profunda no decorrer deste trabalho (COSTA, 2007).

2.4. Os 10-M's do Autodiagnóstico

A composição do autodiagnóstico inicia-se com a listagem dos pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar, classificando-os em grandes categorias, o que possibilita uma visão ampla da instituição conforme exemplificado no fluxograma a seguir para uma melhor visualização do funcionamento da ferramenta 10Ms-auto diagnóstico:

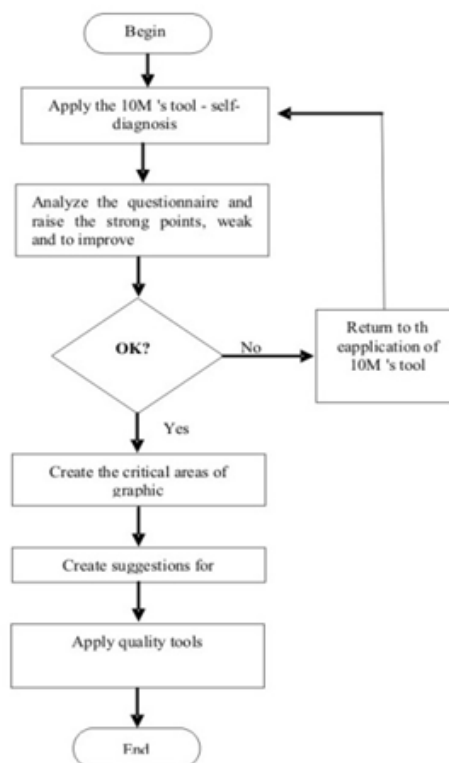


Figure 1. Flowchart of application of 10 M's

Os 10-Ms do Autodiagnóstico, é uma é uma extensão dos famosos 4-Ms referentes à mão-de-obra, máquinas, materiais e métodos, definidos por Ishikawa e que representam áreas internas. Devemos frisar que a ordem em que estão apresentados os 10-Ms não é vinculado a nenhum caráter hierárquico, sendo elas:

Management: (Gestão, Supervisão, Liderança): Administração geral e processos decisórios, Gestão de tecnologias e de sistemas de informação, Gestão estratégica, Gestão setorial: marketing, comercial, operacional, de produção e de logística, financeira, recursos humanos, ou seja, gestão de processos transfuncionais, Relacionamentos com acionistas e com stakeholders (partes interessadas).

Manpower(Recursos humanos, capacitação, motivação): Recrutamento e seleção de pessoas, capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, gerentes e supervisores

preparados para a gestão de pessoas, motivação, envolvimento e comprometimento, remuneração, reconhecimento e recompensas, satisfação dos funcionários e clientes.

Machines(equipamentos, aparelhos, sistemas): Equipamentos de manuseio e transportes. Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança. Manutenção de máquinas e equipamentos. Máquinas, equipamentos e sistemas de produção. Satisfação dos funcionários e gerentes.

Marketing (Vendas, portfólio de produtos e serviços): Conhecimento do mercado e dos concorrentes. Flexibilidade e negociações. Lançamentos de produtos e campanhas. Pós-venda, garantia e assistência técnica. Treinamento e satisfação dos clientes.

Material(Matéria prima, suprimento, fornecedores): Desenvolvimento de parcerias com fornecedores. Cadeia de suprimento, logística. Estoques qualitativos, quantitativo, preservado. Especificações para aquisição e padronização e codificação de materiais. Qualidade assegurada na aquisição.

EnvironMent(Preservação ambiental, reciclagem, energia): Gestão de proteção ambiental. Licenciamento ambiental. Programas de economia de energia, de água e de insumos. Reciclagem de resíduos. Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações.

PhysicalMedium(Instalações, acesso, funcionalidade, conforto): Circulação interna, fluxo internos, estacionamentos. Iluminação, limpeza, arrumação. Infraestrutura, utilidades. Sinalização visual, interna e externa.

Mensages(Comunicação, divulgação): Comunicação com clientes, fornecedores, governo, imprensa e público. Comunicação entre gerentes, supervisores e funcionários. Comunicação escrita, circulares e quadros de aviso e comunicação verbal, informal e diagonal. Comunicações da direção para direção: transparência e integridade. Providências e respostas às reclamações e sugestões dos clientes.

Methods(Processos, organização): Fluxograma de processos produtivos e administrativos. Metodologia de gestão por projetos. Metodologias para desenvolvimento de produtos. Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos. Sistemas de garantia da qualidade.

Money (Finanças): Acompanhamento gerencial por centros de resultados. Fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber. Faturamento e recebimento. Investimentos estratégicos. Orçamentos e acompanhamento orçamentário.

Essas dez áreas de concentração e foco da organização cobrem, praticamente, quase todos os pontos internos relevantes de qualquer instituição (COSTA, 2007).

A aplicação da Tabela 1 advém de um brainstorm com um número satisfatório de aspectos avaliados onde cada zona significa um estágio da empresa considerando que a medida que se se distancia do centro mais critica a área se torna.

Table 1. Table for construction Radar Graphical

Strengths	Points to improve	Weaknesses	Zone	Location
Many	Few	(No)	1 - Blue	The innercrown
Some	Some	Few	2 - Green	The 2nd innermostcrown
Some	Many	Some	3 - Yellow	The mostintermediatecrown
Few	Some	Some	4 - Red	The 2nd outercrown
(No)	Few	Many	5 - Purple	The outercrown

Source. COSTA, (2007)

O gráfico radar Figura 2 é: “uma forma clara e pictórica de representar o resultado da análise de cadauma das dez áreas mencionadas. Trata-se de um gráfico construído de forma circular, espalhando-se de forma radial, as dez áreas mencionadas” (COSTA, 2007).



Figure 2. Radar Graphical
Source. COSTA, (2007)

A discriminação dos 10M'S serve para ilustrar tópicos importantes a serem lembrados na hora de se implementar o mecanismo de brainstorming para detectar e relacionar os pontos fortes, fracos e a melhorar no diagnóstico situacional do empreendimento em questão aos M's e subsequentemente construir um diagrama em forma de radar que represente a realidade individual da empresa.

Esta representação esquemática permite visualizar o funcionamento do ambiente interno da organização após a compilação dos dados obtidos através de questionários de autoavaliação e diagnóstico organizacional podendo-se então identificar as áreas críticas e não críticas da organização (COSTA, 2007).

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. O tipo do projeto

A investigação se caracteriza como uma pesquisa-diagnóstico nos parâmetros de estudo de caso com o intuito de analisar a utilização da ferramenta 10'Ms para diagnosticar os pontos críticos de processos industriais em uma empresa do PIM.

Os estudos de caso representam a estratégia preferencial quando são propostas questões que analisam “como” e “por que” determinados mecanismos funcionam (YIN, 2009).

3.2. A natureza da pesquisa

A pesquisa tem natureza qualitativa e quantitativa, pois busca estabelecer relações entre as

variáveis estudadas que são os pontos fracos e processos industriais e também investigar e comparar os pontos críticos correlacionando- os aos processos inerentes ao funcionamento de uma organização.

3.3. A finalidade da pesquisa

No que tange à finalidade pode-se dizer que a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois busca descrever a correlação entre os pontos críticos e produtividade, e o impacto advindo desta relação.

3.4. Os meios de investigação

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso – método indutivo, onde se propõe a analisar um fenômeno que ocorre em uma organização específica e depois extrapolar a análise feita e os resultados obtidos para organizações que possuem características semelhantes.

A pesquisa será literária, documental e de campo por meio de coleta de dados e observação direta oportunizada em visitas de campo cujas observações podem variar de atividades formais a informais no momento da coleta de dados quando podem ser desenvolvidos protocolos de observação formal(YIN, 2009).

3.5. Sujeitos da pesquisa

a) Universo

A Empresa foi fundada com o objetivo de atender o ramo de produtos alternativos de consumo. A organização trabalha atualmente no segmento de mercado de Áudio, TV e Monitores e mantém seu Sistema da Qualidade certificado pela ABS de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000, sendo administrada através de conhecimento empírico.

b) Amostra

O universo amostral compreendeu como participantes da pesquisa três gerentes, quatro supervisores e vinte funcionários tendo caráter censitário.

3.6. Instrumentos de coleta de dados

É um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados, com característica documental e está restrita a documentos escritos ou não (LAKATOS e MARCONI, 2008).

a) Para a pesquisa bibliográfica serão utilizados materiais publicados por autores renomados, que já obtiveram resultados em pesquisas semelhantes, como artigos científicos, livros editorados e até teses de doutorado;

b) Na pesquisa documental serão analisados os resultados do questionário 10M's;

c) Os dados foram coletados com três instrumentos: questionários, entrevistas e formulários que foram aplicados no período 05/10/2014 à 05/11/2014.

3.7. Análise dos resultados

Os dados coletados após compilação foram representados de forma diagramática em tabelas, figuras e descrição sendo posteriormente interpretadas com base na fundamentação teórica a fim de elaborar o planejamento estratégico para a empresa investigada no referido estudo de campo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Diagnóstico organizacional

4.1.1. Característica da Empresa Estudada

Esta pesquisa apresenta o diagnóstico organizacional de uma empresa do PIM atuante no ramo de injeção plástica, fabricação e comercialização de peças plásticas injetadas em resina termoplástica.

Hoje a empresa, primando sempre pela qualidade dos seus produtos e serviços, expandiu os seus negócios e já conta atualmente com um parque de máquinas e periférico de alta tecnologia e uma unidade completa de pintura e serigrafia.

A organização trabalha atualmente no segmento de mercado de Áudio, TV e Monitores e mantém seu Sistema da Qualidade certificado pela ABS de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000.

4.2. Análise dos 10 M'S do autodiagnóstico

A autoanálise utilizando eixos permitiu a graduação em níveis oferecendo melhor visualização do resultado das análises, considerando a frequência dos pontos fortes e pontos fracos, utilizando o critério sugerido na Tabela 1.

Na Tabela 2, observa-se que no processo administrativo foram detectados cinquenta e nove (59) atributos caracterizados como pontos fortes, dezessete (17) como pontos a melhorar e um (01) fator qualificado como ponto fraco.

Foi constatado que, de acordo com a tabela para construção do gráfico-radar (Tabela1), a área de gestão em se considerando o atributo de processo decisório ficou na zona roxa, sendo, portanto arrolada como um ponto crítico.

Table 2. Analysis of Internal Environment of Production Administrative

AREA	SEQ.	ATTRIBUTES	STRENGTH	POINT TO IMPROVE	WEAKNESS
1. Management	1.1	General management and decision-making processes	0	0	3
	1.2	Management of technology and information systems	0	0	0
	1.3	Strategic management	1	1	0
	1.4	Sectoral Management (sectors in general)	0	1	0
	1.5	Relations with Shareholders and Stakeholders	0	0	0
			TOTAL	1	2
2. Manpower	2.1	Recruitment and Selection	2	1	0
	2.2	Training, training and dev. hand labor	1	1	0
	2.3	Managers and supervisors prepared for people management	2	1	0
	2.4	Motivation and commitment	2	1	0
	2.5	Remuneration	2	1	0
	2.6	Recognition	1	2	0
	2.7	Satisfaction	2	1	0
			TOTAL	12	8
3. Marketing	3.1	Knowledge of the market and competitors	3	0	0
	3.2	Flexibility and negotiations	3	0	0
	3.3	Product launches and campaigns	2	0	0
	3.4	After sales, warranty and assist. Technique	3	0	0
	3.5	Customer satisfaction treatment	3	0	0
			TOTAL	14	0

4. Messages	4.1	Communication to customers , suppliers, government , media and public (Stakeholders)	2	1	0
	4.2	Communication between management and subordinates	2	1	0
	4.3	Written communication , newsletters and bulletin boards	3	0	0
	4.4	Verbal communication	3	1	0
	4.5	Communications direction with transparency and integrity	2	1	0
	4.6	Actions and responses to customer complaints and suggestions	2	1	0
	4.7	Actions and responses to complaints and employee suggestions	0	1	0
		TOTAL	14	6	0
5. Methods	5.1	Flowcharts	3	0	0
	5.2	Methodology for management by projects	2	1	0
	5.3	Methodologies for product development	2	1	0
	5.4	Standards and standard production procedures	2	1	0
	5.5	Norms , standards and procedures and administrative products	3	0	0
	5.6	Quality assurance systems	3	0	0
		TOTAL	15	3	0
6. Money	6.1	Management supervision by results centers	1	1	0
	6.2	Investments in technology	1	1	0
	6.3	Investment in human resources	0	1	0
	6.4	Budget and budget tracking	1	1	0
		TOTAL	3	4	0

A análise dos dados compilados na tabela 3 indica que, em se considerando os processos administrativos, 47 atributos foram descritos como pontos fortes, 13 como pontos a melhorar inexistindo pontos fracos.

Table 3. Analysis of Internal Environment of Production Processes

AREA	SEQ.	ATTRIBUTES	STRENGTH	POINT TO IMPROVE	WEAKNESS
7. Machines	7.1	Handling equipment	2	1	0
	7.2	Vehicles	2	1	0
	7.3	Electrical installations	2	1	0
	7.4	Hydraulic	2	1	0
	7.5	Security Installations	3	0	0
	7.6	Machinery, equipment and production systems	2	1	0
	7.7	Networks , intranet, extranet and Internet	2	0	0
		TOTAL	15	5	0
8. Materials	8.1	Developing partnerships with suppliers	2	0	0
	8.2	Chain supply, logistics	2	1	0
	8.3	Inventories: quantitative, qualitative, preservation	2	1	0
	8.4	Specifications and Standards for the acquisition and coding materials	3	0	0
	8.5	Quality assurance in the acquisition	3	0	0
		TOTAL	12	2	0
9. Physical environment	9.1	Internal circulation	2	1	0
	9.2	Parking	2	1	0
	9.3	Lighting	3	0	0
	9.4	Cleaning and housekeeping	2	1	0
	9.5	Infrastructure	3	0	0
	9.6	Personal Safety	2	1	0
	9.7	Property security	2	1	0
	9.8	Internal visual signaling	2	0	0
	9.9	External visual signaling	2	1	0
		TOTAL	20	6	0

Ainda com foco no processo administrativo foi evidenciado na Tabela 4, que 14 atributos foram arrolados como pontos fortes, 5 como pontos a melhorar e nenhum ponto fraco.

Table 4. Analysis of Internal Environment in Environmental Management

AREA	SEQ.	ATTRIBUTES	STRENGTH	POINT TO IMPROVE	WEAKNESS
10. Environment	10.1	Environmental protection management	0	0	0
	10.2	Energy saving programs	3	0	0
	10.3	Water – saving programs	2	1	0
	10.4	Inputs – saving programs	2	1	0
	10.5	Selective garbage collection	2	1	0
	10.6	Waste recycling	2	1	0
	10.7	Procedure before the neighbors complaints, the press and assessments	3	1	0
		TOTAL	14	5	0

5.3. Gráfico Radar

A representação gráfica em radar Figura 3, permitiu a visualização da funcionalidade do ambiente interno da organização, representando os resultados dos formulários aplicados em forma de questionário de auto avaliação referentes às dez áreas mencionadas na técnica dos 10Ms, sendo eixos graduados em níveis para melhor visualização dos resultados considerando a frequência dos pontos fortes, a melhorar e fracos.

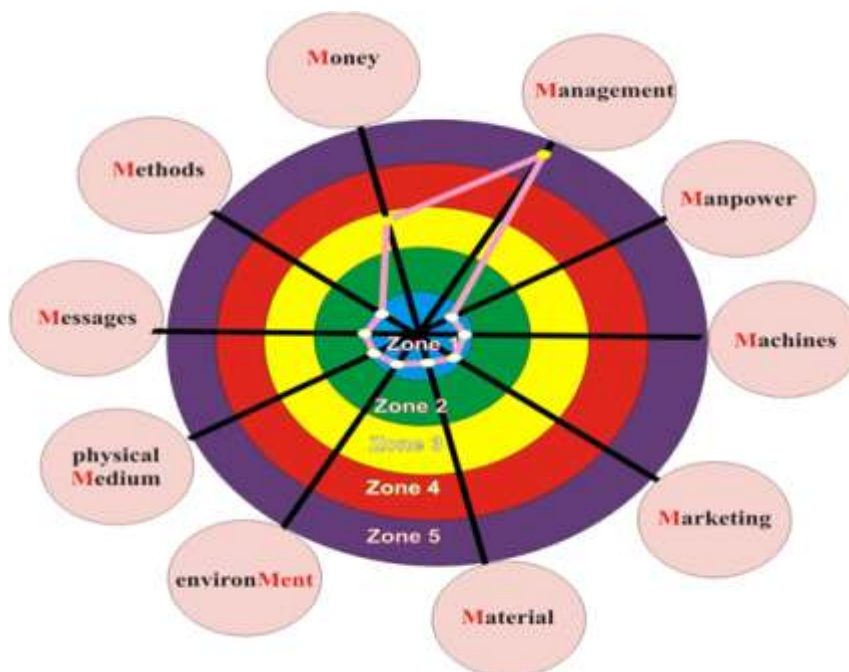


Figure 3. Radar Graphical

O mecanismo de questionários para a análise interna permitiu-nos visualizar quais as áreas críticas e não críticas da organização apresentados na Figura 3 estando os mesmos distribuídos nos 10Ms padronizados por esta ferramenta, que são: Management, Mão de obra, Marketing, Mensagens, Métodos, Money, Máquinas, Materiais, Meio físico, Meio ambiente.

O Management está suprindo as necessidades da organização havendo porém um ponto fraco que impede o fluxo consistente e funcionamento ótimo da organização localizado no atributo 1.1 relacionado à administração de processos sugerindo-se a aplicação das ferramentas da qualidade para dirimir tal óbice.

A Mão de obra desempenha um bom trabalho na organização, porém existem dois atributos que precisam ser melhorados: 2.1 (Recrutamento e seleção), 2.2 (capacitação, treinamento e desenvolvimento de mão de obra) e 2.3 (Gerente e supervisores preparados para a gestão de pessoas), no entanto não se caracterizaram como obstáculo às atividades desempenhadas neste setor preconizando-se a capacitação dos profissionais.

O marketing da organização tem passado uma boa imagem perante a sociedade com relação à divulgação da sua imagem e produto.

Quanto ao tópico Mensagens não há óbices detectados, pois o ente organizacional mantém um bom relacionamento do ambiente interno e externo através de canais de informação onde são repassados os dados de forma clara e objetiva facilitando o trabalho dos colaboradores, sabendo-se, no entanto, que todos os atributos necessitam de melhorarias contínuas.

O item Money da tabela organizacional apresenta-se em equilíbrio, mas, considerando a mutabilidade dos processos, da cadeia mercadológica e empresarial são necessárias adequações proativas considerando-se como ponto positivo o planejamento de gastos anuais, que são revistos semestralmente e podem ser redirecionados para áreas específicas quando necessário.

Os Métodos da organização objetivam padronizar as tarefas a serem executadas pelos diversos departamentos da empresa, com isso é possível monitorar possíveis falhas no decorrer do processo. Neste item foram verificadas imperfeições nos atributos 5.2 (Metodologia para gestão de projetos), 5.3 (Metodologias para desenvolvimento de projetos) e 5.4 (Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos).

Os Materiais estão armazenados e identificados de forma adequada facilitando a disponibilização para o processo produtivo, no entanto sugere-se uma subclassificação de forma a detalhar seus usos permitindo maior agilidade na identificação dos mesmos e subsequentemente melhorias para o processo fabril.

O Meio físico da organização atende os padrões de instalação predial possibilitando aos seus colaboradores segurança, comodidade e facilitando o desempenho organizacional, observou-se, no entanto que os atributos necessitam de melhorias.

O Meio ambiente não deixa a desejar, pois, a empresa possui um Sistema de Gestão Integrada (SGI) que atende as exigências estabelecidas evitando danos ambientais podendo melhorar se utilizar novas tecnologias de reutilização de recursos hídricos e dispensação de resíduos sólidos.

5.3.1 Gráfico Radar do Ponto Crítico – Administração de Processo Decisório

De acordo com a Figura 4, onde são analisados os pontos críticos, a zona cinco (5), onde se apresentam os atributo administração de processo decisórios, encontra-se em setor periférico em relação ao centro do gráfico indicando serem áreas que precisam de atenção para que seja eliminadas as deficiências permitindo à organização alcançar seus objetivos.

Já as zonas 3 e 4 não estão sendo representadas por nenhum atributo, na zona 1 e 2 encontram-se os atributos Gestão de Estratégias e Gestão Setorial (Gestores em geral), Gestão de tecnologia e Sistema de Informação e Relacionamento com acionistas e com os stakeholders, podendo-se observar que todos os atributos da zona 1 encontram-se em situação favorável sendo considerados potenciais organizacionais.

Em linhas gerais a análise do quadro organizacional da empresa em questão, baseada na ferramenta dos 10 M's demonstra que os pontos apresentados na zona 5 da área de management (Administração geral e processos decisórios) apresentam-se em situação de ponto crítico conforme demonstrado na Figura 4.

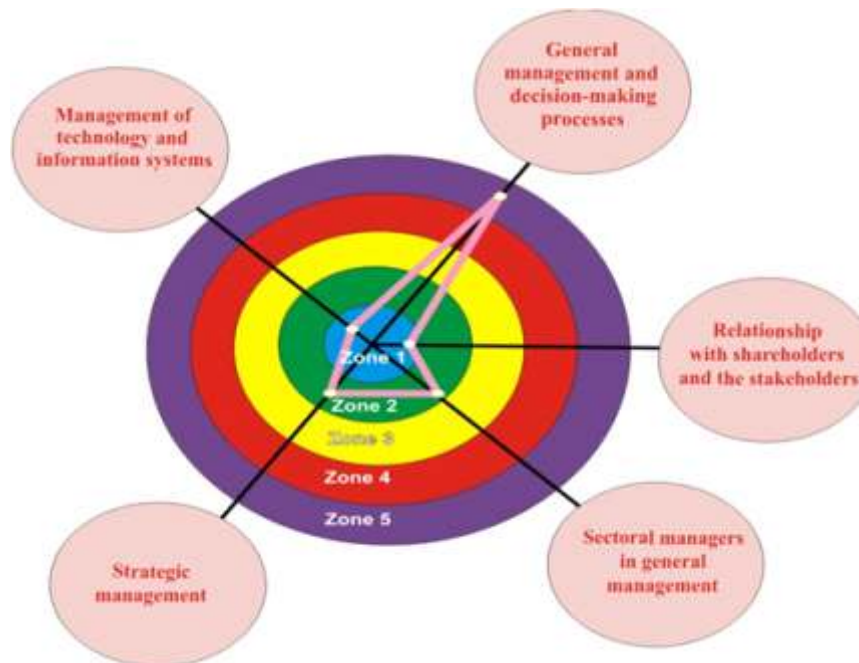


Figure 4. Chart Radar Critical Point.

5. SUGESTÃO DE MELHORIA

Após a análise organizacional e o autodiagnostico, considerando a ferramenta utilizada foi identificado como ponto crítico a área de administração geral e processos decisórios.

Diante desta conjuntura, sugere-se que, a empresa faça um investimento em capacitação voltada para a gestão de pessoas e estratégias de mercado, para que as tomadas de decisões venham a ser construídas de forma sistemática e eficaz. Pelo fato da administração geral ser o principal ente da organização após a diretoria, faz-se necessário ampliar a capacidade de coordenação nas diversas áreas, sabendo-se que toda estrutura empresarial que possui uma administração capaz consegue atingir e suplantar de forma rápida seus objetivos agregando qualidade e permitindo a melhoria continua.

5.1. Fluxograma Proposto do Processo

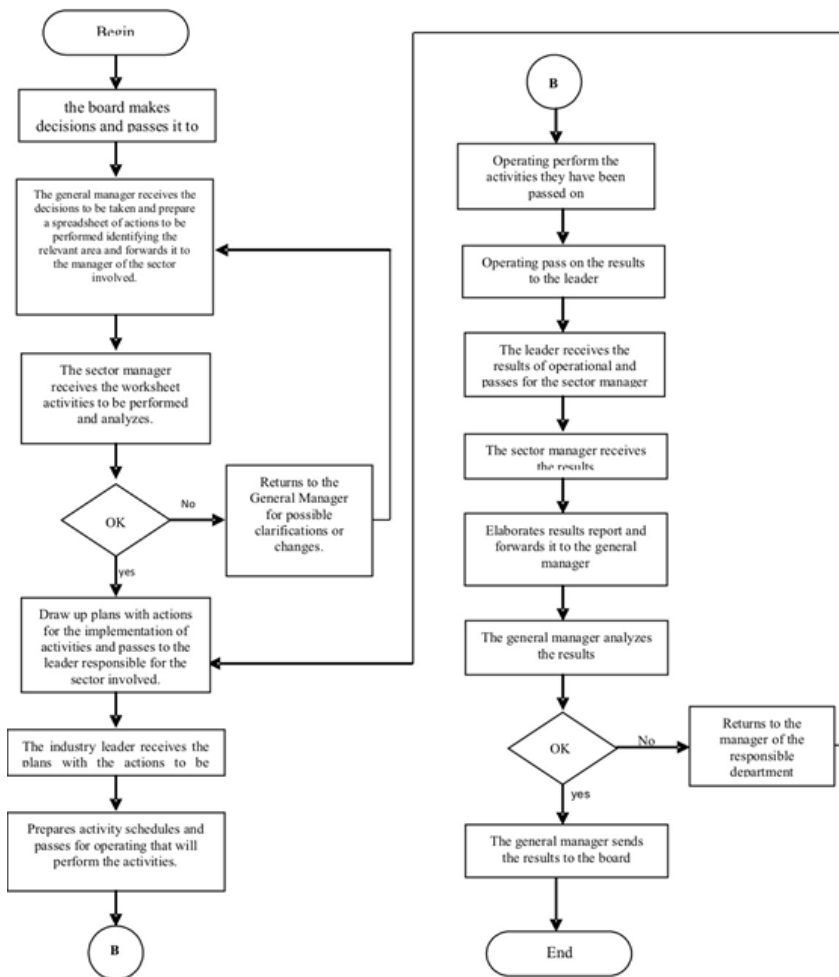


Figure 5. Flowchart proposed

5.2. Diagrama de Ishikawa

O gráfico de causas e efeitos traz um parâmetro detalhado do diagnóstico do problema para que possam ser traçados soluções através do plano de ação apresentado na Tabela 5.

Após a metodologia do Brainstorming para as descrições das causas prováveis da análise para a definição da causa raiz chegou-se à conclusão de que a causa principal do problema é a falta de planejamento para investimento em cursos de capacitação, como é representado de forma esquemática na Figura 6.



Figure 6. Diagram of Ishikawa.

5.3 PLANO DE AÇÃO (5W2H)

Com vistas a solucionar o óbice funcional detectado e diagnosticado após análise foi elaborado um plano de ação específico para aprimorar o processo de forma a assegurar que o andamento das ações necessárias para a implantação das estratégias específicas combinadas sejam executadas e observadas por pessoas previamente alocadas.

A tabela 5, apresentada sob a forma da ferramenta 5W2H permite a definição dos parâmetros a serem utilizados, explicitando quais os responsáveis por cada ação, a razão para que as mesmas sejam realizadas, o método, os custos de implementação, em que áreas específicas serão aplicadas e os resultados esperados.

Table 5 – ActionPlan (5W2H)

ActionPlan (5W2H)							
Goal	Draw a plan for training and education of managers						
Responsible	James	Responsible for updating:			João	P: Programed	
Date of making:	12/12/2014	Date of revision :			12/01/2015	R: Result	
Planejamento							
Origin of Action Why?	What to Do/Goal What?	Method How?	Time frame When?		Responsible Who?	Place Where?	Expense How Much?
To know the value of the investment to pay for courses	Make arrangements for investing in skills training of management and employees	Through budget	P	Mar/15	Elizabeth	Management Room	r\$ 0,00
			R	---			
To avoid accumulation of functions and tasks	Reorganize the tasks and functions at the management level	Through function analysis chart	P	Mar/15	James	Management Room	r\$ 0,00
			R	---			
So managers will specialize	Propose the registration of managers to specialized courses	Through meeting	P	Abr/15	José Hilton	business	r\$ 0,00
			R	---			
For the training of managers	Investing in training courses	Through education institution in contracting	P	Mai/15	James	Management Room	r\$ 5.000,00
			R	---			

5 CONCLUSÃO

A análise da aplicabilidade da ferramenta 10Ms do autodiagnóstico, atendeu aos objetivos propostos, pois, mostrou-se eficiente, satisfazendo as necessidades do ambiente interno abrangendo as diversas áreas consideradas estratégicas na organização. Além disto, possibilitou a criação de representações esquemáticas e fluxogramas dos processos com mais objetividade, permitindo desenvolver o Diagrama de Ishikawa que identifica as principais causas do problema desta forma identificando os pontos críticos que necessitam de maior atenção por parte da organização.

A aplicação das ferramentas de qualidade proporcionou melhorias no processo industrial de forma mais pontual e decisiva tornando eficaz o plano de ação, gerando maior desempenho e eficiência na área gerencial, garantindo assim, maior produtividade, lucratividade e crescimento organizacional.

Como os objetivos foram alcançados sugere-se que a empresa adote a ferramenta 10Ms, para diagnosticar pontos críticos como forma de planejamento estratégico, e continue trabalhando com ela ao longo tempo, adaptando sua operacionalidade quando necessário, analisando o mercado e a si própria para obter desenvolvimento e melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

- 1.LAS CASAS, AlexandreLuzze, (2008). Qualidade Total e Serviços: Conceitos, exercícios, casos práticos, 6 ed. São Paulo: Atlas.
- 2.ALSALEH, N. A. (2007). Application of quality tools by the Saudi food industry. The TQM Magazine, v.

19, n. 2, p. 150-161.

3. CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. A. C.; CALARGE, F. A. (2008). Proposta de um modelo conceitual para minimizar as dificuldades no uso do QFD. *Revista Produção*, v. 18, n. 1, p. 126-141.

4. COSTA, Elierzer Arantes da. (2005). *Gestão estratégia*. 4 ed. Revista e Atualizada, São Paulo: Saraiva, p. 51.

5. _____, (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos*. 2 ed., São Paulo: Saraiva, p. 113, 119, 386.

6. EDQUIST, Charles. (2011). *Innovation Policy Design: Identification of Systemic Problems*, Circle, Lund University, Sweden.

7. GONÇALO, Cláudio Reis; Paiva Ely Laureano. (2008). Organisational knowledge and industry dynamism: an empirical analysis, Vale do Rio dos Sinos University (UNISINOS), *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 5, No. 1.

8. HE, Hongwei; BARUCH, Yehuda; (2010). *Organizational Identity and Legitimacy under Major Environmental Changes: Tales of Two UK Building Societies*, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry and Norwich Business School, University of East Anglia, Norwich, *British Journal of Management*, Vol. 21.

9. HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSHISSON, Robert E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and globalization (Concepts e cases)* 8th edition, STB, South – Western.

10. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina, (2008). *Fundamentos de Metodologia Científica*, São Paulo: Atlas.

11. MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. (2009). *Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II. Temática TCC.

12. NOLAND, James; PHILLIPS, Robert; (2010). *Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management* *ijmr*, Westhampton Way, University of Richmond, USA, *International Journal of Management Reviews*.

13. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2006). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, praticas*. 22. ed. São Paulo: Atlas, p.102, 118.

14. PALADINI, Edson Pacheco. (2010). *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*, 2ª ed., São Paulo: Atlas S.A, 2010.

15. PLANNING, Long Range. *Business model foundations: Definitions and Approaches*, LRP- *International Journal of Strategic Management*, vol 43, Elsevier.

16. ROSENBUSCH, Nina and Brinckmann, J. and Bausch, A. (2011). *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*. *Journal of Business Venturing*,

17. YIN, Robert K. (2009). *Case study research: Design and methods*, 4th edition.

Publish Research Article

International Level Multidisciplinary Research Journal For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal
258/34 Raviwar Peth Solapur-413005, Maharashtra
Contact-9595359435
E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com
Website : www.ror.isrj.org