

Vol 5 Issue 11 August 2016

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary
Research Journal*

*Review Of
Research Journal*

Chief Editors

Ashok Yakkaldevi
A R Burla College, India

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies,
Sri Lanka

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.

Regional Editor

Manichander Thammishetty
Ph.d Research Scholar, Faculty of Education IASE, Osmania University, Hyderabad.

Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pintea 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.....



TEORIA DAS RESTRIÇÕES: UMA PERSPECTIVA DIFERENCIADA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.

M.s.C. Kelly Anne Correa de Oliveira¹, M.s.C. Leonardo Perdiz da Costa², Mba. Marcello Pires Fonseca³ and Dr. Waltair Vieira Machado⁴

¹Professora da Universidade Paulista –UNIP, Administradora e Advogada na Cidade de Manaus.

²Professor do Centro Universitário do Norte – UNINORTE Administrador da Superintendência da Zona Franca de Manaus.

³Professor do Centro Universitário do Norte - UNINORTE Administrador e Gestor na Esfera Pública.

⁴Professor da Universidade federal do Amazonas – UFAM Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Engenharia de Produção – NUPEP/FT-UFAM.

ABSTRACT

Article conducted aims to address historical aspects, concepts, steps, principles and methodology of the Theory of Constraints as a tool in conducting an effective business management. It is justified by the companies live in a time when business conduct can not be seen with empiricism but as science, added to that we effect a scenario of a globalized world economy and its competitors work with products and lean processes in terms physical and financial. The TOC-Theory of Constraints works with five steps to achieve the optimization goal, also proposes operational rules to achieve it, in addition to proposing nine principles for the planning of production of goods and services. The study was directed by exploratory research through literature searches of books and papers aimed at addressing the historical, operational and methodological aspects of Theory of Gain Accounting nicknamed Restrictions noted that this tool is of fundamental importance for the conduct of business upon application by the company of the principles and steps of the Theory of Constraints.

KEYWORDS :Goal, earnings Accounting, Theory of Constraints.



RESUMO

O artigo realizado tem por objetivo abordar aspectos históricos, conceitos, passos, princípios e metodologia da Teoria das Restrições como uma ferramenta na condução de uma efetiva gestão empresarial. Justifica-se pelas empresas viverem em um momento em que a condução empresarial não pode ser vista com empirismo e sim como ciência, somado a isso temos efeito de um cenário de uma economia mundial globalizada e que seus concorrentes trabalham com produtos e processos enxutos em termos físico e financeiro. A TOC-Theory of Constraints trabalha com cinco passos para atingir a otimização da meta, propõe também regras operacionais para atingi-la, além de propor nove princípios para a programação da produção de bens e serviços. O estudo foi direcionado por

meio de pesquisa exploratória através de pesquisas bibliográficas de livros e artigos científicos visando abordar os aspectos históricos, operacionais e metodológicos da Teoria das Restrições alcinhada de Contabilidade de Ganho observou-se que essa ferramenta é de fundamental importância para condução dos negócios quando da aplicação por parte da empresa dos princípios e passos da Teoria das Restrições.

Palavras-chave: Meta, Contabilidade de ganho; Teoria das Restrições.

1 INTRODUÇÃO

O Fórum Econômico Mundial publicou no Relatório da competitividade global que o Brasil em 2014 tornou-se menos competitivo caindo da posição 46a para 47a relatando que uns dos principais problemas para fazer negócios no Brasil estão associados principalmente aos seguintes itens: regra tributaria com 18,2%, carga tributaria 13,5% entre outros itens.

A competitividade é afetada fortemente pela produtividade, capacidade de gestão das empresas e também pela intervenção do governo na economia. Ao falar de condução de negócios é estabelecer o planejamento, controle e tomada de decisão o presente artigo faz um estudo de uma ferramenta denominada Teoria das Restrições que trata de passos, princípios norteadores da atividade principalmente de produção que tem por objetivo ganho no processo da transformação da matéria prima em produto acabado de forma coordenada sistematizada e principalmente não empírica.

Womack, Jones & Roods (2004) nos orienta que o mundo tem uma imensa carência de capacidade competitiva de produção enxuta e um excesso de capacidade não-competitiva de produção em massa.

O objetivo do presente artigo é abordar aspectos históricos, conceitos, passos, medidas de desempenho, método tambor – pulmão – corda, regras operacionais para atingir a meta, cinco passos para alcance da meta, nove princípios e fatores de sucesso da Teoria das Restrições como uma ferramenta na condução de uma efetiva gestão empresarial.

Justifica-se pelas empresas viverem em um momento em que a condução empresarial não pode ser vista com empirismo e sim como ciência, somado a isso temos efeito de um cenário de uma economia mundial globalizada e que seus concorrentes trabalham com produtos e processos enxutos em termos físico e financeiro.

Para tanto, levantou a seguinte problemática como conduzir atividades da produção de forma científica, sistemática e coordenada?

Os gerentes de qualquer organização precisam saber em que caminhos devem direcionar seus esforços, para levar a organização para mais perto de sua meta (CORBETT, 1998).

Diante dessa problemática esse estudo foi direcionado pela Teoria das Restrições de acordo com Dettmer (1997, p.21) é considerada mais do que apenas uma teoria. De fato, trata-se de uma nova abordagem de gestão empresarial, um padrão ou modelo que inclui não somente seus conceitos, princípios de gerenciamento e prescrições, assim como suas ferramentas e aplicações.

2 Aspectos Históricos da Teoria das Restrições

O israelense Eliyahu Goldratt ainda quando estudante de física, desenvolveu para um amigo um sistema de planejamento de fábrica para a produção de gaiolas para aves, sistema este que serviu de base para o software Optimized Production Technology - OPT focado para programação da produção. (COGAN, 2007)

Segundo Meleton apud Guerreiro (1996) “Goldratt utilizou uma técnica de previsão do

comportamento de um átomo para desenvolver o modelo de otimização da programação de produção, com grande número de variáveis”.

Com a evolução do sistema OPT através de sua aplicação prática, surgiram vários princípios e pensamentos que embasaram a produção otimizada.

Foi constituída, em 1979, a empresa Creative Output Inc., para comercializar o software OPT, mas como o mercado era restrito em Israel posteriormente foram criadas filiais em outros países como Inglaterra, Estados Unidos e Holanda. (GUERREIRO, 1996)

Uma das premissas do sistema OPT alerta que para o alcance dos objetivos, torna-se necessário o pleno entendimento dos tipos de recursos disponíveis nas empresas, bem como de seu inter-relacionamento. Estes recursos são classificados como recursos gargalos e recursos não gargalos.

Conforme Corrêa e Gianesi, (1996), os gargalos são considerados como recursos restritivos, ou seja, aqueles que limitam a capacidade produtiva e os não-gargalos possuem capacidade maior do que a demanda, sendo assim, deverá haver um balanceamento do fluxo, devendo os recursos não gargalos estar subordinados aos gargalos para que não haja um acúmulo de estoques.

Isto se explica pelo fato de que se um determinado setor da empresa apresenta uma restrição na produção de um tipo de produto, os demais setores da empresa devem seguir o mesmo ritmo do setor com recurso restritivo.

De acordo com Cogan (2007), Goldratt observou que o programa estava tendo resistência em sua aplicação, sendo assim, com o intuito de corrigir esta dificuldade escreveu alguns livros, sendo o precursor de suas obras o livro “A meta” no ano de 1984 em parceria com Jeff Cox, que deu origem a nova filosofia chamada de Teoria das Restrições.

A Teoria das Restrições parte do pressuposto de que toda entidade possui uma restrição que limita o desempenho de suas atividades no alcance de suas metas, tendo em vista que a meta principal de toda empresa é a lucratividade e que se não existissem as limitações os ganhos seriam infinitos.

Guerreiro (1996, p. 14), expõe que existem dois tipos de restrições: a primeira é a física, “engloba mercado, fornecedor, máquinas, materiais, pedido, projeto, pessoas e é denominada de restrição de recurso”, e a segunda é a restrição política, “formada por normas procedimentos e práticas usuais do passado”.

3 Conceito da Teoria das Restrições

Restrição é a limitação da quantidade que pode ser produzida decorrente da capacidade comprometida em um ou vários recursos de atividades, tais como quantidade de máquinas insuficientes, recursos humanos não qualificados, representando fatores que não podem ser mudados em curto prazo.

3.1 Identificar a Meta

Toda organização deve ter uma única meta. Como encontrá-la? De acordo com Dettmer, os seres humanos criam sistemas para atingir um objetivo: ganhar dinheiro.

Partindo deste princípio, quem toma as decisões necessárias para que esse objetivo se concretize são as pessoas responsáveis pela continuidade e pelo crescimento do sistema organizacional. No caso de empresas do setor privado, podemos considerar o proprietário ou os proprietários como os principais responsáveis. Já as empresas públicas operam no sentido da meta de seus acionistas, representados pelos governos federal, estadual ou municipal, que por sua vez representam os contribuintes dos impostos e devem fazer aquilo que estes esperam que façam.

Nas organizações mais complexas, a responsabilidade de alcançar a meta estabelecida pelos

proprietários está nas mãos dos gerentes, desde o mais alto posto executivo até os responsáveis por todas as atividades da cadeia de valores da empresa, desde a pesquisa e desenvolvimento do produto, o design, a fabricação, o marketing, a distribuição e o atendimento ao cliente até o final da vida útil do produto. De modo geral, a Teoria das Restrições (TOC) trata de gerenciamento.

A essência do gerenciamento é reconhecer a necessidade de mudança, iniciá-la, controlá-la e dirigi-la, resolvendo os problemas ao longo do caminho. Caso contrário, os gerentes não serão necessários.

3.2. MEDIR O GANHO

Para sabermos se estamos no caminho de atingir a meta de nossa empresa, precisamos das seguintes informações:

- Saber se o investimento está dando o retorno esperado, através de uma relação entre o dinheiro ganho e o dinheiro investido: precisamos conhecer o RSI-Retorno sobre o Investimento;
- Identificar o lucro líquido da empresa;
- Verificar se o fluxo de caixa está satisfatório, pois uma empresa pode apresentar um lucro líquido e um bom retorno sobre o investimento e ir à falência se não tiver dinheiro em caixa.

4 Medidas de Desempenho

Goldratt desenvolveu novas medidas de desempenho para avaliar se as empresas estão atingindo suas metas, já que considera as medidas tradicionais, comumente utilizadas pela contabilidade de custos, ineficientes e pouco práticas.

As novas medidas são as seguintes:

Ganho – É a taxa em dinheiro gerada através das vendas. Significa a diferença entre as vendas e o custo do material direto, considerado nesta teoria com única despesa variável. Este conceito corresponde à margem de contribuição, pois a TOC define a mão de obra direta como despesa fixa.

Inventário – É todo dinheiro investido na compra de coisas com a pretensão de venda e uso. Este conceito difere do conceito dado ao inventário pela contabilidade, já que exclui o valor adicionado da mão de obra e despesas gerais.

Despesas Operacionais – É o dinheiro gasto para transformar inventário em ganho.

Esta medida corresponde aos custos, despesas fixas e a mão de obra direta.

Segundo Corbett Neto apud Giuntini (2002, p.12) “a TOC afirma que qualquer coisa pode ser classificada nestas três medidas, e que as três são o suficiente para fazermos a ponte entre o LL e RSI com as ações diárias dos gerentes”. Estas três medidas estabelecem as seguintes fórmulas:

$$\begin{aligned}LL &= G-DO \\ RSI &= (G-DO)/I\end{aligned}$$

Onde:

LL= Lucro Líquido

RSI= Retorno sobre Investimento

G= Ganho Total da Empresa

DO= Despesa Operacional Total

I= Investimento Total

Com essas medidas, identifica-se como fator principal da TOC o ganho. Maximizar esse ganho é a premissa principal da Teoria das Restrições, em contraponto ao arcabouço teórico tradicional que visa a redução dos custos. Como sempre existe uma restrição no sistema, busca-se eliminá-la a fim de elevar o ganho da empresa de forma constante.

4.1 Cinco passos para alcance da meta de acordo com a Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições está estruturada em cinco passos que servem de esqueleto para a ampliação do ganho. O objetivo dessa estrutura é manter o gestor focado nos recursos restritivos do sistema.

4.2. Os cinco passos para o alcance da meta de acordo com a TOC

1º passo – Identificar a restrição do sistema – Todo sistema possui uma ou mais restrições, limitando o ganho. Goldratt afirma que as restrições físicas são facilmente detectadas, já as restrições de mercado fogem do controle das empresas e ainda na maioria das vezes, a real restrição é alguma política interna da entidade.

2º passo – Explorar a restrição do sistema – Tirar o máximo proveito das restrições para a obtenção de melhores resultados.

3º passo – Subordinar qualquer outra coisa à decisão acima – Fazer com que todos os recursos do sistema operem de acordo com o recurso restritivo.

4º passo – Elevar a restrição- Este passo valoriza o investimento no recurso restritivo aumentando a sua capacidade produtiva.

5º passo – Se uma restrição for elevada, volte ao primeiro passo, nunca permita que a inércia seja a maior restrição do sistema – A partir da elevação da restrição no 4º passo, deve-se voltar ao 1º passo, pois com a modificação da restrição todo o sistema deve ser reavaliado, pois o gerenciamento de todos os recursos é feito com base na restrição.

4.3 Método: Tambor – Pulmão – Corda

As organizações que possuem um sistema de processamento seqüencial que passa por uma cadeia de recursos têm, geralmente, apenas uma restrição, representada pelo recurso de menor capacidade.

A solução TOC (Noreen, 1996, p.32) começa com a premissa de que recursos diferentes possuem capacidades diferentes e que as flutuações e interrupções estatísticas (tempo de ciclo e prazo de entrega) não podem ser verdadeiramente eliminadas.

Na solução chamada de Tambor-Pulmão-Corda (TPC), as tarefas são liberadas conforme o programado e não antes. Elas caminham de centro de trabalho para centro de trabalho, à medida que cada centro de trabalho completa sua tarefa e até que o trabalho entre no pulmão protetor na frente do gargalo (restrição). Tendo em vista que cada um dos centros de trabalho na frente do gargalo pode operar a uma velocidade maior do que a média em que o trabalho é liberado para o sistema, os inventários de material em processo de fabricação na frente do pulmão protetor são geralmente mínimos. Quando uma tarefa entra no pulmão protetor, fica ali até o momento em que foi programada para entrar no gargalo, e não antes.

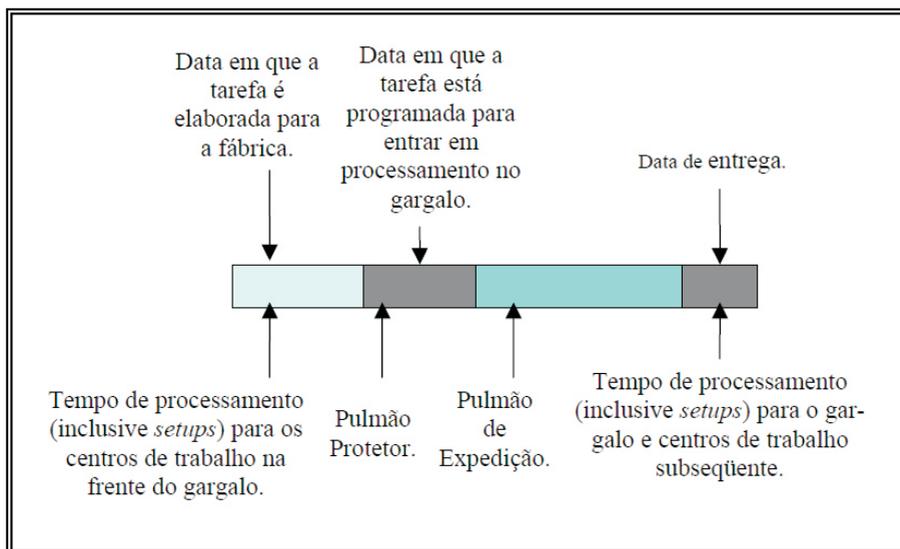


Figura 1 – Relações de Tempo no Sistema Tambor-Pulmão-Corda (Noreen, 1996 p.35)

4.4. Nove princípios

A Teoria das Restrições estabelece nove princípios para a programação da produção. Partindo o lema de que “a soma dos ótimos locais não é igual ao ótimo total”, contrapondo com o lema convencional que é “a única maneira de chegar ao ótimo total é a garantia dos ótimos locais” conforme explana Goldratt apud Cogan (2007, p. 25).

1. Balancear o fluxo e não a capacidade

A importância está no equilíbrio do fluxo de produção da fábrica e não da demanda, ou seja, a ênfase recai sobre o fluxo de materiais e não na capacidade instalada dos recursos. Mas para isso é necessária a identificação das restrições do sistema que vão limitar o fluxo.

2. O nível de utilização de um recurso não-gargalo não é determinado pelo seu próprio potencial, mas por outra restrição do sistema

Determina que a utilização de um recurso não gargalo é estabelecida em função das restrições existentes no sistema, por limitação de capacidade de um recurso ou de demanda de mercado.

3. A utilização e a ativação de um recurso não são sinônimos

A utilização representa o uso do recurso não-gargalo de acordo com a capacidade do recurso gargalo, já a ativação, representa o uso do recurso não-gargalo em volume maior do que a capacidade do recurso gargalo, este não contribui com os objetivos da otimização que seria o balanceamento do fluxo.

4. Uma hora perdida no gargalo é uma hora perdida no sistema inteiro

Tendo em vista que deve haver um balanceamento do fluxo estabelecido pelo gargalo, qualquer tempo perdido neste, diminui o tempo total disponível para atender o volume, sendo assim, somente haverá benefício na programação da produção reduzindo o tempo de preparação nos recursos gargalos, aumentando assim a capacidade do fluxo.

5. Uma hora economizada onde não é gargalo é apenas uma ilusão

A economia de tempo em um recurso gargalo é uma miragem, pois tendo em vista que os recursos não-gargalos trabalham de acordo com o nível do gargalo, esta economia não trará nenhum benefício, pois estaria elevando o montante de tempo ocioso já existente.

6. Os gargalos governam os ganhos e o inventário

Conforme exposto acima o sistema é governado pelo recurso gargalo, tendo em vista que este determina o fluxo de produção e conseqüentemente o inventário e os ganhos.

7. O lote de transferência não pode e muitas vezes não deve ser igual ao lote de processamento

O lote de transferência deve ser de acordo com a capacidade do setor em que será executada a próxima atividade no produto, tendo em vista que não é vantajoso repassar todo lote processado se este não puder ser efetivamente concluído em uma próxima etapa.

8. O lote de processo deve ser variável e não fixo

Os lotes de processamento podem variar de uma operação para outra, ao contrário dos modelos de sistemas tradicionais, conduzindo a um problema de escolha do tamanho do lote a ser adotado, uma vez que as características das operações individuais podem conduzir a um cálculo de lote diferente.

9. Os programas devem ser estabelecidos considerando todas as restrições simultaneamente

A programação da produção, o quanto e quando se deve produzir, seguirá de acordo com as restrições do sistema.

5. Fatores de Sucesso da Teoria das Restrições

De acordo com Goldratt, o sucesso da Teoria das Restrições depende de três fatores básicos:

1. Determinação da diretoria para implantar uma nova filosofia que funcione e melhore os resultados da empresa;
2. Educar toda sua equipe decisória para mudar seus paradigmas e formas de medição a fim de privilegiar produtividade, pontualidade e lucro;
3. Moldar um sistema de planejamento, programação, controle e ativação da produção, com suporte de um software pró-ativo de determinação de capacidades e cargas que possibilite uma produção sincronizada.

6. Metodologia

A metodologia aplicada quanto aos objetivos será exploratória, segundo Prestes (2007) configura-se como a que acontece na fase preliminar antes do planejamento formal do trabalho. Esta pesquisa tem como objetivos proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai ser investigado.

Quanto aos meios será bibliográfica. Bibliográfica devido a utilização de livros. Documental por utilizarmos legislações diversas impressas e pela internet.

7. Apresentação dos resultados e discussões

A pesquisa foi iniciada buscando conhecer e amostrar os resultados obtidos, através de coleta de dados bibliográficos e documental. De posse dos resultados da pesquisa, pode-se constatar que a

teoria das restrições é um ferramental que conta com princípios concretos e factíveis como os cinco passos para o alcance da meta, os nove princípios de organização que trabalha o(s) fator(es) que geram a restrição e condições para saná-la e o método do tambor-pulmão-corda.

CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada conclui-se que a Teoria das Restrições é uma ferramenta que de forma criativa, sistematizada procura trazer soluções de maneira desburocratizada de processos sejam eles na área industrial, serviços e comércio.

Com a aplicação dos cinco passos para o alcance da meta pode-se tirar como aprendizado o acompanhamento constante do processo, entender que a restrição é uma variável que deve ser perseguida, entendida e solucionada. E também um fator que orienta a empresa na definição de prioridade de investimentos.

Os nove princípios para a programação da produção ensina-nos a importância do equilíbrio do fluxo da produção, a relevância do conhecimento do gargalo que governam os ganhos e o inventário e essencial a visão holística do sistema, ou seja, para a programação/planejamento a visão do todo é muito importante para o entender as causas e consequências de um fluxo não equilibrado.

Essa solução apresentada pela Teoria das Restrições é entender que a condução das empresas não deve ser permeada por métodos complexos. Esses métodos complexos podem atuar como uma restrição a novos negócios, inseridos num mundo de constantes mudanças e competitividade.

A partir do exposto pode-se afirmar que as empresas precisam da Teoria das Restrições por ser uma ferramenta essencial no mundo contemporâneo que necessita de redução do tempo de produção e ampliação dos resultados positivos

REFERÊNCIAS

1. COGAN, Samuel. Contabilidade Gerencial: uma abordagem da teoria das restrições. São Paulo: Saraiva, 2007.
2. COGAN, Samuel. Teoria das Restrições Versus Outros Métodos de Custeio: uma questão de curto ou longo prazo. Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337. Blumenau, v.1, n.3, p. 08-20, set/dez. 2005.
3. CORBETT, T.(1998) – Throughput Accounting – TOC’s Management Accounting System. The North River Press. 1ª Edição. Great Barrington.
4. CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G.N. Just In Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
5. DETTMER, H. William. Goldratt’s Theory of Constraints – A System Approach to Continuous Improvement, ASQ. Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, USA, 1997. p. 2-56.
6. FORUM ECONOMICO MUNDIAL. Relatório da Competitividade Global. Disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/brasil-cai-para-57-lugar-no-ranking-de-competitividade-do-forum-economico-mundial-13808469> Acesso em 1 mar. 2016.
7. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
8. GIUNTINI, Norberto. et al. Teoria das Restrições: uma nova forma de “Ver e Pensar” o gerenciamento empresarial. In: 2º Seminário de Contabilidade- FACESP – 2002. São Paulo-SP.
9. GOLDRATT, Eliyahu M. e Cox, JEFF. A Meta, São Paulo: Educator Editora, 1997.
10. GOLDRATT, Eliyahu M. e Fox, Robert E. CORRIDA pela Vantagem Competitiva, São Paulo: Educator Editora, 1989. p.136 e 137.
11. GUERREIRO, Reinaldo. A Meta da Empresa: seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1996.

12. NOREEN, Eric; Smith, Debra e Mackey, James T. A Teoria das Restrições e suas Implicações na Contabilidade Gerencial. São Paulo: Educator Editora, 1996.
13. PRESTES, Maria Luci de Mesquita. A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia. – São Paulo: Rêspel, 2007.
14. WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROODS, D. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
-

1. Goldratt's Theory of Constraints, A Systems Approach to Continuous Improvement, H. William Dettmer, 1997, p. 4.



M.s.c. Kelly Anne Correa de Oliveira

Professora da Universidade Paulista –UNIP ,Administradora e Advogada na Cidade de Manaus.



M.s.c. Leonardo Perdiz da Costa

Professor do Centro Universitário do Norte – UNINORTE Administrador da Superintendência da Zona Franca de Manaus.



Mba. Marcello Pires Fonseca

Professor do Centro Universitário do Norte - UNINORTE Administrador e Gestor na Esfera Pública.



Dr. Waltair Vieira Machado

Professor da Universidade federal do Amazonas – UFAM Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Engenharia de Produção – NUPEP/FT-UFAM.

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