INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

TÉCNICO EM AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Gestão da Qualidade

Aula 05

Prof. Ms. Claudemir Claudino Alves

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estudo de Caso - Concreto S.A.

Com base no conteúdo ministrado nas últimas aulas, em grupo de 03 alunos, responda as seguintes questões:

1. Caracterize a empresa em seu setor de negócios?

2. A empresa caso apresenta uma série de problemas. Identifique-os, classificando-os em níveis, ou seja, enquadrar os problemas <u>estratégicos</u> (mais importantes) dos problemas <u>operacionais</u> (menos importantes).

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estudo de Caso - Concreto S.A.

1) Caracterizar a empresa em seu ramo de negócios?

Ramo => Setor de empresas competitivas.

Estudo de Caso - Concreto S.A.

- Quais os elementos estratégicos para empresas do setor competitivo?

a) Competição por meio de preços;
b) Não existem barreiras à entrada de novas empresas;
c) Nenhuma organização possui parcela significativa do mercado;

Estudo de Caso - Concreto S.A.

2. Ordenar os principais problemas, classificando-os em níveis, ou seja, enquadrar os problemas estratégicos (mais importantes) dos problema operacionais (menos importantes).

Estudo de Caso - Concreto S.A.

Estratégicos :

- Concentração em um tipo de cliente;
- Concentração em um único produto;
- Obsolescência tecnológica (barreira fraca para novos entrantes);
- Estrutura organizacional inadequada (organograma);

Estudo de Caso - Concreto S.A.

Operacionais :

- Excesso de informação, sendo que boa parte é inútil;
- Demanda por crescimento do *backoffice*;
- Atraso de pedidos;
- Problemas de qualidade dos produtos;
- Excesso de trabalho dos gestores.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estudo de Caso - Concreto S.A.

3. Justificar as respostas, com base no texto e nas estratégias genéricas do setor da Concreto S.A.

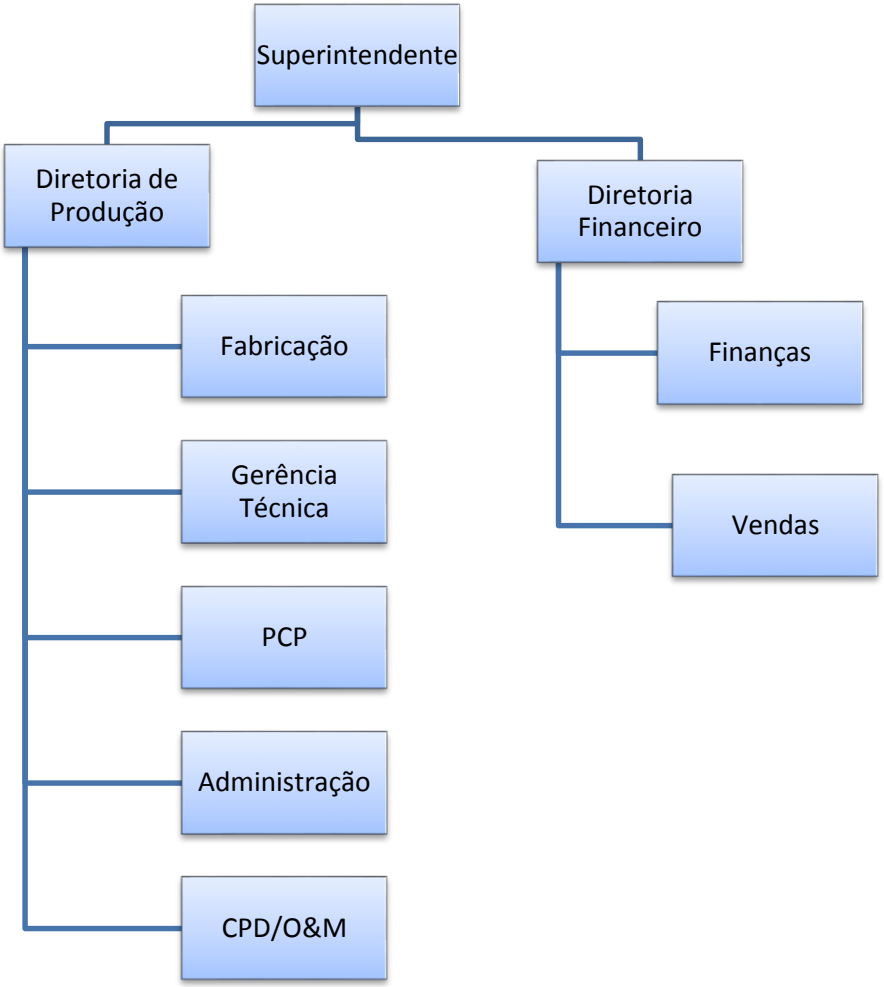
4. Com base nas informações do texto elaborar o organograma atual da Concreto S.A. e um novo que resolva os problemas observados.

3.

- Concentração – Baixa diversificação de produtos e clientes;
- Obsolescência tecnológica – existência de tecnologias mais recentes;
- Estrutura organizacional inadequada – excesso de deptos e cargos nas quais o ocupante efetua outra função. Além disso nota-se a inexistência da diretoria comercial;
- O&M – como parte da reestruturação, a elaboração de documentação de processos.

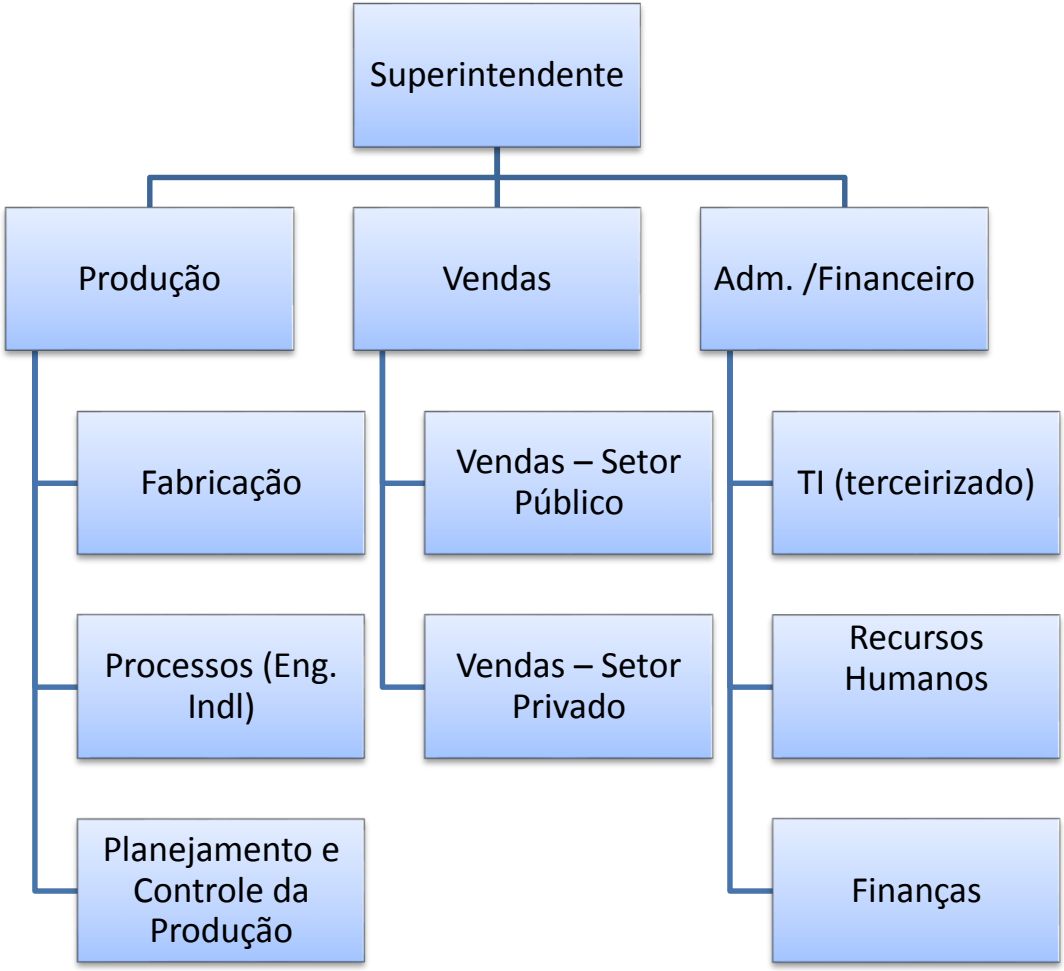
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estrutura Existente



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estrutura Proposta.



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Como podemos olhar uma organização

Ambiente Externo

Fornecedores

Clientes

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

O QUE COMPETE AO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL?

Estabelecer uma estrutura com vistas à consecução dos objetivos;

Proporcionar informações corretas e adequadas para o processo decisório, assim como indicadores de desempenho;

Garantir a captação e retenção do pessoal adequado;

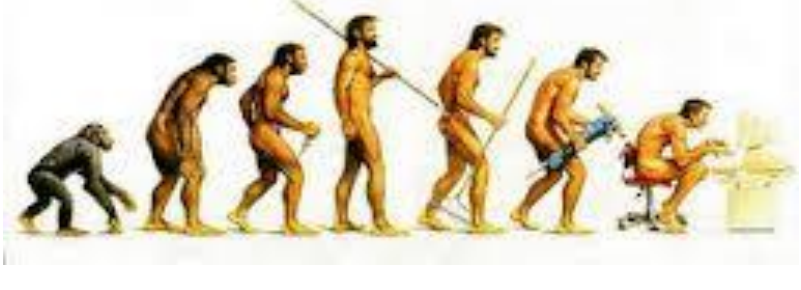
Implantar tecnologias de gestão administrativa;

Definir os processos na dimensão horizontal da estrutura;

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estrutura Organizacional

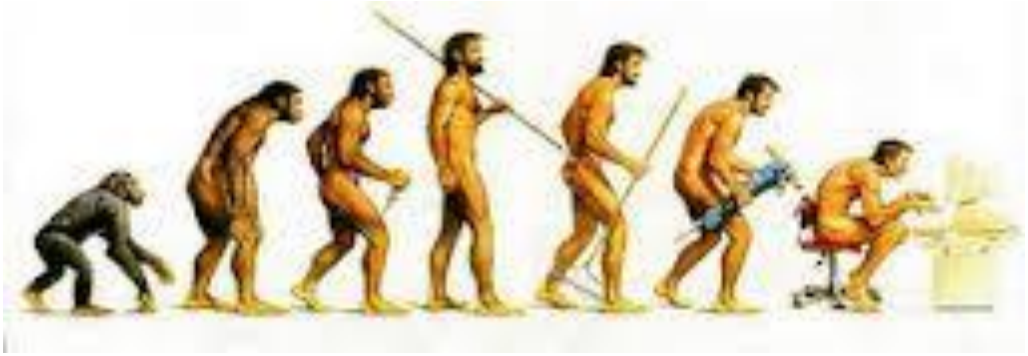
- Inicialmente, depende das características de seu setor;
- Ajustamento da organização aos limites e incentivos do seu mercado;
- Definição da estratégia influencia na estrutura.



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estrutura Organizacional

- **Objetivo**: com foco no aperfeiçoamento do desempenho e com foco no cliente, vinculados à vantagens sobre a concorrência e/ou lapsos destacados pela estratégia da empresa;



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estrutura Organizacional

- **Projeto**: projetar uma estrutura em que os relacionamentos funcionais fornecedores-empresa-clientes suportem a estratégia;

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estrutura Organizacional

- **Gestão**: alocar recursos para que os objetivos possam ser atingidos e estabelecer um sistema para acompanhamento e aperfeiçoamento do desempenho;

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estrutura Organizacional

Fatores organizacionais considerados para a estrutura:

- Reestruturação interna com redução dos níveis hierárquicos;
- Foco no mercado e clientes;
- Aumento da produtividade por meio de modificações nos processos;
- Desburocratização dos processos;
- Gestão da qualidade.

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Setor de empresas competitivas

- Comércio varejista, de autopeças, distribuidoras de veículos, artefatos de cimento, etc.

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Setor econômico misto

- Montadoras de veículos, indústrias de eletroeletrônicos;

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Setor de serviços financeiros

- Bancos, corretoras, seguradoras, financeiras, leasing, etc.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Estrutura Organizacional

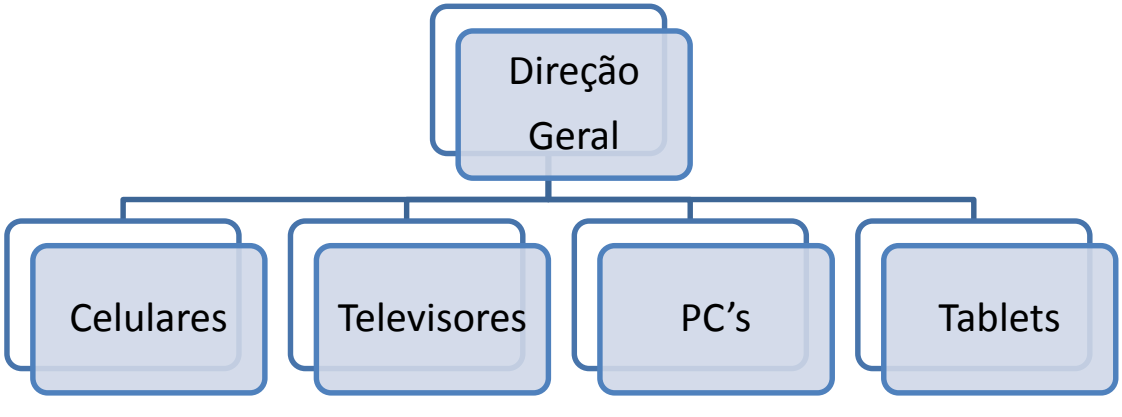
Estrutura departamentalizada por produto ou descentralizada;

Ênfase na pesquisa e desenvolvimento de produtos e autonomia para as unidades organizacionais;

No caso da mista, deve contemplar a criação de unidades para a prestação de serviços de pós-venda;

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

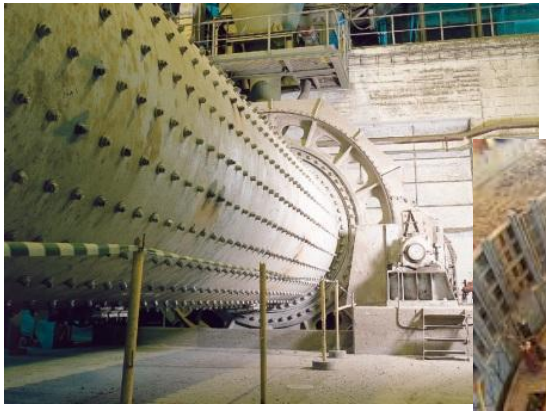
Estrutura Organizacional



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Setor econômico concentrado

Indústria do cimento, químicas e petroquímica, construção pesada, papel e celulose, ferroviárias, construção pesada, máquinas e equipamentos, comunicações e fertilizantes.



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

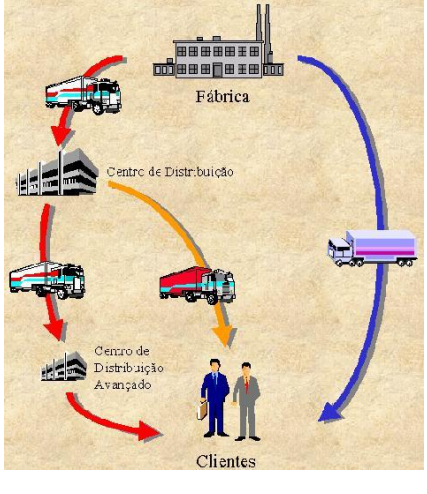
Setor econômico semiconcentrado

Alimentos, têxteis, confecções, metalúrgicas, plásticos e borracha, madeira e móveis.

Estrutura Organizacional

Estruturas por processo;

Modernização dos canais de distribuição e sistemas de franquias;



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

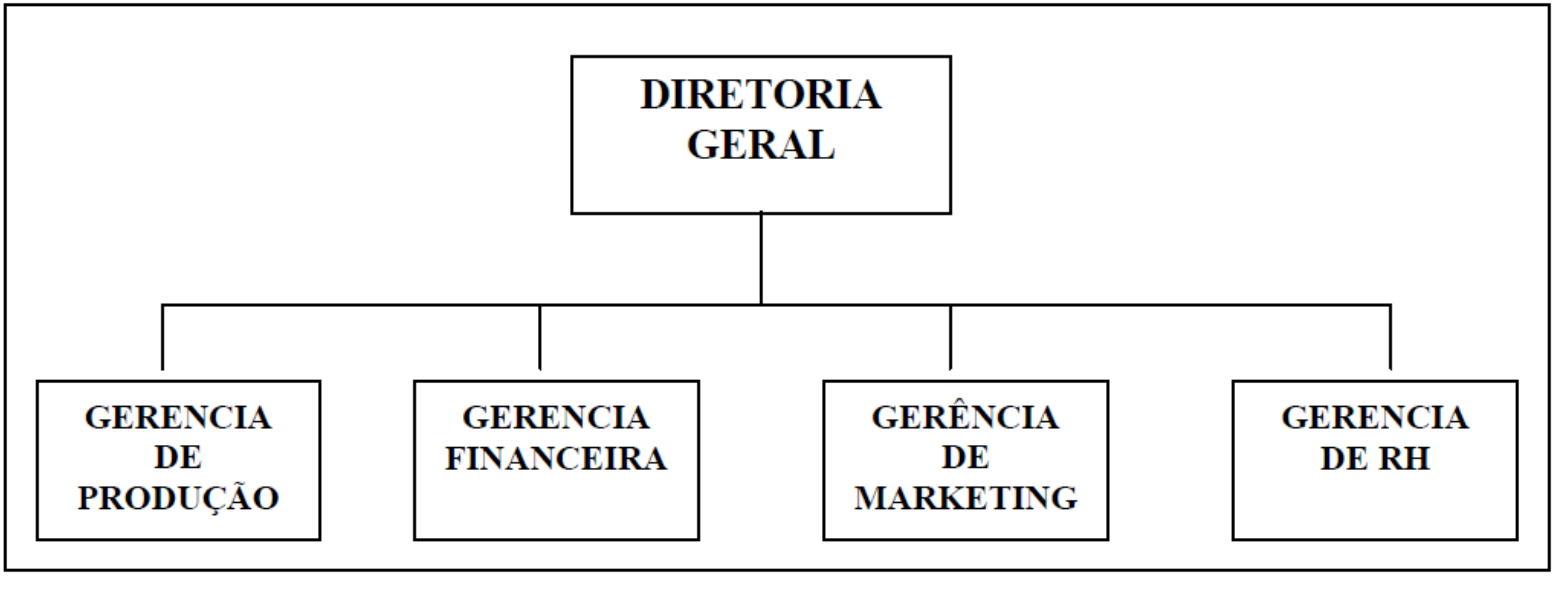
Setor de empresas diferenciadas

Farmacêuticas, bebidas e fumo, higiene e limpeza.

Estrutura Organizacional

Departamentalizadas por função;

Pode incluir a territorial.



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

Setor de serviços especializados

Agências de publicidade, consultorias, escritórios de advocacia, serviços imobiliários, etc.;

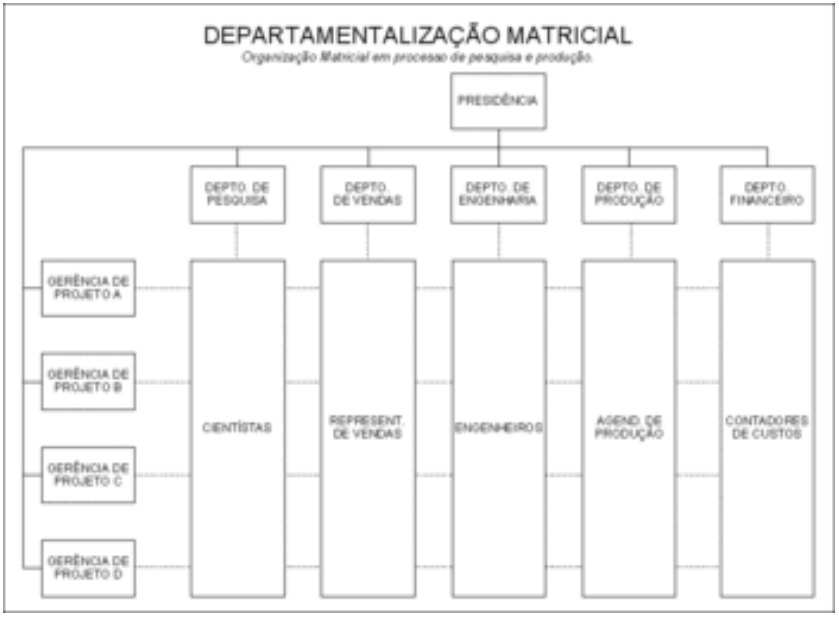
DM9

CUSHMAN & WAKEFIELD®

PRICEWATERHOUSECOOPERS

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus Guarulhos

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Departamentalizadas matricial ou por projetos;

Equipes virtuais.