ÍNDICE

ABC. *Ver* Custeio baseado em atividades
Abordagem da hierarquia de melhoramentos à fixação de prioridades, 141-149
Abordagem de categoria de qualidade à fixação de prioridades, 141
Acumulação de custos, 209
Alocação de capital de giro, 229
Alocações prévias, 180-181
Análise de valor do processo (PVA)
  análise do processo do negócio e, 80-82
  cliente e, 105-106
  contagem de empregados e, 116
  determinação da duração do ciclo e, 107-110
  estimativa de custos de atividades/segmentos e, 115-121
  estimativa de valor agregado e, 121-122
  informações de atividades e, 130
  melhoria do desempenho e, 105
  razões para, 105-106
  resultados da, 81-82
  seleção de processos para análise e, 107-110
  sensibilidade em, 123-128
  Ver também Esforços de aperfeiçoamento
Análise do processo do negócio (BPA)
  análise de valor de processo e, 80-82
  aperfeiçoamento do processo do negócio e, 36-38
  cliente e, 80
  custeio baseado em atividades e, 82-83, 154-155
  de manuseio de materiais, 174-175
  definição de, 76
  dinâmica de custos e, nova compreensão da, 256
  esforços de aperfeiçoamento e, 64-65
  etapas em
    definição de atividade, desenvolvimento de, 92-100
    definição de processo, desenvolvimento de, 89-92, 99-101
    modelo, desenvolvimento de, 89
    visão geral de, 88
  foco no cliente e, 56
  funcionários e, 80
  gestão dos custos e, 39

Gestão Total dos Custos e, 34
incompleta, 175-177
indicadores do desempenho e, 83-85
melhoria do desempenho e, 39, 79-80
questões a considerar, 86-87
razões para
como etapa preliminar, 78, 82-86
como fim em si mesma, 78, 79-82
técnicas envolvidas em, 78
tomada de decisões e, 85-86
usando-a como base, 173-175
Ver também Esforços de aperfeiçoamento; Análise de valor de processos
visão de processo e, 76-79
visão funcional e, 75
Aperfeiçoamento contínuo
Alvos para, 45-46
custeio baseado em atividades e, 130-133
espírito do, 50
exigências do, 64-65
Gestão Total dos Custos e, 45, 47, 255
indicadores de desempenho e, 47-49, 255-257
tomada de decisões e, melhorando, 51-53
Ver também Apoio às decisões; Esforços de aperfeiçoamento; Indicadores de desempenho
Apoio às decisões
custeio por ciclo de vida e
definição de, 286
usos para, 285
visão do cliente, 287, 292-293
visão do produtor, 287-289
visão mercadológica, 287, 291-292
custo da qualidade e
categorias de custos, 279
custo da incapacidade de controlar, 280-281
custo para controlar, 279-280
oportunidade perdida, 281
usos para, 281-285
custo por metas e, 293-294
processo de justificação de investimentos e
aperfeiçoamentos para novo, 299-304
importância do, 295
tradicional, 295-301
Ver também Tomada de decisões
Aquisições, 18
Arquitetura do fluxo de custos
alocações prévias e, 180-181
atual, identificação da, 238-239, 241
centros de custos e, combinando e seqüenciando, 179
classificação de custos e, reorganização de, 177-178
cobranças internas prévias e, 180
compressão de dados e, oportunidades para, 178-181
exame global da, 178
expansão de dados e, oportunidades para, 180
transferências de custos prévias e, 180-181
Ver também Centros de custos
Arquivos de históricos de transações, 204
Atividade de armazenagem, 202-203
Atividade de prevenção, 203
Atividade de recebimento, 202
Atividade de transferência, 203
Atividades com real valor agregado (RAV), 124
Atividades com valor agregado para a empresa, 124
Atividades com valor agregado, 80-82
Atividades de acordo com o tipo de cliente, 124, 127
Atividades de preparo, 233-235
Atividades relativas a lotes, 234-235
Atividades sem valor agregado (NVA), 81, 125, 301
Atividades
armazenagem, 203-204
com real valor agregado, 124
com valor agregado para o negócio, 124
como divisões de subprocessos, 76
consolidação de, 192-193
custo de, estimativa, 116-118
custos e, 20
de limpeza, 234-235
de preparo, 234-235
de prevenção, 203
de recebimento, 202
de subprocessos
clientes, identificação de, 91-92
insumos de processos, identificação de, 100
materiais, aquisição de, 100
resultados de processos, identificação de, 91
trabalho executado, identificação de, 92-100, 103
visão geral de, 89
de transferência, 204
identificação de, 100-104
modelo de
atualizando, 118, 125-126
completando, 126-127
iniciando, 116
mudança das, 143-144
no custeio de objetos baseado em atividades, 219-220
no custeio de processos baseado em atividades, 172-176
relacionadas a lotes, 234-235
sem valor agregado, 81, 125
tipos de clientes, 124-125
valor agregado, 80-81
Automação, 18, 148-49
Avaliação (no custo da qualidade), 279-280
Avaliação de ativos. *Ver* Processo de justificação de investimentos

Beischel, Mark, 124
Benefícios quantitativos não nos custos, 297
BPA. *Ver* Análise do processo do negócio

Cadeia de Valor, 88
Cálculos de alocações de custos de itens de nível mais alto, 209-212
execução de, 206-209
CAM-I, 27-28
CAM-I, Modelo de Decisão Multiatributos, 52, 301
Causas básicas
categorias de, 138
dos altos custos de manuseio de materiais, 163-166
fonte de custo e, 300-301
identificação, 129, 132-138, 163
incorporação da análise de, 266
potencial de custo, 166-167
CDQ. *Ver* Custo da qualidade
Centros de custos
alocações prévias em, 180-181
cobrança direta e, 182-183
cobranças internas em, prévias, 180-181
combinando, 179-180
condensação de dados em, 178
determinantes de atividades e, 185-187

exame de, 181-184
seqüenciando, 179-180
transferências de custos prévias em, 180-181
Ver também Arquitetura do fluxo de custos
Ciclos de vida de produtos, 52-53, 286-287
Classificação industrial, 218
Cliente externo, 80
Cliente interno, 80
Cliente
acelerar serviços ao, 23-24
análise de valor de processos e, 105
análise do processo do negócio e, 80
chegar perto do, 26
custeio individual de, 214-217
externo, 80
foco, 54-56
identificação do, 91, 92
interno, 80
lacunas nas necessidades do, 130-131
nível de serviços ao, 217
processo do negócio e, 75-79
segmentos, custeio de, 216
visão de processo e, 64
Cobrança direta, 182-183, 201
Cobranças internas prévias, 180-181
Comparação com as melhores práticas, 50
Comparação com o melhor da classe, 50
Computer-Aided Manufacturing-International (CAM-I), 27-28
Concorrência baseada no tempo, 61-62
Concorrência, 21, 61-62
Contabilidade gerencial, 27-28, 39
Contagem de empregados
análise de valor de processos e, 116
como valor de recurso, 116
estimativa, 24-26
Contagem de transação, 204
Controle estratégico, 257-258
Convenções não geralmente aceitas, 247-248
Corporações. *Ver* Organizações
Custeio baseado em atividades (ABC)
análise do processo do negócio e, 82-83, 154-155
convenções diversas das geralmente aceitas e, 247-248
crescimento do uso de, 161-162
custeio baseado em transações e, 159-161
custos do livro contábil e, 247
custos indiretos e, 163-169
definição de, 39
dinâmica de custo e, nova compreensão de, 256
distorção de custo e, 41-42
em empresas não-manufatureiras, objetivos e, 171-173
fábrica oculta e, 157-161
foco no cliente e, 56
Gestão Total dos Custos e, 39
grupos de custos de atividades e, considerações ao especificar, 241-243
informações
benefícios obtidos das, 235
em decisões "tudo para todos", 231-233
em decisões diretas, 226-227
em planejamento e análise financeiros, 227-228
na tomada de decisões, 224-225, 226-227, 231-233
no aperfeiçoamento contínuo, 229-231
uso adequado de, 225-226
uso inadequado de, 233-235
melhoria contínua e, 229-231
meta em, 43-45
problema de diversidade-complexidade e, 155-157
processo de justificação de investimentos e, 228
sistemas de custo e, revisão de, 236-241
Ver também Custeio de objetos baseado em atividades; Custeio de processos baseado em atividades
versão de custo e, 244-246
visão geral de, 43-45, 153-154, 167-169
Custeio baseado em transações, 160-161
Ver também Custeio baseado em atividades
Custeio de clientes, 214-217
Custeio de objetos baseado em atividades
abordagem de, 219
atividades em, 219-220
cálculos e
de item de nível mais alto, 208-212
execução de, 206-208
coleta de dados e, 204-205
definição de, 168
determinantes de atividades e especificação, 197-203
identificação, 221
em ambientes não-industriais, 214-217
escopo e, fixação de, 218
geradores de recursos e, identificação, 220-221
grupos de custos de atividades e, formação de, 191-197
impacto das descobertas do, 221-222
objetos de custo e, definição, 217-218
passos para, 191
resultados do, apresentar e interpretar, 212-213
Ver também Custeio baseado em atividades
Custeio de processos baseado em atividades
arquitetura do fluxo de custos e, desenvolvimento de, 177-181
atividades em, 173-177
completando, 190
custeio de objetos baseado em atividades e, passos para, 191
definição de, 167-168
escopo e, definição, 171-173
exame centro de custo por centro de custo e, 181-184
geradores de custo e, 184-185
índice de custeio de recursos e, 186
metas e, definição de, 171-173
objetivos e, definição de, 171-173
Ver também Custeio baseado em atividades
Custeio de produtos baseado em atividades. *Ver* Custeio de objetos baseado em atividades
Custeio estratégico de produtos. *Ver* Custeio baseado em atividades; Custeio baseado em transações
Custeio por ciclo de vida
a indústria ocidental e, 294
definição de, 286
gerenciamento da lucratividade de produtos e serviços, 86
melhoria na tomada de decisões e, 51-52
mensagem de, 286-287

usos para, 285
visão do cliente, 287, 292-293
visão do fabricante, 287-290
visão mercadológica de, 287, 291-292
Custo da qualidade (CDQ)
categorias de custos, 279
custo do insucesso no controle, 280-283
custo para controlar, 279-280
mensagem do, 287
oportunidade perdida, 281
usos para, 281-285
Custo do insucesso no controle, 280-281
Custo imputado dos juros, 247-248
Custo para controlar, 279-280
Custo por metas
apoio às decisões e, 293-295
gerência da lucratividade de produtos e serviços, 86
indústria japonesa e, 53, 294
melhoria da tomada de decisões e, 52-53
perguntas relacionadas ao, 294
usos para, 293-295
Custos da qualidade, 147
Custos de ajuste, 234
Custos de objetos, 82-83, 217-219
Custos de vendas, gerais e administrativos (VG&A), 247
Custos do livro contábil
custeio baseado em atividades e, 246
exame centro de custo por centro de custo das, 181-184
exame global dos, 178
na análise do processo do negócio de manuseio de materiais, 176-177
reorganização dos, 173
Custos indiretos
causas de, 157-160
como problema nas indústrias de hoje, 28
custeio baseado em atividades e, 162-168
custeio e, 159-161
custos de objetos e, 82
identificação das atuais, 241
transações que contam para, 158-160

Dados
apresentação, 275-277
coleta, 203-205
condensação, 178
expansão, 180
financeiros, 296-298
revisão, 236-238
Debate sobre custeio, 201-202
Decisões diretas, 226-227
Definição de atividade
desenvolvimento de, 92-100, 101
informações e, 129-130
tempo de ciclo e, 110
Depreciação, 248
Desempenho, 22, 260-263
Ver também Melhoria do desempenho; Indicadores do desempenho
Despesas de viagens, estimativas, 25-27
Determinante de recursos, 183-185, 220-222
Distorção de custos, 40-43
Distorção. *Ver* Distorção de custos
Diversidade e complexidade de produtos, 155-158

Eficácia, 50
Eficiência do ciclo, 114-115
Eficiência, 50
Empresas não-industriais, 169-170, 214-217
Entrevistas funcionais, 176-177, 249-251
Equilíbrio, 49, 267
Equivalentes de tempo integral (ETIs), 116, 118, 186
Esforço para implementar abordagem à fixação de prioridades, 146
Esforço simples de aperfeiçoamento, 146
Esforços complexos de aperfeiçoamento, 146
Esforços de aperfeiçoamento
alvos para, 37
análise de valor de processos e, 129
análise do processo do negócio e, 64
classificação de, 146
em departamentos individuais, 37
em organizações, 36-38
em processo do negócio, 38
identificação de causas básicas, 132-138
identificação de problemas
desperdício, 131
ineficiência, 131
instabilidade, 131
lacunas, 130-131
solução de problemas
atividades, mudando as, 143
desenvolvimento de soluções, 138-141
implementação de soluções, 145-150
insumo, mudança de, 141-143
pessoas, mudando as, 140
resultados, mudando os, 140-141
tecnologia, mudando a, 145
Ver também Aperfeiçoamento contínuo
Esforços moderados de aperfeiçoamento, 146
espiral da morte, 42
Estado de fila, 111
Estimativa de não valor agregado (NVA), 121, 122, 123, 274
Estimativa de valor agregado, 121-122, 123
Estimativas imprecisas da lucratividade, 289, 291
Estimativas
de não valor agregado, 122, 123, 124, 273-274
de valor agregado, 121-122, 123
lucratividade imprecisa, 289, 291
Estratégia de aprendizado, 29
Estratégia de andar sobre a asa, 29
Estratégias
andar sobre as asas, 29
de aprendizado, 29
empresariais
concorrência baseada em tempo, 61-62
foco no cliente, 54-56
gestão de qualidade total, 57-61
fixação de prioridades, 145-149
Gestão Total dos Custos
benefícios da, 28-30
diferenças em, 311
dimensões da, 308
plano de implementação, 309-313
ETIs. *Ver* Equivalentes de tempo integral

Fábrica Oculta, 157-159
Fábrica visível, 158
Fator de consumo de recursos, 185
Fator de sucesso baseado em função, 265-266
Fatores críticos de fracasso, 262

Fatores críticos de sucesso (FCSs), 49, 84-85, 260-262
Fatores de consumo das atividades, 204, 205
FCSs. *Ver* Fatores críticos de sucesso
Filosofia magrinha e mesquinha, 17, 18
Fixação de prioridades
de ações, 145
estratégias, 146-149
indicadores de desempenho e, refinamento de, 267
Fluxogramas, 131
Foco contábil, 20
Foco da gerência, 20
Foco externo das decisões baseadas em custos, 41-43
Foco interno das decisões baseadas em custos, 43
Formação da equipe do projeto, 319-320
Fusões, 18

Garantir o patrocínio, 317-319
Gargalos, 131
Geradores de custo
características críticas de, 197-198
custeio e definição de objetos baseados em atividades, 220-221
dados disponíveis para, 221
definição de, 184
especificação, 202-203
para alocação de custos a produtos, 202-203, 215
Geradores
custo, potencial, 169
recurso, 186-190, 225
Ver também Geradores de atividades
Gerência da qualidade, 122
Ver também Gerência de qualidade total
Gerência de qualidade total (GQT)
apoio da, 279
como estratégia empresarial, 56-61
objetivo financeiro da, 282
Ver também Custo da qualidade
Gestão dos custos
Computer-Aided Manufacturing-International e, 27-28
contabilidade gerencial e, 39
direção futura da, 157-158
exemplos de sucesso, 23-26
informações contábeis e, 19-23
no ambiente de negócios, 19-23
relatórios gerenciais e, 19-23
Sistema de gestão dos custos e, 27-28
tradicional, 18-19
Ver também Gestão Total dos Custos
Gestão Total dos Custos (Total Cost Management-TCM)
apelo da, 305
características da, 33-34
ciclos de vida de produtos e, 52
concorrência baseada no tempo e, 61-62
desafios da, 320-324
estimativa de valor agregado e, 121-122
foco no cliente e, 54-56
formação da equipe de projeto e, 319-320
garantia de patrocínio e, 317-319
gerência de qualidade total e, 57-61
implementação de
aceleração do serviço aos clientes, 23-24
análise única *versus* mudanças na linha mestra, 306
chegando mais perto do cliente, 26
desafios à, 320-324

estágios em, 317-320
estimativa da contagem de empregados, 24-26
estimativa de despesas de viagem, 24-26
estratégias, 28-30, 309-311
perguntas relativas a, 305
problemas de *software*, 311-317
projetos piloto, 307-308
melhoria do desempenho e, 64-66
plano de implementação, 309-310
princípios de, 34, 71
recapitulação de, 325-327
sistemas de custo e, 32-33
sistemas, 33
Ver também Princípios específicos de
visão de processo e, 78
visões do custeio por ciclo de vida e, 287
Gráficos, 276
Grupos de custos de atividades,
considerações ao especificar, 241-243
custeio de objetos baseado em atividades e, 191-197
custos de objetos e, 83
custos para alocação a, revisão de, 183-185
dados de custos em, 45

Harrington, James, 124
Harvard Business School, 160

Indicadores de desempenho
acréscimos aos, 272-273
análise de processo do negócio e, 83-85
aperfeiçoamento contínuo e, 47-48, 255-257
apresentação das informações sobre, 275-276
contexto para, 273-276
controle estratégico *versus*, 257-258
de organizações, 51
eliminação dos, 271
foco no cliente e, 56
mudanças nos, 271
mudanças necessárias nos, 49-51, 259-260
natureza dos, 258-262
objetivos e, 48-49
papéis dos, 258-260
progresso nos, 277
projetos, 257-258
qualidade e, 50
refinamento
avaliação do sistema atual, 268-269
definição de prioridades e equilíbrio, 267
especificando aspectos de desempenho, 260-262
estrutura conceitual para, 270-272
Ver também Aperfeiçoamento contínuo
visão de processo e, 270
Índice de custeio de recursos, 189
Índices de custeio de atividades, 206-207
Indústria ocidental, 294
Ineficiência, 131
Informações contábeis
desempenho e, 22
relatórios gerenciais e, 19-20
usos de, 58-59
Informações sobre custos. *Ver* Informações contábeis; gestão dos custos
Instabilidade, 131
Insucesso Externo, 280-281
Insucesso Interno, 279-280
Insumos para subprocessos, 103, 141-143

Intangíveis, 297
Investimentos. *Ver* Processo de justificação de investimentos

Japonesa, indústria, 53, 294
Juros, 247-248
Just-in-time (JIT), projetos, 148

Lacunas nas necessidades do cliente, 130-131

Manuseio de materiais
  análise do processo de, 173-175
  causas básicas dos altos custos de, 166-167
McDougall, Duncan, 47
Medidas financeiras e não-financeiras, equilíbrio entre, 49
Meio ambiente de negócios
  estratégias no
    concorrência baseada no tempo, 61-62
    foco no cliente, 54-56
    gerência de qualidade total, 57-61
  gestão dos custos no, 21-23
  mudanças no, 17-19, 64
Melhoria do desempenho
  análise de valor de processos e, 105
  análise do processo do negócio e, 39, 79
  Gestão Total dos Custos e, 52-54
  oportunidades, 66-68
Mercados globais, 17
Metas. *Ver* Objetivos
Método da taxa de retorno, 296
Método de análise do fluxo de caixa descontado, 296
Método do *payback*, 296
Miller, Jeffrey, 157-161
Modelo de processo de alto nível, 77, 78, 100, 101
Modelos
  baseados em processos, 262-267
  de subprocessos, 89, 90
  Decisão Multiatributos CAM-I, 301
  processo de justificação de investimentos, 52
MRP-II, 45
Mudança operacional, efeito no custeio da, 228

Nível de serviços, 217
NVA. *Ver* Atividades sem valor; Estimativa de não valor agregado

Objetivos
  alvos para melhoramento e, 38
  custeio baseado em atividades e, 171-173
  indicadores de desempenho e, 47-49
Objetos finais, 217
Oportunidade perdida, 281
Oportunidades cuca fresca, 146
Oportunidades de fruta madura, 146
Orçamentação. *Ver* Processo de justificação de capital
Organizações
  análises financeiras de, 246
  capacidade para mudanças, 322-324
  com gerência de qualidade total, 57-60
  Esforços de melhoramento em, 36-38
  indicadores de desempenho de, 50
  registros financeiros de, 172
  sem gerência de qualidade total, 59-61
  visão de processo de, 35, 36, 37
  visão funcional de, 34-35, 36, 37

Padronização de peças, justificação da, 229
Pessoas, mudanças em, 24, 147
Planejamento de produtos, 20-21
Planejamento e análise financeiros, 227-230, 246
PPF, 231
Prevenção, 280
Princípios contábeis geralmente aceitos, 192, 247, 290
Problema de diversidade-complexidade, 155-157
Problemas de desperdício, 58, 131
Problemas de *software*, 290-317
Problemas
  causas básicas de, identificando, 132-138
  diversidade-complexidade, 155-157
  identificando
    desperdício, 131
    ineficiência, 131
    instabilidade, 131
    lacunas, 130-131
  solucionando
    desenvolvendo soluções, 138
    implementando soluções, 145-150
    insumos, mudanças em, 141-142
    mudanças em atividades, 143
    pessoal, mudanças em, 144
    resultados, mudanças em, 140-141
    tecnologia, mudanças em, 145
Processamento de pedidos, 89
Processo de justificação de investimentos
  aperfeiçoamento, 86, 300-304
  apoio às decisões e
    aperfeiçoamentos para novo, 300-304
    importância do, 295
    tradicional, 294-300
  concorrência e, 21
  custeio baseado em atividades e, 228
  importância do, 295
  informações contábeis e, 22
  melhoramento da tomada de decisões e, 51
  modelos, 51
  tradicional, 295-300
Processo do negócio
  cliente e, 77-78
  diversidade e complexidade em, 155-156
  esforços de aperfeiçoamento em, 37-38
  modelo
    baseado em processos, 262-266
    negócio como um todo, 100-103
    subprocessos, 89, 90
Processo, 45, 77
  Ver também Análise do processo do negócio
Processos integrados por computador, 149
Produtividade, 50
Programas de melhoramento da qualidade, 58, 60, 163
Projeções errôneas de produtos, 289, 290
Projeto para fabricabilidade (PPF), 231
Projeto para lucratividade, 231
Projetos piloto
  Implementação da Gestão Total dos Custos e, 306-309
  problemas de *software* e, 312-313
  Proliferação de peças, 163-64

Qualidade, 24, 50, 57, 59
  Ver também Gerência de qualidade total
Reestruturação, 17
Referenciamento competitivo, 51

Registros financeiros, 158, 283-284
Relatórios gerenciais, 19-22
Resultado de subprocessos, 91, 140-141
RVA, 124

Serviços administrativos, 28
Serviços
  aceleração, 23
  administrativos, 28
  planejamento, 20-21
SGC. *Ver* Sistema de gestão dos custos
Simplificação, 17, 36, 149
Simplificar, Automatizar, Integrar, 148
Simulação de aperfeiçoamentos em processos, 228
Sistema computadorizado de planejamento e controle, 45
Sistema de gestão dos custos (SGC), 27-28
Sistemas de custos primários, 32
Sistemas de custos tradicionais, 32-33
Sistemas de custos
  custeio baseado em atividades e, 236-241
  níveis de, 32
Sistemas guiados pelo valor, 149
Sistemas integrados de informações de custos, 33
Smith, Keith V., 303
Subprocessos
  atividades de
    aquisição de materiais, 100-103
    identificação de clientes, 91-92
    identificação do trabalho realizado, 92-99, 101
    identificação dos recursos do processo, 100
    identificação dos resultados do processo, 91
    visão geral de, 89, 91
  divisão de, 76
  no modelo de processos, 89, 90
Sullivan, A. Charlene, 303

Taxas mínimas, 22, 298
TCM. *Ver* Gestão Total de Custos
Técnica do último recurso, 201
Tecnologia, mudanças, 145
Tempo de ciclo, 113-116, 131
Tempo máximo de ciclo, 110-111
Tempo médio de ciclo, 111
Tempos de não-processamento, 114, 117
Tempos de processamento, 114
Tendência, 50
Tomada de decisões
  análise do processo do negócio e, 86
  aperfeiçoamento
    aperfeiçoamento contínuo e, 50-53
    custeio por ciclo de vida e, 52-53
    custo por metas e, 53
    processo de justificação de investimentos e, 52
  custeio baseado em atividades e, 225, 226-227, 231-233
  direta, 226-227
  foco externo da decisão baseada em custos, 41-43
  foco interno da decisão baseada em custos, 43
  planejamento de produtos, 20-21
  planejamento de serviços, 20-21
  tudo para todos e, 233
  Ver também Apoio às decisões
Transações de equilíbrio, 158-159
Transações de mudança, 159
  Atividades de limpeza, 234
Transações de qualidade, 159
Transações logísticas, 158
Transações, 158-159
Transferências prévias de custos, 180-181

Utilização, 50

Valor monetário, 116, 138
Valor percebido pelo cliente, 121
Velocidade, 50
Versão de custos, determinação do, 244-245
Versão operacional, manutenção da, 246
VG&A, 247
Viagens de má qualidade, 25
Visão de processo
  análise do processo do negócio e, 75
  de organizações, 35-37
  indicadores de desempenho e, 271
  visão funcional e, 270
Visão do cliente, 287, 292-293
Visão do fabricante, 287-290
Visão funcional
  análise do processo do negócio e, 34
  de organizações, 34-37
  visão de processo e, 270
Visão mercadológica, 287, 291-293
Vollmann, Thomas, 157-159