



ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

I - INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO

1. RAÍZES HISTÓRICAS

Desde os primórdios da humanidade, o homem associou-se a outros para conseguir, por meio do esforço conjunto, atingir determinados objetivos. Desse esforço conjunto surgiram as empresas rudimentares, que remontam à época dos assírios, babilônios, fenícios etc.

Porém, a história da administração é relativamente recente, e surgiu com o aparecimento da grande empresa. O fenômeno que provocou o aparecimento da grande empresa e da moderna administração ocorreu no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX.

2. A ADMINISTRAÇÃO GERAL

Em uma época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos neste momento, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas de atividade humana. Vivemos em uma civilização onde o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. Sendo assim, a tarefa básica da Administração é a de fazer coisas por meio de pessoas. Administrar significa interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional, por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada (eficiente).

A Administração, tal como a encontramos hoje, é o resultado histórico e integrado da contribuição comunicativa de numerosos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram cada qual no seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias.

A palavra administrar tem vários significados. Não há um padrão universalmente aceito para a definição do termo administração. O próprio Aurélio aponta em seu dicionário essa multivariada de significado, como: gerir, ministrar, conferir. Entretanto, quando se trata de negócios, é importante a busca de um consenso em seu significado.

O mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto. O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer. A administração faz as coisas acontecerem através das pessoas, levando as organizações ao sucesso. Na realidade, a administração não é uma ciência exata, mas uma ciência social, pois, ao lidar com negócios e organizações, ela o faz basicamente por meio das pessoas.

3. A MODERNA ADMINISTRAÇÃO:

A moderna administração surgiu no início do século passado quando dois engenheiros publicaram suas experiências. Um era americano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que veio a desenvolver a chamada Escola da Administração Científica, com a preocupação de aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho dos operários.

O outro engenheiro era francês, e chamava-se Henri Fayol (1841-1925), que veio a desenvolver a chamada Escola Clássica da Administração, com a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração. Embora esses precursores da administração jamais se tenham comunicado entre si e seus pontos de vista sejam diferentes, até mesmo opostos, o certo é que suas idéias se complementam, razão pela qual suas teorias dominaram as cinco primeiras décadas deste século no panorama da administração das empresas.

Taylor - Escola da Administração Científica = Organização do Trabalho de cada operário.

Fayol - Escola Clássica da Administração = Organização da Empresa como um todo.

A partir desses dois pioneiros, a pequena história da administração moderna pôde ser assim resumida nas seguintes teorias ou escolas que lhes sucederam

a) Teoria Científica da Administração: desenvolvida por engenheiros americanos, seguidores de Taylor. Preocupavam-se principalmente com a organização das tarefas, isto é, com a racionalização do trabalho dos operários.

b) Teoria Clássica da Administração: desenvolvidas por seguidores de Fayol. preocupava-se principalmente com a estrutura organizacional da empresa, com a departamentalização e com o processo administrativo. Recentemente, a Escola Clássica reapareceu com Peter Drucker e a chamada Escola Neoclássica, preocupada com a administração por objetivos.

c) Teoria das Relações Humanas: desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos. Preocupada principalmente com as pessoas, com os grupos sociais e com a organização informal. Mais recentemente, esta escola ressurgiu com novas idéias, com o nome de Teoria do Comportamento Organizacional, preocupada mais com o comportamento global da empresa do que propriamente com o comportamento de pessoas ou de grupos sociais tomados isoladamente.

d) Teoria Estruturalista: desenvolvida a partir de 1950 preocupada em integrar todas as teorias das diferentes escolas acima e numeradas. A Escola Estruturalista teve início com a teoria da burocracia com Max Weber.

e) Teoria de Sistemas: desenvolvida a partir de 1970. Passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que o envolve.

f) Teoria da Contingência: desenvolvida no final da década de 70, sob a influência da Teoria de Sistemas. Para essa teoria, a empresa e a sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, a medida que o meio ambiente muda, também ocorre mudanças na empresa e na sua administração como consequência. Isto significa que na administração tudo é relativo e nada é absoluto. Para a teoria da contingência tudo o que ocorre na empresa depende da situação e do ambiente externo.

Ênfase:	Teorias Administrativas:	Principais enfoques:
Nas tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no Nível Operacional
Na estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios Gerais da Administração Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática. Racionalidade Organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal Análise Infra-Organizacional Análise Inter-organizacional
Nas pessoas	Teoria das relações humanas:	Organização Informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional Planejada. Abordagem de Sistema Aberto.
No ambiente	Teoria Estruturalista Teoria Neo-estruturalista	Análise Infra-Organizacional e Análise Ambiental Abordagem do Sistema Aberto
	Teoria de Sistemas	Análise Ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de Sistema Aberto
Na tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia (imperativo tecnológico)

4. OS PRECURSORES DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA

As primeiras empresas que se formaram tinham estruturas simples e eram organizadas de forma rudimentar. Não havia, por parte dos empresários e dos profissionais, interesse em desenvolver novos métodos e processos de organização. Somente a partir de 1900 é que começaram a surgir os primeiros estudos nesse sentido. Dentre os autores desses estudos destacamos os seguintes:

a) Frederick Winslow Taylor

Engenheiro norte-americano, nasceu em 1856 e morreu em 1915. Desenvolveu novos processos de fabricação de aço e aperfeiçoou sistemas como, por exemplo, o da cronometragem que permite a medição do tempo de execução de um trabalho.

Foi aprendiz, operário e engenheiro-chefe, chegando a ocupar altos postos administrativos em empresas norte-americanas. Em 1911, com base em sua experiência profissional, publicou o livro "Princípios de Administração Científica", que enfatizava a necessidade de aumentar a produtividade.

Taylor deu grande importância à Administração da Produção, preocupando-se com a Supervisão e a Eficiência dos operários. A melhoria da produtividade do trabalhador, segundo esse autor permite a elevação dos salários. Pode-se dizer que a sua grande contribuição teórica reside nas diretrizes que fixou para a racionalização do trabalho industrial e na divisão de autoridade e supervisão ao nível de linha. São os seguintes os principais pontos de sua teoria:

Princípios defendidos por Taylor:

Princípios Científicos em Substituição ao Empirismo (Princípio do Planejamento)

↳ Objetivando uma prática administrativa científica baseada em princípios e não no processo de tentativa sob risco, isto é, substituir a improvisação.

Divisão do Trabalho (Princípio da Execução)

↳ Determinando, através das regras básicas, a distribuição das atribuições e responsabilidades em diferentes etapas das diversas atividades, para que a execução seja disciplinada;

Divisão da Autoridade e Responsabilidade (Princípio do Controle)

↳ Distribuir as atribuições e responsabilidades para que a execução seja disciplinada, ou seja, o trabalho deve ser controlado para assegurar que a execução se dê conforme o planejado.

Seleção e Treinamento do Trabalhador (Princípio do Preparo)

↳ Permitindo a qualificação do trabalhador mediante seleção e aperfeiçoamento técnico, isto é, especializar, formar e conduzir o operário ensinando-lhe o melhor processo de trabalho.

Idéias básicas de Taylor:

- Atribuir à cada operário a tarefa mais elevada que permitam as suas aptidões.
- Pedir a cada operário o máximo de produção que se possa esperar.
- E com essa soma de atribuições, se avaliou uma remuneração adequada que seja 30% à 50% superior à média salarial de sua classe.

"A importância de Taylor para o estudo da Administração reside, sobretudo no fato de ter enfatizado o papel da ciência na atividade administrativa".

b) Henri Fayol

Engenheiro e administrador francês, nasceu em 1841 e morreu em 1925. Foi engenheiro, diretor de minas, Diretor-geral de empresa. Em 1916, publicou o livro "*Administração Industrial e Geral*", em que enfatiza a administração como processo capaz de garantir o desenvolvimento ordenado das atividades empresariais.

Segundo Fayol, governar é conduzir a empresa até a meta proposta, procurando obter o maior rendimento possível de todos os recursos de que dispõe, e garantir o andamento das seis funções essenciais.

O fundamento da teoria de Fayol parte do conceito de que uma empresa exerce seis tipos de atividades, todas com forte interdependência, que estão citadas abaixo:

- Técnica (produção e fabricação)
- Comercial (compra, venda e troca)
- Financeira (obtenção e controle do capital)
- de Segurança (proteção dos bens e das pessoas)
- Contábil (escrituração, inventários, balanços e estatísticas)
- Administrativas (planejamento, organização, comando, coordenação e controle)

Ele entendia que a função administrativa estava acima das demais funções, pois as coordenava e direcionava. Era portanto a função administrativa que elaborava o seu direcionamento, o seu plano de ação. Então, segundo Fayol, administrar é Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Para Fayol administrar é coordenar todas as funções da empresa e para isso ele elaborou as chamadas funções universais da administração.

5. FUNÇÕES UNIVERSAIS DA ADMINISTRAÇÃO

A administração de uma empresa compreende diversas funções, as quais estão citadas abaixo:

a) Previsão (Planejamento): envolve a avaliação do futuro e das providências, em termos de alocação de recursos, para que se alcance o previsto. Corresponde à fixação de metas, objetivos e prazos gerais;

b) Organização: é a função que dota a empresa do que necessita, estrutura as coisas quer seja no aspecto material, quer no social. Corresponde à criação e disposição dentro da empresa de diversos setores, departamentos, seções ou divisões internas, e atribuição das diversas funções que cada um desempenhará, de forma que se obtenha um todo harmônico;

c) Comando: é a função que fará com que o sistema atue, procura sempre maximizar o retorno para que se alcance o objetivo global da organização;

d) Coordenação: refere-se à articulação das diversas atividades num conjunto em que umas complementam as outras. Pode ser entendida também como sendo a função que adapta os meios para que os objetivos sejam alcançados;

e) Controle: é a função que verifica se a execução está de acordo com o planejado, assegura que os planos sejam cumpridos identificando desvios, erros e falhas no sentido de se corrigir o curso dos processos enquanto é possível e ao mesmo tempo evitar a repetição dos erros.

Além de estabelecer essas seis funções essenciais da empresa, Fayol enumerou quatorze princípios administrativos que o administrador, ao aplicá-los, deve levar em conta a realidade de cada empresa. É importante salientar que a função administrativa não é exclusiva da alta administração da empresa e ocorre em todos os níveis hierárquicos da organização.

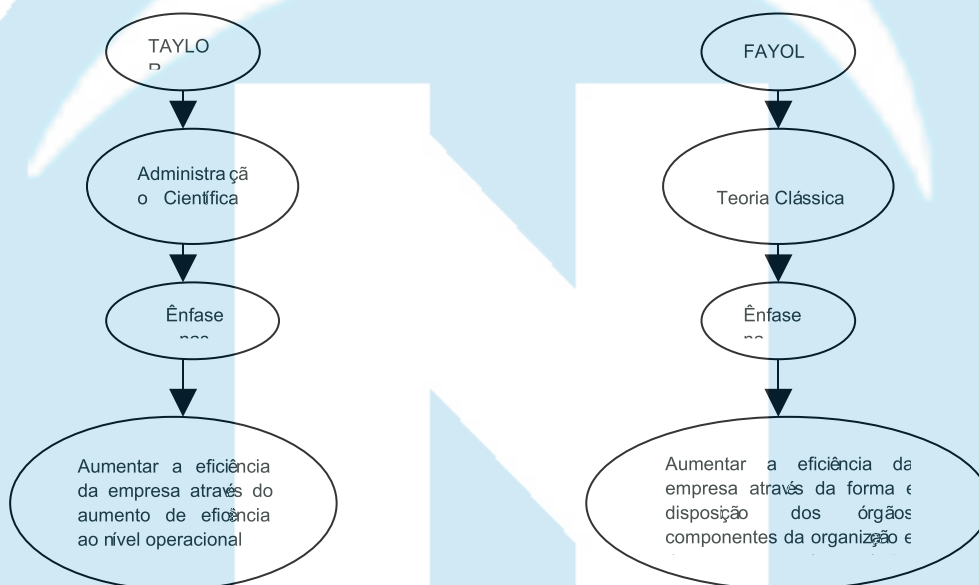
Com a adoção dos princípios defendidos por Fayol e Taylor surgiu nas empresas, a especialização e a departamentalização.

Fayol preconizou a estrutura hierárquica da empresa e a instituição da chefia em todos os escalões. Em sua opinião, a divisão do trabalho permite a empresa produzir mais e melhor com menos esforço.

6. CONFRONTO DAS TEORIAS DE TAYLOR E FAYOL

Ao compararmos a Teoria Clássica de Fayol com a Teoria Científica de Taylor, encontramos inúmeros pontos em comum (divisão do trabalho, relações formais etc.). Mas vemos uma abordagem nova, a abordagem da organização, da estrutura, a ênfase na atividade administrativa propriamente dita no processo administrativo concebido por ele, ou seja, trata as organizações como um modelo visto de cima para baixo (da Administração para a execução) enquanto Taylor, na abordagem científica, prendeu-se não nos aspectos administrativos mas sim na eficiência do trabalho de execução.

Exemplo:



c) Henry Ford

Outra importante contribuição para a administração foi feita por Henry Ford, empresário americano, nasceu em 1863 e morreu em 1947. Foi o fundador da Ford Motor Company e como industrial criou em sua empresa as linhas de montagem, que permitiram a produção em série dos famosos automóveis "FORD".

De acordo com Ford, todo o trabalho repetido ou repetitivo pode ser realizado em linha ou série. Ford com a linha de montagem móvel, estabeleceu o padrão de organização de processos produtivos que se tornaria universal. Até o começo do século XX, a atividade industrial era dominada pelos métodos artesanais, onde um automóvel era fabricado da mesma forma como ainda hoje se constrói uma casa. A produção artesanal é custosa e demorada. Quando há um grande mercado potencial ansioso por uma grande quantidade de produtos de baixo custo, produzidos rapidamente, o artesanato é desvantajoso. Esse era um dos ingredientes do contexto que impulsionou a produção em massa, que é, essencialmente, a fabricação de produtos não diferenciados em grandes volumes.

O "Princípio básico" defendido por Ford é o do RITMO. Segundo esse princípio, deveremos abreviar o tempo de realização de um trabalho, através da simplificação das operações e do melhor aproveitamento das máquinas, criando, assim, um ritmo de produção contínuo e satisfatório.

Em seus livros "Minha filosofia de indústria" e "Minha Vida e Minha Obra", Ford reuniu grande parte de suas idéias sobre Administração. Ao contrário de Fayol, que centraliza sua análise no aspecto administrativo da empresa, Ford se ocupa do sistema de produção empresarial como um todo, visando a sua maior eficiência, introduzindo conceitos modernos de produção em série e de linhas de montagem, concebendo assim, um ritmo de trabalho em cadeia, para poupar tempo e custos.

Estabeleceu também três princípios pelos quais deve se orientar a produção

1. Princípio de Intensificação tem por objetivo reduzir o tempo de produção;
2. Princípio de Economicidade: tem por objetivo reduzir ao mínimo o emprego de matéria-prima no processo de transformação;
3. Princípio de Produtividade: objetiva aumentar a capacidade de produção dos trabalhadores, no menor período de tempo, permitindo-lhes também a percepção de melhores salários.

II - PROCESSO ADMINISTRATIVO OU CICLO ADMINISTRATIVO

1. A RELAÇÃO EFICIÊNCIA X EFICÁCIA

A administração visa alcançar objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz. Ser eficiente significa fazer as coisas bem e corretamente. Relaciona-se com os meios. É uma medida da proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos, ou seja, uma medida de saídas ou resultados comparados com os recursos consumidos.

A administração pode alcançar um objetivo com um mínimo de recursos ou pode ultrapassar objetivos com os mesmos recursos. As medidas de eficiência podem ser o custo do trabalho, a utilização de equipamento, a manutenção de máquinas e o retorno do capital investido, por exemplo. Um administrador eficiente é aquele cuja unidade de trabalho opera diariamente com um custo mínimo de materiais e de trabalho.

Contudo, a eficiência é necessária, mas não é suficiente. Deve haver eficácia, principalmente, o que significa atingir objetivos e resultados. A eficácia relaciona-se com os fins e propósitos. É o grau em que a administração consegue atingir seus objetivos. É a medida do resultado da tarefa ou alcance do objetivo estabelecido. Um administrador eficaz é aquele cuja unidade de trabalho alcança diariamente as metas de produção em termos de quantidade e qualidade de resultados. Porém, nem sempre eficiência e eficácia caminham juntas e de mãos dadas.

Muitas vezes, o administrador é eficiente ao extrair o máximo dos recursos disponíveis, mas não é eficaz por não atingir os objetivos esperados. Acaba morrendo esgotado na praia. Outras vezes, é eficaz ao atingir os alvos previamente estabelecidos, mas queimando recursos pelo meio: ganha a guerra, mas deixa mortos e feridos ao longo do caminho, devido à sua ineficiência. O ideal é ser eficiente e eficaz. Isso tem um nome: excelência. As principais diferenças entre eficiência e eficácia são:

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
• Fazer corretamente as coisas	• Fazer as coisas necessárias
• Preocupar-se com os meios	• Preocupar-se com os fins
• Enfatizar métodos e procedimentos	• Enfatizar objetivos e resultados
• Cumprir os regulamentos internos	• Atingir os alvos e objetivos
• Treinar e aprender	• Saber e conhecer
• Jogar futebol com arte	• Ganhar a partida de futebol
• Saber batalhar	• Ganhar a guerra
• Ser pontual no trabalho	• Agregar valor e riqueza à organização

Portanto, Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle.

Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais, que abaixo são definidas:

a) Planejamento: Planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos. Caracteriza-se pelas perguntas: O quê? Como? Quando? Corresponde a "definição" da situação futura (onde queremos chegar?), análise da situação atual (onde estamos?), levantamento de alternativas e o processo de tomada de decisões, culminando na elaboração de políticas/diretrizes e estratégias, materializado em planos (cursos pré-determinados de ação).

Ele se dá em três níveis:

- I – Estratégico : longo prazo, objetivo global, abrangente, diretores;
- II – Tático : médio prazo, departamental, intermediário, gerentes;
- III – Operacional : curto prazo, nível de execução.

Vale ressaltar que as demais funções ou fases são também divididos em três níveis:

b) Organização: Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério. Integrar recursos humanos, materiais e órgãos; alocar recursos; dividir o trabalho segundo a especialização;

c) Direção: É o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos, coordenar esforços, comunicar, motivar, liderar, e;

d) Controle: É o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los tem a finalidade de manter as atividades dentro de curso preestabelecido. Corresponde às seguintes sub-fases: definição de padrões, observação, comparação e correção.

2. COMPREENDENDO A ADMINISTRAÇÃO

A ação administrativa

Toda atividade conjunta se propõe a atingir seus objetivos da melhor maneira possível e com o mínimo de custo em tempo, trabalho e dinheiro. Para que isso ocorra, é necessário que tal atividade tenha objetivos: Comerciais, Culturais, Religiosos ou Políticos. Que seja dirigida e coordenada, de modo que o esforço e a ação de cada elemento resulte num final homogêneo, que permita sejam atingidos os objetivos propostos.

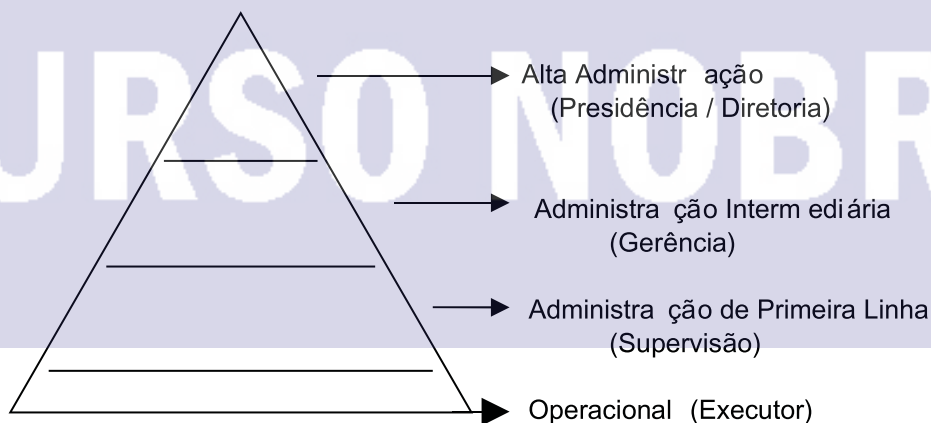
Esta atividade de dirigir, comandar e coordenar as atividades próprias ou alheias, públicas ou privadas, corresponde à Administração. Portanto, a Administração não existe apenas numa empresa, mas também numa escola, num clube esportivo, num órgão público.

Qualquer que seja a atividade desempenhada por uma entidade, tenha ela finalidades comerciais, culturais, assistenciais ou qualquer outra, é necessário que seja dirigida, controlada e comandada, através da Administração, de maneira que seus objetivos possam ser plenamente atingidos.

3. ESTRUTURANDO A ADMINISTRAÇÃO

Devemos ressaltar neste momento, a importância do único modelo de organização até então conhecido, que inspirou todos os demais conhecidos:

A representação piramidal



Esse modelo piramidal foi concebido com níveis estratificados, cada qual com incumbências e habilidades específicas.

Pode-se afirmar ainda que esta estrutura é constituída de tres níveis:

- Estratégico : É formado pela alta Administração, onde se encontram aqueles que se preocupam com as grandes decisões, bem como, elaboram os planos mais abrangentes, as diretrizes da organização;
- Tático : Também chamado de coordenador, pois, irá integrar as atividades internas da empresa em harmonia e em consequência do que foi elaborado pelo nível estratégico;
- Operacional : Representa o nível de execução, que tem por incumbência atingir de maneira eficaz o disposto pelo nível tático.

4. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente. Estas competências específicas, que são necessárias para ocupar um cargo gerencial dependem do nível hierárquico, das tarefas a serem realizadas, do tipo de organização de outros fatores. Pode se dizer, que são necessárias algumas habilidades que são imprescindíveis para o alcance dos objetivos. Estamos falando de habilidades:

- técnica
- humana
- conceitual

A habilidade técnica pode ser entendida como a capacidade de usar os conhecimentos específicos de determinada especialidade e de concretizar a mecânica do trabalho pela qual o respectivo administrador é responsável.

Exemplos:

1. O responsável por uma estamparia de metais deve ter como habilidade técnica o conhecimento do manejo de uma prensa, a montagem de um ferramental, o ajuste da máquina etc.
2. O responsável por um pronto-socorro deve possuir conhecimentos que o habilitem e permitam prestar os serviços que se fizerem necessários.

A habilidade humana é a capacidade de lidar, de se relacionar com as pessoas. Entendendo a Administração como sendo um processo que passa invariavelmente pela condução de pessoas para que objetivos sejam alcançados, encontra-se nessa habilidade um dos pontos de destaque para a eficácia administrativa.

A habilidade administrativa ou conceitual é aquela desenvolvida pelo administrador no sentido de organizar, estruturar, entender a sua organização como um todo e esse todo inserido em uma realidade maior, um macrosistema. Essa habilidade traçará os planos estratégicos e determinará as diretrizes de trabalho. Ela pode ser entendida como a capacidade intelectual de coordenar, integrar e correlacionar a organização como um todo sistêmico.

5. ORGANIZAÇÃO

A palavra organização pode ser vista de duas maneiras: Primeira, como uma técnica, que se aplica no dia-a-dia das pessoas e das empresas e que está presente em todas as etapas da vida humana, desde o nascimento até a morte. Nas empresas, passa a existir quando há a associação de duas ou mais pessoas buscando: a divisão do trabalho, as atribuições de cada um, a necessidade de controle etc.

Segunda, para denominar uma entidade, como por exemplo uma empresa. Isto é, toda empresa é uma organização, pois reúne capital, pessoas, patrimônio, interesses e objetivos etc.

Vários autores conceituam organização dentro da visão individual. Para Henry Dutian, a Organização é a arte de empregar eficientemente todos os recursos disponíveis a fim de alcançar um

determinado objetivo. Para James Mooney a Organização é a forma que assume toda associação humana para alcançar um objetivo comum.

A Organização da Empresa é definida com a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. A estrutura organizacional de uma empresa é constituída por um conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. O termo “Organização” freqüentemente tem sido empregado como sinônimo de arrumação, ordenação, eficiência, porém, em nosso objetivo ORGANIZAÇÃO deve ser entendida de forma mais ampla.

6. RACIONALIZAÇÃO

Alguns autores substituem o termo organização por racionalização do trabalho. A racionalização é apenas um processo mental básico presente nas fases da organização e da administração. A racionalização é um método de ação tendo por lei básica a lei do menor esforço.

Jules Moch assim define: “A racionalização constitui um esforço sistemático tendo por fim a melhor utilização dos recursos humanos e naturais”.

A Organização Internacional do Trabalho define: “A racionalização é um esforço sistemático para obter o máximo rendimento dos recursos em forças de trabalho e em materiais, investido nas diferentes atividades econômicas.”

Nestes termos, podemos definir como função básica de ORGANIZAÇÃO, o estudo cuidadoso da estrutura organizacional da empresa para que esta seja bem definida e possa atender as necessidades reais e os objetivos estabelecidos de forma integrada com a organização informal e as estratégias estabelecidas na empresa.

As Pessoas que atuam na empresa irão constituir o que se chama de estrutura organizacional, o arcabouço de responsabilidades e comunicação, ordenado logicamente. A organização formal desta empresa. _

III - A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

“Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”. O delineamento da estrutura é a atividade que tem por objetivo criar uma estrutura para uma empresa ou então aprimorar a existente. Naturalmente, a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido a partir de um estudo simples de sua representação gráfica: o “Organograma” .

A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados os seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema. Ela deve ser delineada, considerando as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. Dentro desse enfoque, a organização pode ser visualizada sob dois aspectos:

1. CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES:

a) Organização Formal

É aquela oficialmente definida na empresa com todas as formalidades e padrões vigentes quanto á forma de preparação e divulgação de normas a respeito. Será encontrada :

- Em simples comunicados;
- Instruções;
- Manuais de Procedimentos ou Organização
- Forma Gráfica: Organograma
- Forma Descritiva: Descrição de Cargos

b) Organização Informal

A Chamada organização informal não necessita de estruturação pois surge espontaneamente dos relacionamentos pessoais: são os grupos de amizade ou de interesses comuns como futebol, vocação política, turma do cafezinho etc.

Deve-se deixar claro que é necessário criar uma estrutura organizacional compatível com os objetivos da empresa, tanto no que concerne à estrutura técnica como administrativa. Os

funcionários das empresas pertencem automaticamente e inevitavelmente à vida informal das mesmas.
Deste relacionamento do cotidiano, surgem:

- entendimentos extra-estruturais;
- conceitos alheios às normas;
- desentendimentos;
- eventuais conflitos;
- lideranças naturais; e
- amizades e ações benéficas ou prejudiciais à empresa

2. AS ESTRUTURAS DA ORGANIZAÇÃO

Foi visto que organizar uma empresa consiste em definir a estrutura dos diversos órgãos que a compõem, das atividades desenvolvidas nesses órgãos e da rede de relações de autoridade. Esta estrutura determina posições diferentes ocupadas pelos indivíduos no desempenho de suas funções, gerando relações de mando e subordinação, de direito e deveres.

Sinteticamente pode-se dizer que o quadro de funcionário de uma empresa, do primeiro administrador até os últimos escalões, compõem um conjunto de relações de autoridade e responsabilidade. As relações de autoridade configuram a situação de um elemento em face de todos aqueles que lhes são subordinados, isto é, trabalham sob sua direção, suas ordens e instruções.

Por outro lado, a relação de responsabilidade marca a posição dos subordinados diante daqueles que ocupam posições superiores, de quem devem receber ordens e orientações e a quem devem prestar contas de seu trabalho.

Esta rede de relações de autoridade e responsabilidade denomina-se hierarquia. As relações de autoridade podem ainda se dar em dois níveis: a autoridade vertical, quando exercida diretamente do superior ao subordinado, e a autoridade horizontal, quando exercida apenas indiretamente.

As estruturas de organização e divisão hierárquicas podem ser de diversos tipos que variam de acordo com o ramo de atividade econômica a que se dedica a empresa, seu porte, sua expansão no espaço geográfico e econômico etc.

3. ESTRUTURAS TRADICIONAIS

a) Organização Linear

O tipo de Organização Linear é o mais antigo e o mais simples. É aquele onde a hierarquia compreende desde o primeiro dirigente até os empregados de menor qualificação numa relação direta, baseada na autoridade vertical. Atende ao princípio de unidade de comando, isto é, um subordinado recebe ordens de um único superior, que por sua vez, as recebe daquele que lhe é imediatamente superior.

A organização Linear não é muito comum em nossos dias, dada a complexidade das organizações modernas, com alto grau de especialização e divisão de trabalho. Ela é de larga aplicação nas organizações burocráticas e com alto grau de formalismo. Em seu lugar encontra-se um tipo mais complexo de estrutura linear e mais compatível com a empresa moderna, que é o tipo Linear Departamental ou por Departamentos.

b) Organização Funcional

Nesta, a autoridade é exercida de acordo com a divisão da administração, da direção e da chefia por funções. Isto quer dizer que um superior pode atuar em diferentes setores de trabalho de acordo com as exigências de sua função, como também um certo trabalhador pode receber ordens ou orientação de vários superiores no mesmo nível, dependendo das diversas áreas ou setores de atividades que desempenha.

As atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa. Pode ser considerado o critério de departamentalização mais usado pelas empresas. Esse tipo de estrutura tem larga aplicação em trabalhos de natureza industrial, especialmente operários de linha de produção ou montagens em grande volume.

c) Organização de Assessoria e Linha (staff-and-line)

O tipo de organização de Assessoria e Linha é uma variação da organização linear, combinando alguns elementos do tipo funcional. Nesse tipo, entende-se por linha a relação de autoridade direta de um superior que dá ordens, instruções e orientação a seus subordinados.

Por Assessoria compreende-se todo o trabalho consultivo, de aconselhamento e de provisão de conhecimentos técnicos com o objetivo de auxiliar um administrador.

Ao assessor não cabe dar ordens ou instruções diretas aos escalões que lhe são inferiores, pois esta não é uma tarefa de sua competência, e sim assessor o executivo investido de autoridade de linha. Departamentos típicos de Assessoria são os Jurídicos, de Publicidade, Financeiro, Pesquisa e Relações Públicas.

4. A DEPARTAMENTALIZAÇÃO

O Departamento é uma divisão ou órgão da empresa, encarregado de um conjunto específico de tarefas ou atividades. A característica fundamental do tipo Linear Departamental é a divisão de trabalho e direção num certo número de departamentos, num mesmo nível de autoridade.

Estes departamentos, por sua vez, comportam subdivisões em setores e seções, repetindo-se a característica do mesmo nível de autoridade nos escalões sucessivamente inferiores, cada um com suas atribuições específicas.

Este tipo de organização também atende aos princípios de unidade de comando e direção porque, embora haja vários departamentos com o mesmo nível de autoridade, dentro de cada departamento a estrutura é linear e não há interferência entre departamentos, setores ou seções do mesmo nível.

Os departamentos do mesmo nível de autoridade estão também sob uma única autoridade direcional. Dependendo do tipo de atividade econômica desenvolvido pela empresa e do porte dela, pode haver várias formas de divisão departamental:

a) Departamentalização por Função

Quando os grupos de atividades ou funções desenvolvidas são reunidos em departamentos distintos, cada um sob uma direção administrativa.

b) Departamentalização por Produto

É o caso de empresas cuja produção é amplamente diversificada, dividida em torno de produtos ou grupos de produtos.

c) Departamentalização Territorial ou Geográfica

Também chamada geográfica ou por área, utilizada pelas empresas territorialmente muito espalhadas, confiando-se uma ou várias unidades a uma direção regional ou mesmo internacional, no caso das companhias multinacionais. É o caso de empresas cuja atividade é amplamente diversificada, dividida em torno de produtos ou serviços.

d) Departamentalização por Área de Consumo ou Processo

Tendo em vista o mercado consumidor diferenciado, uma empresa pode seguir este critério como, por exemplo, uma grande casa de comércio que separa o atacado e o varejo em departamentos específicos. É sem dúvida uma das mais utilizadas nas indústrias. Há uma ênfase maior no agrupamento de máquinas e processos semelhantes em um mesmo setor.

IV - TÉCNICAS DE ORGANIZAÇÃO E CONTROLE

Para controlar, contamos hoje com diversos sistemas que nos permitem verificar se as atividades estão sendo desenvolvidas corretamente e conforme o previsto.

Um desses sistemas são as representações gráficas. Atualmente, são muito utilizadas devido à sua clareza e objetividade. As representações gráficas permitem uma melhor visualização das informações mais relevantes sobre a estrutura e o funcionamento da empresa. As mais utilizadas são:

1. ORGANOGRAMAS

É a representação gráfica da estrutura organizacional da empresa, com seus departamentos, setores e seções, do inter-relacionamento existente entre eles e das implicações de autoridade e responsabilidade daí decorrentes.

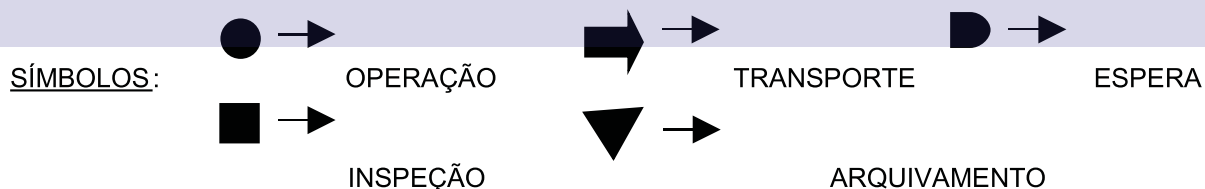
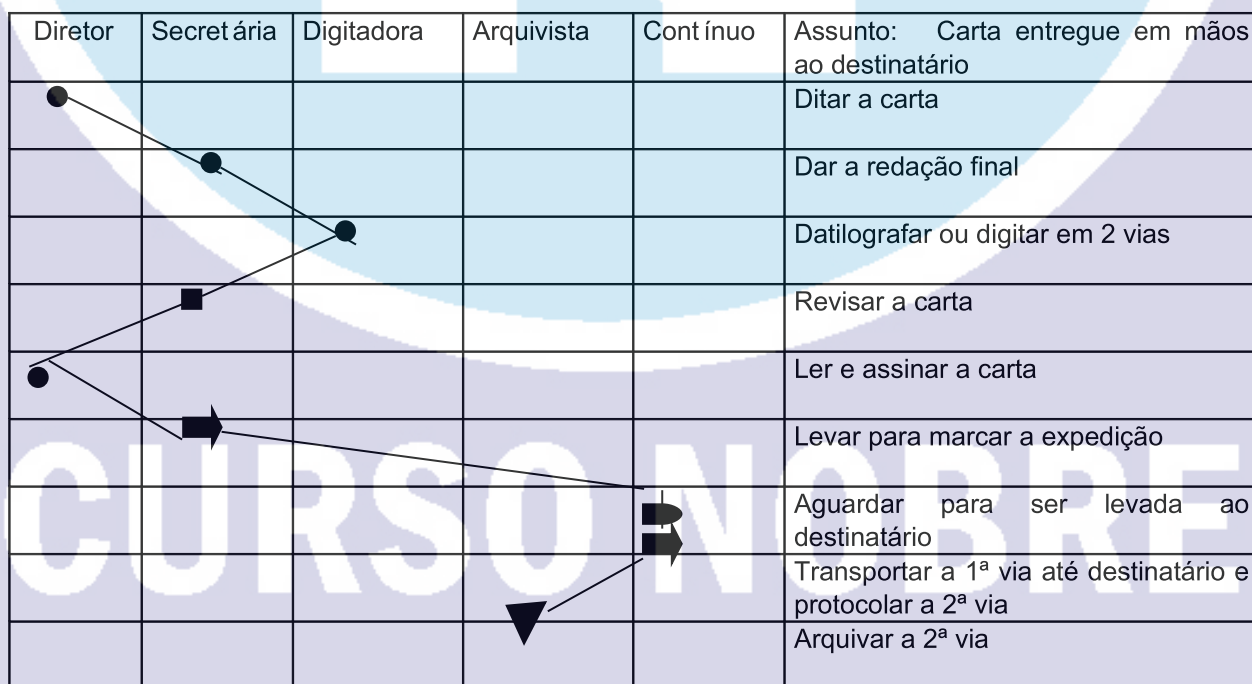
Nele, estão representadas, as funções ou órgãos existentes numa empresa através de retângulos com seus nomes. Os retângulos estão unidos entre si por linhas cheias que demonstram as relações de autoridade e responsabilidade, e a hierarquia existente entre os diversos órgãos ou funções.

2. FLUXOGRAMA:

O fluxograma é uma representação gráfica de um processo ou de um sistema. Basicamente, trata-se de um sistema constituído de três partes distintas: Entrada, Processamento e Saída e é destinado a representar fluxos ou movimentos e rotinas de um serviço, um setor ou um departamento, indicando as diversas operações através de quem faz, o que faz, como faz e a quem transfere o procedimento para que a tarefa ou rotina tenha prosseguimento.

O fluxograma pode ser de diversos tipos e de várias formas, dependendo do gênero de atividades que deverá ilustrar e representar.

Exemplo de um fluxograma Administrativo



3. DIAGRAMAS

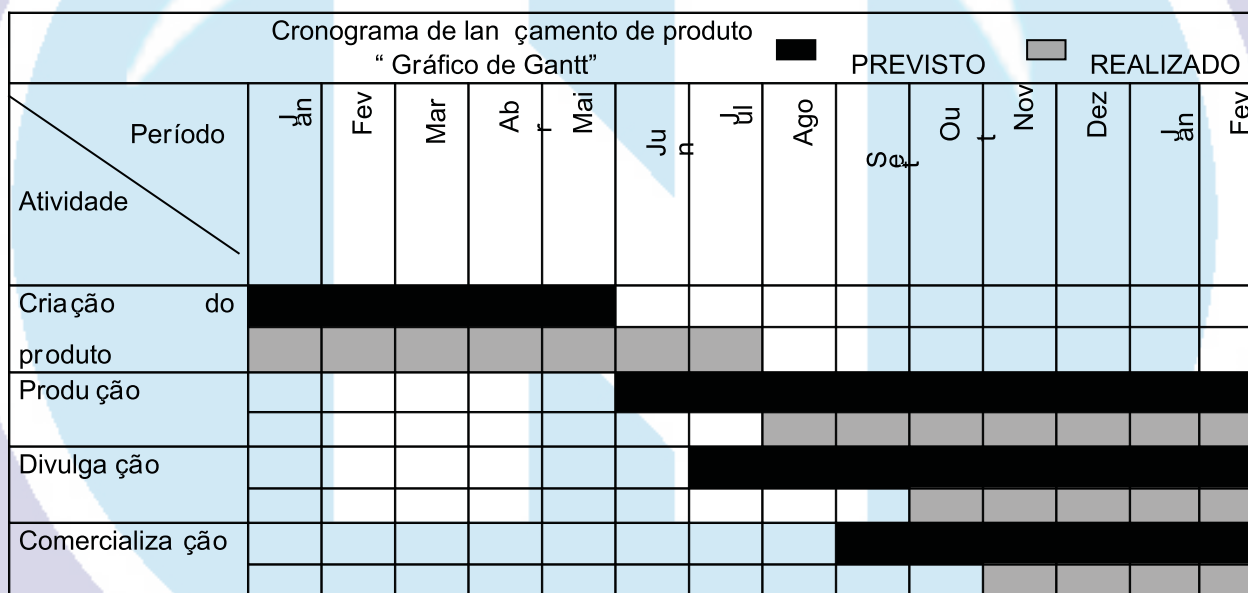
São gráficos estatísticos, cujo objetivo é produzir, no investigador ou no público em geral, uma impressão mais rápida e viva do fenômeno em estudo. Devem ser claros e verdadeiros.

São utilizados pelas empresas para demonstrar o crescimento ou a queda na produção ou na venda de determinados produtos em um determinado período mensal ou anual. Os diagramas mais usados são: Gráficos em linhas, Gráficos em colunas ou em barras e Gráficos de setores

4. CRONOGRAMA:

Foi idealizado por H. L. Gantt, o qual possibilita visualizar o tempo previsto para a realização de determinada tarefa e comparar esse tempo com o que realmente foi necessário para a sua execução.

Exemplo de um Cronograma para lançamento de um novo produto:



5. LAYOUT

Chama-se layout um conjunto de desenhos em duas ou três dimensões, em vários ângulos, mostrando toda a construção e a distribuição dos móveis ou das máquinas no ambiente.

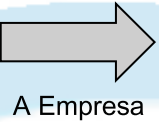
Na sociedade moderna, uma atividade sólida e próspera passa inevitavelmente por um processo de personalização do conjunto arquitetônico, que permite a imediata identificação do estabelecimento comercial pelo público consumidor. A construção e a distribuição dos ambientes devem ser estruturadas de forma diferencial, funcional, e refletir a proposta de trabalho ali desenvolvida.

V - A EMPRESA

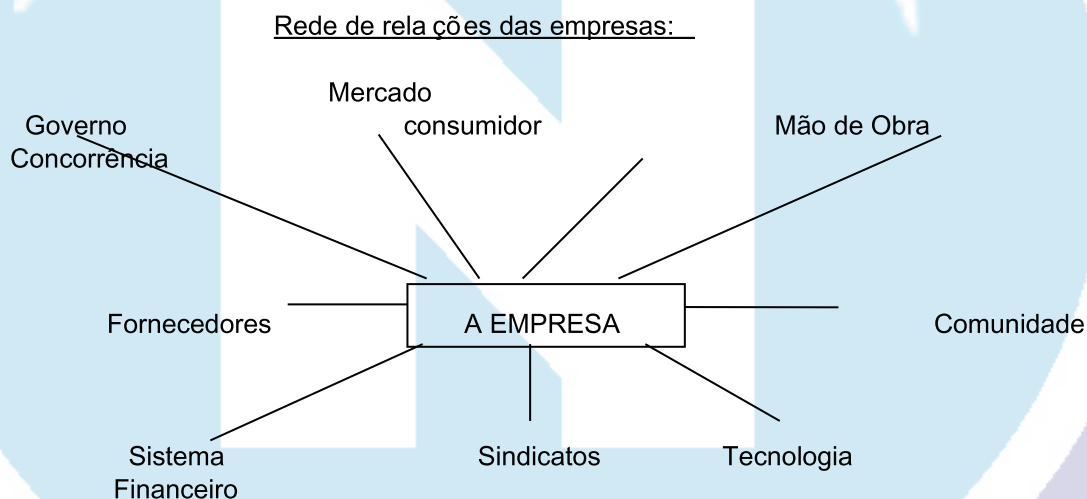
As organizações empresariais interagem com a sociedade de maneira completa. A empresa é um sistema em que há recursos introduzidos, que são processados, e há a saída de produtos ou serviços. Uma empresa é considerada um sistema aberto em razão de sua interação com a sociedade. Esta interação provoca influência nas pessoas, aumento nos padrões de vida e o desenvolvimento da sociedade.

Podemos definir então, que, "Empresa é o conjunto de pessoas e bens que combinando os fatores de produção, explora um determinado ramo de atividade com o objetivo de obter lucro". Pode-se dizer ainda, que é uma unidade produtora que visa criar riquezas, transacionando em dois mercados: um fornecedor, outro consumidor.

Pode-se dizer também que a empresa pode ser vista como um grande sistema, onde subsistemas menores interagem para fazer com que seja atingido um objetivo comum, que é a geração de resultados.

ENTRADAS	PROCESSAMENTO	SAÍDAS
Materiais Equipamentos Energia Pessoas Informações	 A Empresa	Produtos Serviços

Se olharmos bem para área de processamento, poderemos verificar a existência de vários subsistemas interdependentes e inter-atuantes, tais como: fabricação, manutenção, almoxarifado, recursos humanos, e de forma auxiliar, os sistemas de informação e controle.



1. A EMPRESA COMO UM SISTEMA

A empresa é um sistema aberto a interferências. Durante o ciclo operacional, sofre interferências externas e internas, que podem levar a alterações significativas na forma operacional, e como consequência, nos resultados esperados.

a) Interferências Externas

As principais são:

- Mercado, como força mais poderosa que pode intervir na empresa;
- A legislação, como regra básica que norteia e delimita a ação da empresa durante sua existência;
- As alterações constantes introduzidas pelo governo determinando modificações nos procedimentos internos da empresa gerando custos;
- meio ambiente deriva de alterações climáticas e da poluição crescente em áreas densamente industrializadas com modificações da qualidade de vida da região;
- A Comunidade é um fator de sucesso quando se dá a aceitação, e conflitos quando se dá a rejeição. Uma empresa que polui o ambiente geralmente entra em conflito com a comunidade que a cerca.

b) Interferências Internas

As principais são:

- Cultura da empresa : é o seu jeito de ser e de atuar, é a sua personalidade. É formada ao longo do tempo, estabelecendo usos e costumes.
- Relacionamento entre os subsistemas : a forma como se inter-relaciona e interagem os diversos subsistemas da empresa é espelhado da sua cultura interna.
- Política de compras : tem uma função fundamental de interferir no capital de giro da empresa.
- Política de vendas : a forma de vender numa empresa interfere diretamente nos subsistemas financeiros, de compras, de estoque e de produção.
- Deve ser harmonizada com os demais sob a pena de desarticular a empresa como um todo.
- Política de pessoal : toda empresa deve ter uma política de pessoal clara e objetiva, onde o empregado saiba quais as suas possibilidades de progresso, deveres e obrigações; especialmente o que a empresa espera dele.
- Política operacional : o funcionamento ou operação da empresa deve ter como base uma política que deixe claro aos empregados como se espera que os mesmos trabalhem e tratem as máquinas e equipamentos e o que se deseja em termos de qualidade (padronização).

2. O CLIENTE

O objetivo primordial de uma empresa é a satisfação do cliente , razão de ser do empreendimento.

- O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.
- O cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele.
- O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho.
- O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo um favor esperando por ele.
- O cliente é uma parte essencial do nosso negócio e não uma parte descartável.
- O cliente não significa só dinheiro na caixa registradora. É um ser humano com sentimentos que precisa ser tratado com todo respeito.
- O cliente merece toda atenção e cortesia possível.
- Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele que paga o seu salário.
- Sem o cliente você fecharia as suas portas.
- Nunca se esqueça disso.

3. A EMPRESA COMO UMA ORGANIZAÇÃO

O Código Civil Italiano de 1942 não conceituou a Empresa, mas tão somente o empresário fato que demonstra que o legislador deslocou o foco de atenção do ordenamento jurídico do ato praticado, tal como antes ocorria na teoria dos atos de comércio, para a pessoa que assume o risco econômico, porque esta figura é a que traduz a força motriz da empresa. Da mesma forma o fez o novo Código civil Brasileiro que dispõe:

Conceito de Empresário

Segundo o novo código civil, no seu art. 966: "Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens ou de serviços".

Caracteriza-se como empresário segundo o art. 966 a pessoa física (empresário individual) ou a pessoa jurídica (sociedade empresária) que promove profissionalmente a produção ou circulação de bens ou serviços, excluindo-se dessa definição, segundo o parágrafo único do referido artigo, quem exerce atividade intelectual, de natureza literária, artística ou científica.

Assim, a princípio, estão excluídos do regime comercial os profissionais liberais (dentista, médico e engenheiro, por exemplo), que podem ingressar no regime comercial se fizerem do

exercício da profissão um elemento de empresa, ou seja, se inserirem a sua atividade numa organização empresarial, se constituírem uma sociedade empresária (COELHO, 2002, p.24).

Exemplo: um médico que contrata outros médicos, enfermeiras, secretária, formando assim uma clínica com estrutura empresarial, e não um singelo consultório, será caracterizado como empresário.

4. COMERCIANTE E EMPRESÁRIO

Comerciantes e empresários são considerados agentes econômicos fundamentais, pois geram empregos e tributos, além da produção e circulação de bens essenciais à sociedade, e é por isso que a legislação comercial traz uma série de vantagens para eles.

Todos os institutos oferecidos aos comerciantes para proteção, sejam eles pessoas físicas e jurídicas, tais como a falência, a concordata, a possibilidade de produção de provas em seu favor por meio de livros comerciais regularmente escriturados, entre outros, são instrumentos do que se denomina regime jurídico de Direito Comercial.

5. REQUISITOS PARA SER EMPRESÁRIO INDIVIDUAL:

Para ser empresário a pessoa tem que exercer a empresa, ou seja, uma atividade econômica organizada profissionalmente para a produção ou a circulação de bens ou de serviços com intuito lucrativo. Segundo o art. 972 do novo Código civil, o empresário individual, para exercer sua profissão, deverá estar em pleno gozo de sua capacidade civil. Assim, em princípio, qualquer pessoa com 18 anos completos.

OBS:

- Podemos dizer que empresário é a pessoa que tem como profissão, a prática habitual e por conta própria os atos do comércio.
- Dissemos que é profissão, pois a lei exige que a atividade seja organizada.
- Dissemos que é prática habitual, pois a habitualidade é exigida pela antiga regulamentação, bem como, pela maioria dos códigos de posturas municipais (equivalentes a 'Constituições Municipais').
- Dissemos que é por conta própria, pois quem exerce as atividades comerciais por conta de outrem ou é representante comercial ou comerciário, nunca empresário do comércio (comerciante).

Finalmente, os atos do comércio, compreendem todos aqueles destacados anteriormente, mas o mais marcante é a finalidade de lucro, que todo comerciante deve ter.

Para desenvolver suas atividades, as empresas necessitam estar legalmente constituídas. As leis brasileiras distinguem as pessoas físicas das pessoas jurídicas da seguinte forma:

a) PESSOA FÍSICA: É o indivíduo perante o Estado, no que diz respeito aos seus direitos e obrigações limitados, na vida particular, no âmbito familiar e de relações de amizade, onde suas ações não assumem riscos que possam atingir a vida econômica de terceiros. É também chamada de pessoa natural.

b) PESSOA JURÍDICA: São aquelas a quem se atribuem direitos e obrigações num campo de atividades bem mais amplo, cujos atos implicam em riscos para com terceiros também.

São representadas por uma ou mais pessoas, de cuja existência dependem. As pessoas jurídicas são abstratas, criadas por lei, cujo nascimento, no Comércio, surge com seu registro ou inscrição na Junta Comercial.

6. CLASSIFICAÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS

As Pessoas Jurídicas classificam-se em:

- Pessoas Jurídicas de Direito Público: Nessa categoria incluem-se a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios, as Autarquias e os Partidos Políticos.

- Pessoas Jurídicas de Direito Privado : São as sociedades civis, religiosas, científicas, literárias e associações sem objetivo de lucro, bem como as sociedades com fins lucrativos.

No mundo Ocidental, de vocação econômica capitalista entende-se como propósito das empresas o ganho, o lucro. Pode parecer contraditório essa afirmação, se pensarmos em organizações sem fins lucrativos, mas entendemos que até estas devem ser geridas de tal maneira que se mantenham, sob pena de terem vida efêmera, pois pode-se entender o Lucro como sendo o mínimo necessário para a manutenção de uma organização.

Segundo seus objetivos, as empresas podem desenvolver atividades comerciais, industriais ou de prestação de serviços.

a) Empresa Comercial : Objetiva a exploração da compra e venda, envolvendo a estocagem das mercadorias, estimulando sua oferta e procura. A fim de atingir suas finalidades, a empresa comercial deverá manter uma estrutura interna que obedeça aos princípios científicos na distribuição de funções, agrupando-se em seções, setores e órgãos. Ex: seção de compra, venda, almoxarifado, arquivo etc.

Empresas comerciais são aquelas que desenvolvem atividades mercantis, que consistem na compra e venda de mercadorias. No caso do comércio varejista, as vendas são feitas diretamente ao consumidor. O comércio atacadista compra diretamente do produtor ou de outros revendedores atacadistas, para vender a outros revendedores atacadistas ou ao comerciante varejista.

b) Empresa Industrial : O escopo desse tipo de empresa é a criação de produtos pelo processo industrial, consistindo na extração da matéria-prima da natureza ou na sua transformação, dando-lhe utilidade e valor econômico.

Entenda-se por empresas industriais aquelas que realizam operações que modifiquem a natureza, o funcionamento, o acabamento, a apresentação ou a finalidade do produto, ou, ainda, que o aperfeiçoe para consumo, através do uso intensivo do trabalho, máquinas e equipamentos.

Os produtos industrializados podem ser utilizados para consumo direto; como mercadorias, pelas empresas comerciais; ou, mesmo, como insumos, utensílios, máquinas e equipamentos necessários no processo de produção de outras empresas industriais.

A industrialização proporciona os seguintes benefícios:

- Desenvolve o mercado consumidor;
- Amplia o mercado de trabalho, propiciando melhorar salários e colaborando para a estabilidade social;
- Estimula negócios.

c) Empresa de Prestação de Serviços : São auxiliares imprescindíveis do processo comercial e industrial que concorrem decisivamente para o desenvolvimento econômico. Nesta classificação, encontramos as Companhias de Seguro, Bancos, Hospitais, Escolas, Escritórios de Contabilidade, etc.

As pessoas não vivem somente do uso e consumo de mercadorias, sendo, em muitas ocasiões, necessária a utilização de serviços diversos. Entende-se por empresas prestadoras de serviços aquelas cujas atividades resultem no oferecimento de trabalho, posto à disposição do usuário final, para a satisfação das suas diversas necessidades.

Por prestação de serviços devemos compreender a relação decorrente do exercício de uma atividade, mediante um contrato, verbal ou escrito, tendo-se de um lado o contratante (usuário de serviços) e do outro o contratado (prestador de serviços).

7. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas podem ser classificadas considerando-se três aspectos: aspecto econômico, aspecto administrativo e aspecto jurídico.

8. CLASSIFICAÇÃO SOB O ASPECTO ECONÔMICO

No que se refere ao aspecto econômico, as empresas classificam-se em três grandes grupos ou setores de atividades, os quais desenvolvem as atividades de produção e distribuição de riquezas de uma sociedade, estando inseridas nos três setores básicos:

a) Setor Primário: Que compreende a agricultura, a pecuária e a exploração dos recursos naturais: minerais, vegetais e animais.

b) Setor Secundário: Abrangendo a indústria e toda sorte de transformação de bens.

c) Setor Terciário: Compreendendo os serviços, isto é, o comércio, as atividades financeiras, as atividades de transportes, de comunicações, de ensino, de atendimento médico e hospitalar etc.

9. CLASSIFICAÇÃO SOB O ASPECTO ADMINISTRATIVO OU QUANTO A PROPRIEDADE

a) Empresa Pública: É aquela cujo capital social é controlado totalmente pelo poder público. São as empresas que exploram um ramo de atividade que, por conveniência, segurança ou interesse social, está confiado ao poder público municipal, estadual ou federal, provindo do Governo as verbas para o seu funcionamento, assim como sua gerência e administração.

b) Empresa Privada: É aquela cujo capital social que a constitui é de origem privada ou particular. Consequentemente assim será sua administração e gerência, arcando estes particulares com seus direitos e deveres. As empresas privadas, como vimos podem aparecer sob a forma de firma individual ou de sociedades.

c) Empresa de Economia Mista ou Empresa Mista: São as sociedades por ações de participação pública e privada, com diferença de que a União, o Estado ou o Município, no caso, serão os sócios majoritários, detendo a maioria das ações (51%) e, portanto o controle administrativo. Estas empresas, em geral, executam serviços de utilidade pública.

10. CLASSIFICAÇÃO SOB O ASPECTO JURÍDICO

Inicialmente, as empresas são classificadas em MICROEMPRESAS, EMPRESAS DE PEQUENO, MÉDIO E GRANDE PORTE e MULTINACIONAIS, com base no faturamento, no volume aplicado e na origem do capital.

As empresas podem tomar a forma de A empresa Individual, quando representada por um único empresário (proprietário) que responda pelos seus negócios, e de Sociedade, quando duas ou mais pessoas se associam e constituem uma entidade com personalidade jurídica, distinta daquela dos indivíduos que a compõe.

A empresa Individual, embora não seja constituída pela associação de duas ou mais pessoas, é considerada pessoa jurídica, para fins tributários. Ela acontece quando uma única pessoa resolve aplicar seus recursos e idéias para a abertura de uma empresa. O titular da firma individual responde de forma ilimitada pelos deveres da empresa, ou seja, em caso de falência o titular pode responder com seus bens pessoais para o pagamento de suas dívidas.

11. SOCIEDADE

Assim conceitua sociedade, o artigo 981 do Código Civil:

“Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.”

Em outras palavras, a sociedade significa a reunião de pessoas que mutuamente se obrigam a juntar esforços ou recursos para alcançarem objetivos comuns, isto é, Sociedade é a forma de constituição de empresas em que duas ou mais pessoas, juridicamente capazes, se reúnem contratualmente para a exploração de um objetivo comum. As sociedades adquirem personalidade jurídica depois de efetuado corretamente seu registro no órgão destinado a tal fim. Isso equivale dizer que a sociedade passa a existir legalmente após o registro do seu Contrato Social ou Estatuto Social, passando a existir a publicidade a terceiros.

Enquanto a sociedade não tiver seus instrumentos devidamente registrados, essa não terá personalidade jurídica, contudo, conforme jurisprudência, existe essa sociedade de maneira irregular, acarretando para os sócios a responsabilidade ilimitada pelos negócios celebrados.

As sociedades podem ser classificadas em:

a) Sociedades Não Personificadas : quando os atos constitutivos não estão inscritos em registro público, cujos tipos são :

- Sociedade em comum – arts. 986 a 990. Diz-se da sociedade que ainda não possui registro de seus atos constitutivos. Pode ser provada por escrito entre os sócios e de qualquer modo perante terceiros. A responsabilidade é solidária e ilimitada.
- Sociedade em Conta de Participação – arts 991 a 996. Diz-se da sociedade em cujo objeto social é exercida unicamente pelo sócio ostensivo, em seu nome e sob sua própria e exclusiva responsabilidade. O sócio participante obriga-se tão somente com o sócio ostensivo. Pode ser provada por qualquer meio e não adquire personalidade jurídica com a inscrição de seus atos nos órgãos de registro público.

b) Sociedades Personificadas: são as que possuem seus atos constitutivos inscritos em registro público, cujos tipos são:

- Sociedades Empresariais – Diz-se das sociedades, salvo exceções expressas, que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito ao Registro Público de Empresas Mercantis, inclusive as sociedades por ações. É irrelevante a natureza da atividade exercida por essas sociedades (natureza mercantil ou civil).

As sociedades empresariais devem ter os seus atos constitutivos arquivados na Junta Comercial, ao passo que as sociedades que não se configurarem como empresárias, em razão de não prevalecer nessas sociedades a organização de capital e trabalho sobre a profissão intelectual de seus integrantes possuem os seus atos constitutivos arquivados no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, correspondendo às sociedades simples.

As sociedades empresariais adquirem personalidade jurídica com o registro na Junta Comercial (art. 985, Código Civil 2002), enquanto as sociedades simples tornam-se pessoas jurídicas com o registro no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas (artigos 45 e 1.150, Código Civil 2002).

- Sociedades Simples – As sociedades simples consistem em aquelas que têm como atividade profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo de o exercício da profissão constituir elemento de empresa (parágrafo único do artigo 966 do Código Civil).

Podemos classificar essas atividades como a de Contabilistas, Advogados, Médicos e assemelhados. Obrigatoriamente, o registro dessas sociedades deverá acontecer nos Cartórios Oficiais do Registro Civil das Pessoas Jurídicas das Comarcas; na ausência destes, serão registrados no Cartório de Registro Natural de Pessoas. Diz-se das demais sociedades e das cooperativas.

Atenção: A sociedade somente adquire personalidade jurídica com a inscrição, no registro próprio e na forma da lei, de seus atos constitutivos.

Em relação à manutenção no novo Código das sociedades em nome coletivo, em comandita simples, em comandita por ações e em conta de participação, discute-se sobre a sua necessidade em razão da rara utilização dessas espécies de sociedades empresárias no país.

Na constituição de uma sociedade empresária para a exploração de uma atividade econômica, os sócios preferem optar por aquelas em que a responsabilidade de todos os sócios, em regra, é limitada pelas obrigações contraídas pela sociedade empresária no desenvolvimento da atividade econômica.

No Brasil, as sociedades empresárias mais utilizadas são a sociedade limitada e a sociedade anônima em razão da limitação da responsabilidade, em regra, de todos os seus sócios.

Os principais tipos de sociedade são:

- a) Simples
- b) Limitada.
- c) Anônima
- d) Em nome coletivo
- e) Em conta de participação
- f) Em Comandita Simples e em por Ações
- g) Cooperativas

12. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS, DO PONTO DE VISTA DE SUAS FINALIDADES EMPRESARIAIS E DOS RAMOS DE ATIVIDADE ECONÔMICA AOS QUAIS SE DEDICAM

- 1. AGRÍCOLAS : Dedicam-se a agricultura.
- 2. AGRO-INDUSTRIAIS : Dedicam-se ao beneficiamento e transformação de produtos agrícolas.
- 3. PECUÁRIAS : Dedicam-se a criação de animais.
- 4. EXTRATIVAS : Dedicam-se a extração mineral e também vegetal
- 5. INDUSTRIAL : Dedicam-se a transformação de matérias-primas em produtos acabados
- 6. CONSTRUTORA : Dedicam-se a construção civil.
- 7. COMERCIAIS : Dedicam-se a prestação de serviços de qualquer natureza.

"As atividades comerciais, em termos econômicos, são consideradas serviços, pois são intermediárias entre o produtor e o consumidor, realizando, assim, a distribuição dos bens".

VI - INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA QUALIDADE

1. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE

No século XVIII eclodiu na Inglaterra um movimento denominado "Revolução Industrial", que transformou a economia inglesa de rural para uma economia urbana como resultado da combinação favorável de fatores políticos, econômicos e sociais associados a condições materiais, como disponibilidade de jazidas de minérios e recursos econômicos.

Surgiram as fábricas, conglomerados transformadores de matéria prima em produtos de consumo, gerando empregos, valorizando o capital e desenvolvendo a riqueza da nação.

O movimento expandiu-se por toda a Europa e alcançou o Novo Continente, a América. A idéia era a mesma, mas a forma de operacionalizar a industrialização de cada país diversificava em razão da cultura, das necessidades e outras peculiaridades de cada nação. O movimento industrial assim transformou-se num verdadeiro mosaico. Havia muitos produtos que não podiam oferecer seus benefícios em território estranho ao país que o produziu. A esse fenômeno chamou-se "despadronização industrial".

2. A ERA DA INSPEÇÃO

A produção de bens e serviços pelo homem remonta a mais remota época da existência humana, ocasião em que o homem primitivo viu a necessidade de formar grupos para a garantia da sua própria sobrevivência. Nessa época, o homem transformava elementos encontrados na natureza, como madeira, pedra e ossos, em instrumentos básicos rudimentares, sobretudo de defesa e de caça,

À medida em que o homem foi formando grupos, depois sociedades, as necessidades requeridas pelos produtos foram aumentando em complexidade. Entretanto, a produção continuou sendo feita empiricamente, da transformação sem critério de produtos encontrados na natureza, em produtos úteis à sobrevivência e da melhoria de suas condições de vida.

A agricultura e a guerra, foram os dois grandes impulsores do aparecimento de produtos adequados a uma utilização, era o aparecimento do que "Juran" chamou de requisito do produto. O arado nasceu da necessidade de volver a terra, a lança, o arco e a flecha, da necessidade de guerrear, e assim por diante. Já no século XVII, em pleno tempo em que o artesão e artífice, sob a supervisão dos mestres de ofício, produziam pequenas quantidades de cada produto, as peças eram ajustadas individualmente, e dependiam da inspeção feita sob o produto pronto, para assegurar a qualidade.

Um produto que funcionava bem era visto como resultado natural da confiança nos artífices qualificados para todos os aspectos do projeto, produção e do serviço. Com o surgimento da produção em massa, da necessidade de peças intercambiáveis, o que se deu no século XVIII, na Revolução Industrial, devido também ao prejuízo que um único defeito causaria, e o dispêndio com o tempo de produção, a proposta de controle através da inspeção subsistiu, entretanto, de forma metódica, onde tudo o que era produzido, ao final do processo, era submetido à apreciação de pessoas especializadas que examinavam cada uma das peças e, verificavam se existiam defeitos aparentes, em caso positivo, as peças eram desprezadas.

No início do século XX, Frederick W. Taylor, através da "Administração Científica", e G.S. Radford, com a publicação do seu livro "Control of Quality in Manufacturing" legitimaram a função do inspetor, profissional responsável pela qualidade dos produtos.

3. ERA DO CONTROLE ESTATÍSTICO

Na década de 1930, nos Estados Unidos da América, especialmente na área de telefonia, significativas medidas de evolução foram adotadas na área de controle da qualidade. W.A.Shewart, Harold Dodge, Harry Romig, G.D.Edwards e posteriormente, J.S.Juran, levaram a efeito pesquisas sobre controle de qualidade, tendo surgido o conceito de controle estatístico dos processos.

Shewart verificou que a qualidade de um produto estava dentro de limites mensuráveis, o que ele chamou de variabilidade, ou seja, a qualidade não é estanque, ela se encontra de um intervalo aceitável, dentro de uma variação de medidas. Como ferramenta desse controle desenvolveram o Gráfico de Controle de Processo, ou Gráfico de Variação.

Tratava-se de um gráfico simples, de emprego mais específico para a produção de bens usinados, que permitia a verificação, pelo próprio funcionário, se a qualidade da peça estava assegurada.

4. ERA DA GARANTIA DA QUALIDADE

Entre 1950 e 1960, o controle da qualidade dos produtos ultrapassou os limites das ferramentas estatísticas, incluindo conceitos, habilidades e técnicas gerenciais. Deming e Juran, iniciaram uma filosofia e prática que enfatizava a necessidade de se garantir o processo executado, ou seja, cada passo da execução era afeiçoado para o passo seguinte, o que permitia garantir que ao fim o produto tinha qualidade.

Esta técnica enfatizava uma preocupação com custos da qualidade, controle real da produção, técnicas de confiabilidade e um programa de zero defeitos.

5. CONTROLE TOTAL DA QUALIDADE (TQC)

No ano de 1956, A. Feigenbaum formulou e sistematizou os princípios que denominou Total Quality Control. O objetivo era o de realizar um controle absoluto, desde o projeto do produto, até o fornecimento ao cliente, com um caráter multifuncional das atividades de planejamento e execução. "A alta qualidade de um bem ou serviço é difícil de ser alcançada se o trabalho for feito de maneira isolada"

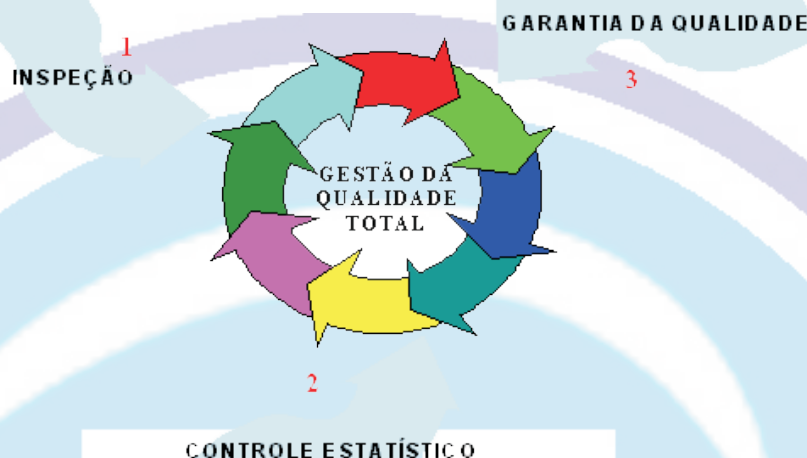
Foi desse conceito que se consagrou a utilização de normas de padrão de qualidade, como é o caso das Normas I.S.O. 9.000.

6. ERA DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL (TQM ou GQT)

A Era da Gestão pela Qualidade Total engloba as três fases que a antecederam, Garantia da Qualidade, Controle Estatístico da Qualidade e Inspeção, entretanto, seu enfoque se desloca para a satisfação dos clientes, como fator de prosperidade e de sobrevivência da organização.

A Gestão pela Qualidade Total se aplica em todos os setores da organização, não somente na área ligada à produção, sendo certo que o produto, seja bem ou serviço, atende as necessidades dos clientes, e traz como inovação, a colocação do funcionário como cliente da organização.

Sua diferença é o enfoque no ser humano, redundando nas premissas de que o maior patrimônio da organização são os seus clientes INTERNOS, e a sua razão de existência são os seus clientes EXTERNOS.



7. A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NO BRASIL

Foi no ano de 1987 que a Organização Internacional para Normatização (I.S.O) publicou a primeira série de Normas Internacionais ISSO 9000 composta pelas Normas ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004. No Brasil, somente nos anos 90 que as primeiras organizações produtivas começaram a ser certificadas, entretanto, somente no ano de 1996 registros expressivos de certificação são registrados.

Naquele ano o Brasil era o 22º colocado no ranking mundial, com 923 certificações. Em 1990 foi instituído o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, que estabeleceu metas de desenvolvimento para a Nação Brasileira, delineando um novo rumo a ser trilhado pelas organizações produtivas, enfocando a intensa competitividade reinante no mercado internacional, e também, abrindo o mercado brasileiro às importações, como incentivo à busca da qualidade por parte da indústria brasileira.

Com o propósito de promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas, em 1992 foi criado o " Prêmio Nacional da Qualidade e Produtividade ", de modo a facilitar a transmissão das informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da gestão da qualidade, inclusive com relação aos Órgãos Públicos.

O Prêmio Nacional da Qualidade realizou seu primeiro processo em 1992, e teve como parâmetros de julgamento os critérios do Prêmio Malcom Baldrige (Estados Unidos).

8. PRINCÍPIOS BÁSICOS E FUNDAMENTOS DA QUALIDADE TOTAL

Muitos são os conceitos possíveis de Qualidade Total , mas qualquer um que mostre acerto deve passar a idéia da ligação máxima entre uma organização e seus clientes. Para qualquer organização que pratique qualidade, seus clientes são a razão de sua existência e também, somente terá sucesso a instituição que conseguir envolver todos os seus integrantes com a Qualidade.

Adotaremos um conceito simples que se prestará bem ao nosso objetivo: " É uma filosofia de administração envolvendo todos os integrantes de uma organização, que controla e aperfeiçoa, de modo contínuo, a maneira como o trabalho é realizado, a fim de ir ao encontro das expectativas de qualidade do cliente". Sete são os elementos constitutivos de um bem ou serviço com qualidade, que são:

- 1) Satisfação do cliente
- 2) Moral dos clientes internos
- 3) Qualidade intrínseca
- 4) Custo

- 5) Segurança
- 6) Ambiente
- 7) Prazo

9. INTERESSE NA QUALIDADE TOTAL

Um programa de Qualidade Total gera, inegavelmente, grandes expectativas entre os envolvidos e as partes interessadas, denominadas stakeholders, têm interesses e necessidades próprias que querem ver serem atendidas. Segundo a revisão das normas da iso 9000-1, realizada em 1994, que introduziu a figura do stakeholder, definido como “parte interessada”, existem cinco grupos de interessados, a saber:

- a) a sociedade - exigindo da empresa uma administração responsável.
- b) acionistas e proprietários - melhor desempenho para o capital investido.
- c) funcionários - segurança, satisfação no trabalho e oportunidade de crescer na carreira.
- d) clientes - procuram a qualidade nos produtos que adquirem.
- e) fornecedores - continuidade da oportunidade de negócios.

A sociedade, as grandes massas de seres humanos, colocam sua segurança, sua saúde e seu bem estar atrás das barreiras protetoras formadas pelo controle de qualidade, e isto depende inteiramente e completamente da qualidade dos produtos que consomem, como os remédios, alimentos, automóveis, aviões, elevadores, túneis, pontes, etc..

Além destes compromissos, a própria sobrevivência das empresas dependem dos produtos e serviços com qualidade, vista como sendo a adequação dos seus produtos e serviços às exigências do consumidor, como ponto principal. para se chegar a excelência tão perseguida neste processo, são necessários planejamento, processos bem gerenciados e esforço, além de algum investimento; nada vem de graça.

A pressão dos clientes por produtos cada vez melhores, a corrida das empresas em atender esta pressão, e a questão da redução dos custos para se chegar a preços mais acessíveis tornam a competição cada dia mais acirrada. para atender a isto, não são bem vindos apenas os discursos sobre a importância da qualidade, mas o pleno empenho e participação de todos os elementos envolvidos neste processo, em se começar, dar continuidade e acompanhamento, e em se ver os resultados disto tudo.

Assim, qualidade total não pode ser considerada como um simples modismo; é uma questão de sobrevivência empresarial, e de realização pessoal. ou produzimos o que o cliente quer, a um preço que ele possa pagar, ou alguém irá fazê-lo.

10. A Padronização Nas Empresas

Quando se fala em padronização logo urge a idéia de amarração, de imobilidade, de engessamento, de atrofiamento. Este é um paradigma da padronização, parece estar arraigado nas mentalidades fabris. As pessoas não são muito afetuosas quando comenta-se em padronizar o que realizam e este posicionamento se torna mais claro quanto maior é o tempo em que é realizada aquela atividade, e isto, claro, não é culpa dos funcionários, do operacional, mas sim de uma cultura arraigada. Cultura esta que vem sendo paulatinamente destituída de suas facetas enganosas e dando lugar ao posicionamento estratégico em vista de uma nova mentalidade da dinâmica da excelência empresarial.

Segundo Vicente Falconi Campos, cujo texto é transcrito abaixo: "Esta definição não se limita ao estabelecimento (consenso, redação e registro) do padrão, mas inclui também, a sua utilização (treinamento e verificação contínua de sua observação). Isto significa que a padronização só termina quando a execução do trabalho conforma o padrão estiver assegurada. Pode-se dizer que a padronização só termina na cabeça do usuário.

Então, Padrão é um documento consensado estabelecido para um objeto, desempenho, capacidade, ordenamento, estado, movimento, seqüência, método, procedimento, responsabilidade, dever, autoridade, maneira de pensar, conceito, etc. Ele tem o objetivo de unificar e simplificar de tal maneira, que de forma honesta, seja conveniente e lucrativo para as pessoas envolvidas

Por outro lado, a Padronização é a atividade sistemática de estabelecer e utilizar os padrões, isto é, de uniformizar um procedimento.

Para que a padronização seja aplicada, deve ser estruturado o Sistema, que é a regra do jogo, ou seja, o nível de combinação prévia da organização. É a maneira que a empresa como um todo vai funcionar tendo a definição de cada atividade consensada por todos.

O Sistema é composto de uma série de itens (HARDWARE, SOFTWARE e HUMANWARE), que são selecionados e alinhados para operar relacionando-se mutuamente para cumprir uma dada missão. A padronização, segundo Falconi, compreende:

- 1) Unificar;
- 2) Simplificar;
- 3) Redigir;
- 4) Comunicar;
- 5) Educar e treinar;
- 6) Verificar a conformidade.

11. Objetivos da Padronização:

- a) Padronização como meio de transmissão de informações: Viabiliza a transferência de tecnologia (que de outra forma só poderia ser feita de forma verbal); viabiliza a informação dos clientes através das especificações, catálogos de preços etc; viabiliza a transmissão de informações sobre os regulamentos internos da empresa; viabiliza a educação e treinamento como forma de se levar aos níveis inferiores da hierarquia as informações necessárias ao desempenho de suas funções; promove a melhoria do moral
- b) Registro da técnica da empresa: Os sistemas de padronização permitem registrar a técnica pessoal como técnica da empresa (e difundir esta técnica através da educação e treinamento).
- c) Manutenção e melhoria da qualidade: Permite a melhoria funcional e de componentes, a melhoria e garantia da confiabilidade, a fabricação com qualidade uniforme, a eliminação de dificuldades e problemas de processamento; a prevenção da ocorrência de problemas; o estabelecimento de procedimento padrão de operação.
- d) Redução do Custo: Há uma previsibilidade, pois antes de iniciar uma tarefa já se sabe quanto será gasto para produzir, quanto tempo, qual a quantidade de colaboradores para a execução etc.
- e) Manutenção e melhoria da produtividade: Por permitir o projeto e melhoria do processamento em produção de massa; por permitir melhorias no processo; por ser a base para implantação de automação; por ser a base para a informatização
- f) Contribuição ao social: Por permitir melhores condições de segurança no trabalho; por permitir o controle ambiental; por permitir a garantia da segurança dos clientes.

12. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA PADRONIZAÇÃO:

Os modelos de padronização poderão variar de empresa para empresa em função de seu tipo e tamanho e das condições locais. No entanto alguns aspectos devem ser observados:

- a) Sempre que for redigido um padrão pergunte: Quem é o usuário? A padronização é conduzida para que os padrões sejam utilizados, isto é, é necessário que se conheça quem vai utilizar os padrões.
- b) Sempre que for redigido um padrão pergunte: Este documento está na forma mais simples possível? O padrão deve ter o menor tamanho possível e ser colocado em forma mais simples sem prolixidade.
- c) O padrão pode ser obedecido? Padrões que não equivalem a situação atual são inúteis.
- d) O padrão está suficientemente concreto? Padrões abstratos e de difícil entendimento também são inúteis.

OBS:

As normas ou padrões são um conjunto de documentos que promovem o fluxo de informações dentro da empresa. Se este é o objetivo, as normas devem ser simples, pequenas, de fácil leitura e entendimento por todos. Cada norma deve ter um dono: deve-se sempre perguntar "quem é o usuário" ao redigir uma norma.

13. O PAPEL DA PADRONIZAÇÃO NO GERENCIAMENTO

O gerenciamento moderno é metódico (segue um método). O método gerencial da "Qualidade Total" é o Ciclo PDCA. Não se padroniza o que não é repetitivo. Convém ressaltar que mesmo o ciclo de repetibilidade seja longo o processo é padronizável. Por exemplo, o sistema de planejamento da empresa se repete anualmente e é padronizável.

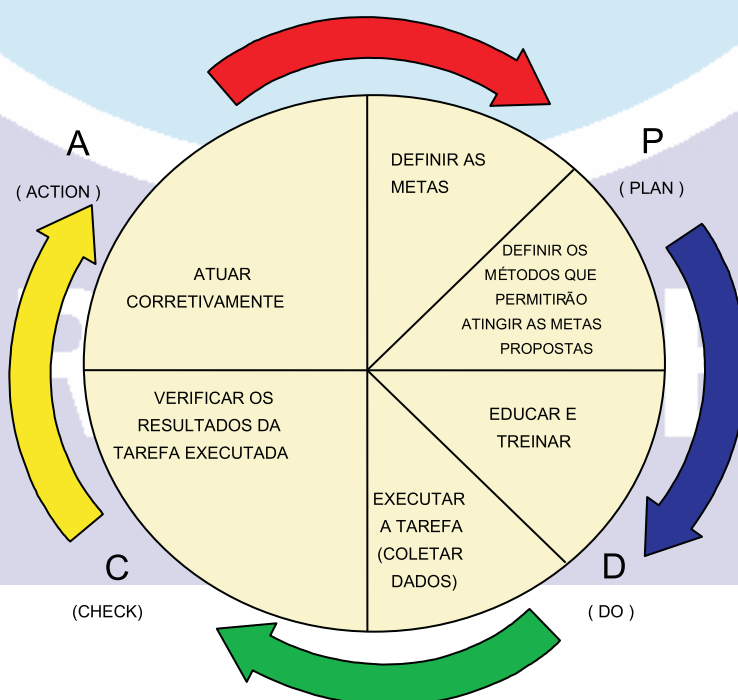
O gerenciamento de processos repetitivos pelo ciclo PDCA é chamado de "gerenciamento por sistemas". A abordagem por sistemas do controle da qualidade envolve estabelecer padrões de trabalho para cada etapa, desde o projeto até o produto final. Estes padrões incluem explicações de como verificar a existência de problemas, como encontrar suas causas e como corrigi-las.

14. CICLO PDCA DE CONTROLE (MÉTODO GERENCIAL)

Os termos do ciclo PDCA têm o seguinte significado:

- a) Planejar (P) ➤ é estabelecer um plano que pode ser um cronograma, um gráfico ou um conjunto de normas ou padrões. As metas podem decorrer do plano para casos de recursos limitados ou o plano pode decorrer da meta para recursos ilimitados.
- b) Execução (D) ➤ Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente do plano.
- c) Verificação (C) ➤ A partir dos dados coletados na execução, compara-se a meta realizada com a planejada.
- d) Ação Corretiva (A) ➤ Esta é a etapa onde o gerente detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer. Esta atuação é metódica.

APLICAÇÃO DO CICLO PDCA



15. PROCESSO:

É um conjunto de CAUSAS que provocam um EFEITO. Cada processo pode ter vários efeitos, mas apenas alguns são realmente importantes. Interessa controlar o processo apenas através daqueles efeitos que não mais importantes e, que são chamados de ITENS DE CONTROLE.

O processo pode ter um número grande de CAUSAS, mas apenas algumas são relativamente importantes, e por isso são chamadas de ITENS DE VERIFICAÇÃO.

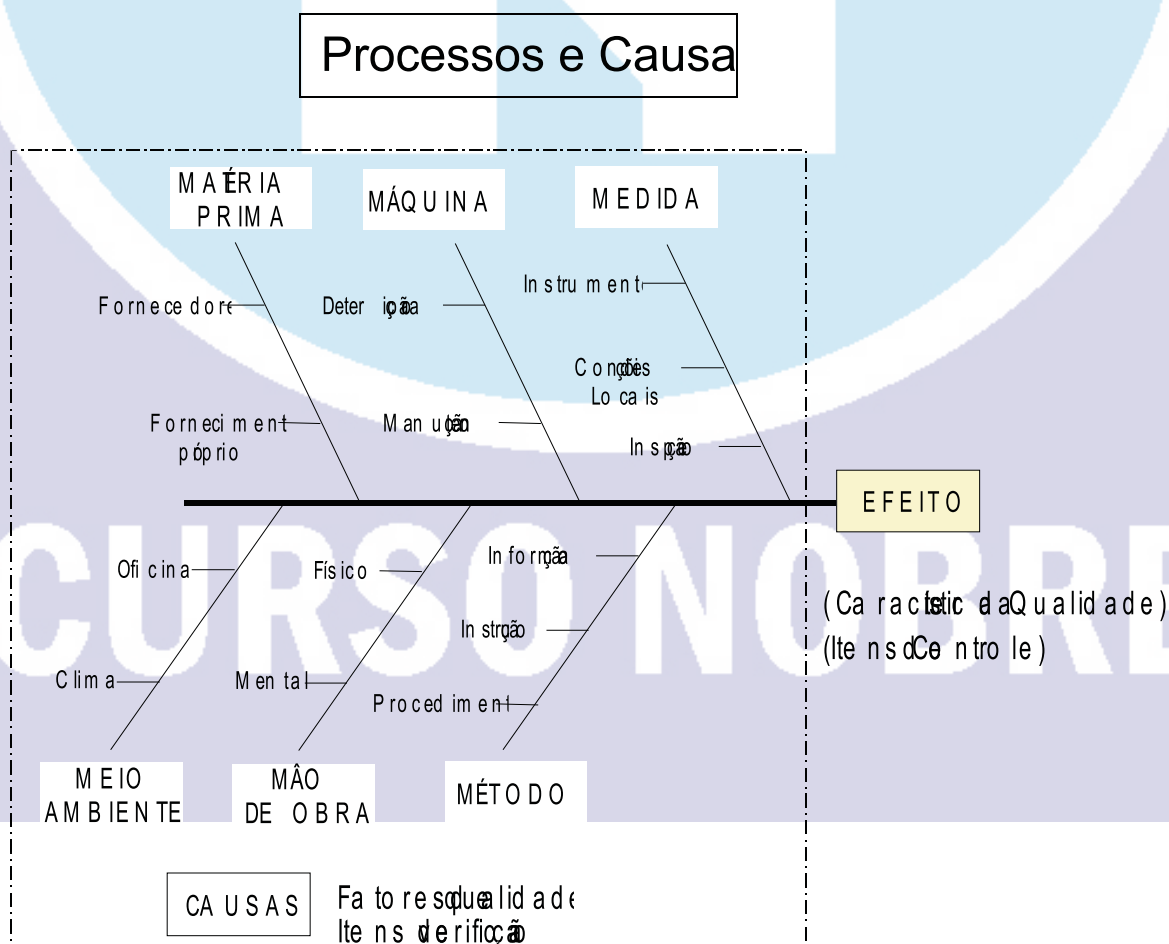
Ao se definir um ITEM DE CONTROLE é necessário buscar nas suas causas, aquelas que são as principais e transformá-las em ITENS DE VERIFICAÇÃO.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA (GRÁFICO DE CAUSA E EFEITO OU ESPINHA DE PEIXE)

É um método muito simples de correlacionar o efeito com suas causas. O controle (Rotina e Melhorias) é sempre exercido dentro de um relacionamento causa-efeito, daí porque o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta essencial para todos na empresa, do presidente ao operário.

Este diagrama é uma maneira organizada de correlacionar um efeito com suas causas, ao dividi-las em conjuntos de causas tais como matéria-prima, máquina, medida, meio-ambiente, mão-de-obra e método. Utilizando-se um grupo de pessoas (trabalhadores, engenheiros, consultores, etc.) pode-se, metodicamente, levantar todas as causas que provocam o efeito em análise. Assim pode-se ter um grande número de causas para cada efeito.

Utilizando-se um grupo de pessoas (trabalhadores, engenheiros, consultores, etc.) pode-se, metodicamente, levantar todas as causas que provocam o efeito em análise. Assim pode-se ter um grande número de causas para cada efeito.



17. MÉTODO 5W 2H (Check-List):

O 5W e 2H é um *check-list* utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia ou dos subordinados.

- I - (WHY?) Porque? - Porque esta operação é necessária? Ela pode ser omitida ?
- II - (WHEN?) Quando? - Quando esta operação será realizada? A que horas? Com que periodicidade?
- III - (WHERE?) Onde ? - Onde a operação será conduzida
- IV - (WHO?) Quem ? - Quem conduz esta operação ? Qual o departamento responsável ?
- V - (WHAT?) Quê? - (Sujeito) Que operação é esta ?
- VI - (HOW?) Como? - (Método) Como conduzir esta operação ? De que maneira ?
- VII - (HOW MUCH?) Quanto Custa? - Está voltado à identificação dos custos .

18. O MODELO DO 5 "S":

O programa 5s. surgiu no Japão no final da década de 60, à partir da constatação de que as fábricas eram muito sujas, e de que os desperdícios eram incorporados à rotina diária, a ponto de não mais sensibilizar as pessoas. Basicamente consiste em, organizar o local de trabalho, mantendo-o arrumado, limpo, em condições padronizadas e com disciplina necessária para se realizar um bom trabalho.

A concepção deste programa veio como uma complementação dos programas de qualidade total. Pois cedo percebeu-se que atuação, o trabalho em ambientes adequados, arrumados, limpos e em condições padronizadas e disciplinadas proporcionava maior qualidade e produtividade. Isso ocorre pela influência do ambiente no comportamento das pessoas.

Atualmente observa-se que em muitas empresas o pontapé inicial de um programa de qualidade total, em termos de nível operacional, é representado por um programa de arrumação da casa, o *Housekeeping*. O nome deste programa origina-se de palavras japonesas, traduzidas para nosso idioma:

ORDEM	JAPONÊS	PORTUGUÊS	SIGNIFICADO
1º S	SEIRI	Utilização	Ter só o necessário, na quantidade certa, livrar-se do inútil. Distinguir o que é necessário do que não é, que deve ser retirado do local;
2º S	SEITON	Ordem/organização	Cada coisa em seu lugar, para um acesso mais fácil e rápido;
3º S	SEISO	Limpeza	Manter o posto de trabalho, o piso, os maquinários e equipamentos, enfim, todas as instalações limpas
4º S	SEIKETSU	Asseio	Refere-se à preocupação com a própria saúde nos níveis físicos, mental e emocional, dando ênfase à prevenção em vez de tomar apenas as medidas corretivas, mantendo as condições, de trabalho favoráveis à saúde.
5º S	SHITSUKE	Auto-disciplina	Elemento comportamental que representa a disciplina aos 4ºS anteriores, o hábito, o costume das pessoas fazerem as coisas da maneira certa.

VII - GESTÃO FINANCEIRA

1. INTRODUÇÃO

A função financeira é quase tão antiga quanto o homem. A partir do momento em que começaram as trocas, iniciou-se a função financeira. Mesmo antes do surgimento da primeira moeda, já haviam ganhos e perdas nas trocas. Os povos utilizavam-se do escambo entre produtos como meio de pagamento. Finanças só foi reconhecida como ciência em função das consequências da Revolução Industrial (Séc. XVIII) e, mais precisamente, a partir do início do século XX. Isso não só mudou a escala em que as trocas vinham sendo efetuadas, como criou melhor controle sobre as operações com dinheiro. Com a Revolução Industrial, de um comércio de reis passamos a um comércio de massa.

A Gestão Financeira compreende o registro e análise de todas as informações relacionadas ao uso de dinheiro nas operações da empresa, quer seja compras, produção, execução de serviços, despesas em geral, recebimentos, investimentos, retirada de lucro etc. A primeira condição a ser atendida para se ter um gerenciamento financeiro eficiente é a organização, ou seja, o preparo para que todas as informações sejam conhecidas e estejam a disposição sempre que necessárias para a análise.

O termo “controle” é um elemento da Gestão Financeira e, mesmo dando trabalho exerce-lo cotidianamente, é imprescindível, uma vez que possibilitará ao empresário obter o domínio da situação financeira da empresa. É importante que todos os valores de pagamento e de recebimento sejam registrados pela empresa. Essas informações irão auxiliar em tomadas de decisão futuras.

Para o Gerenciamento Financeiro de uma empresa pode-se utilizar recursos da informática, computadores, planilhas, programas, etc, que contribuem em muito com a agilização, mas também podem ser utilizados controles mais simplificados, elaborados manualmente em cadernos, agendas. O importante é que em ambos os casos os controles sejam utilizados para análise do negócio.

Para uma empresa sobreviver e manter-se num mercado cada vez mais competitivo torna-se necessário que o empresário tome suas decisões apoiadas em informações precisas e atualizadas. Evidentemente que nesse trabalho estamos enfocando a área financeira, no entanto, as outras áreas da empresa merecem toda a atenção por parte do empresário.

Para gerenciar com eficiência a área financeira de qualquer empresa torna-se necessário implantar alguns relatórios gerenciais, como alguns indicadores de desempenho para que se faça o acompanhamento periódico da sua performance. Os principais relatórios gerenciais da área financeira são os seguintes:

- Controle das Vendas Realizadas
- Apuração dos Resultados da Empresa
- Controle de Caixa do Movimento Realizado
- Fluxo de Caixa
- Balanço Gerencial

2. O CONTROLE DE CAIXA

O movimento de caixa é feito diariamente em todas as empresas, qualquer que seja seu porte; além de ser obrigatório por lei, é de extrema importância para o controle de valores para a empresa, pois serve para registrar a saída de dinheiro, decorrentes de pagamento de despesas, e a entrada de dinheiro através das vendas à vista e recebimento de duplicatas em carteira. Todos os lançamentos devem ser feitos com comprovante como recibo, nota fiscal etc.

É de extrema importância o controle do caixa em toda e qualquer que seja a organização, independente da atividade desenvolvida pois ele auxiliará o administrador a tomar decisões.

O fechamento do caixa é feito de preferência no final de cada dia, onde devem-se somar a coluna das entradas, a coluna das saídas e compará-las, isto é, o valor da saída menos o valor da entrada, obtemos um saldo. Este, porém, é obrigatório que seja positivo. Para se fazer a conferência soma-se o dinheiro e confere com o saldo do livro.

No Caixa, o controle de recebimentos e pagamentos é um dos focos do gerenciamento financeiro e precisa ser analisado em dois momentos, que são:

a) O Realizado – A cada dia deve-se saber quanto entrou e quanto saiu de dinheiro, o que provocou a falta ou a sobra de recursos, o que foi feito para resolver a falta de recursos e também qual o planejamento elaborado para as possíveis sobras. O resultado de cada dia deve ser somado dia a dia, para que se tenha a situação semanal, quinzenal, mensal, trimestral, anual, etc.

b) O Previsto – É a situação de caixa que está por acontecer, por exemplo, de amanhã até o período que se quiser. Isto é chamado de Fluxo de Caixa e contempla os recebimentos e pagamentos previstos, inclusive também com previsão de vendas e de novas compras. Antever a situação de Caixa é muito útil, para pensar ações necessárias e assim ter sempre melhores resultados.

OBS:

[illegible]

3. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

É a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro.

O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chaves do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais não apenas são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também são comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Planejamento de Caixa / Orçamento de Caixa

Orçamento de Caixa permite à empresa prever suas necessidades de caixa a curto prazo, geralmente no período de um ano, subdividindo em intervalos mensais. Ele mede as

necessidades futuras de recursos, a capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos.

É um mecanismo que apura a resultante entre o fluxo de Entradas e de Saídas de moeda corrente em determinado período de tempo, ou como sendo um conjunto de procedimentos que permite antecipadamente, avaliar as decisões de recursos financeiros.

O Orçamento de Caixa não é nada mais do que um plano descrito, expresso em termos de unidades físicas e/ou monetárias. A complexidade do processo orçamentário e os seus detalhes de elaboração poderão variar de empresa para empresa, porém na sua essência são semelhantes. Para um melhor gerenciamento das atividades da empresa, um fator importante a ser considerado é o orçamento empresarial, composto pelos orçamentos operacional e de investimento.

O orçamento é o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos, orientados pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula diretiva para um dado período de tempo.

Objetivos

Projetando-se as entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período de tempo, identificam-se os investimentos ou necessidades de recursos financeiros. Defasagens significativas podem indicar que os pequenos programas da empresa não estão ocorrendo segundo o planejado, mostrando que deverão ser tomadas medidas corretivas e/ou saneadoras.

Alternativamente, essas defasagens podem informar que os programas da empresa se tornaram irreais, em vista da ocorrência de acontecimentos imprevistos e incontrolláveis. O principal objetivo do Orçamento de Caixa será dimensionar para um dado período, se haverá ou não, recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa.

Através do nível projetado de caixa pode-se orçar a parte de recursos que deverão se capitados e a melhor destinação dos possíveis excedentes de caixa. Justifica-se esta preocupação, porque na atual conjuntura, se o dinheiro não estiver corretamente aplicado, tornar-se-á anti-produtivo para a empresa, na proporção do tempo em que estiver ocioso.

Desta forma, o orçamento é o instrumento que permite ao administrador financeiro saber, antecipadamente, se haverá problemas de liquidez ou não, em termos operacionais e não operacionais, considerados os aspectos de solvabilidade e de rentabilidade da empresa, para o período em tela.

Operações Bancárias

As operações bancárias exigem um certo cuidado na sua classificação, em virtude da diversidade e da falta de uniformidade dos documentos emitidos pelos bancos. Ademais, é importante procurar proceder a uma conciliação prévia com o extrato bancário, evitando, assim, as pendências que, via de regra, impossibilitam o andamento dos trabalhos de escrituração.

a) Tipos de movimentação

- Conta corrente
- Aplicações financeiras
- Carteira de cobrança
- Empréstimos e Financiamentos

b) O controle

Normalmente o controle financeiro é feito através das cópias dos cheques, os quais são emitidos para pagamentos diversos, que significam saída de dinheiro, e também o recibo de depósito comprovando a entrada do dinheiro em conta corrente. No caso das aplicações financeiras, cobrança e empréstimos/ financiamentos, é comum que ocorra o débito automático em conta corrente, não existindo assim a emissão de cheque nem ficha de depósito, pois, neste caso, o banco apenas envia aviso informando.

A tesouraria, normalmente uma extensão da gerência da área financeira, incumbem-se do controle da existência dos recursos financeiros, a sua localização (bancos, caixa e sua aplicação).

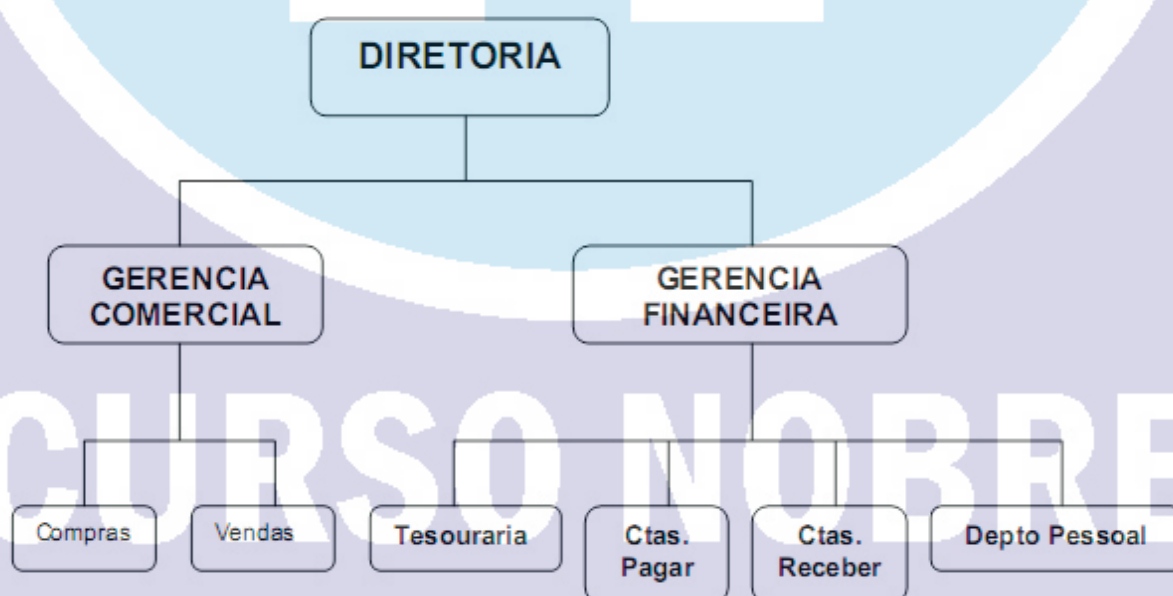
Sob a sua rubrica chega-se a um dos mais importantes instrumentos da gestão financeira: o fluxo de caixa. A partir da existência de informações em um determinado instante, levando em consideração o fluxo das entrada (recebimentos - mapa do contas a receber) e o fluxo de saídas (mapa do contas a pagar) mais as informações de pagamentos de outras áreas (impostos, folha de pagamento, comissões, amortizações de empréstimos etc.), o Administrador Financeiro poderá mostrar com a devida antecedência a situação financeira da empresa.

Em outras palavras, terá a sua disposição instrumento que o capacitará a detectar excedentes a serem aplicados no mercado financeiro ou em tempo hábil revelar a insuficiência destes, possibilitando a procura de recursos a taxas melhores. Um planejamento mal gerido, além da contínua presença de sustos e surpresas, fará com que a empresa aplique mal os seus recursos ou tome empréstimos mal dimensionados a taxas normalmente pouco atrativas, enfim, perdas adicionais de recursos face à qualidade da gestão em pauta são quase que inevitáveis.

4. NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Quando escutamos alguém dizer que o Administrador Financeiro é a peça chave dentro de uma organização, ficamos a pensar, mas e os outros setores? Todos os setores são importantes dentro de uma organização, desde o faxineiro até o diretor-presidente. Acontece que o Administrador Financeiro desempenha uma função um pouco mais delicada, ele administra as finanças de uma organização e isso não é nada fácil. Na verdade, todos nós somos uma espécie de administradores financeiros, pois, ganhamos o nosso suado salário e o administramos da melhor forma possível para que não precisemos pedir emprestados para alguém ou para que possamos aplicar as sobras da maneira mais eficiente.

O administrador Financeiro é um profissional que cuida das finanças de uma empresa, honrando os compromissos nas datas dos vencimentos, captando recursos, quando necessário, a um custo mais baixo ou ainda, o melhor, aplicando as sobras nos investimentos mais atraentes.



Análise da relação Administração Financeira X Clientes Internos



VIII - OPERAÇÕES COM MERCADORIAS

1. INTRODUÇÃO

O processo das empresas comerciais se dá, principalmente, através das operações comerciais: compras e vendas de mercadorias. Sendo assim, abordaremos algumas operações que caracterizam a movimentação de mercadorias, como:

- Compras de mercadorias
- Vendas de mercadorias
- Estoques de mercadorias

a) Compras de Mercadorias

Servindo de intermediárias nas trocas, as empresas comerciais compram as mercadorias para depois revende-las. As empresas que fornecem mercadorias para as empresas comerciais são conhecidas como empresas fornecedoras ou fornecedores.

A empresa comercial pode comprar mercadorias de seus fornecedores à vista ou a prazo. Nas compras à vista, o pagamento é feito no ato; nas compras a prazo, cria-se Obrigação para pagamento futuro.

b) Vendas de Mercadorias

As vendas de mercadorias constituem a principal fonte de receita das empresas comerciais. As pessoas que compram as mercadorias são conhecidas como clientes. Como ocorre com as empresas, as vendas podem ser efetuadas à vista ou a prazo.

Nas vendas à vista, a empresa recebe no ato da venda o valor das mercadorias, e nas vendas a prazo ela passa a ter o direito de receber, futuramente, o valor das mercadorias transacionadas.

c) Estoques De Mercadorias

O controle de estoques, como já descrito, é base para a apuração do custo dos produtos vendidos. Esse cálculo, por sua vez, por ser efetuado seguindo-se o sistema de controle de estoques. As possibilidades existentes são compostas pelo método de controle periódico e pelo método de controle permanente.

Serão abordados agora os principais critérios para valoração das mercadorias estocadas na empresa. Para determinarmos o custo das mercadorias estocadas, faremos uso dos custos das compras, isto é, do valor histórico, pago pela aquisição de tais mercadorias acrescido das despesas acessórias. Tendo em vista que a empresa poderá adquirir um mesmo tipo de mercadoria em datas diferentes, pagando por ela preços variados, para determinarmos o custo das mercadorias estocadas, há necessidade de adotarmos algum critério.

Os critérios mais comuns são:

- 1 - PEPS 2 - UEPS 3- PREÇO MÉDIO OU CUSTO MÉDIO

Observações:

No quadro de estoque, a coluna destinada ao saldo indicará sempre as quantidades em estoques com seus respectivos valores médios, isto é, atualizados sempre em função das últimas compras. Somam-se os custos anteriores com os da aquisição atual e divide-se o total pela quantidade de unidades, obtendo-se, assim, o custo médio.

MODELO DE FICHA DE ESTOQUE

Produto:

Método de avaliação:

DATA	NF	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDO		
		QUANT	CUSTO UNIT	CUSTO TOTAL	QUANT	CUSTO UNIT	CUSTO TOTAL	QUANT	CUSTO UNIT	CUSTO TOTAL

IX - DOCUMENTOS BANCÁRIOS, COMERCIAIS E FISCAIS

1. CHEQUE

O cheque é uma ordem de pagamento à vista, ou seja, é um documento que equivale ao dinheiro, como se você estivesse pagando a pessoa em espécie. É dado com base em suficiente provisão de fundos ou decorrente de contrato de abertura de crédito disponíveis em banco ou instituição financeira equiparada e é composto dos seguintes dados:

- Canhoto: esta parte serve para o dono do talão controlar o movimento da conta bancária e se compõe de:
- Número do cheque : já vem impresso e correspondente ao número do cheque que está sendo emitido.
- Favorecido: aqui você anotará para quem você deu o cheque.
- Data: você anotará o dia, mês e ano da emissão do cheque.
- Saldo anterior: corresponde ao saldo que você tinha no banco antes de emitir este cheque.
- Depósito: você anotará os depósitos que efetuar.

- Total: nesta linha você colocará a soma do saldo anterior mais os depósitos.
- Este cheque: corresponde ao valor deste cheque.
- Saldo a transportar: é igual à diferença entre a soma e o valor do cheque, que corresponderá ao valor que você terá de saldo no banco.

2. TIPOS DE CHEQUE:

a) Cheque ao Portador

É aquele que o banco efetua o pagamento mediante a apresentação do cheque. No corpo do cheque não consta o nome de quem deva recebê-lo; por isso quem o apresentar ao banco receberá a quantia correspondente.

b) Cheque Nominal

É aquele que indica no seu corpo o nome da pessoa que deverá recebê-lo. Note que no corpo deste cheque consta o nome de Maria Clara Mandado, ao qual será pago o cheque.

Para recebê-lo, o beneficiário deverá assinar no verso do mesmo. Essa assinatura é conhecida por endosso. Por ser uma transmissão de cheque pagável a pessoa nomeável é transmissível através deste endosso, com ou sem cláusula à ordem. O endosso pode ser feito em preto ou em branco.

- Endosso em branco : ocorre quando o beneficiário apenas assina o verso do cheque, ficando o mesmo ao portador, isto é, após assinado no verso pelo beneficiário, quem o apresentar ao banco o receberá.
- Endosso em preto: ocorre quando o beneficiário assina o verso e acrescenta: pagável a Fulano de Tal. Neste caso, o beneficiário que assinou transferiu o direito de receber o cheque a outra pessoa e o cheque continua sendo nominal, só que, agora, o beneficiário passou a ser a segunda pessoa, que, para recebê-lo, terá também que assinar no verso do cheque.

d) Cheque cruzado: cruzar um cheque consiste em apôr ao mesmo dois traços paralelos e em diagonal. O cheque quando cruzado só pode ser depositado em conta bancária, pois ele só será pago a outro banco. O cruzamento do cheque pode ser em branco, quando entre os traços diagonais não consta o nome de banco, ou em preto, quando entre os traços diagonais escrevemos o nome do banco onde deverá ser depositado.

e) Cheque visado: é o cheque nominal que traz no verso carimbo do banco confirmando a existência de saldo suficiente para o pagamento da importância indicada.

f) Cheque especial: foi criado com a finalidade de valorizar o próprio cheque como instrumento de pagamento. Os cheques especiais são concedidos aos clientes que, além de possuírem bom comportamento na movimentação de sua conta bancária, atendam a certas exigências impostas pelo banco, como, por exemplo, um bom saldo médio.

Para obter o cheque especial, cliente e banco assinam um contrato estipulando prazo de validade do cheque especial, cliente e banco assinam um contrato estipulando prazo de validade do cheque especial, limite e autorização para que o banco debite em conta juros, comissões etc., caso haja saldo devedor. Os clientes que utilizam cheques especiais, mesmo não possuindo saldo suficiente, podem sacar até o limite contratado, pagando juros pelo saldo devedor.

g) Cheque de viagem: este tipo de cheque pode ser adquirido por pessoas que ao viajar, não queiram carregar dinheiro ou cheque comum(cujo desconto pode ser difícil, dependendo do lugar em que se esteja).

O cheque de viagem tem a vantagem de poder ser descontado em qualquer parte do país e também no exterior, desde que o banco em que foi adquirido possua agência ou convênio com outras instituições financeiras, hotéis, casas comerciais etc. Este tipo de cheque é assinado duas vezes pelo seu proprietário: no momento da aquisição, na presença de um funcionário do banco, e no momento em que for descontado ou dado em pagamento.

h) Cheque administrativo: também conhecido por cheque bancário, é emitido pelo banco contra ele mesmo. Qualquer pessoa, mesmo não possuindo conta em estabelecimento bancário, pode comprar um

cheque administrativo em qualquer agência: basta entregar a importância em dinheiro para que o banco emita um cheque administrativo correspondente a esse valor.

O cheque administrativo é sempre nominal, emitido em nome da própria pessoa que o está comprando ou em nome de quem ela indicar. É um cheque garantido pelo banco emissor e, por isso, pode substituir o cheque visado.

Exemplos de modelos de cheque:

a) Cheque ao Portador : É aquele que o banco paga para a pessoa que o apresentar.

Nº 100201	COMP	BANCO	AG	C1	CONTA	C2	CHEQUE Nº	C3	R\$
	305	990	0134/5	0	100.333-8	0 OMR	100.201	0	3.000,00

PAGUA-SE POR ESTE
CHEQUE A QUANTIA DE **Três mil Reais**

A _____ OU A SUA ORDEM

FAVORECIDO _____
DATA _____
SALDO ANTERIOR _____
DEPOSITO _____
TOTAL _____
ESTE CHEQUE _____
SALDO A TRANSPORTAR _____

BANCO REAL S/A
CNPJ: 21.432.691/0005-39
RUA FELIX GUIARD, 31
VILA SÁTA CECÍLIA – RIO DE JANEIRO

Volta Redonda 10 de Maio de 2007

Rodrigo Torres da Silveira
RODRIGO TORRES DA SILVEIRA
CPF: _____

Corpo do cheque: é o cheque propriamente dito, qual você preencherá conforme o modelo apresentado, e destacará do talão, na linha tracejada, deixando apenas o canhoto.

Note que no corpo do cheque não consta o nome de quem deva recebê-lo; por isso, quem o apresentar ao banco receberá a quantia correspondente.

b) Cheque nominal : É aquele que indica no seu corpo o nome da pessoa que deverá recebê-lo.

Nº 100201	COMP	BANCO	AG	C1	CONTA	C2	CHEQUE Nº	C3	R\$
	305	990	0134/5	0	100.333-8	0 OMR	100.201	0	3.000,00

PAGUA-SE POR ESTE
CHEQUE A QUANTIA DE **Três mil Reais**

A Rodrigo Torres da Silveira OU A SUA ORDEM

FAVORECIDO _____
DATA _____
SALDO ANTERIOR _____
DEPOSITO _____
TOTAL _____
ESTE CHEQUE _____
SALDO A TRANSPORTAR _____

BANCO REAL S/A
CNPJ: 21.432.691/0005-39
RUA FELIX GUIARD, 31
VILA SÁTA CECÍLIA – RIO DE JANEIRO

Volta Redonda 10 DE Maio DE 2007

Rodrigo Torres da Silveira
RODRIGO TORRES DA SILVEIRA
CPF: _____

Note que no corpo deste cheque consta o nome de Rodrigo Torres, ao qual será pago o cheque. Para recebê-lo, o beneficiado deverá assinar no verso do mesmo. Essa assinatura é conhecido por endosso . O endosso pode ser feito em preto ou em branco.

Endosso: Segundo o “Aurélio” é a transferência de propriedade de um título nominativo com a cláusula “à ordem” mediante declaração escrita, em geral no verso dele.

Tipos de endosso:

- Endosso em branco : ocorre quando o beneficiário apenas assina no verso do cheque, ficando o mesmo ao portador, isto é, após assinado no verso pelo beneficiário, quem o apresentar ao banco o receberá.

RODRIGO TORRES DA SILVEIRA

Verso do cheque: endosso em branco .

- Endosso em preto : ocorre quando o beneficiário assina no verso e acrescenta : pagável a fulano de tal. Neste caso, o beneficiário que assinou transferiu o direito de receber o cheque a outra pessoa e o cheque continua sendo nominal, só que, agora, o beneficiário passou a ser a segunda pessoa, que, para recebê-lo, terá também que assinar na verso do cheque.

RODRIGO TORRES DA SILVEIRA

PAGÁVEL A MARIA APARECIDA LEMOS

Verso do cheque: endosso em preto.

c) - Cheque cruzado : Cruzar um cheque consiste em apôr ao mesmo dois traços paralelos e em diagonal.

Ex:

Nº 100201	COMP 305	BANCO 990	AG 0134/5	C1 0	CONTA 100.333-8	C2 0	OMR	CHEQUE Nº 100.201	C3 0	R\$ 3.000,00
PAGUA-SE POR ESTE CHEQUE A QUANTIA DE <u>Três mil Reais</u>										
FAVORECIDO	A _____ OU A SUA ORDEM									
DATA	BANCO REAL S/A									
SALDO ANTERIOR	Volta Redonda <u>10</u> DE <u>Maio</u> DE 2007									
DEPOSITO	CNPJ: 21.432.681/0005-39									
TOTAL	RUA FELIX GUISARD, 31									
ESTE CHEQUE	VILA SÁTA CECILIA - RIO DE JANEIRO									
SALDO A TRANSPORTAR	<u>Rodrigo Torres da Silveira</u> RODRIGO TORRES DA SILVEIRA CPF: _____									

O cheque, quando cruzado, só pode ser depositado em conta bancária, e é classificado em cruzado em branco, pago em qualquer banco e cruzado em preto e pago em banco pré-definido.

3. NOTA FISCAL

A NOTA FISCAL é um documento obrigatório que deve ser emitido pelos estabelecimentos, sempre que houver a saída de uma mercadoria. Esse é, podemos dizer, o primeiro documento emitido pelo comerciante vendedor.

A Nota Fiscal é o documento onde se discriminam as mercadorias que o vendedor fornece ao comprador. Este ao receber as mercadorias acusa o seu recebimento, devolvendo, assinado, um pequeno talão(canhoto), descartável da mesma nota.

A Nota Fiscal é usada para o fornecimento de mercadorias, evitando dessa forma a emissão de numerosas faturas, assim também a sonegação fiscal.

O modelo, o tamanho, as séries, o número de vias as destinações das vias, as indicações e a emissão das notas fiscais, são regulamentadas, por leis Federais, Estaduais e municipais. Imposto sobre Produtos industrializados(IPI) Leis Estaduais; Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços(ICMS) é regulamentado por leis Estaduais, e por convênios firmados entre as Unidades da Federação.

a) Nota Fiscal Modelo 1

É usada nas operações entre estabelecimentos (por exemplo, do atacadista ao varejista).

b) Nota Fiscal Modelo 2

É chamada de Nota Fiscal de venda a consumidor. Deve ser emitida pelo vendedor nas vendas de mercadorias à vista diretamente ao consumidor, em substituição à Nota fiscal, modelo nº 1.

c) Nota Fiscal De Servi ços

A Nota fiscal de servi ços é um documento que deve ser emitido por todas as empresas cujo ramo de negócio seja a prestação de serviços. O modelo poderá variar de acordo com o município. Porém sempre contém os mesmos campos, como: nome do estabelecimento, endereço, CNPJ, Inscrição Estadual, nome do consumidor, valor unitário, e total.

3. CUPOM FISCAL

Cupom Fiscal é um documento fiscal que pode ser emitido pelos varejistas em substituição à Nota Fiscal de venda ao consumidor. É emitido por meio de máquinas registradoras, comumente usada em supermercados, farmácias etc.

A empresa emissora do cupom fiscal faz a contabilização após um determinado período de uso da máquina(que pode ser por dia, por quinzena, por mês).

Conforme você já deve ter observado, em algum supermercado, a máquina registradora expede um cupom, e ao mesmo tempo, uma cópia fica registrada internamente, na própria máquina, em um rolo de fitas. No final de um período, ou quando o rolo se esgota, ele é retirado e encaminhado para contabilização.

Quando retirado, acionando-se uma tecla, a máquina imprime, em resumo, a soma da saída dos vários tipos de mercadorias, facilitando, assim a sua contabilização. Essas máquinas registram separadamente os mais variados tipos de mercadorias.

4. FATURA

A Fatura é um documento de caráter essencialmente comercial, utilizado para englobar várias vendas efetuadas em determinado período ao mesmo cliente. Ela pode corresponder a uma única Nota Fiscal ou englobar várias delas. Sua finalidade principal é informar ao comprador a relação das Notas Fiscais correspondentes às compras, bem como a data em que o cliente deverá efetuar o pagamento, em uma única vez ou em parcelas.

5. DUPLICATA

A duplicata tem esse nome por corresponder à cópia da Fatura. Ela contém os mesmos dados principais da Fatura: números das Notas Fiscais, valor das mercadorias e datas de vencimento das respectivas parcelas. É um título de crédito formal, circulante por meio de endosso, constituindo um saque sobre o crédito proveniente de contrato de compra e venda mercantil ou de prestação de serviços.

A duplicata é emitida pela empresa que efetua a venda de mercadorias à prazo. Assim, ocorrendo venda a prazo, a empresa emitirá uma ou várias Notas Fiscais e depois, poderá emitir uma Fatura para relacionar todas as Notas fiscais correspondente às vendas e uma ou várias duplicatas. Após a emissão da duplicata, o cliente deverá assiná-la.

Essa assinatura recebe o nome do aceite. Com o aceite do comprador, a Duplicata garantirá ao vendedor o recebimento do valor da referida venda.

São requisitos essenciais para validade da Duplicata:

- a) Expressão “duplicata”, data da emissão e número de ordem;
- b) Número de ordem da fatura;
- c) Data certa do vencimento ou indicação de título à vista;
- d) Identificação do vendedor e comprador (Nome/domicílio do comprador/vendedor);
- e) Importância a pagar, em algarismos e por extenso;
- f) Local do pagamento(praça de pagamento);
- g) Cláusula “à ordem”;
- h) Declaração de reconhecimento de sua exatidão e da obrigação de pagá-la, a ser assinada pelo comprador como aceite cambial declaração de reconhecimento da exatidão e obrigação de pagá-la;
- i) Assinatura do emitente.

A duplicata é título de modelo vinculado e o comerciante que a adotar deve manter um livro de registro de duplicatas. A duplicata deve ser de uma única fatura. A emissão e aceite de duplicata simulada é considerada crime pela Lei 8713/90.

Exemplo prático:

A empresa comercial modas Naju Ltda., em 2 de setembro, vendeu para sua cliente Vera Lúcia Pereira Ribeiro, CPF n.º 10.919.532-08, residente da cidade de São Paulo (SP) à rua Pedro Borelli, nº.102, mercadorias com 45 dias de prazo para pagamento, no valor de R\$ 30.000, conforme notas fiscais de venda a consumidor n.ºs 0340 (R\$20.000) e 0341 (R\$10.000). Veja a fatura e a duplicata correspondentes a essa venda:

[illegible]

6. NOTA PROMISSÓRIA

- Uma pessoa ou empresa toma emprestado dinheiro de bancos ou de financeiras;
- Um particular vende ou compra imóveis a prazo;
- Um particular vende ou compra veículos de particulares.

39

Portanto, na emissão de uma Nota Promissória geralmente estão envolvidas três pessoas:

- Favorecido ou beneficiário – quem empresta o dinheiro;
- Emitente – quem toma o dinheiro emprestado;
- Avalista – quem se comprometa a pagar, caso o emitente não o faça.

É imprescindível para a validade de uma Nota Promissória:

- Agente capaz, cuja vontade foi livremente expressa, sem qualquer vício.
- A expressão Nota Promissória inscrita no próprio texto;
- Promessa incondicional, pura e simples de pagar quantia determinada;
- Nome do beneficiário(inexiste Nota promissória ao portador);
- Data do saque;
- Local do saque;
- Assinatura do sacador e sua identificação.
- Data da emissão da Nota promissória.

Conforme mencionamos, na emissão da Nota Promissória geralmente aparece a figura de uma terceira pessoa o avalista. O avalista, que poderá ser uma ou mais pessoas, assinará, geralmente, no verso da Nota Promissória.

Exemplo prático:

Natália Moura Ribeiro Toma emprestada do banco do Estado a importância de R\$100.000 para pagar em 10 de agosto de 2007. O avalista é o Sr. Mário Mônaco. Sendo assim, Natália Moura Ribeiro emite uma nota promissória, entregando-a ao banco que, em troca, fornecerá o dinheiro. É evidente que o banco não entregará a Natália Moura Ribeiro R\$100.000, mas essa quantia menos os juros e comissões.

Temos, então:

- Valor do título: R\$ 100.000,00
- Juros e comissões: R\$ 22.000,00
- Líquido a receber: R\$ 78.000,00

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL	Vencimento em _____ de _____ de 200.....
	N.º :
	A pagar por esta Única via de NOTA
	PROMISSÓRIA a
	C.P.F./CNPJ
	ou a sua ordem a quantia de em moeda corrente deste país
	Pagável em de 200.....
	Emitente: Endereço:

CPF: _____ Assinatura: _____	
---------------------------------	--

7. LETRA DE CÂMBIO:

A letra de Câmbio é saque de uma pessoa contra outra, em favor de um terceiro. É um título contendo uma ordem de pagamento dada por uma pessoa a outra, para que, em certa época, pague a uma terceira determinada quantia em dinheiro. É, enfim, uma ordem de pagamento à vista ou a prazo que alguém dirige a outrem para que pague a terceiro.

O emitente é o sacado, a pessoa a quem a ordem de pagamento é dirigida é o sacado, e tomador é que passa a detê-la para recebê-la no vencimento. A prescrição da letra de câmbio, ocorre três anos após o vencimento, após este prazo o sacador não poderá mais propor ação de execução, mas apenas ação ordinária, e para este fim a prescrição se dá após vinte anos.

8. OPERAÇÃO NO TÍTULO

1º) Aceite - é a operação pela qual a pessoa contra quem se emite o título o acolhe. Exemplo: letra de câmbio é um título de crédito emitido na venda entre comerciantes e industriais em operações de maior porte, que envolve a existência de crédito). O aceite é feito no próprio título. A assinatura é feita na frente do título em TRANSVERSAL, opera o efeito de transformar o devedor sacado em responsável (obrigado ao pagamento).

O aceite pode ser total ou parcial. O aceite será total quando não existir qualquer ressalva. É parcial quando se faz a indicação expressa. Na data do vencimento o credor vai apresentá-lo ao devedor, que deve fazer o pagamento.

2º) Fiança: É uma garantia em forma de contrato acessório, cuja vida depende do contrato principal, ao passo que o aval é autônomo, por se tratar de obrigação cambiária e só tem efeitos jurídicos quando aposto no próprio título.

3º) Aval - é para efeito de garantia para o próprio credor que poderá exigi-lo. É a garantia pessoal dada a um título de crédito por qualquer um dos devedores. Pelo aval o devedor acresce ao rol dos co-obrigados, o AVALISTA. O aval é feito embaixo da assinatura do devedor. Por isso o credor pode cobrar também do avalista.

9. RECIBO

Recibo é um documento no qual a pessoa que assina declara ter recebido alguma coisa. Os recibos, quando assinados ou autenticados, tendo sido devidamente reconhecida a assinatura (quando houver), são considerados documentos idôneos para os registros contábeis. Existe uma infinidade de tipos de recibos.

a) Recibo Comum

Suponhamos que a firma individual Juraci Park tenha pago ao Sr. Tulio Caracas, a importância de R\$ 350,00 (Trezentos e cinquenta reais) referente à limpeza efetuada por ele nas dependências da referida firma. O Sr. Túlio Caracas, ao receber a importância, assina um recibo, que poderá ser feito nos seguintes termos:

RECIBO

Declaro que recebi da firma individual Juraci Park, a importância acima de R\$ 350,00 (Trezentos e cinquenta reais) referente ao pagamento de serviços efetuados nas dependências da referida firma.

Para maior clareza firmo o presente.

Volta Redonda, 27 de maio de 2007.

TÚLIO CARACAS
CPF nº 789.123.456-52

b) Recibo de Aluguel de Imóveis

É um documento que o proprietário (locador) do imóvel dá ao seu inquilino (locatário) toda vez que recebe o valor correspondente ao aluguel.

c) Recibo de Depósito Bancário

É usado pela empresa toda vez que efetua depósitos em sua Conta Movimento. Este documento após ter sido preenchido em duas vias, é entregue ao caixa do banco, juntamente com a respectiva quantia. O caixa devolverá para a pessoa que estiver fazendo o depósito a primeira via devidamente autenticada pela máquina registradora.

d) Outros Tipos de Recibos

Algumas despesas das empresas são pagas mediante recibos ou carnês, como ocorre, por exemplo, com as contas de água e esgoto, com o imposto predial e territorial urbano (IPTU) etc.

Esses documentos são emitidos pelas próprias entidades para as quais se efetuam os respectivos pagamentos. O pagamento dessas despesas é feito, geralmente, através da rede bancária, que entrega um canhoto devidamente autenticado para controle dos registros contábeis.

10. BLOQUETO BANCÁRIO

Ao efetuar uma venda a prazo sendo cobrança bancária, o banco é responsável pela cobrança, neste caso a empresa preenche a duplicata e o bloqueto será preenchido pelo banco.

Algumas empresas não utilizam a duplicata no ato da venda a prazo e sim preenchendo diretamente o bloqueto, no caso de cobrança em carteira, este porém é preenchido em 3 vias sendo relacionada em um borderô.

X - ORGANIZAÇÃO E SUPERVISÃO DE ESCRITÓRIO

1. ARQUIVOS EMPRESARIAIS

Neles, são guardadas e conservadas as informações, visando suas utilizações futuras, de modo que, a facilidade de acesso às informações arquivadas, sejam rápidas e eficientes.

2. ARQUIVOS ATIVOS

Contém documentos reunidos em uso constante, consultados frequentemente, conservados em local de fácil acesso nas repartições que os produzem ou recebem.

3. ARQUIVOS TRANSITÓRIOS

Contém documentos que deixaram de ser frequentemente consultados, mas devem permanecer acessíveis. Normalmente é um arquivo que é redistribuído nas terceiras e quartas gavetas, pois a dificuldade de consulta é maior e o uso é menor

4. ARQUIVOS PERMANENTES (MORTO)

Este é o último elo da cadeia de informação de uma empresa e contém os arquivos, que por excelência, representam a memória da instituição e que a partir deles, são realizadas as auditorias.

Tipos de arquivos:

- a) Centralizados: reúnem em um único local físico da empresa, todos os documentos produzidos e recebidos, tendo como vantagem, redução de custos operacionais, economia de espaço, material e equipamento e facilita o treinamento mais eficiente do pessoal envolvido.
- b) Descentralizados: são criados nas necessidades específicas de cada departamento. Este tipo de arquivo é utilizado na maioria das empresas, pois o centralizado necessita de infra-estrutura material e pessoal.

5. PROCEDIMENTOS PARA A ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS:

- a) O que existe no atual arquivo.
- b) Escolher o método que deseja utilizar.
- c) Escolher o material e equipamento.
- d) Gavetas não devem ficar abarrotadas.
- e) Pastas não devem ficar suspensas.
- f) Grampeie sempre do lado esquerdo e superior do papel.
- g) Toda documentação rasgada ou amassada deve ser consertada antes de ser arquivada.
- h) Quando tirar documentação do arquivo assinale o local para posterior colocação.
- i) Recortes devem ser arquivados em envelopes plásticos.

6. MÉTODOS DE ARQUIVAMENTO

- a) Alfabético
- b) Geográfico
- c) Numérico
- d) Por assuntos

7. A FUNÇÃO ALMOXARIFADO

O almoxarifado é o reduto onde se encontram os “insumos”, materiais necessários à sustentação do processo e do sistema produtivo, seja ele de bens, ou seja de serviços. Entretanto, não vai longe a época em que a idéia de almoxarifado sugeria uma espécie de “velho armazém”, de ambiente escuro e ar viciado, onde se guardavam, indistintamente, com mais ou menos ordem, coisas velhas e novas, sob a responsabilidade de um “homenzinho”, ignorado ou quase, ao qual, até parece ironia, se dava o nome de “almoxarife”, quando, na realidade, não passava de um simples guarda ou vigia que, além da missão de guardar os bens armazenados em uma empresa ou instituição, tinha ainda a seu cargo as funções de “recebedor e entregador” de materiais, insumos e artigos diversos.

Por outro lado, a importância atribuída atualmente ao almoxarifado já se faz sentir, quer em termos de planejamento para sua instalação, quer em termos de escolha do profissional responsável

pela sua gestão, quer na seleção do pessoal auxiliar para a composição do seu quadro, haja vista os destaques que se notam na seção de classificados da imprensa.

Os objetivos do almoxarifado, assim como de todo e qualquer sistema de administração de materiais, prendem-se aos seguintes tópicos:

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| a) ter o material certo; | d) na quantidade certa; |
| b) na hora certa; | e) no lugar certo; |
| c) na especificação certa; | f) ao custo e preço econômico. |

8. ARMAZÉNS

São edificações de alvenaria, fechadas lateralmente e com telhado, com ou sem forro, cujo piso deve ser construído com material resistente ao peso dos materiais armazenados. Nesse tipo de instalação, instalar estufas, geladeiras, desumidificadores, etc.

A área total é aproveitada como:

- a) - área de armazenamento: local reservado ao armazenamento propriamente dito e aos corredores de acesso às prateleiras;
- b) - área de serviços: locais destinados às rampas de acesso, ao atendimento ao público (usuários, entregadores) e ao recebimento de materiais;
- c) - área de administração: local designado para a realização dos serviços administrativos e burocráticos, com instalações sanitárias e vestuário.

9. GALPÕES

São edificações coberta, às vezes fechadas lateralmente, com piso apropriado às cargas que deverá suportar e sem condições de controle da maior parte das condições ambientais. Além de área de armazenamento, ela pode ser utilizada também como área de serviços. Analisadas essas características, chega-se ao tipo de armazém necessário para um perfeito entrosamento entre os estoques e os centros consumidores, ou, ainda em decorrência desse levantamento, chega-se à situação em que o armazém atenderá a todas as necessidades.

Então, nesse caso, a atenção deve-se voltar para um melhor aproveitamento dos espaços, “Não importa quão cheio está o almoxarifado, mas se quisermos, sempre conseguiremos fazer com que caibam outros materiais ” relacionamos abaixo alguns itens importantes para uma boa organização:

- a) espaço necessário;
- b) tipo de instalação adequada;
- c) distribuição dos estoques nas áreas que melhor atenderão o consumo;
- d) meios de transporte;
- e) tipo de controle a ser adotado;
- f) número de funcionários para manutenção dos estoques.

10. CRITÉRIOS DE ARMAZENAMENTO

Entre os critérios mais comuns que orientam a elaboração de normas de armazenamento, podem ser enumerados os seguintes:

- | | |
|----------------------------------|--------------------|
| a) rotatividade de materiais; | e) volume e peso; |
| b) ordem de entrada/saída; | f) similaridade; |
| c) valor; | g) carga unitária; |
| d) acondicionamento e embalagem; | |

11. ROTATIVIDADE DE MATERIAIS

Dentre os itens de material mantidos em estoque, existem aqueles que têm maior movimentação em relação a outros, em virtude de sua utilização por maior número de usuários, ou por outro motivo qualquer. A esses materiais que entram e saem com maior frequência deve ser dado um

tratamento específico em relação à localização no armazém, ou seja, armazená-los nas proximidades das portas (setores de expedição e embalagem).

Esse procedimento oferece as seguintes vantagens:

- a) minimização de número de viagens entre as áreas de estocagem e de expedição;
- b) descongestionamento do trânsito interno do almoxarifado;
- c) melhor aproveitamento da mão-de-obra interna, com menor desgaste físico dos operadores;
- d) maximização do tempo despendido na expedição do material, etc.

12. Acondicionamento e embalagem

A abertura das caixas ou embalagens recebidas do fornecedor para conferência dos materiais adquiridos é uma praxe. Porém, depois disso, deve-se lacra-las novamente, com o aproveitamento da própria embalagem. Evidentemente, só se deve deixar desembalado o contingente de unidades necessárias à entrega do período.

Tal procedimento traz os mesmos benefícios apontados no critério da carga unitária, pois guarda com ele uma grande similitude.

CURSO NOBRE



www.cursonobre.com.br