



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A avaliação e melhoria dos processos em micro e pequenas empresas

Diego Bertolazzi Carvalho

Porto Alegre, 2010.

Diego Bertolazzi Carvalho

A avaliação e melhoria dos processos em micro e
pequenas empresas

**Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Denis Borenstein

Porto Alegre, 2010.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABALHO DE COCLUSÃO EM ADMINISTRAÇÃO,
ANO/SEMESTRE: 2010 / 01
AVALIAÇÃO FINAL**

- FORMULÁRIO MODELO C -

ALUNO	
NOME: DIEGO BERTOLAZZI CARVALHO.	Nº DO CARTÃO: 141631.
AREA DE ATUAÇÃO: PROCESSOS.	
- TRABALHO -	
TITULO DO TRABALHO: "A AVALIAÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS"	
ORGANIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA PARA O TCC: VARIAS ORGANIZAÇÕES	
- BANCA EXAMINADORA -	
NOME	ASSINATURA
PROF. ORIENTADOR: <u>DENIS BORENSTEIN</u>	_____
PROF. CONVIDADO: <u>EDUARDO RIBAS SANTOS</u>	_____
REPRES. ORGANIZAÇÃO: _____	_____
- APRECIÇÃO FINAL -	
Trabalho apresentado em banca, onde o aluno foi:	
() aprovado com conceito _____	
() reprovado	
Comentários:	

OBS: A BANCA EXAMINADORA deverá sempre preencher o tópico COMENTÁRIOS, justificando o CONCEITO que atribui ao aluno.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, Luis Carlos Carvalho e Sandra Bertolazzi Carvalho por terem me educado e dado condições para seguir os caminhos certos na vida. Graças ao esforço e carinho deles, estou conseguindo me formar em uma Universidade Pública e de qualidade.

Agradeço também aos amigos que fiz na faculdade, que ajudaram a superar as dificuldades de estudar longe de casa, em especial, Anderson Sheid, Charles Azambuja, Luana Petroli, Matheus Crist, Renan Nunes e Regina Barbosa.

Agradeço as pessoas que me acolheram e me deram oportunidades no Rio Grande do Sul que vou levar pelo resto da vida como amigos, Alexandre José Kowalski de Oliveira, Francisco Fragoso e Maikon Lando.

Agradeço a todo o corpo docente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial ao meu orientador deste trabalho, Prof. Ph.D. Denis Borenstein, que me proporcionaram um ensino de qualidade para minha formação como Administrador de Empresas.

Agradeço a todos que acreditam em mim e em meu potencial dando apoio e incentivo para eu conseguir me formar e certamente estão felizes por mais esta conquista em minha vida.

RESUMO

A presente Monografia foi elaborada com o objetivo de constatar quais os procedimentos para melhoria nos processos em micro e pequenas empresas. Para isso será utilizada como modelo duas micro empresas e seu processos.

Em um escritório contábil foram feitas mudanças como padronização e organização das pastas arquivo, assim como a virtualização dos dados, para uma maior eficiência na busca e segurança dos dados. Foram feita mudanças também na área financeira da empresa.

Já em uma casa lotérica, as mudanças foram na forma em que o dinheiro era retirado dos caixas e o layout do estabelecimento. Foram também inseridas planilhas de controle sobre as movimentações.

O presente estudo visa mostrar a eficiência das ferramentas administrativas, principalmente, as da área de Organização e Métodos, na melhoria dos resultados das empresas.

Palavras – chave: Organização e Métodos, Processos, Controle, Planejamento, Padronização, Layout

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Fluxograma Rotinas do Escritório-----	36
Figura 2: Fluxograma Retirada do dinheiro lotérica-----	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comissão Bolão-----	43
-------------------------------	----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Tabela de Fechamento diário de caixa-----	49
ANEXO 2- Planilha de controle financeiro-----	51

LISTA DE SIGLAS

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

O&M- Organização e Métodos

CEF- Caixa Econômica Federal

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. DEFINIÇÃO DO TEMA	11
2. JUSTIFICATIVA	12
3. OBJETIVOS	13
3.1. GERAL	13
3.2. ESPECÍFICO	13
4. REVISÃO TEÓRICA	14
4.1. ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS – O&M	14
4.1.1. Estrutura Organizacional	14
4.3.2. Estruturas de Mintzberg	17
4.1.3. Análise de Processamento	19
4.1.4. Fluxograma	20
4.1.4.1. Fluxograma Vertical	23
4.1.4.2. Fluxograma Horizontal	23
4.1.5. Layout	25
5. METODOLOGIA	31
6. ESTUDO DE CASO	32
6.1. EMPRESA NO RAMO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	32
6.1.1. Avaliação da Empresa	32
6.1.2. Como era Antes	33
6.1.3. O que Mudou	33
6.1.3.1. Organização de arquivo e pastas	33
6.1.3.2. Padronização das caixas-arquivo e pastas	34
6.1.3.3. Virtualização dos dados	34
6.1.3.4. Padronização dos arquivos no computador	35
6.1.3.5. Financeiro	35
6.1.3.6. Fluxograma das rotinas do escritório	36
6.1.3.7. Marketing	37
6.1.4. Quais os Resultados	37
6.2. EMPRESA NO RAMO DE COMÉRCIO	37
6.2.1. Avaliação da Empresa	38
6.2.2. Como era antes	38
6.2.3. O que mudou	39

6.2.3.1. Planilhas de controle	39
6.2.3.2. Retirada de dinheiro dos caixas - Sangrias	40
6.2.3.3. Layout	40
6.2.3.4. Fluxograma de processos	42
6.2.3.5. Incentivos em produtos de maior valor agregado	43
6.2.3.6. Metas estipuladas.....	43
6.2.3.7. Controle financeiro.....	44
6.2.3.8. Marketing	44
6.2.4. Resultados	44
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
8. REFERÊNCIAS.....	47

1. INTRODUÇÃO

Na área da Administração de Empresas, entende-se como uma empresa, uma organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou à prestação de serviços, visando ao lucro. Há hoje, no Brasil, mais de quatro milhões de pequenas e médias empresas formais. Elas são responsáveis por mais de 50% dos empregos, por 70% das vendas e participação na ordem de 25% do PIB nacional (SEBRAE, 2006). Esses números dão a dimensão da importância das micro e pequenas empresas no Brasil.

O principal critério para definir o “tamanho” de uma empresa, ou seja, se ela é micro, pequena, média ou grande é o faturamento ou receita anual bruta. Segundo o SEBRAE (2006), “existem duas esferas para definição do porte: a federal e a estadual.” No âmbito federal, é considerada microempresa aquela que possui receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil. Já as empresas de pequeno porte são as que têm faturamento superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2 milhões e 400 mil. Cada estado pode, a seu critério, flexibilizar esses valores como forma de beneficiar as empresas para fins de recolhimento de tributos estaduais. Existe, ainda, um critério baseado no número de funcionários, que varia segundo diferentes autores. Na indústria, as micro empresas possuem menos de 20 funcionários e as pequenas até 99. No comércio e nos serviços esses limites são de até 9 nas micro e até 49 funcionários nas pequenas empresas.

Neste trabalho de conclusão de curso, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, serão estudadas duas empresas de ramos diferentes e a aplicação de técnicas que visaram à melhora de suas operações. Para isso, serão estudados alguns conceitos aprendidos em disciplinas do curso de Administração para que a problemática seja resolvida.

1.1. DEFINIÇÃO DO TEMA

Podemos observar no Brasil, segundo os dados do SEBRAE, uma população que possui um alto nível de empreendedorismo. Diariamente, centenas de empresas são abertas, sejam por pessoas que não possuem uma oportunidade de emprego como formal no mercado de trabalho, sejam por pessoas realizando o sonho de possuir seu próprio negócio. Porém, podemos averiguar outra realidade neste mercado, a de que a maior parte desses negócios não dá certo. São empresas que são abertas, em boa parte sem um planejamento, uma perspectiva, uma análise de viabilidade. Em muitos casos, isso acontece devido à falta de uma gestão qualificada. Esses mesmos empreendedores, em sua grande parte, assim como a maior parte da população brasileira, acreditam que são administradores de empresas e que não necessitam de um conhecimento específico para administrar uma empresa, muitos deles se guiam pelo chamado “feeling” e “quebram”. Com isso, assistimos à formação de um grande mercado de empresas com ideias boas, porém mal administradas, nas quais podemos encontrar grandes oportunidades de negócios.

Utilizando conceitos de administração, podemos avaliar esses processos, a real viabilidade do negócio, estudar quais os passos que devemos dar para o sucesso deste negócio mal administrado, e verificar uma possibilidade de ingestão de maiores investimentos para alavancar estas empresas. Após estas empresas estarem organizadas e gerando um retorno esperado, gerando ganhos financeiros para seu acionista.

O objetivo desse estudo é responder à seguinte pergunta: quais os procedimentos que devem ser adotados para a melhoria nos processos em micro e pequenas empresas?

2. JUSTIFICATIVA

Com a realização deste trabalho, procura-se aprofundar os conhecimentos sobre melhoria de processos dentro das empresas e adquirir maior conhecimento no mercado de micro e pequenas empresas, assim como encontrar o motivo pelo qual boa parte destas empresas não tem o retorno esperado, levando, em certos casos, a falência. Este é um tema ainda pouco estudado no âmbito das micro e pequenas empresas, embora freqüentes em grandes organizações. Acredita-se que seja possível encontrar grandes oportunidades de investimentos nesse mercado, já que, segundo estudos, mais de 30% das micro e pequenas empresas “quebram” no primeiro ano de existência chegando este percentual a quase 50% no segundo ano. Estas oportunidades de investimento possuem um retorno esperado acima do mercado. Verificam-se muitas empresas de pequeno porte necessitando de otimização de seus recursos, sendo esta a forma de inserção dentro deste mercado gerador de valor para o investidor.

Este trabalho se faz importante ao facilitar o entendimento sobre o assunto e ao esclarecer quais as melhores alternativas para administradores de micro e pequenas empresas. Os resultados auxiliarão profissionais da área na melhoria de suas empresas, assim como uma possível entrada no mercado de empresas mal administradas no Brasil.

3. OBJETIVOS

3.1. GERAL

Verificar quais procedimentos devem ser adotados para melhoria nos processos de micro e pequenas empresas com rendimento abaixo do mercado no Brasil.

3.2. ESPECÍFICO

- Otimizar processos com implantação de Organização e Métodos, com a utilização da tecnologia na melhoria dos processos;
- Examinar a possibilidade de geração de retorno acima do mercado com a venda da empresa otimizada;

4. REVISÃO TEÓRICA

4.1. ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS – O&M

A principal função da área de Organização e Métodos (O&M) é a de planejamento e organização que se desenvolve na construção da estrutura de recursos e de operações de uma empresa, bem como na determinação de seus planos-meios, principalmente na definição dos procedimentos, rotinas ou métodos.

Planejamento é o processo “racional” que determina de forma consciente, os cursos de ação passíveis de serem executados pela organização e a respectiva seleção das alternativas possíveis. O objetivo básico é a eliminação do inútil e supérfluo, tanto na forma como na substância a fim de possibilitar um resultado maior e/ou melhor, dentro de uma mesma unidade de tempo. (BALLESTERO-ALVAREZ, 1990 p. 30)

4.1.1. Estrutura Organizacional

De acordo com ARAUJO (2007), as Estruturas Organizacionais enfocam em:

- Identificar cada etapa da rotina;
- Analisar a necessidade de cada etapa e a seqüência das operações;
- Avaliar se os funcionários estão adequados a função que executam;
- Projetar a criação, união ou eliminação de unidades, bem como acompanhar a respectiva execução;
- Divulgar, nos níveis competentes, os trabalhos desenvolvidos;
- Implantar e acompanhar *in loco* os trabalhos desenvolvidos;
- Elaborar, emitir e divulgar as normas, regulamentos e manuais necessários.

Racionalização do Trabalho:

- Definir a movimentação de documentos;
- Definir o fluxo de decisões dos sistemas;
- Elaborar e acompanhar os estudos dos sistemas e rotinas administrativas;
- Modificar os métodos de trabalho através da análise e criação de formas alternativas;
- Atualizar as técnicas administrativas e dos sistemas de trabalho;
- Definir os formulários e demais instrumentos que acompanhem e complementem as soluções operacionais, administrativas, funcionais adotadas;
- Fazer pesquisas sobre evoluções tecnológicas que possam ser utilizadas pela empresa em suas áreas;
- Desenvolver internamente novas opções tecnológicas.

Desenvolvimento Organizacional:

- Estudar e definir os ciclos organizacionais;
- Analisar as alternativas de ação para promover a maturidade organizacional;
- Avaliar impactos ou desgastes provenientes das ações e dos ciclos;
- Estruturar as formas e necessidades de treinamento de pessoal visando o desenvolvimento.

Controle de Sistemas:

- Análise de viabilidade econômica no desenvolvimento de sistemas;
- Elaboração de cronogramas físico/financeiro/pessoal para desenvolvimento;
- Avaliação de equipamentos, instrumentos e ferramentas a disposição.

Sistema de Informação:

- Análise e definição da amplitude dos níveis organizacionais contemplados;
- Definição e estruturação dos dados a nível operacional das informações transacionais;
- Definição e estruturação das atividades dos sistemas de informação para integração e planejamento das informações gerenciais;
- Definição e estruturação das informações visando proporcionar flexibilidade, adaptabilidade e respostas rápidas à tomada e ao apoio à decisão.

Consultoria Externa:

- Acompanhamento e eventual participação nos contratos com consultores externos;
- Controlar os serviços prestados por terceiros em sua área de atuação.

4.3.2 Estruturas de Mintzberg

Ainda dentro do tema de “Estruturas organizacionais”, temos os tipos de Estruturas presentes nas mais variadas organizações, Segundo Henry Mintzberg (2005), as estruturas das organizações divididas em cinco configurações.

A primeira e mais simples das configurações é a Estrutura Simples, presente em organizações geralmente muito pequenas e com pequena ou nenhuma estrutura. O principal mecanismo de Coordenação é a supervisão direta, e a parte-chave da Organização é a cúpula estratégica.

Características gerais da Estrutura:

- Os principais parâmetros de design são: centralização e estrutura orgânica;
- Organização jovem e pequena;
- Ambiente simples e dinâmico;
- Pouco planejamento e controle;
- O poder é geralmente exercido pelo executivo principal (muitas vezes ele é o dono);
- O núcleo operacional caracteriza-se por um trabalho informal com pouca separação.

A segunda configuração de Mintzberg é a Burocracia Mecanizada. Tal estrutura é presente em muitas empresas, de diversas formas e tamanhos diferentes, mas que têm muitas características em comum, mas acima de tudo uma característica é a principal: trabalho operacional simples, repetitivo e rotineiro. Seu principal mecanismo de coordenação é a padronização.

- Especialização das tarefas;
- A tecnoestrutura é a parte-chave da organização;
- Ambiente simples e estável;

- Planejamento das ações;
- O poder é geralmente tecnocrático. Algumas vezes, porém, pode ser externo;
- O núcleo operacional caracteriza-se por um trabalho rotineiro e formalizado, com pouca separação;

A terceira configuração de Mintzberg é a Burocracia Profissional. Essa estrutura é comum em universidades, hospitais, sistemas escolares e empresas de auditoria. O treinamento e a doutrinação de profissionais que leva à coordenação da padronização das habilidades é uma característica marcante. Outras características importantes são:

- Especialização horizontal das tarefas;
- Descentralização vertical e horizontal;
- Ambiente complexo e estável;
- Sistema técnico não regulado e não sofisticado;
- Pouco planejamento e controle;
- O núcleo operacional é a parte-chave da organização;
- Os profissionais do núcleo operacional têm um trabalho padronizado e especializado com muita autonomia individual;
- O poder é exercido através do controle dos operadores profissionais.

A quarta configuração de Mintzberg é a Forma Divisionalizada. Ela geralmente está presente em empresas antigas e de grande porte. As principais características são:

- Padronização dos outputs;
- Sistema de controle de desempenho;
- A linha intermediária é a parte-chave da organização;

- Agrupamento baseado no mercado (diversificado, particularmente produtos e serviços);
- Necessidade de poder dos gerentes intermediários, que detêm o controle;
- O ambiente é relativamente simples e estável;

A última configuração de Mintzberg é a Adhocracia. A configuração está presente em estruturas de organizações que utilizam muita tecnologia: empresas petroquímicas, agências espaciais, empresas cinematográficas, entre outras. As principais características da estrutura são:

- Ajustamento mútuo é o principal mecanismo de coordenação;
- Acessória de apoio como parte-chave da organização;
- Agrupamento funcional e baseado no mercado;
- Estrutura orgânica;
- Descentralização seletiva;
- Muito treinamento;
- Planejamento limitado de ações;
- Núcleo operacional truncado ou conjugado com a administração para executar o trabalho de projeto informal;
- Ambiente complexo e dinâmico;
- Controle exercido por especialistas.

4.1.3. Análise de Processamento

A padronização e a documentação dos processos de uma empresa levam a um ambiente de trabalho mais organizado e eficiente. Empresas privadas tendem a perder mercados quando suas normas e rotinas são desorganizadas, já no caso de

uma organização pública quem perde diretamente é a sociedade, podendo trazer sérios problemas para os cidadãos que a compõem.

Todo processo é caracterizado por ser a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos, agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes. Os processos dividem-se em formais e informais. Os formais são aqueles encontrados em manuais de descrição do trabalho, já os informais são de conhecimento exclusivo do ocupante do cargo, pois não estão em nenhum manual formal. O objetivo de se analisar um processo é que através dessa análise e documentação podemos avaliar e perceber se o que se está sendo feito é o mais eficaz e que discrepâncias podem ser eliminadas.

4.1.4. Fluxograma

Outro ponto muito interessante de ser abordado é o estudo das rotinas de trabalho que descreve como as pessoas interagem dentro da empresa e com os clientes, que tem como objetivo conhecer, analisar e melhorar cada rotina de trabalho. Este objetivo é plausível de ser alcançado quando a organização consegue:

- Identificar cada etapa da rotina;
- Analisar a necessidade de cada etapa e a seqüência das operações;
- Avaliar se os funcionários estão adequados a função que executam;
- Desenvolver treinamentos para os funcionários;
- Implantar as melhorias trabalhadas;

Este trabalho de análise não é simples, a fim de que a empresa consiga implantar suas melhorias é necessário ser feito toda uma reavaliação do processo empresarial, seguindo os seguintes passos:

- Documentar o processo;

- Documentar as funções que fazem parte do processo;
- Listar as atividades que fazem parte do processo documentar as informações de identificação de cada atividade;
- Documentar as informações de procedimentos de cada atividade documentar as entradas e saídas das atividades de um processo;
- Desenhar o fluxograma;

Os fluxogramas são definidos por serem gráficos universais que representam o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, são usados para descrever de uma maneira clara e objetiva os sistemas administrativos utilizados pela empresa, tornando o fluxo de trabalho mais compreensível, trazendo inúmeras vantagens para a organização, como:

- Permitir verificar como funcionam todos os componentes de um sistema, facilitando a análise de sua eficácia;
- Facilitar a localização das deficiências; começam a aparecer as diferenças entre a forma como uma atividade deve ser executada e como ela está sendo executada realmente;
- Bons fluxogramas facilitam as comunicações entre as áreas problemáticas

Essas vantagens ocorrem porque os fluxogramas conseguem englobar todas as operações realizadas com o propósito de transformar as entradas em resultados administrativos desejados, mostrando a orientação das operações e os executores responsáveis pelas operações citadas.

De modo geral, entre outros, os gráficos de processamento podem ser utilizados quando:

- da implantação e/ou revisão de um sistema qualquer, com suas rotinas, formulários, métodos e processos de trabalho – objetivando clareza e compreensão para o público, interno ou externo, envolvido;

-da análise de um sistema já existente, porém não bem definido a fim de se elaborar instruções visando definir e uniformizar seu entendimento pela organização;

- do planejamento e análise de rotinas de trabalho, objetivando sua racionalização;

- do desenvolvimento de um estudo de layout;

- do estudo de criação, racionalização e/ou extinção de formulários;

Existem vários tipos de gráficos, mas o gráfico de processamento por excelência, para trabalhos de análise administrativa, é o fluxograma, um gráfico universal, que representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento.

De acordo com D'Ascensão (2001), "fluxograma é a técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou seqüência, de um processo, bem como sua análise e redesenho."

Por intermédio do fluxograma, podemos demonstrar os seguintes aspectos de um fluxo de processo:

- Quais operações são realizadas;

- Onde são realizadas as operações;

- Quem as executa;

- Quais as entradas e saídas;

- Qual o fluxo das informações;

- Quais os recursos empregados no processo;

- Quais os custos parciais e totais;

- Qual o volume de trabalho;

- Qual o tempo de execução, tanto parcial quanto total.

Basicamente, existem dois tipos de fluxograma: o Fluxograma vertical e o horizontal com suas variações.

4.1.4.1. Fluxograma Vertical

Trata-se de um fluxograma mais utilizado no estudo de processos produtivos, do tipo linha de produção, no qual se pode dividir um grande processo em vários outros, mais simples, com poucas áreas envolvidas e com número restrito de operações que se encaixam nos símbolos, previamente estabelecidos pelo fluxograma. Podemos, também utilizá-lo em processos administrativos, desde que feitas as devidas adequações.

Esse tipo de fluxograma pode ser impresso como formulário padronizado e é constituído de símbolos e convenções pré impressos em colunas verticais.

O fluxograma vertical tem como vantagens a rapidez de preenchimento (uma vez que se trata de um formulário impresso padronizado), a clareza na apresentação e a facilidade de leitura.

4.1.4.2. Fluxograma Horizontal

Também conhecido como fluxograma global ou de colunas, esse tipo de fluxograma procura descrever um processo de maneira horizontal. Tanto a elaboração quanto a leitura são feitas como se estivesse escrevendo ou lendo, ou seja, da esquerda para a direita, utilizando símbolos e convenções previamente definidos. Existem duas variáveis desse tipo de fluxograma, descritivo e o de colunas.

4.1.4.2.1. Fluxograma Horizontal Descritivo

Trata-se de um fluxograma que descreve o fluxo das atividades, dos documentos e das informações que circulam em um processo, por meio de símbolos padronizados. É mais apropriado quando do levantamento, pois permite, enquanto é

feita a entrevista ou a observação, o desenho do fluxograma. Fazer o levantamento e desenhar o fluxo do processo, simultaneamente, exigem muita experiência da equipe de analistas.

A elaboração é feita como se estivesse escrevendo, só que no lugar de somente palavras são utilizados símbolos e palavras que permitem a descrição do fluxo do processo de maneira mais clara e precisa. As áreas envolvidas no processo são representadas por um símbolo gráfico.

4.1.4.2.2. Fluxograma Horizontal de Colunas

Esse tipo de fluxograma difere do descritivo no que se refere à maneira de representar graficamente as áreas envolvidas no processo. Elas são apresentadas em colunas, o que permite que se tenha uma visão completa, clara e precisa de tudo o que acontece em determinada área, e dela em relação as demais, ou seja, a equipe de analistas tem uma visão melhor de inter relação e da interdependência de todas as atividades executadas pelas áreas envolvidas no processo em estudo.

De acordo com D'Ascensão, (2001), o fluxograma de coluna é mais utilizado na etapa de análise, porque permite:

- identificar quais os gargalos, onde e como acontecem, bem com a interferência deles em todo o fluxo do processo;
- identificar duplicidade de atividades e tarefas em cada área;
- identificar a execução de atividades e tarefas desnecessárias;
- identificar atividades e tarefas que estão sendo desenvolvidas em áreas não afins;
- apropriar os recursos (humanos e materiais), o tempo de execução, o volume de trabalho e os custos, tanto em relação a cada área, quanto a todo o processo;

- identificar onde se originam os diversos documentos que tramitam no processo e qual tratamento que é dado em cada área do fluxo;

- identificar quais as informações que tramitam no processo, como e quando são utilizadas em cada área e em todo o processo.

Vale lembrar, ainda que a apropriação de recursos, custos, tempo de execução e volume de trabalho pode e deve ser feita, quando se utiliza qualquer dos tipos de fluxograma aqui apresentados, além do fluxograma de colunas. A vantagem que se oferece esse tipo gráfico em relação aos demais esta na facilidade de se fazer apropriação por área, permitindo uma análise setorial e global do processo.

Em tese, é necessário que se faça uma análise dos processos desenvolvidos pela organização, a fim de que através de relatórios de operações se consiga aumentar a produtividade e a eficiência da empresa.

4.1.5. Layout

Corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas. Portanto devem ser objetivos de um projeto de layout:

- Aperfeiçoar as condições de trabalho do pessoal nas diversas unidades organizacionais;
- Racionalizar os fluxos de fabricação ou de tramitação de processos;
- Racionalizar a disposição física dos postos de trabalho, aproveitando o espaço como um todo;

- Minimizar a movimentação de pessoas, produtos, materiais e documentos dentro da ambiência organizacional;

Assim são pontos de interesse, no desenvolvimento de um estudo de layout, em organizações burocráticas, a natureza do trabalho, seu volume e o fluxo de papéis.

Segundo MATOS (1998), “Os objetivos básicos do layout são: Integração total de todos os fatores que afetam o arranjo físico; Movimentação de materiais por distâncias mínimas; Trabalho fluindo através da fábrica; Todo o espaço efetivamente utilizado; Satisfação e segurança para os empregados; Um arranjo flexível que possa facilmente ser reajustado.” Ainda segundo o autor “O layout é uma integração de diversos fatores, há sempre alguma coisa imperfeita nele. Sempre se pode criticar alguma coisa em qualquer layout.”

Já para CURY (2005), o arranjo físico corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias primas.

Agora será falado um pouco sobre as etapas do processo de layout. Um projeto de layout – como qualquer outro que envolva intervenção organizacional, culminando com mudanças, afetando métodos e processos de trabalho e o comportamento das pessoas – pode ser desenvolvidos seguindo as seguintes etapas:

a) Levantamento:

A equipe responsável pelo desenvolvimento do estudo do layout deve familiarizar-se com o plano de organização e os principais procedimentos adotados.

b) Crítica do levantamento:

Nessa fase em que a equipe responsável pelo projeto de layout deve examinar as principais dificuldades para a consecução dos objetivos visados, dando atenção às defasagens existentes entre o que está prescrito na documentação

normativa da empresa e os métodos e processos de trabalho realmente encontrados na prática.

c) Planejamento da solução:

Nessa fase é imprescindível que os processos e métodos de trabalho sejam racionalizados e a intervenção planejada de forma mais eficaz possível;

d) Crítica do planejamento:

Uma vez encontradas as soluções julgadas ótimas, estas deverão ser objeto de negociações com os usuários do novo layout, sejam supervisores e/ou executores.

e) Implantação:

Quando estiver efetivada a escolha do novo layout e após aprovação dos usuários, deve ser programada a implantação da solução que melhor atenda aos interesses da organização.

f) Controle dos resultados:

É o pequeno período em que a equipe deve acompanhar a mudança, a fim de verificar se a solução foi a melhor ou se ainda há necessidade de pequenas adaptações.

- Descentralização;
- Padronização, normatização e qualidade;
- Distribuição do trabalho;
- Balanced Score Card.

Para Slack (1999), o termo layout é substituído por arranjo físico. O Foco do arranjo físico é a localização física dos recursos. Desta forma, a análise do arranjo físico é feita para se determinar onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal, além de determinar a maneira segundo a qual todos os recursos fluíram através da operação.

Para Slack (1999) há algumas razões práticas pelas quais as decisões de arranjo físico são importantes. São elas:

- Arranjo físico é freqüentemente uma atividade difícil e de longa duração devido às dimensões físicas dos recursos movidos.
- O re-arranjo físico de uma operação existente pode interromper seu funcionamento, levando à insatisfação do cliente ou a perda na produção.
- Se o arranjo físico está errado, pode levar a padrões de fluxo excessivamente longos ou confusos, estoques excessivos, filas de clientes, inconveniência para os clientes, tempos de processamento desnecessariamente longos, operações inflexíveis, fluxo imprevisíveis e altos custos.

Resumidamente, um mau planejamento do arranjo físico acarreta em perda de tempo, clientes e dinheiro. Devido a essa importância, o planejamento do arranjo físico não pode ser feita por amadores, mas sim por profissionais de diversas áreas especializadas como engenharia e arquitetura.

Segundo o mesmo autor, a primeira decisão a ser tomada é a escolha do tipo de processo com enfoque no volume-variedade em questão. A implementação de um arranjo físico correto, mas para um processo produtivo errado, pode gerar uma grave descordenação em todo o processo. Essa fase do planejamento do arranjo físico é, aparentemente, óbvia, mas a quantidade de erros já cometidos por grandes empresas neste quesito mostra que a determinação do tipo de processo não é tão fácil quanto aparenta. Um bom exemplo foi a construção da fábrica da Mercedes-Benz em Juiz de Fora em Minas Gerais. A empresa superdimensionou a demanda, optando por um processo de larga escala e construiu uma fábrica com espaço físico de proporções gigantescas para um produto que não caiu no gosto (e no bolso) do mercado gerando um prejuízo de 500 milhões de dólares. A fábrica mineira foi considerada a mais moderna da companhia no mundo por três anos consecutivos. Infelizmente, esse colosso de tecnologia e espaço teve uma ociosidade de quase 95%.

Após a escolha do processo a ser adotado, é necessário determinar o arranjo físico básico. O arranjo físico básico é a forma geral do arranjo dos recursos produtivos da operação.

Apesar das inúmeras formas imagináveis de arranjo físico, a maioria na prática deriva de apenas quatro tipos básico de arranjo físico. São eles:

- Arranjo físico posicional: Os recursos transformados não se movem entre os recursos transformadores. Quem sofre o processamento fica estacionado, enquanto equipamentos, maquinários, instalações e pessoas movem-se de e para a cena do processamento na medida do necessário. Isso se dá quando o recurso transformado é muito grande, extremamente delicado ou negam-se ser movidos. Podemos citar como a fabricante de aviões Boeing que devido ao tamanho do seu produto, mantém este imóvel durante o processo de fabricação.
- Arranjo físico por processo: Neste tipo de arranjo, processos similares são localizados juntos uns dos outros. Isso significa que quando os recursos transformados fluírem através da operação, eles percorrem um roteiro de processo a processo de acordo com suas necessidades. Bons exemplos para arranjo por processo são os supermercados e bibliotecas.
- Arranjo físico celular: Neste arranjo, os recursos transformados entram na operação e são pré-selecionados para movimentar-se para uma parte específica da operação (ou célula) na qual todos os recursos transformadores necessariamente para atender as suas necessidades imediatas de processamento se encontram. Cada célula pode ser organizada por processo ou por produto. Pode-se dizer que o arranjo físico celular é uma evolução do arranjo físico por processo. Podemos dar como exemplo agências bancárias que atendem seus clientes por segmento.

- Arranjo físico por produto: Aqui os recursos transformadores estão inteiramente segundo a melhor conveniência do recurso que está sendo transformado. Cada recurso transformado segue um roteiro predefinido no qual a seqüência de atividades requeridas coincide com a seqüência na qual os processos foram arranjados fisicamente. Este tipo de arranjo é comumente utilizado em manufaturas. Um bom exemplo é as montadoras de automóveis.

Além destas quatro formas de arranjo, uma quinta também é possível. Está seria o arranjo físico misto. No arranjo físico misto, muitas operações ou combinam elementos de alguns ou todos os tipos de arranjo físico ou usam tipos básicos de arranjo físico de forma “pura” em diferentes partes da operação.

Com esta conceituação dos quatro esquemas básicos de arranjo físico, ficou claro que o fluxo dos recursos transformados dependerá bastante das configurações das específicas configurações de arranjo físico escolhido. A importância do fluxo para uma operação dependerá de suas características de volume e variedade. Quanto maior for a quantidade de recursos transformados e sua variabilidade, maior a importância do arranjo físico adequado (efeito volume e variedade). A grosso modo, o volume e a variedade de recursos transformados é que determina qual será o arranjo físico utilizado no processo. Entretanto, a decisão sobre qual arranjo escolher é influenciado por um entendimento correto das vantagens e desvantagens de cada um em relação ao tipo de operação que será empregado.

Outro fator de extrema importância para a determinação do arranjo físico é a implicação deste nos custos unitários. Isto significa que cada tipo básico de arranjo é o arranjo de custo mínimo para determinada faixa de volume. Colocado de outra forma, para cada volume haveria um tipo básico de arranjo físico de custo mínimo.

5. METODOLOGIA

A metodologia escolhida para realização do estudo, analisando e descrevendo os procedimentos dentro do processo, é a quantitativa. Esse trabalho possui enfoque teórico-bibliográfico que, em caráter de exemplificação, utilizará 2 empresas reais.

O trabalho consiste na avaliação de empresas por meio do mercado em que ela está inserida. Constatando que esta empresa está com seu rendimento abaixo do mercado e que poderá haver uma melhoria nos processos nessa empresa, serão utilizados os conceitos teóricos para saber quais procedimentos devem ser adotados para a otimização da empresa. Dentre esses procedimentos, a área de Organização e Métodos é extremamente importante. Com isso, serão analisados os fluxos de pessoas, os processos, e confrontar-se-á a teoria com a prática, tentando racionalizar o trabalho dentro da organização. Será, também, verificada a influência do uso da tecnologia na otimização dos processos. Concluída a otimização da empresa, seja por ingestão de dinheiro seja apenas por reorganização dos processos, avalia-se novamente esta empresa para determinar seus resultados.

Os dados das empresas, que serão analisadas em caráter de exemplo, serão coletados juntamente com as próprias empresas por meio de documentos (balanços, fluxogramas). Esses dados serão analisados conforme a teoria sobre o assunto. Não serão aplicados questionários.

6. ESTUDO DE CASO

6.1. EMPRESA NO RAMO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O escritório surgiu com o nome de Bieffe Contabilidade e Assessoria Empresarial Ltda. em 1994 no centro da cidade de Porto Alegre. Tratava-se de uma empresa que prestava serviços no ramo de contabilidade e assessoria empresarial. Seus trabalhos iniciaram com o foco no comércio local, assim como em empresas de pequeno porte de amigos dos sócios do escritório. Em 2006, juntamente com a saída de 2 dos 3 sócios, o escritório mudou seu endereço para a Zona Sul da cidade de Porto Alegre, mais especificamente no bairro de Ipanema com o intuito de focar no comércio local da região. Em 2008, alterou sua razão social para Ipanema Contabilidade e Assessoria Empresarial. Em 2009, o escritório adquiriu, de outro escritório contábil, uma carteira de clientes, praticamente dobrando seu tamanho no mercado.

6.1.1. Avaliação da Empresa

Os escritórios contábeis atualmente trabalham, geralmente, com uma carteira de clientes fixa com seus serviços mensais e conseqüentemente os honorários gerados por estes serviços. Esses serviços normalmente são contratados de acordo com um contrato, portanto seus recebimentos são garantidos por este contrato.

Analisando o mercado de escritórios contábeis constatamos uma relação de valor total da carteira X faturamento mensal da carteira em torno de 18 vezes. Ou seja um payback de 18 meses. Quando fora decidida a expansão do escritório por meio da aquisição de uma nova carteira de clientes, foi encontrado no mercado uma oferta com valor abaixo, já que o escritório que estava oferecendo essa carteira, não estava conseguindo atender sua demanda. O valor desta carteira ficou em 13,89 vezes o seu faturamento mensal, ou seja, quase 30% abaixo do valor de mercado. Apenas com a aquisição desta carteira, a Ipanema Contabilidade teve um aumento de 90% de seus contratos criando grandes possibilidades de ganhos futuros.

6.1.2. Como era Antes

Assim como no ramo de escritórios de contabilidade, o escritório trabalhava com um número excessivo de papéis. Todos os documentos das empresas eram guardados no escritório, assim como todo documento gerado pelo próprio escritório era armazenado em pastas ou caixas de arquivo. Não existia uma padronização definida para a guarda de documentos. Este excessivo número de documentos físicos, assim como sua forma de organização torna lenta a busca pela informação.

As rotinas do escritório eram feitas de acordo com a demanda, não havia um planejamento de tarefas a serem executadas, o que causava, às vezes, um acúmulo de serviço.

6.1.3. O que Mudou

A primeira grande mudança no escritório foi societária, na saída de 2 de seus sócios e a entrada de um novo sócio, resultando em uma sociedade com apenas 2 titulares. Após essa alteração, resolveu-se repensar o modo de funcionamento do escritório, bem como rever a sua forma de inserção no mercado. Analisando o mercado de escritórios de contabilidade, verificou-se um número excessivo de papel e pessoal para execução das tarefas decorrentes desse acúmulo. Outros escritórios, com a mesma situação, não conseguiam atender a demanda. O primeiro investimento que se concluiu que poderia levantar rapidamente o escritório foi a aquisição de uma carteira de clientes de outro escritório que não conseguia suprir sua demanda. Para que o escritório pudesse suportar essa nova demanda “criada” o escritório deveria passar por mudanças nos processos internos.

6.1.3.1. Organização de arquivo e pastas

Uma das primeiras mudanças que se resolveu adotar foi a organização dos papéis do escritório em pastas e caixas-arquivo. Esse rearranjo visava a aumentar a rapidez para encontrar um documento assim como a confiabilidade na informação ali depositada, pois se saberia exatamente quais documentos de determinado cliente estaria em posse do escritório. Essa reorganização dos arquivos de pastas foi feito

em ordem alfabética e em cada pasta foi colocado apenas um determinado tipo de documento. Assim, quando da necessidade de busca de determinado documento era rápido pois se sabia que se o documento não estivesse ali era por que não se detinha sua posse.

6.1.3.2. Padronização das caixas-arquivo e pastas

O processo de padronização das pastas e caixas-arquivo, embora parecendo supérfluo, foi muito importante. Todas as caixas e pastas eram do mesmo material e modelo, possuíam as mesmas etiquetas e os mesmos documentos dentro delas. Todas as caixas estão posicionadas em ordem alfabética. Além da melhora da facilitação visual do escritório, a organização dos documentos foi muito maior, já que as caixas se encontravam em ordem alfabética por cliente e havia uma fácil visualização dessas caixas por serem do mesmo tamanho e etiquetadas da mesma forma. Com isso, conseguiu-se ganhar velocidade no processo de busca da informação.

6.1.3.3. Virtualização dos dados

Para a diminuição da quantidade de papéis físicos, assim como para a redução dos custos, resolveu-se virtualizar os documentos. Inicialmente, foram escaneados os documentos dos clientes e colocados no computador. Assim, alguns documentos já escaneados poderiam ser devolvidos ao cliente reduzindo assim o número de papéis no escritório e aumentando ainda mais a agilidade na busca por dados e segurança da informação. Para reduzir custos com envio e busca de documentos, está-se, atualmente, conscientizando o cliente a enviar os arquivos diretamente pelo computador assim como, quando necessário, também se envia ao cliente por e-mail. Além do imediatismo da informação para o cliente, o escritório reduziu os custos com impressão de documentos, envio e busca destes. A busca pela informação ficou ainda mais rápida, pois devido às facilidades de busca que o computador oferece para encontrar o arquivo, é muito mais prático que em pastas físicas. Ganhou-se, também, organização dentro do próprio escritório com a redução de documentos físicos.

6.1.3.4. Padronização dos arquivos no computador

Da mesma forma que se organizaram as pastas e arquivos físicos, teve-se que organizar e padronizar os arquivos no computador. Criou-se um padrão para o nome dos arquivos que deve ser seguido. Cada cliente possui sua própria pasta dentro do computador, e dentro desta pasta existem subpastas mês a mês. Assim, quando se necessita de determinado arquivo, ou se entra direto na pasta do cliente e no mês cuja movimentação está-se procurando ou se utiliza a função de busca do computador que o encontra diretamente já que os arquivos respeitam uma ordem de nomeação padrão.

6.1.3.5. Financeiro

Também se fez alterações na parte financeira da empresa. Mesmo não sendo o foco do escritório, acreditou-se que poderia interferir diretamente no trabalho central. Antes, tanto os recebimentos como os pagamentos do escritório eram feitos “sem controle”. Alguns clientes pagavam em dinheiro diretamente no escritório, outros depositavam em contas bancárias, sendo alguns em contas pessoais dos sócios. Os pagamentos – as despesas do escritório - também eram feitos desta mesma forma.

Para maior controle, resolveu-se unificar toda a movimentação do escritório em uma única conta bancária. Qualquer movimentação do escritório deveria passar por essa conta. Os recebimentos foram colocados todos em boletos bancários, o que para aumentou em muito o controle de quem pagara e quem não pagara. Para os clientes melhorou bastante, pois ganharam inúmeras formas de pagamento, podendo pagar seu boleto em qualquer agência bancária ou casa lotérica, assim como em seu *Internet banking*, em sua residência. Os pagamentos referidos também eram todos feitos via *Internet banking* por esta conta.

6.1.3.6. Fluxograma das rotinas do escritório

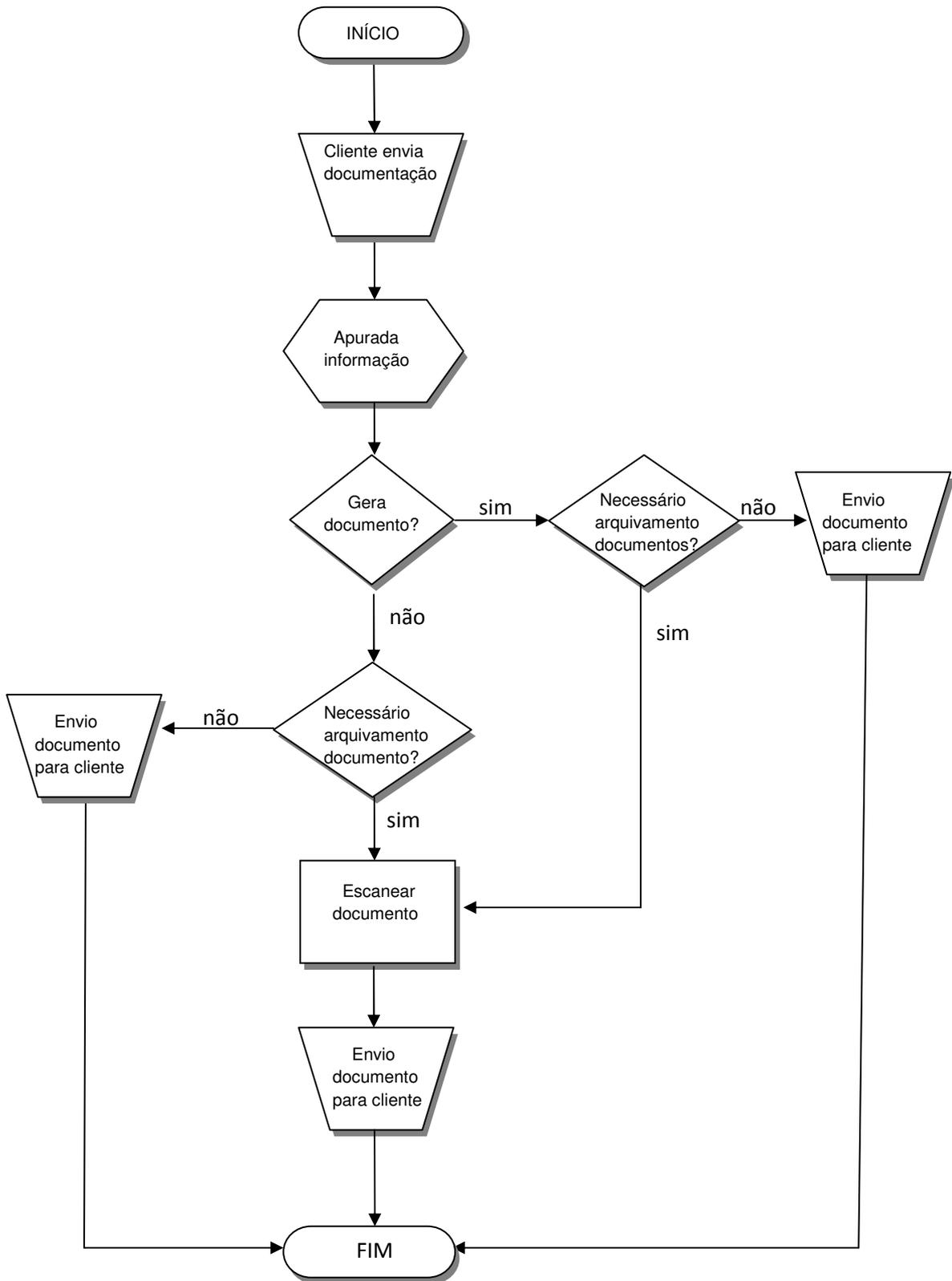


Figura 7: Fluxograma Rotinas do Escritório
Fonte: O Autor

6.1.3.7. Marketing

Antigamente, o marketing do escritório era feito pelo boca-a-boca, fosse por seus clientes, fosse pelos sócios. Com a movimentação do mercado e diante das condições que se verificou dos concorrentes, decidiu-se que a divulgação dos serviços do escritório seria fundamental para acontecer o crescimento da empresa. Investiu-se, então, em divulgação, em calendários com distribuição gratuita, colocou-se o nome do escritório na fachada do prédio, inseriu-se o escritório em meios virtuais de divulgação, participou-se de encontros de empresários nos bairros.

6.1.4. Quais os Resultados

Com as mudanças acima colocadas e após a compra da carteira de clientes, o escritório em 1 ano conseguiu aumentar sua carteira de clientes em 50%. Em comparação com os outros escritórios contábeis, como era o escritório em questão, o fluxo de informação para o cliente é muito mais rápido e confiável. O quadro de funcionários para exercer todas essas funções é extremamente reduzido. Enquanto se trabalha com apenas 3 pessoas, em outros escritórios esse mesmo fluxo de informação requer aproximadamente 7 pessoas. O índice de perda de clientes é baixo devido à qualidade do trabalho executado.

Seu valor de mercado aumentou em 180% neste último ano com o investimento de aproximadamente 90% seu valor de mercado do início do ano. O ganho de capital (considerando o valor inicial de mercado somado aos investimentos feitos) chegou a 50% em 1 ano.

6.2. EMPRESA NO RAMO DE COMÉRCIO

A Loteria Esportiva Emeaga Ltda. está localizada na Rua Professora Rosina de Oliveira, 25 – Centro, no município de São Roque – SP a 60 km da capital paulista. A cidade possui em torno de 80 mil habitantes.

Com mais de 35 anos no mercado, a lotérica é uma empresa que foi levada como uma empresa familiar, passada de pai para filho até o ano de 2007 quando foi colocada à venda por motivos particulares dos filhos de seu fundador, já falecido. A

nova administração, a partir de 2007, optou por mudar seus moldes de conduta e profissionalizar a empresa.

6.2.1. Avaliação da Empresa

O investimento em uma casa lotérica é considerado no mercado um investimento com baixo risco. Isto acontece, pois as casas lotéricas são consideradas um tipo de comércio diferenciado. Para se possuir uma casa lotérica é necessária a concessão concedida pela Caixa Econômica Federal (CEF). Essa concessão só é gerada após um minucioso estudo de viabilidade feito pela CEF, que após detectar a necessidade de um ponto naquela região abrirá uma licitação para a concessão daquele local. Os preços dos produtos vendidos são tabelados e não há uma diferenciação no leque de produtos oferecido entre os diferentes pontos comerciais, portanto não há uma concorrência por preços ou produtos entre as lotéricas, o que faz com que a escolha do cliente seja feita levando em conta apenas o estabelecimento não o produto adquirido.

Utilizando o critério de mercado e fluxo de caixa descontado, pode-se observar que o valor por que estava sendo vendida era, em média, 12% abaixo do valor avaliado pelo fluxo de caixa descontado, isto sem contar com a possibilidade de melhoria nos processos que podia ser observada a qual será confirmada mais adiante.

6.2.2. Como era antes

A empresa era administrada por um dos filhos de seu fundador que executava todos os trâmites burocráticos e também trabalhava nas mais diferentes funções dentro da lotérica. Quando necessário, trabalhava atendendo no caixa, contava o dinheiro a ser enviado ao banco, fazia os malotes, fazia as sangrias dos caixas, fazia contato com os fornecedores, controlava a área financeira da empresa, fazia toda a parte administrativa etc. A empresa não possuía nenhuma forma de controle formal

ou qualquer acompanhamento de evolução. Com isso, o lucro da empresa era muito aquém do esperado, fosse por perda não-identificada de dinheiro, fosse por não conseguir identificar erros operacionais. Foi isso que levou seu antigo proprietário a colocá-la à venda, pois a empresa encontrava-se com dívidas devido a esse descontrole.

6.2.3. O que mudou

A grande dificuldade de se administrar uma casa lotérica é que seu produto final é o dinheiro; deve-se, portanto, manter um controle muito maior do que o que se efetua em outras empresas. Na antiga administração, não havia controle algum sobre as movimentações ocorridas ou sobre os processos ocorridos dentro do estabelecimento. Abaixo seguem algumas mudanças feitas por essa nova administração:

6.2.3.1. Planilhas de controle

Como foi dito anteriormente, não havia nenhum controle nas movimentações ocorridas dentro da lotérica. Qualquer erro de processamento que ocorresse, e que ocorria frequentemente, não se podia saber de onde vinha para poder tentar solucionar. Esta falta de controle gerava perdas financeiras como falta de dinheiro nos caixas. Com a nova administração, foram criadas planilhas para o fechamento dos caixas. Essas planilhas de fechamento são preenchidas com o valor que o relatório de cada terminal emitia ao final do dia, valor de movimentação diária daquele caixa e somado com o valor disponível em caixa do dia anterior. Deste somatório são subtraídas as sangrias de dinheiro feitas ao longo do dia nesse caixa. O valor gerado deve ser o mesmo que se encontra como troco no caixa, que será o caixa do dia seguinte. Caso isso não ocorra, espera-se até o dia seguinte para saber se não aconteceu nenhum problema de processamento em alguma transação, o que é avisado pela Caixa Econômica Federal e, então, estornado no dia seguinte. Se isso não acontecer, o caixa é responsável pelo ocorrido, já que foi um erro dele e o

próprio arcará com as conseqüências dessa falta de dinheiro.

Anexo 1 - Planilha de fechamento de caixa diário

6.2.3.2. Retirada de dinheiro dos caixas - Sangrias

Anteriormente, as retiradas de dinheiro do caixa eram feitas sem controle algum. O próprio proprietário passava pelos caixas e retirava uma quantia sem saber quanto havia ali. Após, juntava todo o dinheiro retirado de todos os caixas, contava-os e fazia os malotes para serem enviados ao banco. Com isso, ele não poderia fazer o fechamento de cada caixa no final do dia, pois ele não sabia o quanto havia retirado de cada caixa, gerando margem para possíveis erros e furtos. Atualmente, os próprios caixas contam o dinheiro a ser retirado, anotam em uma ficha controle e enviam para ser conferido. Após conferência, é dado um visto na ficha que retorna para o caixa para uma nova retirada. Os dados desta ficha são utilizados no final do dia na planilha de fechamento de caixa, cuja movimentação gerada deve “bater” com a retirada de dinheiro e o relatório de movimentação emitido em cada terminal. Essa duplicação na hora de contar o dinheiro, onde o caixa conta e anota o quanto está enviando, e ocorre uma nova conferência com visto do gerente, é feita justamente para que a responsabilidade na movimentação do caixa seja do próprio caixa, sendo assim todo dinheiro que sai do caixa, só sai com o consentimento do próprio operador de caixa.

6.2.3.3. Layout

O layout interno do estabelecimento também foi alterado para que houvesse um maior fluxo de informação e segurança possíveis, já que na gestão anterior, para se chegar à área destinada à cozinha, onde os funcionários fazem seu lanche ou descansam em seu período de almoço, era necessariamente obrigatória a passagem pela área de localização do cofre onde, depois de contado, é armazenado o dinheiro. De acordo com CURY (2005), “layout corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a

natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas”. Na nova arrumação, foi alterado o lugar destinado à cozinha, assim como o local de conferência do dinheiro e o cofre. Na antiga estrutura tínhamos o escritório juntamente com a área de conferência de dinheiro e o cofre e, ao lado, nos fundos, a área da cozinha, assim, para se chegar à cozinha era obrigatória a passagem pelo cofre e área de conferência de dinheiro. Na nova estrutura, o escritório foi separado da área de conferência de dinheiro e cofre que se encontram ao fundo da lotérica com acesso somente de pessoas autorizadas. Para se chegar ao cofre, deve-se passar pela cozinha e a área do escritório. Com essa alteração, o fluxo de documentação ficou melhor e a segurança também, pois como foi dito, somente pessoas autorizadas têm acesso ao cofre.

6.2.3.4. Fluxograma de processos

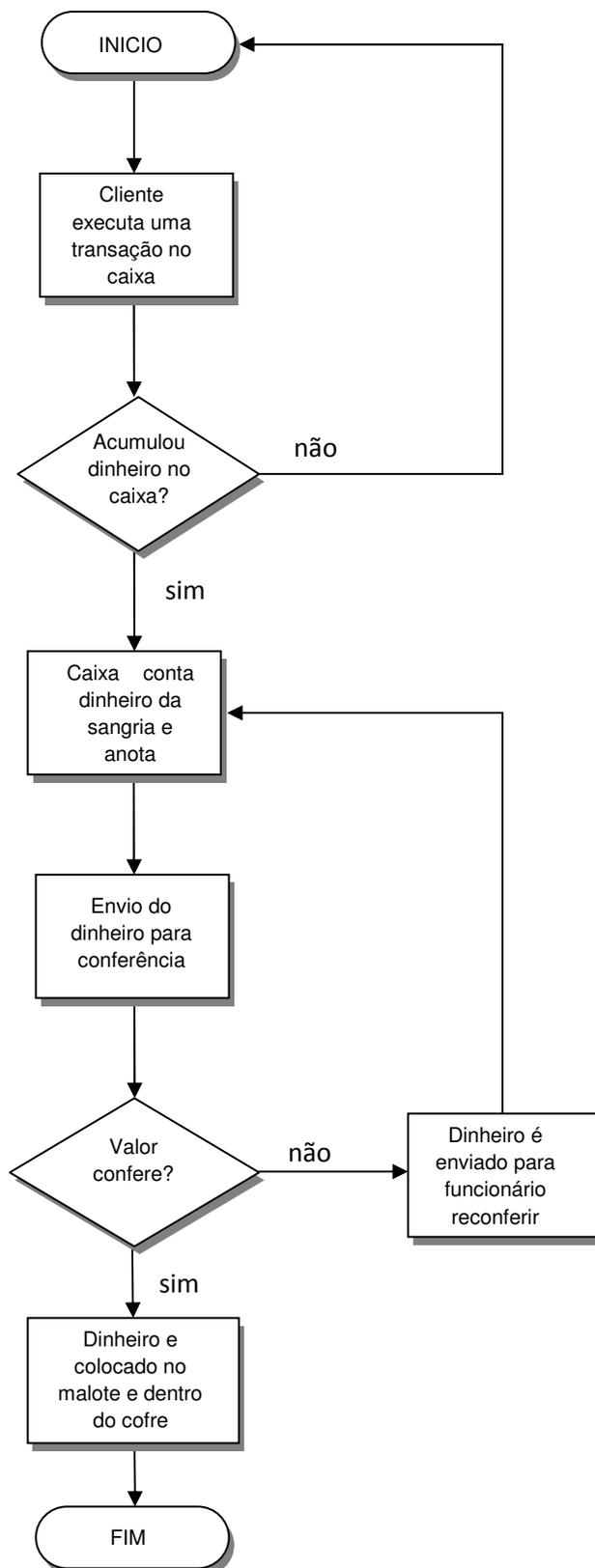


Figura 8: Fluxograma Retirada do dinheiro lotérica
Fonte: O Autor

6.2.3.5. Incentivos em produtos de maior valor agregado

Uma forma de se aumentar o lucro da empresa seria aumentando sua movimentação e venda de produtos, já que a lotérica, sendo uma concessão, os preços não poderiam ser alterados e nem usado como diferencial dos demais concorrentes. A forma adotada foi gerar incentivos financeiros aos funcionários na venda de seu produto com maior margem de retorno, os bolões. Foi estipulada uma porcentagem do lucro da venda dos bolões para os funcionários que os vendessem. Essa porcentagem varia conforme as vendas, de acordo com a tabela abaixo.

LUCRO GERADO BOLÃO	PORCENTAGEM COMISSÃO FUNCIONARIOS
Até R\$1.000,00	10%
Acima de R\$ 2.000,00	20%
Acima de R\$ 4.000,00	30%
Acima de R\$ 8.000,00	40%
Acima de R\$ 16.000,00	50%

Tabela 1: Comissão bolão

Fonte: Lotérica Esportiva Emeaga Ltda.

Com essa medida de incentivo, as vendas de bolões aumentaram em mais de 500%, gerando grande retorno para a lotérica e seus funcionários que, com a comissão, chegam a ganhar mais que seu próprio salário, sendo seus recebimentos muito superiores aos da concorrência.

6.2.3.6. Metas estipuladas

Através dos relatórios de movimentações emitidos diariamente pelos próprios terminais de atendimento, é possível saber quantas movimentações foram feitas em

cada terminal detalhadamente, por jogos, contas, movimentações financeiras etc. Foi estipulado um peso para cada tipo de transação, levando em conta o tempo que cada tipo de atendimento demora em seu retorno financeiro para lotérica. Com essa pontuação, foi criado um “ranking” entre os funcionários, premiando financeiramente ao final de cada mês o colaborador com melhor pontuação. Com esse monitoramento pôde-se verificar e “cobrar” do funcionário uma eventual queda de movimentação em determinado terminal de atendimento.

6.2.3.7. Controle financeiro

Foi criada uma planilha para controle de fluxo financeiro dentro da própria empresa. Essa planilha, monitora os recebimentos detalhadamente e também os pagamentos. Este controle tem como objetivo verificar onde estão os pontos de maior e menor venda, além os pontos de maior custo, assim como uma alteração brusca nos números. Esses dados serem para que se possam tomar decisões e acompanhar a evolução da casa lotérica.

Anexo 2 – Planilha de Controle Financeiro

6.2.3.8. Marketing

Por se tratar de uma cidade pequena do interior, foram feitas campanhas para aumentar seu movimento do tipo: “pague suas contas e concorra a uma televisão” ou “compre nossos bolões e concorra a uma moto”. Essas campanhas tinham como foco não só aumentar o número de clientes mas também fidelizar esses clientes mostrando um serviço de qualidade superior ao dos concorrentes.

6.2.4. Resultados

Com as mudanças adotadas, foi constatada uma melhoria no ambiente que se refletiu em funcionários mais satisfeitos e que produzem mais, pois se tornou mais palpável a eles saberem os resultados obtidos ou até mesmo os erros

cometidos, gerando assim uma gestão transparente. Em relação aos controles adotados, reduziram os erros e conseqüentemente as perdas financeiras geradas.

Nos últimos 3 anos, mesmo com o aumento de custo gerado na contratação adicional de funcionários e na aquisição de novos equipamentos, ocorreu um aumento em seu lucro de 70%, número este, muito acima de seus concorrentes que em média tiveram um crescimento de 12% ao ano, fazendo com que seu valor de mercado nesses últimos 3 anos crescesse de forma proporcional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de constatar quais os procedimentos para melhoria nos processos dentro de micro e pequenas empresas. Esse objetivo foi cumprido, porém pode-se constatar que em cada organização existe uma variação em seus processos de melhoria, portanto não existe um manual do que fazer para se ter êxito e sim a combinação das diversas ferramentas ideais para cada organização. Foi analisado o valor de mercado dessas empresas antes do procedimento e constatado que realmente estavam com um valor abaixo do mercado e que poderiam ser melhoradas.

Pode-se afirmar que este trabalho irá contribuir como referência para os profissionais de micro e pequenas empresas mostrando que a área de Organização e Métodos, assim como o uso de tecnologia é importante para qualquer empresa e não somente para as grandes corporações.

Verifica-se também a existência de um mercado de venda de empresas mal administradas no Brasil e que pode ser muito promissor para o profissional que queira investir seu conhecimento neste mercado.

8. REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis Cesar G. de. Organização Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional. Volume 1. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- ARAUJO, Luis Cesar G. de. Organização Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional. Volume 2. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. Organização, Sistemas e Métodos. São Paulo: Editora McGraw-Will, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.
- CRUZ, Tadeu. Sistemas Métodos e Processos: Administrando Organizações por meio de processos de Negócios. São Paulo: Editora Atlas, 2009
- CURY, Antônio. Organização e Métodos: Uma visão Holística. São Paulo: Editora Atlas, 2005
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. Organização, Sistemas e Métodos. Análise, Redesenho e Informatização de processos administrativos. São Paulo: Editora Atlas, 2001
- LUPORINI, C. E.; PINTO, N. M. Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O&M. São Paulo: Editora Atlas, 1992
- MATOS, Antonio Carlos de, *Layout – Passos*; 1998, São Paulo
- MATTOS, Alexandre M. de. Organização: uma visão global. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.
- MILLER, H. Organização e métodos. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1986.
- MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- SLACK, N. et al. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, edição compacta, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXO 1 – Planilha controle Diário – Lotérica Esportiva Emeaga Ltda.

	CAIXA 1	CAIXA 2	CAIXA 3	CAIXA 4
	Leila (96)	Taís (95)	Bete (94)	Paulo (93)
R\$ INICIAL				
RELATÓRIO				
SANGRIA				
TOT. SANGRIA	0,00	0,00	0,00	0,00
VALES				
CEDULAS				
MOEDAS				
TELESENA				
BOLÃO				
RASPADINHA				
CARTÕES				
ZONA AZUL				
BILHETE				
CAIXA DIA SEGUINTE	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL REAL	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CALCULADO	0,00	0,00	0,00	0,00
DIFERENÇA	0,00	0,00	0,00	0,00

TOTAL SANGRIA
0,00
TOTAL DEP.+JOGOS
0,00
Diferença Sangria/Dep.
0,00

Total Diferença CX
0,00

DEPOSITOS - 003/043	

DEPOSITOS - 43	
Jogos	

ANEXO 1 – Planilha de Fechamento de Caixa Diário – Lotérica Emeaga Ltda.

Fonte: Lotérica Esportiva Emeaga Ltda.

ANEXO 2: Planilha Controle Financeiro

Receitas						
	Jun/10					
Tarifas Contas	0,00					
Jogos	0,00	Sem. 01 a 05	Sem. 07 a 12	Sem. 14 a 19	Sem. 21 a 26	Sem.28 a 30
		Valor R\$	Valor R\$	Valor R\$	Valor R\$	Valor R\$
Bilhetes	0,00					
Tele Sena	0,00					
Raspadinha	0,00					
Cartões Telefônicos	0,00					
Bolão	0,00					
2ª Via Contas	0,00					
Zona Azul	0,00					
Juliana	0,00					
Repassse segurança	0,00					
Total (CEF)	0,00					
Totais Receitas	0,00					

		Sem. 01 a 05	Sem. 07 a 12	Sem. 14 a 19	Sem. 21 a 26	Sem.28 a 30
Despesas		Valor R\$	Valor R\$	Valor R\$	Valor R\$	Valor R\$
SIMPLES	0,00					
GPS	0,00					
Conta LUZ	0,00					
Aluguel Imóvel	0,00					
Deposito FGTS	0,00					
Telefone e Terra	0,00					
Água Sabesp + Seguro Imóvel	0,00					
Salários e horas extras	0,00					
IPTU	0,00					
Prefeitura	0,00					

Contabilidade	0,00					
Seguro CEF	0,00					
Alarme Monitorado	0,00					
Segurança	0,00					
DARF	0,00					
Vale Alimentação	0,00					
Papelaria, Limpeza e Água	0,00					
Vale Transporte	0,00					
Manutenção	0,00					
Sindicato (SINCOESP)	0,00					
Diversos	0,00					
Erros dos caixas	0,00					
Participação Bolões	0,00					
Protege	0,00					
Totais Despesas	0,00					

Balanco Final	
Receitas	0,00
Despesas	0,00
Lucro	0,00

ANEXO 2: Planilha de Controle Financeiro
Fonte: Lotérica Esportiva Emeaga Ltda.