

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica

## **ESTUDO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO DA CIDADE DE SANTA ROSA/RS<sup>1</sup>**

**Suélen Thume<sup>2</sup>, Andressa Ghellar<sup>3</sup>, Renata Helena Follmann<sup>4</sup>, Luana Perius Chartanovicz<sup>5</sup>, Franciane Cougo Da Cruz Ceretta<sup>6</sup>.**

<sup>1</sup> PROJETO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração. Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Santa Rosa. Licenciada em Letras-Inglês pela Unijuí.

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Santa Rosa.

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Santa Rosa.

<sup>5</sup> Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Santa Rosa.

<sup>6</sup> Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha. cursando Doutorado em Administração na UFSM.

### 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está passando por um período de muitas mudanças nas questões sociais, econômicas, políticas e culturais. Com isso as empresas sofrem mudanças de acordo com os processos adotados pelos gestores. Para isso é preciso de uma boa administração e que os gerentes desempenhem seu papel com visões criativas e convincentes sobre novas direções a seguir, de uma maneira ética e sensível (KINICKI e KREITNER, 2006).

Nesse sentido, percebe-se também que os clientes estão cada vez mais exigentes por produtos de qualidade, e para isso a administração da produção é de extrema importância para a fabricação de produtos sejam bem planejados e que satisfaçam o consumidor final. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p 3) “a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços.”

Observa-se que no mercado competitivo de hoje, produzir e vender bem não é mais suficiente, pois há a necessidade de controlar com segurança as finanças do empreendimento para não perder as oportunidades ou para evitar prejuízos financeiros. É através da análise do mercado atual que Calderelli (2002, p. 885) destaca que “todas as empresas necessitam de um sistema financeiro bem estruturado, que seja competente, bem organizado e tenha agilidade para com isso trabalhar com harmonia e encaixado nos padrões de qualidade e desenvolvimento, sendo indispensável um sistema financeiro para dar base e suporte a estas necessidades”.

A partir do crescimento da economia, as organizações sentiram e intensificaram a necessidade de reorganizar as estruturas e adotar novas técnicas de Gestão de Pessoas. Já que, de acordo com Davel e Vergara (2001, p. 31) “pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos”, de modo que são fundamentais para que as organizações se posicionem de forma competitiva.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica

Oliveira (2014, p. 5) comenta que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Em toda e qualquer empresa, que possua processo produtivo, um setor de projetos se faz importante. Além disso, uma boa gestão desse setor é imprescindível, analisando que projeto pode ter várias finalidades como: a implantação de uma melhoria na empresa, projeto de um novo produto, melhoria de um produto ou processo, desenvolvimento de um projeto de um cliente específico, entre outros.

Clemente (2008, p. 21) menciona que "o termo projeto está associado à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização. O projeto dá forma à ideia de executar ou realizar algo no futuro, para atender a necessidades ou aproveitar a oportunidades."

Desse modo, objetivou-se nesse estudo contextualizar como ocorre o processo de gestão em uma empresa do ramo metalúrgico, situada na cidade de Santa Rosa, região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. O trabalho mostra a forma de como é trabalhado vários temas dentro da dessa empresa. Visando identificar como a empresa utiliza de seus métodos de trabalho relacionando com as teorias estabelecidas. A realização deste estudo foi motivada pela necessidade de identificar qual a situação real de uma organização diante das mudanças organizacionais e como o sistema de gestão conduz aos seus subordinados aos processos adotados.

## 2 METODOLOGIA

O método utilizado foi um estudo de caso. O estudo de caso, para Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. A pesquisa definiu-se ainda, utilizando-se uma abordagem qualitativa e descritiva. Qualitativa, utilizando como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e de levantamento. Para Gewandsznajder e Mazzotti (2001), pesquisa qualitativa tipicamente gera um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. E descritiva é considerada uma das características mais significativas que é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, são também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc (GIL, 1991).

Para a coleta de dados foi realizado um estudo de campo (levantamento), onde foi realizada uma entrevista com o diretor, a pessoa responsável do setor de compras e a pessoa do setor financeiro. Utilizou-se como instrumento de pesquisa, e-mail, folders e entrevista, para tanto a pesquisa aconteceu no dia 19 de outubro, de 2015 na empresa foco deste estudo, que está situada na cidade de Santa Rosa, região noroeste do estado do Rio Grande Do Sul, a entrevista aconteceu às 18 h da tarde.

A análise e interpretação de dados são de extrema importância, e envolve várias etapas. Para Gil (2010. p. 145) "o mais importante no processo de análise é a sensibilidade teórica, ou seja, a habilidade para reconhecer o que é importante nos dados e atribuí-les sentido. Essa sensibilidade

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica

deriva tanto da literatura técnica quanto da experiência profissional”. Posteriormente a aplicação do instrumento de pesquisa aos gestores da empresa realizou-se a análise de conteúdo através da interpretação das informações obtidas como resposta a entrevista realizada, analisando em paralelo as teorias citadas, obtendo observações e seguidamente sugerindo algumas sugestões, e por fim concluído o trabalho exposto.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa analisada iniciou suas atividades em 1958 produzindo máquinas e implementos agrícolas, com destaques para trilhadeiras e moendas de cana. Adaptando-se as transformações de mercado, esta evoluiu, passando a produzir máquinas para madeira, construção civil e produtos campeiros. Assim como também presta serviços de corte, dobra e usinagem.

A empresa destaca sua política da qualidade que visa satisfazer os clientes com os produtos através da qualificação das pessoas, integração dos processos e aumento da eficiência, melhorando continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade e possui como objetivos: satisfazer clientes, rentabilidade, qualificação das pessoas, eficiência nos processos, melhoria continua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

A respeito da administração da produção e operações, observou-se que é bem trabalhada. Na empresa estudada, percebe-se um bom planejamento do processo produtivo, do processamento de materiais. A produção é feita conforme a análise de Planejamento e Controle da Produção – PCP e pelo responsável da produção, onde cada peça produzida é acompanhada pelo seu desenho da operação ou pela ficha de desenvolvimento do produto, que é fabricada exatamente a quantidade que conta na operação.

No processo de fabricação cada produto possui ordem de produção, na entrada, controla-se o recebimento de materiais (matérias – primas). No processamento, cada produto vai passando por setores, seguido por desenhos, até chegar no último processo, que ocorre as saídas onde é dada do sistema e posteriormente ao estoque, quando os produtos (a maioria) são destinados para os clientes por transportadoras.

Com relação ao estoque, a metalúrgica trabalha com estoque mínimo, faz o pedido da matéria prima só quando vem um pedido de cliente. A verificação do estoque é verificada visualmente e com o sistema, toda semana se verifica a planilha de estoque mínimo e o lote econômico dos produtos fazendo comparativo com estoque físico e colocando na produção conforme necessário. Percebe-se que a empresa é influenciada diretamente com a produção, pois a partir da função produção que a empresa vai atender os seus clientes.

Conforme informações obtidas na empresa, esta possui administração financeira realizada por uma funcionária e acompanhada de perto pelo diretor. Possui um planejamento financeiro no qual as projeções são realizadas tanto a curto como em longo prazo, ou seja, no planejamento em curto prazo são projetados os pagamentos diários e semanais e o acompanhamento dos fornecedores a pagar e dos valores a receber dos clientes é realizado através de planilhas e do próprio sistema. Somente depois de serem realizados os pagamentos e controlados os recebimentos é feito um planejamento das compras a serem feitas e dos gastos a serem controlados.

As compras são feitas pelo próprio setor de compras que realiza o máximo possível de orçamentos com os fornecedores para a partir daí negociar o melhor preço e finalizar a compra.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica

A empresa não possui crediário próprio na empresa e os pagamentos dos clientes podem ser efetuados através do cartão ou do boleto bancário no caso de empresas. Em relação ao controle da produção, este é realizado através do monitoramento dos prazos de entrega dos pedidos programados, comparando com a situação da produção do mesmo.

Levando em conta às decisões de financiamento, estas são realizadas levando em consideração se as condições de pagamento e as taxas de juros são viáveis ou não, fazendo uma análise se realmente vale a pena investir em maquinário ou em algum outro investimento em que o prazo de retorno para a empresa seja rentável e favorável ao mesmo tempo para então se analisar as condições de pagamento.

Para a organização percebe-se que não possuem um planejamento definido, mas possuem como Missão fabricar máquinas, fornecer componentes para indústrias, soluções para preservação e manuseio de produtos e ferramentas para melhoria de processos. Como Visão de Futuro: Ser referência na entrega de componentes, embalagens e dispositivos às indústrias montadoras e sistemistas até 2017. Como Valores: compromisso, eficiência, valorização do conhecimento, sustentabilidade e ética. Política de Qualidade: Satisfazer os clientes com produtos através da qualificação das pessoas integração dos processos e aumento da eficiência, melhorando continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Contam com uma organização no que se refere a produção. O planejamento desde o pedido do cliente até a entrega final do produto é monitorada e supervisionada por um determinado setor na organização, sendo esse o setor de engenharia responsável por todo o processo. O quadro de funcionários diminuiu devido os fatores externos e econômicos, e com isso também impactou nos processos, onde obtiveram o acompanhamento direto de apenas um setor.

Destaca-se ainda a implantação da ISO 9000 em março de 2013, sistema no qual ajuda a controlar a qualidade desde a matéria prima à fabricação dos produtos. Na figura 3 pode-se ver o fluxograma, a gestão estratégica da empresa.

No que se refere ao planejamento na execução de um projeto, foi mencionado que quando surge à necessidade de elaboração de um projeto, ele se dá por meio de reuniões com as pessoas envolvidas e divididas as tarefas, depois é estipulado prazo e retomadas as reuniões conforme prazos definidos. Quanto à especificidade de como funciona o controle na execução de um projeto/criação de um novo produto (definição de fluxograma), a empresa não demonstrou maiores clarezas além do que foi mencionado anteriormente, e pôde-se perceber que isso se dá dessa forma em virtude da redução do setor de projetos, que antes havia mais colaboradores e, além disso, os que ficaram possuem mais atribuições (além das demandas do setor de projetos).

Em relação à avaliação de desempenho, que está voltada a análise comparativa entre o que o empregado avaliado está realizando nas suas atividades com o que deveria realizar, a organização destacou que este processo é realizado uma vez ao ano com aplicação de formulários de modo que cada cargo possui o nível desejável e o nível mínimo. Durante este processo são analisados e avaliados os seguintes pontos: desempenho técnico, desempenho produtivo, qualidade dos trabalhos, aprendizado (busca de novos conhecimentos), comprometimento e empenho no trabalho, comportamento – disciplina, pontualidade, assiduidade, flexibilidade, relacionamento com colegas e superiores - organização, preocupação e prevenção de máquinas e equipamentos, conhecimentos (competência, habilidades e atitudes) em relação ao perfil e requisitos exigidos para o Cargo.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica

A pessoa responsável por realizar a avaliação é o próprio diretor da organização, e todo ano, depois de ser realizada a avaliação, é transmitido para cada um dos colaboradores um retorno (feedback) em relação a todos os pontos analisados e avaliados. Desta forma ocorre o feedback entre superior e subordinado o que acarreta no melhoramento do relacionamento entre ambos, podendo-se constatar se há ou não necessidades de treinamentos ou se os empregados possuem potencial para desempenhar cargos de maior importância.

#### 4 CONCLUSÃO

Percebe-se que nos dias de hoje o campo do comércio e da produção metalúrgica está cada vez mais competitivo e cada vez mais enxuto devido à situação econômica do país. Este estudo procurou analisar através de um estudo de caso, a empresa, sua área de atuação e seu processo de gestão.

A metalúrgica estudada já foi uma empresa no passado de grande porte, hoje conta com menos de vinte funcionários, mas sempre se empenha para trabalhar com eficiência e qualidade para o consumidor final.

Dentro da organização percebeu-se que a produção é uma das principais atividades na empresa, observou-se de como ela é complexa e pode-se conhecer todo ambiente da produção da metalúrgica, hoje ela trabalha com a ISO 9000 fez com que ela se adequa-se a padrões estabelecidos. É trabalhado o planejamento de longo e curto prazo no que se refere a parte de finanças. Quanto ao recrutamento de pessoal e treinamento e desenvolvimento de pessoas é de forma simples, sem muitas técnicas, a avaliação de desempenho de cada funcionário acontece uma vez por ano; o planejamento estratégico é de forma visual.

Portanto, a partir da análise realizada, é possível concluir que a prática das teorias administrativas são de suma importância para o entendimento real de uma empresa, bem como pode-se evidenciar que esta organização possui praticamente bem estruturada todas as funções de um administrador dentro da sua organização.

#### 5 PALAVRAS-CHAVE

Organização; Processo; Planejamento; Produção

#### 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALDERELLI, Antônio. Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileira. São Paulo: CETEC, 2002.

CLEMENTE, Ademir. Projetos empresariais e públicos. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CORRÊA, Henrique L. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica/ Henrique L. Corrêa, Carlos A. Corrêa. – 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo. Vergara, Sylvia Constant (org). Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIV Seminário de Iniciação Científica

GEWANDSZNAJADER, Fernando; MAZZOTTI, A.J.A. O método nas Ciências FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO. PESQUISA 24/10/2015. Disponível em: <http://www.faccamp.br/apoio/FranciscoCoelhoOliveira/TGA-PLANEJAMENTO.pdf>.

GIL, Antonio Carlos, 1946- Como elaborar projetos de pesquisa/ Antonio Carlos Gil. – 5. Ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KINICKI Angelo e KREITNER Robert. Comportamento organizacional. Tradução Maria Lucia G.L. Rosa; Revisão técnica Ana Cristina Limongi França – São Paulo: MccGraw-Hill, 2006.

OLIVEIRA Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas. 32ª Edição. São Paulo Atlas, 2014.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart. JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. Estudo de Caso, Planejamento e Métodos. 2ª.ed. Sage, 2001.