

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Pedro Bernardes Resck**

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA ENGENHARIA**

**Taubaté – SP**

**2017**

**Pedro Bernardes Resck**

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA ENGENHARIA**

Trabalho de graduação apresentado para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia Mecânica Departamento de Engenharia Mecânica Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Engenharia Mecânica

Orientador: Prof. MSc. Fábio Henrique Fonseca Santejani

**Taubaté – SP**

**2017**

# Pedro Bernardes Resck

## A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA ENGENHARIA

Trabalho de graduação apresentado para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia Mecânica Departamento de Engenharia Mecânica Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Engenharia Mecânica

Orientador: Prof. MSc. Fábio Henrique Fonseca Santejani

Data: \_\_/11/2017

Resultado: \_\_\_\_\_

### BANCA EXAMINADORA

Prof. MSc. Fábio Henrique Fonseca Santejani  
Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. MSc. Ivair Alves dos Santos  
Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

**Ficha Catalográfica elaborada pelo SIBi – Sistema Integrado  
de Bibliotecas / UNITAU - Biblioteca das Engenharias**

R431i Resck, Pedro Bernardes  
A importância da administração na engenharia. / Pedro  
Bernardes Resck. - 2017.  
32f. : il; 30 cm.  
Monografia (Graduação em Engenharia Mecânica) –  
Universidade de Taubaté. Departamento de Engenharia  
Mecânica e Elétrica, 2017  
Orientador: Prof.Me. Fábio Henrique Fonseca Sertejani.  
Coorientador: Prof. Me Ivair Alves dos Santos,  
Departamento de Engenharia Mecânica e Elétrica.  
1. Administração na engenharia. 2. Produtividade. 3.  
Ferramentas administrativas. I. Título.

*Dedico este trabalho aos meus pais que me deram suporte, apoio e incentivo para estudar e enfrentar uma nova cidade. Meus familiares por torcerem pela minha evolução. Aos meus amigos que fizeram e fazem parte dessa história. E aos professores pela paciência e transmissão de conhecimento durante a graduação.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. MSc. Fábio Henrique Fonseca Santejani.

Ao Prof. MSc. Ivair Alves dos Santos, pelo apoio constante, incentivo e críticas que ambos fizeram para que fosse possível realizar esse trabalho de maneira tão clara e objetiva.

Aos professores presentes na banca, pelas importantes sugestões que muito acrescentam na conclusão deste trabalho.

*“A única revolução possível é dentro de nós.” (Mahatma Gandhi)*

## RESUMO

O propósito básico deste trabalho é contribuir para a percepção da importância da Administração dentro da Engenharia, realizada em um âmbito geral pelos próprios Engenheiros. O pressuposto adotado é que a Administração através de ferramentas criadas para acelerar e garantir a evolução das empresas pode influenciar no desenvolvimento do capital financeiro e intelectual, conseqüentemente gerando vantagens competitivas. O papel do administrador na Engenharia surge como um grande diferencial nos últimos tempos para o engenheiro, devido as grandes reformulações que vem acontecendo no mercado de trabalho, obrigando o engenheiro a se especializar em ferramentas até então não muito aplicadas nas suas áreas, tendo o engenheiro que trabalhar com ferramentas administrativas muito eficientes para melhoria da produtividade da empresa em que executa sua função. Esta pesquisa visa apresentar alguns recursos utilizados nesta área da administração de companhias e demonstrar suas principais características e seus resultados dentro da empresa desde que aplicadas de forma correta. Concluindo que empresas não podem negligenciar o uso de tais ferramentas para o seu andamento dentro do mercado, pois se isto ocorrer, é certo que o empreendimento será vencido pelos concorrentes que executam esses processos de maneira correta.

**Palavras - chave:** Administração na engenharia; Produtividade; Ferramentas Administrativas.

## **ABSTRACT**

The basic purpose of this work is to contribute to the perception of the importance of the Administration within the Engineering carried out in a general scope by the engineers themselves. The assumption adopted is that management through tools created to accelerate and guarantee the evolution of companies can influence the development of financial and intellectual consequently generating competitive advantages. The role of the engineer due to the major reformulations that have been happening in the labor market forcing the engineer to specialize in tools previously not applied in their areas having the engineer that work with very efficient administrative tools to improve the productivity of the company in which it performs its function. This research aims to present some resources used in this area of administration and demonstrate its main characteristics and results within the company provided they are applied correctly. Concluding that companies can't neglect the use of such tools for their progress in the market because if this occurs it is certain that the company will be won by the companies that execute these processes in a correct way.

**Keywords:** Engineering Administration; Productivity; Administrative Tools.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 HISTÓRICO, CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1 Gestão de Qualidade Total .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2 Programa 5S .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.3 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.4 Orçamento Empresarial .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.5 Indicadores de Desempenho .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.6 Remuneração por Desempenho .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.7 Gestão de Fluxo de Caixa .....</b>	<b>26</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIA .....</b>	<b>32</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A globalização mundial, esta mudando a forma de administrar empresas, tanto as consideradas grandes, quanto as consideradas menores. As indústrias estão apostando de maneira mais intensa na instalação de ferramentas de gestão, seja na inserção de processos administrativos atualizados e na admissão de tecnologias de informações, desenvolvendo habilidades gerenciais dos funcionários em todos os setores, buscando uma ampla estrutura com diversificação para encarar a oscilação do mercado atual, juntamente aos desafios mais contemporâneos.

É importante elaborar e desenvolver ferramentas de gestão, visando a utilização das mesmas quando as atuações e elucidações da concorrência são capazes de lesar gravemente o rendimento esperado para o empreendimento.

Investir nessas ferramentas resulta no aumento da fabricação e colabora com a disputa entre as empresas. Deduz que os métodos de gestão incluem: criação, operacionalização e execução de planos, atuações, método, padrões, disposição e perspectivas. Todas essas ações norteiam os caminhos dos empresários no planejamento, criação, organização, comando, coordenação e gestão da empresa.

No atual mercado, as empresas que negligenciam a aplicação dessas ferramentas encontram obstáculos para desenvolver novos mecanismos administrativos e funcionais, entre eles há carência de recursos humanos aptos a exigência do trabalho, inexistência de estratégias a seguir para resolver problemas atuais e futuros, aumentando assim a objeção em manterem-se dentro do mercado.

### **1.1 JUSTIFICATIVA**

A presente pesquisa se justifica pela atual relevância das ferramentas administrativas como um fator vital para a continuidade, desenvolvimento e competitividade de todas as organizações que visam ter sucesso dentro do mercado atual.

## 1.2 Objetivos

Averiguar como o emprego de ferramentas administrativas nas empresas as tornam capazes de competir dentro do mercado e as qualificam a um crescimento dentro do mesmo cenário. Observar e apontar relevantes ferramentas de gestão aplicadas pelas empresas, apresentando os resultados positivos obtidos por elas.

Perante tal situação, as corporações estão exercendo o uso de métodos administrativos para capacitarem a competir dentro do mercado? Caso estejam, quais métodos são constatados?

## 1.3 Organização do trabalho

O primeiro capítulo destinado à introdução, retrata e explica o trabalho, meus objetivos principais, a motivação (justificação) e o questionamento dos problemas.

- O segundo capítulo desenvolve uma revisão da literatura a respeito do histórico, as idéias e as deliberações sobre companhias e empreendimentos considerados de micro e pequeno porte no nosso país e no mundo.
- O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada além do tipo de pesquisa, o ambiente e amostra.
- No quarto capítulo são apresentados e discutidos os dados obtidos que irão nortear as alternativas de soluções propostas, através de análise sobre os produtos da pesquisa realizada.
- O quinto capítulo apresenta as conclusões mais relevantes resultantes do trabalho e as orientações de futuros estudos sobre o tema, do mesmo modo que se dispõe de propostas para o desenvolvimento e crescimento das empresas consideradas micro e pequenas.

Por fim as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Histórico, conceitos e definições

Conforme Longenecker, Moore e Petty (1997), pequenas empresas, possuem qualificações que as elevam para um grau além de versões em miniaturas das grandes associações. Elas geram excelentes contribuições, conforme criam empregos novos, inserem novidades, fomentam a disputa no mercado, dão assistência a empresas de maior porte, rendendo assim bens e serviços com a eficácia necessária.

Continuando em conformidade a Longenecker, Moore e Petty (1997), designar um parâmetro de tamanho para estipular a definição de pequenas empresas é algo irrelevante, pois as pessoas aderem diferentes padrões para diferentes propósitos.

Por exemplo, os legisladores, são capazes de inserir as pequenas empresas em determinadas regulamentações e determinar vinte empregados como limite. Aliás, uma empresa é dita “pequena”, quando confrontada com empresas maiores, porém a mesma empresa antes descrita “pequena”, ganha atribuição de “grande” corporação se for feita uma comparação com outra menor (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997).

Conforme Vieira Filho (1995) as empresas nascem por “oportunidades” ou por “necessidade”. Habitualmente através de um empreendedor é que surge uma empresa considerada de pequeno porte, o qual se torna o executivo central, inspirando a organização, atribuindo a ela suas principais características individuais como: audácia, convicções, tenacidade pelo trabalho e pelo êxito administrativo.

Vieira Filho (1995), salienta que geralmente com a ausência do estudo e conhecimento de técnicas administrativas, além de gerenciar, o administrador de empresas menores, usualmente desempenha diversas funções como responsável pela produção, vendedor, elaborador da produção, gestor de custo, pagador, auxiliar técnico, comandante da manutenção e também negocia e atende o cliente.

Segundo Vieira Filho (1995) ao acumular tarefas, o empresário é impedido de planificar o empreendimento, estudar o futuro e constatar a criação de novas

tecnologias e vertentes empresariais, atividades que são terceirizadas pela maioria das empresas de grande porte.

Em constante crescimento, as exigências dos clientes requerem mudanças rápidas, acompanhadas de uma melhoria na qualidade em todas as classes da empresa. No que lhe diz respeito a empresas é fundamental a atenção em relação à carência e aumento constante do valor de insumos, matérias-primas e recursos cruciais, transformações tecnológicas crescentes, mudanças e desprovimento nas capacidades técnicas e de administração (VIEIRA FILHO 1995).

Assimilar esses rumos cujas definições para os anos seguintes são importantes desafios para os regentes de todas as companhias e claramente das empresas consideradas micro ou pequenas (VIEIRA FILHO 1995).

Ainda segundo o autor, em função da globalização, são necessários desafios mais atuais e que requerem uma capacitação maior dos gestores, podendo observar alguns mais contemporâneos como:

- **volatilidade** – rápidas alterações requerem maior agilidade dos métodos de produção. Pela necessidade oscilante, fábricas cuja produção é voltada para um único produto, carecerão variar suas produções;
- **convergência** – diversas tecnologias tornarão cada vez mais confluentes, alterando a associação e a multifuncionalização de produtos e serviços, o que praticamente desaparece com limites usuais entre setores.
- **padrões** – setores jovens produzem novos parâmetros técnicos. O armazenamento de dados em nuvem, por exemplo, modifica preceitos específicos e novos usos de outros produtos similares.

Diante deste cenário incerto, mutável e de intensa competitividade, as empresas pequenas necessitam enfatizar o estudo e admissão de tecnologias atualizadas e inovações de processos (VIEIRA FILHO, 1995).

Por este motivo os administradores das micro e pequenas empresas devem focar o alto nível de capacitação dentro de suas corporações (VIEIRA FILHO, 1995).

Além de objetivos desafiadores, enaltecer a renovação e o conhecimento, utilizando este conjunto para o engajamento em resultados satisfatórios (VIEIRA FILHO, 1995).

Para Vieira Filho (1995) um dos novos acometimentos para se sustentar dentro no mercado, é a execução de instrumentos administrativos, visto que dão grande auxílio na conquista de resultados.

Qualquer empresa visa elevar lucros, diminuir custos, produtividade enxuta, atingir novos mercados, uma crescente no número de consumidores, dentre outros objetivos. Segundo Sleight (2000), é através do auxílio destas ferramentas que muitos processos se tornam uma excelência na competição com os concorrentes, com a sua utilização correta.

Ainda de acordo com Sleight (2000) os instrumentos de coordenação são acessíveis a todas as empresas, independente do tipo e tamanhos delas, promovendo a competitividade através dos estudos, conhecimento e experiência.

Segundo Sleight (2000) é viável definir certas ferramentas administrativas que são utilizadas por empresas visando concorrência e permanência no mercado.

## **2.2 Planejamento estratégico**

Segundo Sleight (2000), entende-se por um método administrativo que considerando princípios básicos que norteiam a corporação trazendo coesão e sustentação para todo o processo.

Consegue-se isso designando um caminho a ser adotado pelas empresas, com a meta de conseguir uma melhora no relacionamento entre a companhia e seu ambiente (SLEIGHT, 2000).

Ele se refere à concepção de metas para escolher programas de ação e sua execução, analisando situações dentro e fora das corporações e sua prevista evolução (SLEIGHT, 2000).

A elaboração de um plano a ser inserido no âmbito administrativo prevê um profundo conhecimento de toda a empresa, das influências aferidas por ela, devido a alternâncias do cenário nas vertentes políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, mantendo-a sempre em conformidade para competir com os demais produtores (DRUCKER, 1984).

Segundo Drucker (1984) planejamento estratégico é o procedimento constante de regularmente e com amplo conhecimento crível sobre o futuro, adotar

medidas atuais que possuem riscos, organizando com freqüência as atividades necessárias à execução dessas ações e, através de um *feedback*, analisar os frutos dessas escolhas confrontando com as perspectivas criadas.

Além de adquirir e conservar clientes satisfeitos, a empresa necessita possuir clara visão, coesa e estimulante das suas metas e propósitos, não exclusivamente em função do produto e do mercado, porém também da relevância financeira. Negligenciar tais aspectos conduz a empresa ao descontrole e, conseqüentemente, ao insucesso (DRUCKER, 1984).

Estabelecer uma métrica estratégica abrange cinco atividades: definição da missão e visão, estudo de situação, determinação de objetivos, criação de estratégias e realização das mesmas, *feedback* e gerenciamento (DRUCKER, 1984).

Para formar sua programação estratégica requer que a indústria em questão compreenda as suas forças e habilidades, imersas no seu ambiente, buscando gerar benefícios dentro da competição e transformar em êxito as chances que surgirem (DRUCKER, 1984).

Tendo isto em vista, a formulação da estratégia não discorre como uma simples confirmação das pretensões de uma companhia, pois inclusa a ela também está o que é a realização é imprescindível e a maneira que deve se executar tais aspirações para torná-las realidade (DRUCKER, 1984).

### **2.2.1 Gestão da qualidade total**

Conforme Brocka e Brocka (1994) Gerenciamento da Qualidade Total (*TQM – Total Quality Management*) é uma teoria cuja premissa é de ter uma melhora contínua da produção de cada setor operacional e funcional de um empreendimento, através de todas as aptidões dos funcionários e dos bens financeiros disponíveis.

O Gerenciamento da Qualidade une técnicas administrativas primordiais, afincos por inovações e técnicas especializadas no aprimoramento dos processos. É a utilização de técnicas quantitativas e recursos humanos para elevar a qualidade dos materiais e serviços disponibilizados pela organização, e também servir como

um medidor das necessidades vigentes e posteriores dos clientes (BROCKA E BROCKA 1994).

A inquietação com a demanda pela excelência é essencial pelas vantagens que fornecem à companhia e ao consumidor (BROCKA E BROCKA 1994).

Através dessa ferramenta, aumentará sua presença no mercado, com uma amplitude da sua condição de competição frente a outras empresas, elevando o seu retorno (lucros), satisfazendo o consumidor e adquirindo sua confiança, pois irá receber produtos com um grau de excelência maior. Permanecer em um voraz mercado reflete o tortuoso desafio dos empreendedores e empresas (BROCKA E BROCKA 1994).

Segundo Paladini (2004) a coordenação da qualidade inclui uma operação no domínio global, em que o setor mais elevado da administração estabelece as políticas de qualidade da empresa e dentro da esfera operacional se desenvolve, implementa e avalia os programas de qualidade.

Qualidade Total apóia-se na felicidade dos clientes internos e externos abrangidos pela empresa, portanto faz necessário particularizar a concepção de qualidade.

Para Conway (1996) encontram-se dois ângulos para analisar a qualidade e através destes pontos é possibilitado o estudo da gestão relacionado a essa ferramenta: observar a qualidade através da visão do produtor é o primeiro ponto e a qualidade da perspectiva do público consumidor torna-se o segundo. Ao ver pelo lado do produtor, determina-se a visão objetiva em relação às normas e processos de fabricação. Neste sentido, qualidade seria a compatibilidade com as determinações impostas a produção ou seja, se enquadrar as garantias técnica do desempenho correto para chegar ao produto final. A segunda possui uma interpretação abstrata da qualidade e se interessa aos anseios dos clientes quando o produto estiver em suas mãos. Portanto definiria qualidade como encaixar-se às expectativas dos clientes (CONWAY, 1996).

Segundo Conway (1996) as empresas investem na execução de sistemas de controle total de qualidade, cujos pontos finais não só garantem o total contentamento do consumidor como também diminuem os valores de operação, reduzindo perdas, abaixando visivelmente os gastos com serviços externos e

potencializando o uso de bens já disponíveis.

Todavia, na busca de alcançar de fato o controle em relação a qualidade, é necessário participação geral dos funcionários da empresa, abrangendo gerentes, supervisores, trabalhadores e seus executivos, em escalas globais da companhia tais como: pesquisa de mercado, estudo e desenvolvimento de tecnologias aptas a suprir as necessidades da empresa, preparação de produto, projeto, suprimentos, fabricação, vendas, inspeção, mão de obra e capacitação para a qualidade total de uma indústria (CONWAY, 1996).

### **2.2.2 Programa 5S**

É composto por cinco ações que almejam melhorar a conduta profissional das pessoas, com base em uma alteração de costumes e comportamentos, elevando os valores éticos e morais. Sua criação ocorreu na década de 50, no Japão pós-guerra. Era indispensável à sistematização da reconstrução do país e Kaoru Ishikawa desenvolveu o programa (LAPA *et al* 1998).

A execução do programa 5S proporciona tais vantagens: melhor aproveitamento de espaços, redução de excessos, baixa nos índices de desperdícios, encolhimento do tempo improdutivo, controle de custos, eleva a qualidade da aparência dos ambientes interno e externo das empresas, criação de métodos preventivos a acidentes, dentre outros benefícios (LAPA *et al* 1998).

A filosofia do “5S” propicia facilidade de execução em vários ambientes e torna mudanças consideradas pequenas dentro da rotina fabril, relevantes para que obtenham resultados expressivos. Atualmente o sistema é empregado em um âmbito geral por grandes empresas e organizações como uma ferramenta de gestão voltada à qualidade (LAPA *et al* 1998).

Sua execução deve acompanhar o uso de cada ação, executando uma após a outra. É primordial para o êxito deste processo que todos sejam aderentes a essa filosofia, sendo considerado um grande obstáculo na inserção deste método administrativo a não aceitação das pessoas em mudar seus hábitos e comportamentos (LAPA *et al* 1998).

O senso de Descarte empenha-se reter dentro do local de trabalho somente o que se considera crucial para suas atividades. Quando se excuta esta ação pontua-se o que de fato é essencial para trabalhar, separando o que não possui serventia excluindo o que não cabe ao andamento da produção do funcionário (LAPA *et al* 1998).

Tais resultados são apresentados: local mais ordenado com um cuidado aparente o tornando prazeroso; libera espaços; facilita enxergar o que se busca; reduz a dissipação desmedida e monta o ambiente para o senso sucessor (LAPA *et al* 1998).

Segundo Lapa *et al* (1998) o senso de Ordenação atua arrumando e ordenando o que se considerou imprescindível dentro do ambiente de trabalho.

Em sua execução, se faz necessário um estudo para determinar o local e a maneira que serão guardadas as coisas, apontando seus parâmetros; estabelece uma padronização na organização em relacionando nomes e locais de objetos e arquivos, colocando claras identidades visuais.

Em decorrência da aplicação deste senso obtém a fundamentação do uso de espaço, facilitando o alcance aos materiais e equipamentos, prevenindo ao problema de estoque duplo, melhorando a interação entre todos, elevando a sensação agradável que o ambiente proporciona, fornecendo uma base para o próximo senso (LAPA *et al* 1998).

Segundo Lapa *et al* (1998) o senso de Limpeza determina que deve prover a limpeza do local e manter um excelente estado de funcionamento de equipamentos e máquinas. Esta faxina geral necessita resultar em um planejamento para manter o que foi executado e originar um planejamento de manutenção preventiva.

Este senso apresenta como resultados um local que proporciona um conforto e prazer para que se mantenha o trabalho dentro dele, eleva a imagem da empresa perante seus funcionários e melhora a relação deles com o ambiente. Ao manter a acessibilidade aos equipamentos em seus estados hábeis ao funcionamento adequado, otimizando o tempo de trabalho e reduz o mal-estar quem um ambiente desorganizado e sujo passa aos seus componentes. Isto eleva a produtividade em todos os campos da empresa, preparando assim para se aplicar o quarto senso pertencente ao 5S (LAPA *et al* 1998).

Segundo Lapa *et al* (1998) o senso de Saúde tem por objetivo adequar as condições de trabalho a uma promoção agradável da saúde física e mental de todos que compõem o quadro funcional da empresa. É recomendado promover uma harmonia e respeito entre todos dentro do ambiente e viabilizar a otimização das atividades necessárias dentro do local de trabalho, mantendo e aliando aos três sentidos apresentados anteriormente.

Como efeito desta ação eleva-se o nível de satisfação, facilita as interações pessoais, diminuindo as chances de ocorrer acidentes, aprimorando a saúde e levando a adequação do ambiente para receber a aplicação do quinto e último senso (LAPA *et al* 1998).

Conforme cita Lapa *et al* (1998) o senso de Disciplina busca uma melhora constante dos funcionários, aumentando a força de vontade e disciplina obedecendo o proposto nas ações anteriores, abrangendo os valores do Programa 5S, executando análises periódicas e transmitindo de maneira habitual os princípios e informações geradas pelo projeto.

Decorrente do uso desta ferramenta exclui-se o controle absoluto, por se fazer necessário a participação e empenho de todos na conservação do programa 5S. Melhora o espaço de trabalho e as relações pessoais, fomenta a execução dos procedimentos; possibilita elevação do nível profissional e melhora a parte pessoal do funcionário, preparando para o uso de um programa de qualidade abrangente (LAPA *et al* 1998).

### **2.2.3 *Balanced Scorecard (BSC)***

O *balanced scorecard* ou simplesmente painel de controle é um dispositivo que propicia um gerenciamento mais eficaz de instituições e organizações, supervisionando indicadores, objetivos, planos de negócios, problemas a serem sanados e seus métodos de correção. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as metas programadas para um empreendimento são alcançadas quando o empreendedor tem a capacidade de transmitir um senso comum e impulsionar ações favoráveis ao êxito empresarial.

Esta ferramenta une as ações ligadas à estratégia, operação e organização, gerando um método com articulações suficientes para criação de parâmetros

adequados e eficazes para todos os setores, permitindo a relação de ações conjuntas norteando um seguimento para empresa em geral. Este método administrativo nos traz a medição de desempenho futuro, enfatizando estrategicamente nos campos financeiros (finanças), ponto relacionado aos consumidores (clientes), nos processos internos e desenvolvimento favorável da corporação (KAPLAN E NORTON, 1997).

Considerando o conceito de Kaplan e Norton (1997) a descrição e associação dos objetivos e das realizações dessas quatro perspectivas montam as bases para criar o painel de controle, os quais necessitam ser interligados ao pensamento estratégico da organização:

**a) perspectiva financeira** - analisa a lucratividade da estratégia, proporcionando medir e estudar resultados que o empreendimento promove e necessita para sua evolução, da mesma maneira que agrada seus acionistas.

Dentre os apontadores financeiros importantes, apresentam retornos acerca do investimento, o valor econômico adjunto, a lucratividade, a elevação das receitas, redução de custos e outras metas de cunho financeiro que necessitam estar em concordância com a estratégia da indústria;

**b) perspectiva do cliente** – apresenta a expectativa externa de receitas, apresentando os elementos do mercado priorizados e as medições de êxito da companhia. Enxergar os pontos que são relevantes no ponto de vista dos consumidores é uma exigência do *BSC*.

O ângulo de visão do consumidor apresenta aos administradores uma chance de pontuar frações de clientes e de mercado nos quais os empreendimentos têm chance de participar da concorrência, além de permitir determinar os modos para a evolução das organizações em cima de seus alvos.

**c) Perspectiva dos processos internos** - é elaborada depois de verificar as expectativas financeiras e dos clientes, do ângulo dos responsáveis por executar o trabalho. Os procedimentos internos são várias atividades compreendidas dentro do empreendimento que permitem executar a identificação das necessidades até o contentamento dos consumidores. Em cima desta perspectiva, os administradores detectam os procedimentos internos cruciais nos quais o empreendimento deve chegar a excelência;

**d) Perspectiva do aprendizado e crescimento** - o aprendizado e a evolução do empreendimento decorrem de três relevantes fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

É a estrutura inicial para conquista dos objetivos e das outras expectativas, descreve o principal interesse do executivo chefe e dos criadores do plano de negócios de longo prazo. Expõe também as habilidades que a empresa necessita dispor para obter processos interno qualificados a propiciar valor para consumidores e acionistas.

#### **2.2.4 Orçamento empresarial**

Segundo Welsch (1983) análises de orçamento, de acordo com alguns autores, remetem à década de 1920, manifestando a partir da indispensabilidade em usar ferramentas de gestão de custos.

A partir desta época a cordenação empresarial vem elevando sua qualidade datando a Revolução Industrial no Século XIX. Tal desenvolvimento da administração fomentou variados métodos para desenvolver orçamentos, partindo do orçamento usual (WELSCH, 1983).

A partir dessas análises, estudos foram aperfeiçoados originando vários outros tipos de orçamentos, tais como orçamentos de vendas, orçamentos de produção, orçamento do ativo permanente, orçamento de caixa e mais outros (WELSCH, 1983).

Certas corporações de grande porte como Siemens, GM e Dupont começaram aderir procedimentos que determinam metas fixadas e organização contábil para o futuro. *Henry Ford* trabalhou no aprimoramento desse sistema, trabalhando em cima de um conceito de produzir primeiro bens em grande quantidade e após isso ater-se a parte da venda. Analisando esse método dentro da época em questão, simplificava e tornava eficaz a programação de operações e controle do desempenho de funcionários e departamentos. Dentro da década de 1930, com o surgimento da administração científica, a utilização do orçamento empresarial impulsionou (WELSCH, 1983).

Conforme mostra Welsch (1983) a participação do setor administrativo no esboço do planejamento e controle de resultados remete à confiança aplicada pela gestão em sua própria habilidade de induzir consideravelmente a trajetória futura de alguns eventos, todavia, o sucesso da empresa.

Continuando com o pensamento de Welsch (1983) o orçamento empresarial em sua utilidade deve ser formulado visando objetivos da empresa com previsão de médio e longo prazo tornando hábil o tempo necessário para sua execução, estudar seu nível de conformidade as situações e momentos específicos a cada empresa e realizar os ajustes relevantes para seu perfeito funcionamento, ou seja, baseiam-se em diversas apostas que as indústrias estão aptas a fazerem usando como premissas o que elas esperam que ocorra em cada um dos seus setores (condições internas), assim como, no mercado em geral (condições externas).

De acordo com Hansen e Mowen (2001) um método orçamentário eficaz atinge uma total coerência de objetivos e paralelamente, norteia um caminho para os administradores atingirem suas metas de organização de maneira correta. Tais particularidades agregam um *feedback* freqüente que analisa o desempenho, incentivos financeiros e não financeiros, atuação, parâmetros claros, comando dos custos e variadas medidas de desempenho.

Conforme analisa Hansen e Mowen (2001) a freqüente aplicação de relatórios sobre desempenho, podem promover um comportamento satisfatório, gerando aos administradores o tempo necessário e a chance de se adequarem a situação e condição de mudança.

Seguindo o pensamento de Hansen e Mowen (2001) a interação entre os comandantes faz-se imprescindível para o êxito do orçamento empresarial, gerando conclusões sobre objetivos financeiros específicos, anexando níveis de receita e os objetos de despesa, além de determinar funções e deveres a cada um dos administradores, qual o total que se pretende gerar e a quantidade que é possível gastar, apresenta e observa o comportamento gerencial averiguando a realização dos objetivos de receita e o acatamento aos limites de gasto.

Ele também exerce uma colaboração para a eficácia da estrutura organizacional cedendo uma elevada inserção e gerenciamento entre os vários setores da instituição, tornando sensatos os processos administrativos, orientando a

implementação dos recursos acessíveis em atividades que acrescentam mais utilidade (HANSEN E MOWEN, 2001).

### **2.2.5 Indicadores de desempenho**

Para Drucker (1994) são anexos de atividades e métodos que buscam promover uma enumeração de variáveis e características relevantes do objeto a ser estudado. O aprimoramento de tais indicadores de desempenho tem a necessidade de ser executado de cima para baixo, entrelaçando as estratégias, recursos e processos.

A importância de avaliação de desempenho também é justificada entre organizações de Terceiro Setor.

Conforme é citado por Drucker (1994) organizações sem fins lucrativos, inclinam-se a não enfatizar o desempenho e os resultados, mesmo sendo muito mais importantes e complicados de mensurar e administrar nas instituições exclusas de fins lucrativos do que dentro de empresas quem visam o lucro.

À medida que uma instituição com fins lucrativos possui um resultado financeiro no qual o lucro ou o prejuízo são capazes de avaliar o desempenho de forma coesa, as entidades sem fins lucrativos necessitam planificar seu desempenho partindo das suas obrigações, sem o qual seria inviável administrar, pois através do desempenho determina-se quais serão os resultados de cada instituição (DRUCKER, 1984).

Porém não é permitido confirmar a existência de indicadores de desempenho ou métodos de avaliação de desempenho elaborado e totalmente aceito, trazendo assim contratempos dentro desse campo (DRUCKER, 1994).

É progressiva a necessidade que tem as empresas, independentemente de suas características, em qualificar seu desempenho. De acordo com Moreira (1996) remete a lembrança que as indústrias que atualmente se qualificam para entrar no mercado do século XXI passam por grandes exigências ambientais que raramente seriam averiguadas vinte anos atrás.

Os empreendimentos sejam eles, grandes, pequenas ou micros, passam essas imposições e necessitam exibir grande desenvoltura no processo de

continuidade do negócio, buscando permanente sucesso, produtividade e competitividade (MOREIRA, 1996).

Atribui a certos objetivos a devida possibilidade de se atribuírem ao uso dos indicadores de desempenho, tais como (MOREIRA, 1996):

- assinalar problemas e oportunidades;
- indicar problemas;
- compreender o método;
- aprimorar o controle e planejamento;
- informar a estratégia e mostrar valores;
- deliberar responsabilidade;
- conduzir e mudar comportamentos;
- tornar o trabalho reduzido visível;
- beneficiar o envolvimento das pessoas;
- ser o apoio para um sistema de remuneração;
- facilitar o processo de delegação de responsabilidade.

Segundo Moreira (1996), os indicadores de desempenho trazem seis fatores notáveis: conseqüências positivas da atividade e uso de recursos, qualidade, tempo, versatilidade, produtividade, habilidade de aperfeiçoamento.

A seguida alteração no contexto mundial se faz mais necessário que as empresas remontem vários conceitos sobre os quais ergueram suas bases.

Os indicadores de desempenho são objetos que transitam por essa metodologia de revisão, adquirindo, na década de 90, um elevado grau de atenção tanto no meio acadêmico quanto no mercado (MOREIRA, 1996).

### **2.2.6 Remuneração por desempenho**

Segundo Wood Júnior e Picarelli (1999) diversas empresas estão testando o uso de remuneração em função do desempenho e excluindo os habituais métodos de salários fixados.

A variação no molde de remuneração transita em planos de pagamentos diversificados, que analisam se houve o sucesso em atingir as metas e objetivos

previamente estabelecidos. Verifica-se se este êxito foi atingido individualmente, pelas equipes e pela empresa como um todo (WOOD JUNIOR E PICARELLI, 1999).

Conforme Wood Júnior e Picarelli (1999) para chegar ao valor remuneração final, soma da quantia a se receber pré-estabelecida em contrato (mensal, por hora, por tarefa.) com as demais vantagens aferidas na duração do contrato de trabalho como horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, comissões, percentagens, gratificações, diárias para viagem, ou seja, a remuneração passou a mostrar a totalidade dos gastos gerados pelo empregado, os quais são pagos diretamente ou indiretamente pelo empregador e a palavra salário, para indicar os ganhos recebidos diretamente pelo empregador pela contraprestação do trabalho.

Um dos procedimentos relevante e utilizado no Brasil dentro desse método de remuneração é o que remete a participação nos lucros e ou resultados, em que se tem por objetivo, induzir todo o quadro de funcionários participantes a se comprometer com os resultados obtidos pela empresa (WOOD JUNIOR E PICARELLI, 1999).

As maneiras corriqueiras, cujo embasamento se faz em cima de cargos e funções com o passar do tempo vão caindo em desuso, pois necessita que utilize procedimentos mais atualizados e convenientes com o movimento do mercado (WOOD JUNIOR E PICARELLI, 1999).

Dentro destes métodos mais contemporâneos existe uma fundamentação que se avalia habilidades e competências enfatizando as pessoas, observando o modo e o comprometimento com o trabalho requerido a elas.

O procedimento de remuneração por desempenho vem sendo empregado por um elevado número de empresas nos últimos anos, dando ênfase para os cargos de gerência e diretoria (WOOD JUNIOR E PICARELLI, 1999).

De acordo com Wood Júnior e Picarelli (1999) o princípio dessa maneira de remuneração, é advindo de uma elevação na complexidade do ambiente de negócios, que culminou em uma sucessão de vertentes lançadas nos últimos 10 anos nas empresas.

Um grande desafio para as corporações é conservar a proporcionalidade correta entre o tamanho de sua disposição salarial e a dimensão de seus negócios,

necessitando o desenvolvimento de um método de remuneração que proporcione a satisfação dos empregados e de modo conseqüente eleve a produtividade e melhore o ambiente empresarial (WOOD JUNIOR E PICARELLI, 1999).

### **2.2.7 Gestão de fluxo de caixa**

Segundo Santos (2001) uma das causas que especificam as capacidades de sucesso ou fracasso de uma corporação é a liquidez, isto é, a habilidade que uma indústria tem de quitar seus comprometimentos conforme forem evoluindo e vencendo as etapas estabelecidas. Essa propensão submete-se a rápida disponibilidade do dinheiro ou dos elementos que representam o mesmo.

Fluxo de caixa é a suposição de entradas e saídas de recursos monetários, por um tempo pré-estabelecido. Esse prognóstico deve ser feito em parâmetros de dados adquiridos nas projeções econômico-financeiras atuais do empreendimento, porém não se descarta o antigo levantamento de dados que dará assistência a essa mesma previsão (SANTOS, 2001).

A indispensável meta dessa previsão é obter informações que nortearão decisões serão adotadas, como: prever as necessidades de obtenção de recursos bem como pressupor os períodos em que haverá excessos ou necessidades de recursos; utilizar os excedentes financeiros nas possibilidades com os níveis de rentabilidades elevados para a empresa, sem prejudicar a liquidez. Substancialmente, nos é permitido confirmar que fluxo de caixa é a manifestação visual dos ganhos (lucros) e despesas organizados pela linha do tempo futuro (SANTOS, 2001).

Tal ferramenta de gestão se torna uma maneira de planejar o controle financeiro da empresa, pois ele apresenta dados da situação em que se encontra o caixa do empreendimento em um determinado período, projetando o futuro montante empresarial. Essas indicações fornecem uma percepção diária de saldo de caixa, proporcionando uma administração financeira de curto prazo, em que este prazo de cobertura refere-se a uma a três semanas, o de médio prazo com cobertura variando entre 91 dias e um ano e ao ultrapassar a previsão de um ano torna-se longo prazo. (SANTOS, 2001).

Conforme Santos (2001) torna-se necessário planejar o fluxo de caixa tanto para empresas que possuem um bom capital e que não passam por dificuldades financeiras, quanto para corporações que se encontram em um estado alarmante frente aos recursos monetários. Para criar a previsão do fluxo de caixa levamos em consideração os dados a seguir:

- **Entradas:** Contas a receber, empréstimos e dinheiros dos sócios.
- **Saídas:** Contas a pagar, despesas gerais de administração (custos fixos), pagamentos de empréstimos e compras à vista.

O movimento do caixa é apontado uma das ferramentas primordiais para inspeção e avaliação de um empreendimento, propiciando ao gestor uma previsão dos recursos financeiros da empresa, interligando o caixa principal, as contas correntes em bancos, operações de aplicações, receitas, despesas e as pressuposições (SANTOS, 2001).

As ações executadas em relação a compras, vendas, investimentos, subsídios financeiros realizados pelos sócios, recebimento ou pagamento de empréstimos e desinvestimentos, compõem um fluxo permanente entre as partes que geram as finanças e as que utilizam as mesmas (SANTOS, 2001).

### 3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2017) a metodologia trata de um “procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” Dessa maneira, pesquisar é buscar por uma informação ou conhecimento que não possuímos, porém precisamos obtê-los.

Trata-se de explicar de maneira objetiva, clara e coesa, todo o trabalho realizado durante a pesquisa. Qual método de estudo, as ferramentas utilizadas, o tempo previsto, tratamento dos dados recolhidos, ou seja, toda a idéia que foi aplicada no trabalho de pesquisa (MARCONI E LAKATOS, 2017).

O método utilizado para a execução desse trabalho foi de revisão bibliográfica realizada com consultas em livros, artigos e revistas, chegando às devidas conclusões e entendimentos a respeito do assunto abordado.

É eminente a importância de se analisar a forma e quando as ferramentas descritas serão utilizadas dentro de um processo administrativo de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pois isso terá uma clara interferência no resultado a ser conquistado. Negligenciar a importância de tais ferramentas, seria o mesmo que descartar o estudo para a qualificação profissional de qualquer pessoa. Tratar como um investimento o aprendizado dessas técnicas é algo que parece ser imprescindível dentro de um mercado tão competitivo como o que se tem nos dias atuais.

As ferramentas apresentadas tornam-se filosofias estruturadas para o andamento do processo de produção fabril, definindo situações e problemas a serem melhorados, obtendo informações e dados que serão analisados e através dos estudos feitos junto as ferramentas, soluções serão apresentadas para que ocorra as mudanças necessárias, sejam elas no processo de fabricação em si, na qualificação e atualização da mão-de-obra ou até mesmo dando um direcionamento não pensado antes para o setor administrativo.

Essas alterações e os novos dados gerados a partir delas, deverão ser arquivados, juntamente com os anteriores aos processos de melhorias, para que se crie um banco de dados importante para continuidade do aperfeiçoamento dos processos.

Ao atingir os primeiros objetivos lançados a partir do uso das ferramentas citadas, pode-se gerar um processo de melhoria contínua, em que a cada etapa concluída de um processo, inicia-se outra para elevar a qualidade obtida anteriormente, proporcionando uma comunicação e direcionamento da organização para um elevado grau de eficiência e aproveitamento do período de produção, gerando uma identidade de excelência dentro do mercado em que se encontra a empresa.

Ao final, quando se analisa os resultados e conclusões desse trabalho, os quais são baseados em conceitos, percebe-se que podem sofrer divergências e pequenos desvios, de acordo com suas aplicações dentro das empresas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Analisando o mercado atual as empresas que negligenciaram o uso dessas ferramentas administrativas nortearam um caminho com dificuldades em desenvolver novas estratégias e métodos para resolver problemas atuais e prevenir-se a problemas futuros, perdendo qualidade de recursos humanos, o que leva a um baixo aproveitamento da produção e perda da qualidade final dos seus produtos.

Tais fatores são uns dos influenciadores na insatisfação do cliente, trazendo um grande prejuízo as empresas.

Por tanto se observa um grande esforço para melhoria dos seus processos administrativos, que refletem diretamente na produção, fazendo isso através da implementação de ferramentas de gestão voltadas a qualidade total da fábrica, abrangendo todos os setores.

Esta mentalidade administrativa, cujo planejamento é algo fundamental, torna-se um grande diferencial dentro do mercado tão competitivo o qual nos encontramos hoje.

## **5 CONCLUSÃO**

Atualmente ter uma visão moderna sobre a gestão das empresas é algo crucial na sobrevivência da mesma, mudar a perspectiva sobre a gestão moderna das corporações otimiza a produção, reduz custos gerando um aumento significativo na lucratividade.

Dar a respectiva ênfase para gestão é algo que tem sido realçado dentro das corporações, pois o destaque das ferramentas utilizadas nesses processos às tornam filosofias, cujo seguimento passa ser essencial a sobrevivência das empresas.

## REFERÊNCIAS

- BROCKA, B.; BROCKA, M. S. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994. 427 p.
- CONWAY, W. E. **O segredo da qualidade**. São Paulo: Parente & Conway Quality, 1996. 96 p.
- DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**: contabilidade e controle. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira – Thompson Learning, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAPA, R. et al. **Praticando os 5 sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymarck, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, 2017.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufaturas e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 339 p.
- SANTOS, E. O. **Administração da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SLEIGHT, S. **Como usar a tecnologia de informação**. São Paulo: Publifolha, 2000.
- VIEIRA FILHO, G. **Planejar a qualidade**: caminho para o desenvolvimento das pequenas empresas. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 1995.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.
- WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI, V. F. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.