

## **Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

### **A ADMINISTRAÇÃO EM PEQUENAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA MINUANO INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ACORDEÕES**

### **ADMINISTRATION IN SMALL COMPANIES: CASE OF MINUANO INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ACORDEÕES**

Suélen Thume, Andressa Ghellar, Luana Perius Chartanovicz e Renata Helena Follmann

#### **RESUMO**

Este artigo acadêmico possui a finalidade de discorrer acerca dos princípios que fundamentam as bases do planejamento com um foco na questão estratégica, produtiva, financeira e orçamentária, analisando preceitos a respeito destes na organização MINUANO – Indústria Brasileira de Acordeões Ltda, de modo que se compreenda a importância dos mesmos diante da temática trabalhada. Desta maneira, para a concretização desta pesquisa utilizou-se como metodologia o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica, onde entende-se ser preciso a utilização de fundamentação teórica para estruturação do trabalho. Os resultados mostraram que a administração da empresa é de forma simples e familiar e que as mudanças, tanto interna como externa, ocorrem de forma mais lenta devido à falta de organização estratégica e falta de controle sobre alguns aspectos relacionados ao produto ofertado. Observa-se ainda que a organização estudada visa obter um crescimento médio anual de 10% em referência ao ano anterior, possibilitando um desenvolvimento acentuado num período de cinco anos. Concluiu-se que tanto a Administração Estratégica quanto a da Produção e a Financeira e Orçamentária influenciam no contexto da organização e que os componentes são de grande importância para o planejamento, crescimento e para o sucesso da empresa no mercado atual.

**Palavras-chave:** Administração, Produção, Finanças e orçamentos, Estratégia.

#### **ABSTRACT**

This academic paper has as objective presents the principles that are the base of planning with focus in strategic, productive, financial and budgets issues, analyzing the functions in the MINUANO – Indústria Brasileira de Acordeões Ltda organization with the objective of have comprehension about of the importance of this. In this way, to do this academic research it was used as methodology the case study and the bibliographic research that is analyzed as an important point to structure of the work. The results showed that the administration of the company is in simple way and it is family business and that the changes both internal and external occur in a slowly way because of the lack of strategic organization and lack of control about of some aspects related with that offered product. It is observed that the studied organization has as objective get a medium annual increase of 10% in reference with last year, being possible a good development in five years. It is possible conclude that the strategic administration, production administration and the financial and budget administration influence in the context of the organization and that both components are important to the planning, increase and to the success of the company in the current market.

**Keywords:** Administration, Production, Financial and Budget, Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa nunca foi uma tarefa fácil, desde que começaram a existir as primeiras fábricas, independentemente do segmento. Mas administrar em pleno século XXI tornou-se ainda mais desafiador. Com o aumento da concorrência, inúmeras possibilidades diferentes de ofertar os produtos, formas de pagamento, tecnologia para o aprimoramento de processos e possível redução de custos aumentando a competitividade, tornou-se uma tarefa de constante estudo e revisão de planejamento e estratégias envolvendo as empresas como um todo.

Vários autores elaboram e se aprofundam em estudos acerca deste assunto, e neste sentido vale mencionar que o que é comum a todos é que uma boa administração é tão importante quanto desenvolvimento de novos produtos, excelência no resultado final tanto de produto como em serviços. Enfatizar-se-á aqui a administração estratégica, orçamentária, financeira e da produção, partindo da análise destes pontos na empresa Minuano, situada na cidade de Tuparendi, localizada no estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

A metodologia utilizada foi de estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Através dela foi, possível relacionar a teoria estudada em sala de aula com o caso da empresa Minuano, observando sua estrutura física e sua forma de organização, principalmente no que se refere à produção, administração financeira e orçamentária e estratégias.

Neste sentido objetivou-se neste estudo, fazer a relação mencionada anteriormente (teorias x prática) analisando também os pontos positivos e os que poderiam ser melhorados para a otimização dos resultados da empresa, bem como o crescimento e expansão da mesma através do uso adequado de ferramentas da administração.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise de estudiosos do assunto abordado se faz importante para observar as aplicações ou necessidade delas nas empresas. A partir daqui serão abordados conceitos a respeito da importância de se fazer a gestão de forma adequada e bem estruturada da produção, finanças e orçamentos e estratégias.

### 2.1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

A história da administração é recente. Ela é um produto do século XX. Na verdade a administração tem pouco mais de cem anos e constitui o resultado histórico da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias.

Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria testemunham a existência em épocas remotas de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os dias atuais, como as pirâmides do Egito.

Neste sentido é notório que desde que surgiram as primeiras civilizações, a administração sempre esteve presente, mesmo com distinções de como a mesma é aplicada na atualidade. Diante disso é válido salientar que Chiavenato (2004, p 20) menciona como a versatilidade deve estar presente nas organizações:

A velocidade da mudança e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto a adaptabilidade das organizações, como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios. Desde que o enfoque sistêmico substituiu os princípios universais clássicos e cartesianos em que se basearam as anteriores teorias

administrativas, está havendo uma nova abordagem e uma nova visão do futuro das organizações.

Chiavenato (2004, p. 467) destaca também, que na Era da Informação o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. Sendo que o principal recurso da atualidade não é mais o dinheiro, mas o conhecimento, e ainda afirma que o capital financeiro guarda sua importância relativa, mas depende do conhecimento para encontrar a melhor forma de aplicá-lo e rentabilizá-lo.

Todos os processos existentes em uma empresa devem ser controlados, administrados. Esse controle é fundamental para que a mesma seja eficiente e eficaz, atingindo assim os resultados pretendidos pela mesma. Muitas vezes, principalmente no que se refere a organizações pequenas e familiares, esse controle é inexistente ou falho, o que acarreta uma vida curta ou apenas sua manutenção no mercado sem o alcance dos objetivos ou geração de lucros. Neste sentido será destacado a seguir a administração da produção, financeira e orçamentária e a estratégica.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A administração da produção é fundamental para que uma empresa obtenha bons resultados. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p 5): “A administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços”. Através dela é possível reduzir custos, aperfeiçoar processos através de planejamento, organização, execução e controle das atividades produtivas com eficiência, eficácia e efetividade, de forma a atingir os objetivos da empresa. É possível garantir a qualidade e a produtividade em produtos e serviços para maior competitividade e o alinhamento à gestão da produção à estratégia da organização.

Desta forma, Slack, Chambers e Johnston (2009) conceituam a função da produção como sendo central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência. Sendo a produção responsável por satisfazer às solicitações de consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços.

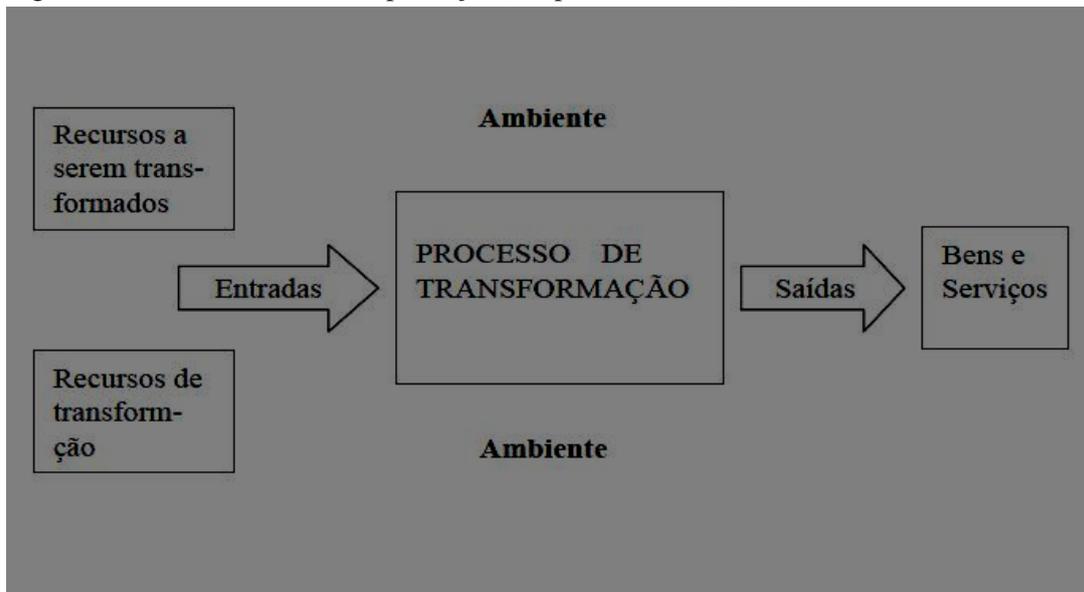
Nenhuma empresa pode ter um planejamento para ações futuras sem ter uma estratégia que direcione para maximização de resultados, uma vez que a função produção entendeu o seu papel dentro do negócio e determinou seus objetivos, ela precisa formular princípios que guiarão seu processo de tomada de decisões. “Isto é estratégia de produção da empresa”, de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009). A maioria das empresas possui ou sentirá a necessidade de obter um sistema estratégico na organização, mas vai ser a produção que irá implementá-lo.

Chase et al. (2004), comenta que a estratégia da produção pode ser vista como parte de um processo de planejamento que coordena os objetivos operacionais com os mais amplos das organizações. Isso mostra que a estratégia busca proporcionar uma vantagem a longo prazo na organização. Neste sentido, a produção como seguidora, deve apoiar a estratégia, desenvolvendo objetivos e políticas aos recursos que ela coordena. A produção como executora deve fazer a estratégia acontecer, transformando as decisões em realidade; e também, a produção deve fornecer meios para a obtenção da vantagem competitiva, ou seja impulsionar a estratégia.

Toda empresa existe para produzir um produto ou um serviço, com uma finalidade para o consumidor. Deve-se criar uma estratégia de manufatura, visando à criação, desenvolvimento, implantação e manutenção de um padrão coerente de decisões. Neste sentido Martins e Laugeni (2005 p. 67) afirmam que “no estabelecimento de uma estratégia de manufatura, ou de operações, devem ser analisados e formulados objetivos e diretrizes quanto a custos, qualidade, prazos, flexibilidade, inovação, produtividade e tecnologia”.

Os sistemas de produção tem por objetivo a fabricação de bens e serviços, é um conjunto de atividades e de operações que são interrelacionadas que são envolvidas na produção. Moreira (2011) descreve que o sistema de produção é uma entidade abstrata, porém extremamente útil para dar uma ideia de totalidade. Um sistema de produção não funciona vazio, ele sofre influências do ambiente externo e do ambiente interno, conforme figura abaixo:

Figura 1. Modelo de sistema de produção (adaptado de Slack, 1997)



Fonte: adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 9).

A Figura 1 mostra em resumo o sistema de produção, envolvendo um conjunto de entradas, que podem ser chamadas de input, usadas para transformar algo ou para ser transformado em outputs que são as saídas de bens e serviços (Slack; Chambers e Johnston, 2009). Dentro da entrada de recursos a serem transformados estão os materiais, as informações, os consumidores; e nos recursos de transformação encontram-se as instalações e o pessoal. No processo de transformação, muda o formato dos materiais e em serviços o serviço é criado. Nas saídas, o produto ou o serviço saem prontos para o consumidor.

Os tipos de Sistema de Produção estão relacionados ao efeito de volume e variedade do processo produtivo, operações com baixo volume possuem em geral alta variedade e operações com alto volume possuem em geral baixa variedade. Uma das utilidades dos sistemas de produção é permitir discriminar grupos de técnicas de planejamento e gestão da produção apropriadas a cada tipo particular de sistema.

Moreira (2011, p. 8), classifica o conceito de sistemas, com a Classificação Tradicional e a Classificação Cruzada de Schroeder: Desse modo vale mencionar que a classificação tradicional é em função do fluxo do produto, agrupa sua função em três categorias (sistema de produção contínua, produção em massa e a produção contínua propriamente dita), já a classificação Cruzada de Schroeder considera duas dimensões, a dimensão do tipo de fluxo de produto, de maneira semelhante a classificação tradicional, por outro lado a dimensão do tipo de atendimento ao consumidor, onde existem as classes de sistemas orientados para estoque e sistemas orientados para a encomenda.

Em relação aos estoques, que é a acumulação de materiais armazenados, Moreira (2011, p. 447) comenta claramente que:

Entende-se por estoque quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo; constituem os estoques tanto os produtos acabados que aguardam venda ou despacho, como matérias-primas e componentes que aguardam utilização do produto.

Visando a maximização de resultados e objetivando assegurar um melhor e mais eficiente processo de gestão empresarial, Assaf Neto (2002) destaca que a Administração Financeira e Orçamentária é um campo de atuação teórico e prático que objetiva assegurar um melhor e mais eficiente processo de gestão empresarial de captação e alocação de recursos de capital, como poderá ser visto a seguir.

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Diretamente ligada a Economia e a Contabilidade, a Administração Financeira trata dos assuntos relacionados à gestão das finanças das empresas, visando à maximização dos recursos utilizados, sendo considerada um fator importante para o crescimento, sucesso e estabilidade da empresa. Neste sentido, Gitman (1997, p. 4) define finanças como:

A arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente, todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Ainda, conforme Braga (1995, p. 23) “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. O autor ainda coloca que uma das responsabilidades da Administração Financeira é obter os recursos necessários para que se formule uma estratégia, a qual tenha como intuito otimizar o uso desses fundos, visto que a Administração Financeira lida com o capital da empresa; analisa investimentos, riscos de mercado e detém informações táticas e estratégicas.

Baseado no que Braga (1995) afirma a respeito da gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa, a entrada de recursos financeiros provém das receitas geradas pela pelas vendas do negócio, de empréstimos cedidos por bancos, da realização de lucro em aplicações financeiras, da integralização de capital pelos sócios e por investimentos feitos por empresas terceiras. As saídas desses recursos financeiros são resultado dos pagamentos de contas que movimentam a empresa como salário de funcionários, pró-labore para sócios, distribuição de dividendos, pagamento de fornecedores e de empréstimos, entre outros.

Em relação à Administração Orçamentária, esta é caracterizada por ser uma projeção de gastos para um determinado período onde por meio de um levantamento são elencados diversos itens que serão devidamente analisados e terão seus custos identificados. Merlone (2012) menciona ainda sobre a administração orçamentária:

Visa o controle e provisionamento de recursos para suprir as necessidades do orçamento planejado proporcionando informações seguras acerca dos gastos em um período de curto, médio ou longo prazo, para quem o elabora poder realizar a correta previsão de futuras despesas se antecipando a situações que fazem parte do orçamento.

Percebe-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:

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.

Assim, em um cenário econômico cheio de incertezas, crises econômicas e grande concorrência, o planejamento e o controle financeiro mostram-se não somente como uma ferramenta para a boa gerência, mas sim como algo necessário à sobrevivência da empresa.

Todavia, uma organização pode ter vários objetivos como ser a líder de mercado, bater recordes em produção, valorizar seus trabalhadores, mas há um motivo que faz com que a empresa continue viva e permaneça por muito tempo no mercado: produzir com baixos custos obtendo o maior lucro possível. É através da maximização de seu valor de mercado que a empresa terá aumentada a riqueza de seus proprietários.

No entanto, em uma empresa pequena, por exemplo, muitas vezes não há um órgão específico responsável pelo gerenciamento das operações financeiras visto que a própria estrutura organizacional, não comporta um setor ou um departamento financeiro, ficando essas atribuições distribuídas entre a contabilidade e o próprio proprietário que desempenha a atividade de administrador financeiro.

Como observa Ross (1995), o planejamento financeiro é um fator determinante para definição das diretrizes de mudança em uma empresa, pois mesmo faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho.

No entanto, um bom planejamento financeiro deve prever o que acontecerá caso o planejado não ocorra e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Sendo assim, Segundo Gitman (1997, p. 589) “planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa. Com relação ao crescimento da empresa, ele está diretamente ligado à política financeira adotada pela empresa. Assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e através dele pode se obter um acompanhamento e monitoramento das atividades executadas no dia a dia podendo fazer uma comparação com o plano financeiro traçado; é, portanto, um plano para o futuro. “O planejamento auxilia ainda na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza” (ROSS et al., 1995).

#### 2.4. PLANEJAMENTO

Contudo, 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.

É importante destacar ainda o que Oliveira (2014, p. 17) menciona:

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O

planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação levando em conta as condições externas e internas a empresa e sua evolução esperada.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), citam a existência de dez escolas do pensamento estratégico, sendo elas: a escola do Design, de Planejamento, de Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e por fim a Escola de Configuração. A empresa estudada é uma organização pequena, nesse sentido, é importante mencionar uma das escolas da Administração Estratégica, a Cultural, pois a maioria dessas empresas traz consigo uma cultura muito forte. Na escola Cultural existe a resistência a mudanças estratégicas, possuem crenças profundamente enraizadas da cultura e de suas suposições tácitas que agem como poderosas barreiras internas a mudanças fundamentais.

Para Weick apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 258) uma corporação não tem uma cultura, uma corporação é uma cultura. É por isso que elas são difíceis de mudar. Os mesmos autores mencionados anteriormente comentam a falta de clareza conceitual desta escola e que a mesma pode desencorajar mudanças necessárias, por demonstrar cultura pesada, estabelecida, firmada; recursos são instalados, enraizados. Embora a cultura em si seja difícil de construir e ainda mais difícil de reconstruir ela é fácil de destruir.

Outro perigo da cultura como estrutura explicativa é que ela iguala vantagem estratégica com singularidade organizacional. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) comentam sobre o problema com o discurso de cultura em geral, destacando que se explica com muita facilidade aquilo que já existe e não é tomado cuidado com as questões difíceis do que podem vir a existir.

É importante analisar o papel da função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico, considerando que é acompanhar o desempenho do sistema, através de comparação entre as situações alcançadas e previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa, Neste sentido, Oliveira (2014, p. 17) menciona:

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Desse modo, a seguir será abordado como se deu a metodologia da pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia é como um caminho que será seguido no desenvolvimento da pesquisa mostrando a forma de como ela será desenvolvida, e como se alcançará os objetivos. Através da metodologia será possível identificar cada ponto desenvolvido na pesquisa.

É a descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos de campos ou laboratório utilizado, bem como dos recursos humanos e materiais envolvidos, do universo da pesquisa, dos critérios para seleção de amostra, dos instrumentos de coleta, dos métodos de tratamento dos dados [...] (SANTOS, 2002, p. 37).

Neste estudo, adotou-se como método pesquisa bibliográfica, e de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é a base para qualquer estudo científico é por ela que será possível obter conhecimentos teóricos importantes e que agreguem informações à pesquisa as quais poderão ser aplicadas.

[...] constitui-se numa preciosa fonte de informações, com dados já organizados e analisados como informações e ideias prontas. Na atualidade qualquer necessidade humana, conhecida ou pressentida, possui algo escrito a seu respeito. Por isso, a pesquisa com base em uma bibliografia deve encabeçar qualquer processo de busca científico que se inicie [...] (SANTOS, 2002, p. 29).

Já o estudo de caso que é uma metodologia de pesquisa amplamente utilizada, que consiste no “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” GIL (2002, p. 54).

Objetivou obter dados para evidenciar como a empresa Minuano trabalha a administração da produção, bem como a gestão estratégica, financeira e orçamentária e também o que alguns autores já estudados em meio acadêmico mencionam sobre o assunto. É importante ter bem claro o objetivo a ser alcançado com este estudo, para poder relacionar os resultados obtidos de forma clara e coerente.

Para se alcançar os objetivos, e importante coletar todos os dados necessários para que se possa resolver os problemas encontrados na organização. “Procedimentos de coleta de dados são os métodos práticos utilizados para unificar as informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/processo” (Santos, 2002, p. 29).

Vianna (2001) classifica a coleta de dados em algumas etapas: questionário, entrevista, observação direta, definição dos termos. Com estas etapas serão possíveis obter todos os dados necessário para se chegar ao objetivo da pesquisa. (Vianna, 2001). Neste estudo de caso foi aplicado um questionário ao proprietário da empresa e a responsável por informações financeiras e também foi analisada a estrutura física, observando-se como funcionam todos os processos na mesma.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi estudado a Administração Financeira e Orçamentária, Produção e Estratégica da organização comparando com argumentos teóricos com as práticas da organização, será possível alcançar os objetivos.

Marconi e Lakatos (2009, p. 170) descrevem alguns aspectos na interpretação de dados no que se refere a planejar a pesquisa de forma elaborada, para que facilite a análise e a interpretação dos dados; referente a complexidade ou simplicidade das hipóteses ou dos problemas para uma abordagem adequada e ainda mencionam que estas análises e levantamento de dados serão comparados e assim sendo possível formular e elaborar os fatores necessários :

Assim, através desta metodologia, pretende-se analisar a administração em alguns de seus âmbitos (anteriormente mencionados), através da pesquisa e do estudo de caso e a relação com o que autores renomados conceituam na amplitude da teoria da administração da produção, financeira e orçamentária e estratégica.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta parte, serão apresentados os resultados da presente pesquisa, bem como as discussões a respeito dos mesmos, iniciando pela apresentação da empresa alvo, conforme segue.

### **4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ALVO DA PESQUISA**

A Minuano Indústria Brasileira de Acordeões iniciou sua caminhada no ano de 1969. Até o ano de 2008 estava instalada na cidade de Santa Rosa, em outubro deste mesmo ano mudou-se para o município de Tuparendi onde seguiu-se a produção de acordeões. Atualmente é a única fábrica de acordeões da América Latina, exportando para todo o Brasil, Uruguai, Paraguai, entre outros países. Além da fabricação, também presta serviços de reforma.

Situada em Tuparendi, região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul-Brasil, hoje conta com 31 colaboradores. A Minuano busca sempre se qualificar na qualidade de seu produto, buscando técnicas que auxiliem na produção, e apostando no bem-estar de seus funcionários.

Como missão a organização presa em dar a seus clientes, desde as crianças, adultos e idosos; qualidade, inovação; atendendo as necessidades e habilidades de cada um. Sua visão engloba crescimento na expansão de seus trabalhos e na qualidade da produção. Seus valores são: liderança, responsabilidade, esforço, segurança e prestatividade.

Nos dias atuais, produzem-se acordeões de vários modelos; 8 BAIXOS, 120 BAIXOS, 80 BAIXOS, 40 BAIXOS, TROVADORES (para crianças), vendendo mensalmente uma média de 70 acordeões incluindo todos os modelos. A empresa conta com dois sócios: Sr. Nelson Dal’Pai, Sr. Diego Severo Kia.

#### 4.2 ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA MINUANO

Para a empresa Minuano Indústria Brasileira de Acordeões, percebe-se que as mudanças, tanto interna como externa, ocorrem de forma mais lenta devido a falta de organização estratégica e falta de controle sobre alguns aspectos relacionados ao produto ofertado. Observou-se que administração da mesma é executada de forma simples e familiar. Sendo um dos gestores, responsável pela fabricação e venda de toda a empresa. É válido mencionar que o mesmo morou na Itália onde pôde conviver e trazer para o Brasil muitos conhecimentos sobre acordeões. Seu mercado de atuação engloba o nacional e também países como Uruguai, Paraguai, Argentina, Chile, entre outros.

Através da entrevista realizada com o Sr. Nelson Dal ' Pai, um dos sócios da empresa e administrador da organização, foi possível compreender todo o processo produtivo, que conta com funcionários que trabalham em setores bem definidos pela empresa, sendo importante mencionar que a mesma produz todas as peças necessárias para a fabricação dos instrumentos, não tendo praticamente nenhuma terceirização.

Atualmente, a maior perspectiva em médio prazo da Minuano, é obter um crescimento médio anual de 10% em referência ao ano anterior, possibilitando um desenvolvimento acentuado num período de cinco anos. Os principais aspectos abordados no diálogo foram relacionados à criação, a produção, ao desenvolvimento da empresa, como também o relacionamento com clientes e colaboradores.

São trabalhadas 44 horas semanais sendo estas diurnas, de segunda a sexta. Quando há muitos pedidos, é optado o trabalho aos sábados, sendo este com diferencial de pagamento de horas extras. São realizadas reuniões bissetimanais, onde são abordados o cumprimento de metas, entrada e saída de material, comprometimento do colaborador, e o percentual de vendas do produto. A empresa fornece equipamentos de proteção individual sob supervisão dos empregadores, os quais se preocupam com o bom estado de conservação do equipamento.

Um dos proprietários da empresa, Sr. Nelso Dal’ Pai, é o responsável por supervisionar e comandar todos os setores, inclusive o setor financeiro. É o responsável também pelo planejamento financeiro da organização de modo que possa visualizar com certa antecedência as possibilidades de investimentos, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que será necessário para manter o caixa da empresa.

O planejamento financeiro acontece através das projeções de vendas que levam em conta o tempo necessário para converter matéria prima em produto acabado, a quantidade de gaitas produzidas durante um mês, quantas delas serão vendidas e a que valor. Quanto ao capital de giro, não ficou explícito a forma com que conduzem a aplicação e rentabilização do capital, mas foi mencionado por uma colaboradora que o capital de giro da empresa é próprio.

Já em relação ao controle financeiro, está relacionado com a coordenação das atividades e avaliação da condição financeira da empresa por meio de relatórios financeiros elaborados a partir dos dados patrimoniais e da situação do fluxo de caixa. Possui um controle mais visual se tratando do estoque, mas se tratando dos seus custos de produção, estes são lançados em planilhas bem como as entradas ou recebimentos dos produtos vendidos.

Foi mencionado que através do controle das entradas e saídas ou do fluxo de caixa, conseguem prever se haverá dinheiro disponível para pagamentos aos fornecedores, dos tributos federais no dia 20 de cada mês e dos encargos salariais aos seus colaboradores. É através do controle das finanças da empresa que o proprietário tem consciência da situação financeira real em que se encontra. Isto é, saber qual é o melhor momento para se realizar investimentos ou não.

Em relação ao sistema orçamentário de vendas, a sua principal finalidade está relacionada à determinação da quantidade e do valor total dos produtos a vender, bem como ao cálculo dos impostos. A empresa analisada procura produzir e vender, segundo um dos sócios entrevistados, em torno de 60 gaitas modelo 8 baixo e 9 gaitas modelo pianada durante um mês. Salientou que este número de vendas pode variar em função da procura e da época do ano.

No final do ano são feitos os maiores pedidos, mas a questão econômica regional também influencia bastante, principalmente em épocas de colheita. Portanto, para a criação do orçamento de vendas é preciso saber as tendências do mercado, além das projeções do preço, expansão ou retenção, composto mercadológico, motivação e competência do grupo envolvido no orçamento de vendas.

O orçamento de compras irá possibilitar a administração eficiente da matéria prima, compras do planejamento da produção e reposição dos níveis de estoque, determinando a quantidade e o valor de matérias primas a consumir e a comprar. Conforme o entrevistado, a empresa não possui um controle rigoroso de compras, visto que é realizado um controle de forma mais visual da matéria prima e não se trabalha com uma grande quantidade de peças em estoque. Quando acabam as chapas, por exemplo, é feito uma nova encomenda, o que pode acarretar no atraso dos prazos de entrega prometidos aos clientes, diminuindo a confiança dos consumidores, diminuindo a receita e conseqüentemente o faturamento.

No orçamento de caixa, procura-se evitar atraso de pagamento e compromissos firmados pela empresa, buscando manter o equilíbrio financeiro entre os custos projetados e as receitas, verificando com antecedência o saldo necessário entre as saídas e as entradas financeiras. De acordo com o Sr. Nelso é muito importante planejar e projetar as vendas, de maneira a estabelecer a disponibilidade de recursos financeiros em caixa considerando a aquisição futura de equipamentos, os encargos salariais, os pagamentos aos funcionários e também aos fornecedores. Através do sistema orçamentário de caixa a empresa poderá fixar o valor das compras e as condições, estimar o valor das despesas operacionais e também definir o valor das vendas e suas condições.

Já no orçamento de produção, procura-se determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados. A empresa analisada recebe orçamentos de todo o Brasil via *e-mail* e ao ser confirmado o pedido pelo cliente, começa o processo de produção da gaita solicitada. Portanto, a determinação de quantas gaitas serão produzidas durante um determinado período, vai variar de acordo com os orçamentos e confirmações dos clientes.

Em relação ao controle orçamentário, a empresa relatou que é realizado periodicamente, ou seja, é uma ferramenta que é utilizada para monitorar o progresso, comparando resultados reais com resultados planejados, permitindo que ações corretivas possam ser tomadas se necessárias. Para poder se ajustar às condições mercadológicas e satisfazer as necessidades dos clientes, a empresa busca examinar os fatores antes da tomada de decisões importantes, ajudando os administradores a coordenarem os seus esforços, de forma que os objetivos possam ser atingidos.

Ao analisar a empresa Minuano Acordeões, foi possível perceber como a mesma se estrutura, administra sua produção, orçamentos e finanças, estratégias e também um pouco de sua história e sua efetiva participação no mercado em que atua.

## 5 CONCLUSÕES

Através deste estudo, que objetivou analisar a partir do estudo de caso juntamente com análises bibliográficas a empresa Minuano, foi possível observar a relação entre alguns conceitos e teorias da administração com as práticas da empresa estudada. Esta análise se faz importante, para que se possa verificar na prática o que autores citam principalmente referente a administração financeira e orçamentaria, produção e estratégica.

Vale salientar que, este estudo possibilita uma melhor compreensão da realidade administrativa das empresas, neste caso com nítidas características de âmbito familiar, e de pequena empresa. Ressaltando que na atualidade e na região em que a empresa está situada, empresas familiares são as mais comuns de se encontrar.

Conforme analisado, foi possível perceber a carência de algumas funções administrativas, principalmente no que se refere ao planejamento na empresa em questão. Podendo destacar que de acordo com as teorias estudadas, a mesma se mantém de forma satisfatória em função de atuar em um mercado com pouca competitividade e também por prezar a qualidade de seus produtos, e acaba não otimizando ainda mais seus resultados e crescimento por não obter alguns processos aplicados ou bem definidos.

Desse modo, este estudo de caso permitiu uma análise de grande valia para observar a prática das empresas, principalmente no que se refere a pequenas empresas e de âmbito familiar características da região onde a Minuano está instalada e executa suas atividades. Podendo observar seus pontos positivos e outros, podem-se dizer falhos, considerando os estudos de autores da administração em relação a finanças e orçamentos, produção e estratégias.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CALDERELLI, Antonio. **Enciclopédia contábil e comercial brasileira**. São Paulo: CETEC, 2002.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Operations management for competitive advantage**. 10 ed. New York: McGraw Hill, 2004.

CHIAVENATO Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo Elsevier, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed.-São Paulo:Atlas,2002

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MARTINS, Petrônio Garcia, **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MERLONE, Tiago. **Administração Orçamentária**. Disponível em <  
<https://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/14233/administracao-orcamentaria>>  
Acesso em 6 de jun de 2015.

MINTZBERG Henry; AHLSTRAND Bruce e LAMPEL Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed.. São Paulo: Artmed, 2010.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NETO, Assaf. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas**.32. ed. São Paulo: Atlas, 2014..

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Rabdolph W., JAFFE, Jeffrey. **Corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: DPeA, 2002.

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

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque da produção científica**. São Paulo: E.P.U, 2001.