

CENTRO PAULA SOUZA
Etec PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS

ADMINISTRAÇÃO

Isabela Ferreira Alves da Silva

Ludmila Luiza Rodrigues Leão Ferreira

Manoela Andrade Campos

Marcela Boechat Ribeiro

Maria Eduarda de Castro Nunes

Nicole Ramalho Arcanjo

APLICABILIDADE DA GESTÃO DE COMPRAS NO
MERCADO & CIA

Guaratinguetá

2022

Isabela Ferreira Alves da Silva

Ludmila Luiza Rodrigues Leão Ferreira

Manoela Andrade Campos

Marcela Boechat Ribeiro

Maria Eduarda de Castro Nunes

Nicole Ramalho Arcanjo

**APLICABILIDADE DA GESTÃO DE COMPRAS NO
MERCADO & CIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Professor Alfredo de Barros Santos, orientado pelas professoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em administração.

Guaratinguetá

2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaríamos de agradecer a Deus, que esteve conosco nessa jornada.

À nossa família, que sempre nos incentivou.

Aos nossos professores, que nos forneceram o conhecimento necessário para a elaboração.

Aos proprietários do Mercado & Cia, que autorizaram o uso de seu estabelecimento para o desenvolvimento do trabalho.

DEDICATÓRIA

A Deus e às nossas famílias que tanto amamos.

EPÍGRAFE

“O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho.”

ABRAHAM LINCOLN

RESUMO

O Trabalho de Conclusão de Curso dos alunos de Administração da ETEC Professor Alfredo de Barros Santos, localizada na cidade de Guaratinguetá, motiva-se pelo desenvolvimento de um projeto baseado na análise da empresa Mercado & Cia, classificado no segmento de comércio, cujos problemas estão enquadrados na inexistência da Gestão de Compras. Fazendo o estudo dos problemas, o grupo tem por objetivo entender onde estão localizadas essas raízes e sugerir propostas de solução que sejam viáveis para a empresa. Para tanto, o trabalho é baseado no estudo da ciência da Administração e de todo conhecimento adquirido no período do curso. A partir desse estudo e da análise da empresa, detectamos a necessidade do aprofundamento na Gestão de Compras, logo que essa não tenha um controle da demanda de entrada e saída, espaçamento do arranjo físico e ausência da tecnologia, não possuindo *software* e outros meios para organizar sua empresa. Assim, é proposto soluções para melhoria e melhor produtividade do Mercado, com objetivo de gerar máximo rendimento em todos os setores administrativos, mas, em especial, no setor defasado. Para tanto, o grupo propõe a adoção do *software* Linx que atua na gestão de mercados e mini-mercados, auxiliando no controle das vendas e datas de vencimento. Além disso, foi aplicado um novo modelo de *layout*, que organizado por processo, pois ele classifica os produtos corretamente e oferece melhor visibilidade deles. Com isso, desenvolvemos essas soluções, pois elas se enquadram e são viáveis à empresa escolhida, se mostrando satisfatórias para resolver as problemáticas. Portanto, esse trabalho pode servir de inspiração para outras empresas que se encontram na mesma situação, e adaptar para trazer melhorias para sua organização.

Palavras-Chave: Administração, Gestão de Compras, Demanda.

ABSTRACT

The course completion assignment from students of Administration in Etec Professor Alfredo de Barros Santos situated in Guaratinguetá, was motivated by the development of a project based in analysis of the Mercado & Cia company, classified in the segment of commerce, whose problems stem from the nonexistence of purchasing management. Doing the study of problems, the group aims to understand where its roots are located and suggest solution proposals that are viable for the company. Therefore, the project is based on the study of science of Administration and of all knowledge acquired during the course. From this study and the analysis of the company, it was detected that the need to deepen in Purchasing Management was detected, once the company doesn't have control of the input and output demand, layout spacing and absence of technology, as well as not owning any software. Thus, solutions are proposed to improve the quality of the Mercado & Cia, with the objective of generating maximum income in all administrative sectors, but in special, in the lagging sector. To do so, the group proposes the adoption of Linx software that operates in the management of markets and mini-markets, helping control sales and expiration dates. In addition, a new layout model was applied, which is organized by process, as it classifies products correctly and offers better visibility of them. Therewith, we developed these solutions, because they fit and are viable to the chosen company, showing satisfactory to solve the problems. Therefore, this project might serve as an inspiration to other companies that are in the same situation, and adapting it to bring improvements to their organization.

Key-Words: Administration, Purchasing Management, Demand.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 ADMINISTRAÇÃO.....	10
1.1 História da Administração.....	10
1.2 História da Administração no Brasil.....	12
1.3 Conceitos da Administração.....	13
1.4 Teoria da Administração.....	15
1.4.1 Teoria da Administração Científica.....	15
1.4.2 Teoria Clássica.....	16
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	17
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	18
1.4.5 Teoria Estruturalista.....	18
1.4.6 Teoria dos Sistemas.....	19
1.4.7 Teoria Neoclássica.....	20
1.4.8 Teoria Comportamental.....	21
1.5 Áreas da Administração.....	22
1.5.1 Financeiro.....	22
1.5.2 Logística.....	22
1.5.3 Gestão de Estoque.....	23
1.5.4 Marketing.....	24
1.5.5 Gestão de Pessoas.....	25
1.5.6 Gestão Ambiental.....	26
1.5.7 Gestão de Compras.....	26
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	29
2.1 Caracterização do Município.....	29
2.2 Descrição da Empresa.....	30
2.3 Descrição dos Problemas.....	31
3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	40
CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS.....	51

INTRODUÇÃO

Para um estudo adequado sobre as problemáticas encontradas na empresa futura, é necessário o conhecimento da ciência administrativa, que se baseia no pensamento de diversos filósofos, pensadores e economistas ao longo do tempo, edificando com conceitos o que conhecemos atualmente. Valendo-se disso, este trabalho desenvolverá um projeto com uma empresa, buscando analisar as principais ineficiências em sua gestão e assim, propor soluções viáveis para a organização selecionada. Dessa forma, o trabalho buscará colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

No primeiro capítulo, será abordada a origem histórica da Administração, mostrando seu desenvolvimento a partir das mudanças sociais da época, com o início das civilizações, a criação das leis e crescimento industrial. Para tanto, serão apresentadas as teorias dos principais pensadores que têm a finalidade de definir essa ciência que, no passado, tinham a intenção de apresentar às pessoas a necessidade desta diante das transformações. Ainda no primeiro capítulo, serão apresentadas as Áreas da Administração e a chegada dela no Brasil, revolucionando os meios administrativos daquele tempo.

No segundo capítulo, será apresentada a situação problema, ou seja, a empresa escolhida para o desenvolvimento do projeto, sua localização com a caracterização do município e a descrição dos problemas encontrados com suas causas e consequências. Portanto, no decorrer do capítulo acontecerá a identificação da falta de uma gestão administrativa presente na empresa, a qual prejudica seu aspecto produtivo e também sua lucratividade.

No terceiro capítulo, serão analisadas as situações problema detectadas na empresa e as possíveis propostas de solução, a partir de métodos da Administração, a fim de facilitar todo o processo da empresa, ligados a área de gestão que será selecionada de acordo com as problemáticas da organização, gerando aumento da produtividade e lucratividade do estabelecimento.

Logo, com a finalização do trabalho, acontecerá a conclusão de todos os aspectos abordados pela empresa durante os capítulos, analisando se todos os modelos de proposta de solução serão viáveis e que a pesquisa sobre a empresa poderá ser continuada para o aperfeiçoamento da gestão estudada na administração

da organização. Desse modo, a conclusão será uma das partes mais importantes, sendo o momento que finalizará o que será desenvolvido no conteúdo, apresentando as expectativas esperadas sobre o trabalho de conclusão de curso.

Os principais autores são: Peinado e Graeml (2007), Chiavenato (2014) e Martins e Laugeni (2015).

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

A Administração é uma ciência que ganhou destaque há pouco mais de 100 anos; todavia, em 5000 a.C os Sumérios já se utilizavam de seus recursos para fazer registros comerciais e governamentais. De fato, a Administração passou por muitos processos, eras, revoluções, períodos e fases para se efetivar, contando com diversos filósofos, físicos, matemáticos, militares e economistas que estudaram e se dedicaram no aprofundamento de práticas administrativas que são usadas até hoje por grandes empresas. Um estudo eficiente e de qualidade das maneiras de se planejar e estruturar uma organização são peças-chave para um bom funcionamento no âmbito empresarial e social.

Segundo Chiavenato (2007, p.4) “A administração é o processo de alcançar os objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais”. Assim, o desempenho em suas operações trabalhistas faz com que qualquer setor, seja ele um conjunto ou individual, obtenha o desenvolvimento e a consecução de seus propósitos. Até alcançarmos a administração nos dias atuais, essa ciência passou por diversas mudanças e influências, tais que colaboraram para exposição de visões diferentes e grandes conhecimentos.

Desde os tempos mais remotos de sua existência, o ser humano utilizava dos recursos da Administração para resolver problemas em seu cotidiano. Os egípcios, em 4000 a.C viam a necessidade de planejar, organizar e controlar seu povo, de forma que todos ajudassem em sua principal obra, a construção das pirâmides. Dois milênios depois, ocorreu ainda, a necessidade de ter ordens escritas, resultando assim na formação da burocracia do Antigo Egito.

Na antiguidade, os filósofos já influenciavam na Administração. Sócrates, filósofo grego, definia essa ciência como um conhecimento que se o homem obtiver com técnica e experiência, conseguirá ser um profissional de sucesso independente de sua área. Com o desenvolvimento social do povo grego, Platão, filósofo grego seguidor de Sócrates, via na Administração o potencial de resolver os problemas políticos. Já Aristóteles, abriu as portas do conhecimento humano em seu livro Política, abordando três tipos de administração pública, sendo elas a Monarquia, a Aristocracia e a Democracia.

Tomas Hobbes, filósofo inglês, defendia a ideia de um governo absoluto, pois acreditava que a humanidade viveria em guerra caso não existisse ninguém para governá-la. Chiavenato (2000, p. 27) apresenta a ideia de Rousseau quando refere que “Contrato social é um acordo entre os membros de uma sociedade pelo qual reconhecem a autoridade igual sobre todos de um regime político, governante ou de um conjunto de regras”. Sendo assim, a ideia do Contrato Social, estabelecida por Rousseau, diz que se é feito um acordo entre todos os membros de uma sociedade reconhecendo a igualdade na autoridade.

Karl Marx e Friedrich Engels criam, então, a teoria que afirma o poder do Estado sobre o dinheiro como fruto da exploração do homem pelo homem. Já podia se perceber que a administração já não recebia tanta influência da Filosofia, tendo em vista que o campo de estudo se estendeu para ideias muito distintas que não são mais úteis para os problemas organizacionais.

Com o passar do tempo, a Igreja Católica passou a ser a maior organização da época, as normas administrativas da organização política foram se transferindo para as instituições da Igreja. A mudança aconteceu lentamente, devido os princípios fundamentais da estruturação eclesiástica. A Igreja compôs sua organização como uma hierarquia de autoridade, a qual é tão eficiente que pôde operar sob o comando de uma só cabeça executiva, o Papa. A estrutura serviu de modelo para outras organizações que passaram a incorporar os princípios e as normas.

Com a ascensão da Igreja Católica, entrou em vigor um sistema composto por militares e estadistas que influenciavam no surgimento da teoria da administração. Eles utilizavam-se dessa ciência de modo que organizasse seu regime e seus planos, tendo como princípio de que todo soldado em seu campo de batalha deve saber exatamente o que se espera dele e o que deve fazer. Segundo Chiavenato (2003, p. 33) Napoleão Bonaparte referia que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente”. Ou seja, é necessário que a ordem seja explicada e compreendida corretamente, para que não haja problemas quanto á sua execução. Já no século XVIII, o general prussiano Karl von Clausewitz, escreveu um tratado sobre a guerra e seus princípios, definindo-a como a continuação da política por outros meios, também dizia que a disciplina é um requisito básico para uma boa organização.

A partir do surgimento de uma nova concepção de trabalho, foi modificada completamente a estrutura social e comercial da época. A revolução Industrial desencadeou o crescimento acelerado das fábricas e o aparecimento de indústrias, alcançando todo seu ímpeto a partir do século XIX. Foi o motor a vapor que impulsionou o surgimento dessas organizações industriais, logo, as empresas no processo de adaptação sentiram a necessidade de melhorar seus métodos de controle do trabalho, fazendo com que o crescimento vertiginoso e desorganizado das empresas, passassem a exigir uma administração científica capaz de substituir a improvisação e o empirismo.

A partir das mudanças desencadeadas pela Revolução Industrial, as empresas estavam em constante transformação, acompanhando os novos passos que o mundo dava. Durante o século XIX, a construção de ferrovias nos Estados Unidos provocou grande necessidade de urbanização, que rapidamente foi se espalhando para diferentes cantos do globo. Com esse acelerado crescimento, os donos de fábrica logo perceberam que sua estrutura precisava de alguém que a organizasse e tornasse-a mais eficiente.

Dessa maneira, foram surgindo profissionais qualificados que estavam verdadeiramente preocupados no bom funcionamento de fábricas e indústrias. Os avanços tecnológicos e o vasto crescimento das empresas, fez com que grandes corporações entendessem que dirigir empresas não era só questão de habilidade pessoal, cedendo o lugar para organizadores qualificados.

1.2 História da Administração no Brasil

No Brasil é possível perceber a presença da Administração em torno de 1500, quando uma frota de treze navios comandada por Pedro Álvares Cabral chega na Bahia, causando a necessidade de organizar a Administração do Império Português no Brasil, pois sua colônia não possuía um suporte para atender as condições da Coroa Portuguesa. Além disso, esteve presente por vários outros momentos históricos, como a Proclamação da República e a Era Vargas, quando foi inevitável o desenvolvimento administrativo tanto nas áreas públicas quanto nas privadas

Antes que o território brasileiro fosse independente, a Administração surgiu da necessidade de gerar lucro no comércio com o mercado oriental pela abundante quantidade de riquezas, como ouro e açúcar. Sendo assim, os portugueses tiveram

a oportunidade de comercializar ouro com os Orientais, observando como era valiosa e benéfica para a Colônia. Com a procura dos produtos vindos do Brasil, o rei de Portugal tornou o pau-brasil monopólio da coroa, fazendo com que somente pessoas autorizadas pudessem cortar e vender essa madeira.

Com as mudanças que o mundo estava vivendo e com a situação crítica do Brasil com o declínio do Segundo Reinado, era necessário que se iniciasse um novo governo, para possibilitar o desenvolvimento em todas as áreas. Em 15 de novembro de 1889, foi realizada a Proclamação da República por Marechal Deodoro da Fonseca próxima a Central do Brasil, no Rio de Janeiro. A proclamação representou para a Administração a evolução econômica e social, possibilitando que o Brasil fosse uma nação com poder descentralizado, ou seja, Federalista.

A Era Vargas teve início em 1930, se tornando fundamental para muitos autores na criação das bases do Estado Administrativo do Brasil. Logo após, em 1931, foi criado o primeiro curso Superior de Administração e Finanças, com três anos de duração. Segundo Nicolini (2003, p.7) “Esse curso diplomava os bacharéis em Ciências Econômicas, ainda que com forte preocupação quanto a capacitação administrativa dos novos profissionais”. Ou seja, era de grande importância a formação de pessoas competentes no que fazem, por isso a dedicação nesse setor administrativo.

Nos últimos trinta anos, ocorreu a globalização da economia trazendo transformações radicais a ela. Com essa nova economia deixou de existir a divisão dos países dependentes com os países dominantes, havendo a internacionalização do processo produtivo, com todos se juntando para a melhora da economia. Sendo assim, as mudanças tecnológicas permitiram que a matéria-prima viesse de países diferentes para que se transforme em um produto final, transformações essas que colocaram um fim a antiga dependência dos países do Terceiro Mundo.

1.3 Conceitos da Administração

O conceito da Administração tem diferentes visões criadas por diversos filósofos, levando em consideração a mudança do mundo com o passar do tempo e o avanço da tecnologia, perante essa circunstância há também a diferença da forma que cada um pensa e acredita. No geral, a Administração é uma área abrangente, sendo de utilização em qualquer setor de organização, tendo em princípio as funções de

planejar, coordenar, dirigir, executar e controlar no intuito de atingir objetivos e metas dentro de suas organizações.

Em toda empresa há seis funções fundamentais para o seu bom funcionamento e desenvolvimento, são elas: técnicas; comerciais; financeiras; de segurança, contabilidade e, por fim, administrativa. Apesar de cada função depender de outra para serem realizadas, todas têm um papel muito importante na empresa. A função administrativa tem cinco ações e define administrar como, Prever: traçar metas distantes para que sejam cumpridas com alguma solução; organizar relaciona-se com a parte social e material da empresa; comandar está conectado aos membros da instituição; coordenar é juntar todas as ações necessárias em apenas uma; controlar: junção das regras da empresa.

De acordo com Fayol (1907, p.26), a Administração não é um privilégio exclusivo para o proprietário e nem para os funcionários da empresa, mas sim funções essenciais entre os dois dentro do corpo social. Ou seja, para obtermos uma boa administração da empresa é preciso seguir essas seis funções, porém sabendo distingui-las para não confundir com a direção que conduzirá a empresa, tendo como objetivo obter os maiores lucros possíveis. Já para Taylor, só haveria mudança na otimização da produtividade no trabalho se os colaboradores se tornassem mais eficientes. Segundo ele, a eficiência máxima só podia ser alcançada se o trabalho fosse projetado e as atitudes dos trabalhadores fossem modificadas. O método foi nomeado como a única maneira correta para a melhoria eficiente do trabalhador.

O principal objetivo da administração é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. O princípio da máxima prosperidade para o patrão acompanhado da máxima prosperidade para o empregado deve ser os dois fins principais da administração. Assim, deve haver uma identidade de interesse entre empregados e empregadores. (TAYLOR in CHIAVENATO, 2000, p.55)

Ou seja, Administração para Taylor significa a racionalização das tarefas que devem ser executadas pelos empregados e também à regularização do trabalho quando alcança o alto grau de competência, atingindo diariamente o máximo rendimento com propósito de melhorar a eficiência do processo produtivo.

Chiavenato, escritor, professor e consultor administrativo brasileiro, acreditava que a Administração estava interligada em como tornar o trabalho individual melhor,

mais fácil e mais bem-sucedido. Pouco depois, agrupou toda a atividade organizacional, trabalhando aspectos administrativos que auxiliam no melhor rendimento como um profissional que deve se organizar conforme seus objetivos e metas. Idalberto acredita que a administração é um veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados.

[...] a tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e a transformá-la em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada a situação. (CHIAVENATO, 1997, p.12)

Com isso, é possível notar a criação de conceitos e diferentes modos de ver a Administração, que é executada desde o começo das civilizações e vem sofrendo mudanças ao longo dos anos. Essa ciência não é criada a partir de um conceito novo, mas sim de ideias que vão sendo recicladas e utilizadas de acordo com o tempo e com os conflitos que as organizações enfrentam, podendo se moldar através das tarefas, das pessoas e do ambiente de trabalho, resultando em divergências e diferentes pensamentos. Dessa maneira, é notório que toda e qualquer organização carece da presença de um líder para direcionar as tarefas à cada pessoa, a fim de concluir um excelente trabalho e alcançar a satisfação dos clientes.

1.4 Teoria da Administração

1.4.1 Teoria da Administração Científica

A escola da Administração Científica iniciou no começo do século passado com o engenheiro Frederick W. Taylor, considerado o fundador geral da teoria da administração, o qual recomendava a prática da divisão do trabalho a fim de assegurar os seus objetivos “de máxima produção a mínimo custo”, seguindo os princípios da seleção científica do trabalho. O principal objetivo deve ser o de garantir maior prosperidade ao patrão, e também o máximo de prosperidade ao empregado, demonstrando ter possíveis relações mútuas, de modo que seus interesses se tornem idênticos.

Administração Científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e que é preciso dar ao trabalhador o que mais deseja, que são os altos salários, e ao empregador o que ele realmente almeja, o baixo custo de produção. (TAYLOR, 1995, p.25),

Ou seja, a prosperidade decorre da maior produção possível dos homens e máquinas do estabelecimento, isto é, quando diariamente conseguem alcançar o maior rendimento, de modo que os operários possam executar em ritmo mais rápido os tipos mais elevados do trabalho.

A especialidade da Administração Científica é planejar, podendo verificar que o emprego pode ser feito melhor e mais econômico mediante a divisão do trabalho, a qual deve ser procedida de vários estudos preparatórios e isso envolve uma divisão equitativa de responsabilidade entre direção e operário. Portanto na maioria dos casos é necessário um homem para planejar e outro para executar o trabalho, pois o trabalhador, ainda que seja bem habilitado e organizado, estaria impossibilitado de executar serviços e, ao mesmo tempo, se planejar.

1.4.2 Teoria Clássica

Fundada por Henri Fayol, em 1916, na França, a Teoria Clássica da Administração dava ênfase na estrutura que a empresa deve possuir para ser eficiente, e com esse objetivo de eficácia, procuravam a boa estrutura da empresa através da ajuda de todos as partes do local.

De acordo com a teoria, a empresa tem seis funções essenciais, entre elas está a administrativa que engloba todas as outras em uma única, sendo administração a ação de Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar o que acontece na empresa com ajuda de todos os colaboradores, sendo que, cada um deles exerce sua devida função, pois o ato de administrar não é uma hierarquia, tendo que ser dividida de forma correta.

A estrutura organizacional é uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que integra as posições das organizações e define quem subordina quem, sendo assim cada empresa necessita de níveis hierárquicos para de manter em ordem e conforme as regras, missão, visão e valores que o local propõe a cada funcionário, devendo segui-las. (FAYOL In CHIAVENATO, 2014, p. 87).

E como para qualquer situação há uma série de leis, na administração não é diferente, por isso foram criados catorze Princípios Gerais da Administração, esses são exercidos até os dias atuais, alguns deles são: A especialização de cada funcionário em áreas específicas (divisão do trabalho); Obediência ao seguir as regras organizacionais (disciplina); Remuneração valorizada perante o serviço prestado (remuneração do pessoal); Recebimento de ordem de apenas um superior, através dos níveis de hierarquia da empresa (unidade de comando); Autoridade apenas para quem é líder (centralização); e mais nove outros princípios não menos importantes que está frequentemente sendo aplicado na vida do proletariado.

Na época, Teoria da Administração Clássica visava a divisão e o organizado trabalho dentro das empresas, algo que não era comum na época, mas foi muito útil no período para as novas indústrias e comércios.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

Com o intuito de democratizar as organizações, a Teoria das Relações Humanas surge com a necessidade de humanizar os ambientes de trabalho, libertando-os dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2003, p.102). As pessoas começaram a ser vistas como os principais ativos da organização e as empresas percebiam que o ambiente devia se tornar cada vez mais consciente e atento, garantindo a prosperidade almejada por meio de seu melhor componente: as pessoas. A forma como são tratadas implica diretamente no aumento ou na redução das forças e fraquezas de uma organização, como também podem ser a principal fonte de sucesso.

Levando em consideração a grande interação social que o ambiente organizacional proporciona, a Teoria das Relações Humanas estuda e explica o comportamento humano em diversos espaços. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contatos. Em uma organização, as pessoas buscam se moldar a partir do grupo que pertencem, procurando ser aceitas e compreendidas a todo o momento.

Segundo Chiavenato (2003, p.107) “A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e

sadia. ” Sendo assim, é possível entender que essa teoria revolucionou as relações entre pessoas no âmbito empresarial, oferecendo aos colaboradores bem-estar e acolhimento, fazendo com que ele se sinta à vontade em seu ambiente de trabalho.

1.4.4 Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia consiste na separação das pessoas em uma função específica dentro de uma organização, separando a parte social e pessoal do profissional. Porém, é comum que as partes se confundam, mas no ramo das indústrias é necessário que aconteça essa separação para o alcance dos seus objetivos.

Assim como qualquer teoria, a Burocrática também tem seus princípios, como determinar a função de seus colaboradores; a divisão correta de trabalho; ordens a serem seguidas independentes do cargo; um bom processo de seleção sem privilégios; profissionais qualificados, tendo uma boa remuneração e avanços na carreira de forma merecida. Mas, alguns pensadores têm visões diferentes sobre o assunto, citando que o mundo formal, sendo muito distante do informal, levaria ao um conflito de valores dentro da empresa e não seria o melhor pensamento a ser seguido pelas organizações.

O grau de burocratização é uma função do nível de resistência a institucionalização de regras no sistema. Normalmente há forças sociais que demandam maior nível de burocratização e outras que resistem a imposição de novas regras e normas. Nem sempre as forças sociais que defendem maior burocratização do sistema são a maioria. (GOLDER in MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p.136)

Assim, percebe-se que não são todas as instituições que devem seguir uma ordem lógica, de mesmas regras e algo monótono, podendo sair um pouco da rotina, ou até mesmo nem entrar em uma, ter diferentes modos e sua própria cultura organizacional.

1.4.5 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista surgiu no desdobramento da Teoria Burocracia e a Teoria das Relações Humanas, representa uma visão crítica a organização formal, fazendo com que se tornasse uma teoria mais ampla e mais compreensível, tem como sua base a inspiração de Max Weber e alguns trabalhos de Karl Marx.

Alguns autores expõem que essa tem sido a primeira abordagem que relata a importância do sistema aberto, em relação as organizações e a sociedade. Amitai Etzioni foi o responsável por estudar os fundamentos da teoria, assim fazendo uma análise que afirma que “O consentimento está ligado ao significado do poder e a orientação do indivíduo.” (ETZIONI, 2008, p.257). Esta ideia leva a compreensão de que todo aprendizado e conhecimento estão interligados ao seu comportamento e autonomia dentro da organização.

O maior objetivo dessa teoria é o homem organizacional, tornando-o independente para que consigam desenvolver cargos diferentes nas áreas de suas organizações. Existem personalidades que precisam ser desenvolvidas para o homem organizacional, como a precisão, praticidade, desapontamento perante expectativas criadas e o desejo constante. Desta forma, a Teoria Estruturalista foi o incentivo para os estudos do convívio dos grupos sociais, com o intuito de ligar a sociedade passando pelas organizações sociais.

1.4.6 Teoria dos Sistemas

A Teoria dos Sistemas (TS) é uma área da Teoria Geral de Sistemas (TGS), surgiu a partir de trabalhos feitos pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy na década de 1960. Ela não procura solucionar os problemas, mas criar teorias para aplicar no nosso cotidiano. As três premissas básicas que precisamos saber, os sistemas se criam em cima de outros sistemas, onde cada um deles é constituído de subsistemas e cada um deles em seus outros subsistemas, assim por diante; os sistemas são abertos e caracterizados por um processo infinito de troca de informação e energia; as funções de um sistema dependem de sua estrutura onde cada um tem seu objetivo.

A palavra sistema significa um conjunto de elementos interligado para formar um todo que representa características próprias que, se fossem isolados, não ia ser encontrado. É o que chamamos de emergente sistêmico que existe junto com os outros e não em seus elementos em particular. Todo sistema precisa ter um propósito e um objetivo que visa uma finalidade de alcançar um final.

Citando Bertalanffy, Chiavenato ((2003, p. 474) diz que “O mundo não é dividido em diferentes áreas, como Física, Química, Biologia, etc. São divisões arbitrárias e com fronteiras solidamente definidas tendo espaços vazios entre elas.” Ou seja, ao

aplicar esta teoria em uma organização, se obtém uma visão total sobre o processo por ser integrado, mas apenas dividindo para ter uma melhor organização, sendo assim, conseguindo mais informações pode-se analisar quais áreas não atuam com o esperado, interferindo assim, no funcionamento eficiente de todo o processo, não atingindo o alcance das metas esperadas.

1.4.7 Teoria Neoclássica

A Teoria Neoclássica, na verdade, pode ser vista como a Teoria Clássica devidamente atual redimensionada de acordo aos problemas administrativos atuais e o tamanho das organizações. Além de aproveitar a contribuição de todas as demais teorias administrativas. Para os neoclássicos administrar significa coordenar os esforços de um grupo de pessoas para o alcance dos objetivos comuns, para que as despesas sejam mínimas.

E tem como principais características: A ênfase na prática da administração; Reafirmação relativa dos postulados clássicos; Ênfase nos princípios gerais da administração; Ênfase nos objetivos e nos resultados; Ecletismo nos conceitos.

Peter Drucker foi o principal influenciador da teoria neoclássica, implementando aspectos muito importante para a atual administração, como a definição de administrador que deve corresponder ao PODC (Planejamento, organização, direção e controle), que forma o ciclo administrativo. Além de implantar a eficiência e a eficácia, Drucker define a eficácia como uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência uma medida da utilização dos recursos nesse processo.

Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é, naturalmente, aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis. (CHIAVENATO, 2001, p.195)

Ou seja, os neoclássicos também criaram princípios básicos de uma organização formal, que são: Divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa. E começou a especializar cargos, tendo funções e tarefas específicas. Além de uma estrutura de funções especializadas, a organização também precisa de uma estrutura hierárquica, para dirigir operações, que cumpram harmoniosamente suas respectivas missões.

1.4.8 Teoria Comportamental

Surge no final de 1940 com uma redefinição total sobre os conceitos administrativos, tendo seu início com Herbert Alexander Simon trazendo uma nova percepção dentro da teoria administrativa onde irá adotar posições explicativas e descritivas, dando mais importância para as pessoas dentro de um contexto organizacional. Representa uma nova tentativa de obter uma teoria da organização formal com foco nas relações humanas. Com a Teoria Comportamental agregou-se a Sociologia da Burocracia dentro da teoria administrativa. A motivação humana onde visa analisar o comportamento individual das pessoas é essencial para conseguir explicar como as pessoas se comportam, tornando assim um dos temas fundamentais desta teoria por ser de extrema importância o entendimento desses comportamentos para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações e consequentemente produzir melhor.

Frederick Herzberg um dos influenciadores mais importantes dessa teoria visualiza esse conceito em dois fatores: a satisfação no cargo que depende de fatores motivacionais como, atividades estimulantes e desafiantes feitas para o melhor desempenho do empregado, e a insatisfação no cargo dependendo dos fatores higiênicos como, o ambiente de trabalho, supervisão, salário e benefícios recebidos. Chiavenato (2003, p. 335) afirma que “O enriquecimento de cargos adiciona ou desloca para cima ou para os lados, envolvendo atribuições mais elevadas ou laterais e complementares. ” Sendo assim, trocar tarefas fáceis e simples do cargo por tarefas mais complexas e desafiadoras a fim de ajudar o crescimento individual de cada empregado oferecendo-lhe satisfação no cargo.

O estudo dessa teoria ajudou no comportamento organizacional e na qualidade do trabalho, pois onde um empregado trabalha com satisfação e vontade, uma organização desenvolve-se melhor. Além disso, é demonstrado que as empresas devem seguir o sistema hierárquico de necessidades baseado em Maslow (Pirâmide de Maslow), no qual prioriza as necessidades fisiológicas e de segurança.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Financeiro

Com o objetivo econômico de maximizar seu valor de mercado, a empresa utiliza-se da Administração Financeira, a fim de gerir os recursos econômicos da organização e, alcançar assim, o lucro desejado. Os administradores financeiros, por sua vez, se responsabilizam pela função de participar ativamente de todos os assuntos econômicos de uma determinada empresa, desempenhando um papel essencial na tomada de decisões, lidando com a contratação de mão de obra, negociação de orçamentos, vendendo propostas, entre outros.

Segundo Cherobim, Lemes Jr. e Rigo (2005, p.4) “a maximização dos lucros, tida há muito tempo como o objetivo principal da empresa, é objetivo impreciso, pois ações tomadas para maximizar o lucro atuais podem diminuir os lucros futuros e vice-versa”. A maximização do lucro momentânea não é ideal para a Administração Financeira, logo que não aborda três fatores que são: a distribuição dos resultados ao longo do tempo, os fluxos de caixa disponíveis aos acionistas e o risco. Não fazer uma boa distribuição dos resultados ao longo do tempo, faz com que a empresa esgote seus recursos, impossibilitando novas respostas.

Por sua vez, a Análise dos Custos deve ser feita de maneira que o administrador consiga agrupar todos os gastos e custos da empresa, a fim de conseguir obter um resultado positivo, o lucro. Para isso, é necessário que o gestor seja habilitado e capacitado para exercer seu cargo. Isso se dá pelo cuidado de exatidão no registro de gastos e no planejamento de custos futuros.

1.5.2 Logística

A Logística é uma ciência que estuda otimização da movimentação de materiais de uma organização, sendo o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente o curso de armazenagem. Trata-se de todas as atividades do depósito que facilita o fluxo de produtos desde o ponto da compra de matéria-prima até o ponto de consumo final, com o objetivo de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Existem elementos essenciais na Logística Empresarial, como a Logística Reversa ou Inversa, que é as embalagens reutilizáveis ou retomáveis, são as mais

caras e específicas para acondicionar determinados materiais; Centro de Distribuição (CD) realiza a gestão de estoques de mercadorias na distribuição física, engloba a recepção, expedição, emissão de produtos...; o Estoque são todos os bens e materiais mantidos por uma organização para suprir demanda futura; Controle de Estoque é todos os procedimentos que permitem garantir a quantidade correta de cada item para que sejam guardadas em estoque; a Armazenagem permite que os bens materiais fiquem em instalações adequadas para manter suas características ideais para consumo.

A Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo. (CHRISTOPHER, 2018, p.2)

Ou seja, é importante reduzir a produção e a demanda, para que os clientes recebam os seus bens e serviços no momento que desejarem, com suas especificações e, principalmente, com o preço combinado. Desta forma, tendo o propósito de adequar os materiais de acordo com a necessidade dos fornecedores e consumidores.

1.5.3 Gestão de Estoque

Com o intuito de armazenar recursos visando uma futura demanda, a Gestão de Estoque está relacionada a todo o sortimento de materiais que a empresa utiliza no processo de produção de seus serviços. Esses estoques se localizam no armazém, onde são guardados suprimentos, componentes e produtos acabados que surgem em diversas partes do canal de produção nas empresas. Quando é feito de forma eficiente, é provável que ocorra a redução de custos sem influenciar nas vendas, promovendo a satisfação dos clientes. Por outro lado, é comum que empresas que não fazem uma boa gestão de seu estoque, tenham dificuldade na hora de fazer novos pedidos, resultando em desperdícios, no caso de excessos, e indisponibilidade, no caso de faltas.

Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção. Todas as empresas e instituições precisam manter estoques. Frequentemente, os estoques constituem uma parte substancial dos ativos totais (ARNOLD, 1999, p.265)

Ou seja, é essencial a gestão de estoque para controlar a entrada e saída, perdas e excessos de materiais e suprimentos. As organizações devem saber qual a maneira correta de executar seu estoque de acordo com a sua demanda e abastecimento, atualmente com a ajuda da tecnologia foi desenvolvido softwares que auxiliam e facilitam a supervisão dessas matérias-primas. E por essa grande evolução, foi perceptível a importância desse setor nas empresas, fazendo com que ela se torne indispensável na rotina dos colaboradores e assim atingindo a melhor qualidade do produto.

Diante disso, é evidente como o estoque é importante nas organizações, pois ele oferece uma segurança sobre suas mercadorias, assim deixando o funcionário ciente e atualizado de todos os itens estocados. É um setor que deve ser bem investido e averiguado, pois é ele que facilita o ajuste entre a demanda e o fornecimento, podendo evitar atrasos na produção, perdas de clientes, parada na produção por falta de produtos etc. Através das ferramentas que auxiliam o estoque, assim conseguindo manter um estoque organizado e podendo calcular matérias-primas que faltam ou sobram, evitando assim o desperdício de mercadorias, dinheiro e tempo.

1.5.4 Marketing

O Marketing vem através de processos de planejamento, execução, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias de produtos e serviços. Tendo a intenção de criar trocas que satisfaçam um indivíduo, já para as organizações, essas beneficiam o cliente e a empresa. E há dois tipos de clientes, eles são, o organizacional que compra para a revenda em outros estabelecimentos; e os consumidores que utilizam do produto para se beneficiarem de alguma maneira, e em qualquer uma dessas hipóteses há troca de proveitos.

O Marketing influencia direta ou indiretamente na tentação momentânea, com a ajuda da psicologia das cores que devem ser escolhidas de acordo com a forma que o cérebro identifica-as transformando em sensações. Por exemplo, a cor vermelha traz o sentido de fome, por esse motivo, grandes empresas alimentícias a utilizam, através de propagandas, redes sociais e panfletos, que gera no consumidor uma intensa vontade de desfrutar do produto apenas pela ilustração sendo muito atrativa.

Os desejos incluem bens e serviços específicos -para satisfazer necessidades- e outros adicionais que vão além da sobrevivência. Por exemplo, embora os consumidores precisem de alimento, o tipo específico de alimento pode ser um desejo, como o Big Mac. (CHURCHILL e PETER, 2005, p.5).

A partir da ideia de que o Marketing gera desejos nos clientes, tem-se que ele ainda busca anunciar, expandir, gerar lucros e desenvolver estratégias com o objetivo de que a empresa se destaque entre as outras, tendo maior visibilidade. Por isso. Nos dias atuais, não só as grandes organizações, como também as médias e pequenas empresas investem no Marketing de qualidade, por meio de propagandas e publicidade, visando um maior alcance de pessoas. Desta forma, podem melhorar sua imagem organizacional, além de captar mais e melhores clientes.

1.5.5 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais teve mudanças ao longo do tempo. O conceito geral é formado por pessoas e organizações em uma só ligação. Por um lado, as pessoas passam a maior parte de sua vida trabalhando, precisando dele para se sustentar e por outro lado, as organizações necessitam dos esforços das pessoas para poder evoluir, tendo assim benefícios mútuos. Como as pessoas se caracterizam pelas suas diferenças, as organizações também apresentam uma enorme variação, portanto a Gestão de Pessoas é importante para a boa convivência entre a organização e o empregado.

Reunindo as habilidades, práticas e políticas tendo como objetivo, observar o comportamento humano, assim fortalecendo o capital humano nas organizações, estamos praticando a Gestão de Pessoas. Sendo ela responsável pelo crescimento das organizações e pelo lucro que simboliza, mas a maior importância que é o fator humano dentro da empresa.

Segundo Chiavenato (2014, p.11) “As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”. Essa área trabalha com a capacitação e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa, humanizando os sistemas de maneira geral. Um de seus objetivos mais importantes é colocar em prática estratégias de valorização dos trabalhadores na companhia.

1.5.6 Gestão Ambiental

Recursos naturais sempre foram essenciais para a sobrevivência do ser humano. Porém a partir da revolução industrial a degradação ambiental tomou uma dimensão abundante, e a natureza não conseguiu se recompor acompanhando o ritmo da degradação. Com o passar dos anos a preservação e conservação do meio ambiente ganhou destaque no mundo, ainda mais nascendo grupos voluntários que ajudam a incluir o tema meio ambiente nas discussões. Surgem propostas de prevenção do meio ambiente, algumas se tornaram Políticas Públicas e uma legislação ambiental no Brasil.

A implantação de uma Política de Gestão Ambiental é uma ferramenta básica para alcançar os objetivos citados na visão e missão da empresa e tem que ser considerado como uma prioridade corporativa, pelo estabelecimento de políticas com programas e práticas que visem conduzir as atividades empresariais de uma maneira ambientalmente sadia. (DONATO in Logística Verde, 2008, p. 84)

Isto significa que gerar o desenvolvimento sustentável, pela apuração de que o desenvolvimento econômico, precisa levar em conta o equilíbrio ecológico e a preservação da qualidade de vida das populações humanas. Ou seja, ser racional e equilibrado quando utilizar recursos ambientais e conseqüentemente não causar poluição, como substancias que fabricas soltam na atmosfera e nas águas, que podem interferir na saúde e bem-estar do ser humano direta ou indiretamente, além da deposição inadequada de resíduos no solo.

Gestão Ambiental é necessária para controlar e evitar danos ambientais, seguir a legislação e ser responsáveis pela documentação ambiental. Além de ter a responsabilidade de buscar, treinar e motivar os empregados a melhoria continua do desempenho ambiental, desenvolver planos de emergência e prover meios de economizar matérias-primas e energia. Assim prevenindo futuros impactos ambientais.

1.5.7 Gestão de Compras

Compra pode ser definida como a obtenção de matérias-primas, suprimentos e recursos que a organização necessita conforme sua produção. É uma área de extrema importância e que está diretamente ligada em outros setores da empresa, pois são dependentes dela para funcionar e se organizar corretamente, assim,

gerando melhoria na produção e redução de gastos. É preciso saber comprar de maneira rigorosa de acordo com a demanda dos produtos, porque atualmente as compras estão sendo vista mais do que apenas adquirir mercadorias, envolve seleção de fornecedores, qualificação do produto, previsão de vendas, determinação de preço, entre outros.

Os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente externo e interno. Essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmicas, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais como o EDI, a internet e cartões de crédito. (MARTINS & ALT, 2001, p. 67)

Diante disso, é perceptível as mudanças ocorridas nas organizações, fazendo com que a gestão de compras não seja apenas uma atividade da rotina do funcionário e sim como parte do processo de logística da empresa, que vem tornando uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas, que atinge diretamente o estoque, a relação com os clientes e a competitividade no mercado, também evoluindo tecnologicamente e sendo vista como uma área de agregação de valor. Ela está inter-relacionada com os níveis de estoque e compete a tarefa de equilibrar a quantidade de materiais a serem comprados para que os setores das organizações estejam satisfeitos.

É essencial que a empresa tenha funcionários especializados nessa área, com uma boa comunicação, facilidade de trabalhar em equipe e o poder de negociação, pois são eles que desempenham a função de perceber as necessidades competitivas dos serviços e dos produtos, tendo relação direta com os fornecedores e sendo criterioso nos custos, prazo de entrega e sempre pensando nas estratégias de operações. O setor de compras pode ficar responsável por outros papéis, como a negociação de preços com o provedor, que determinará o preço final do produto e assim atingindo a disputa entre as organizações.

A gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros. (MORAES, 2005, p. 67)

Ou seja, a obtenção de componentes, matérias-primas e suprimentos representa um fator decisivo e imprescindível para a administração de uma organização, pois

conforme a maneira que é conduzida, pode gerar redução de gastos, melhorias nos lucros e até mesmo determina a própria permanência dela no mercado. Os empreendedores estão começando a visar a importância da gestão de compras nas empresas fazendo com que seja mais valorizada no comércio, por ajudar a calcular todas as despesas obtidas pela empresa, facilitando na hora de fazer o balanceamento de custos e evitar também, desperdício de dinheiro com produtos desnecessários.

Portanto, pode-se entender que, a Gestão de Compras é eficaz e contribui imensamente para atingir as estratégias e os propósitos das organizações, merecendo total atenção, pois o processo produtivo começa nesse setor. Uma aquisição de compras eficiente pode levar maior agilidade nas operações efetuadas pelas empresas e qualidade crescente nas próximas compras, o que leva a empresa ter um diferencial positivo. Além de melhorar a lucratividade das empresas, uma gestão de compras competente pode aumentar a produtividade e a qualidade do produto e, assim, satisfazendo os clientes. E a tendência é que a importância nesse departamento só se intensifique, porque mantêm as organizações competitivas, afim de enfrentar desafios e obter lucro.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Caracterização do Município

Guaratinguetá é um município do estado de São Paulo, localizado na região do Vale do Paraíba, fundada em 13 de junho de 1630. De acordo com a pesquisa realizada em 2021 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estima-se que a cidade tivesse 123.192 pessoas, obtendo uma densidade demográfica de 148,91 habitantes por km². Sua localização encontra-se as margens da rodovia Presidente Dutra, possibilitando fácil acesso as principais rodovias do estado e, além disso, viabiliza o acesso a estradas que levam até portos, aeroportos, à Serra da Mantiqueira e as praias do Litoral Norte; além disso, no município também estão localizados o aeroporto Edu Chagas e a Escola de Especialistas da Aeronáutica (EEAR).

A fundação do município ocorreu em treze de junho de 1630 e Guaratinguetá foi marcada pela construção da capela de Santo Antônio padroeiro, mas torna-se realmente cidade no ano de 1844 e, no ano seguinte, o município foi alvo da alta na produção do café. Já em 1887, a chegada das estradas ferroviárias, que ligavam as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, se mostram de grande importância para o desenvolvimento da cidade. Com isso, a chegada de tecnologias e oportunidades de ensino se tornaram cada vez mais presente, como a Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá (FEG/UNESP), que pertence à Universidade Estadual Paulista (UNESP), a Faculdade de Tecnologia (FATEC), entre outros. Ademais, a cidade se destaca pelo seu turismo cristão, marcado pelas visitas na Gruta de Nossa Senhora de Lourdes e na Igreja Frei Galvão, o primeiro santo brasileiro, canonizado no ano de 2007.

Na contemporaneidade, essa urbanização apresenta sua economia voltada à diferentes áreas, como a grande relevância no cultivo de arroz e o Complexo Químico da *Badische Anilin & Soda Fabrik* (BASF), a maior unidade da empresa localizada na América do Sul. Em 2019, na pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é constatado que o PIB *per capita* cidade é de 53.273,58. Além disso, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), realizado em 2010, classifica Guaratinguetá em 0,798, número considerado alto.

Em virtude dos fatos mencionados sobre o município, nota-se que sua localização está entre as principais metrópoles do país, São Paulo e Rio de Janeiro, representando uma área privilegiada e possibilitando o fácil acesso à aeroportos e rodovias de grande importância. Além disso, abriga o maior complexo químico da América do Sul, a empresa alemã BASF, e a Escola de Especialistas de Aeronáutica (EEAR), sendo um grande atrativo para indivíduos de todo o Brasil.

2.2 Descrição da Empresa

A empresa foi criada em 1994, com o nome de Rodrigues e Rolando Mercearia Ltda, com nome fantasia de Supermercado Universal, tendo sido fundada por Domingos Rodrigues e Dayse Maria Rolando. Essa organização foi vendida em 2002 e seu nome fantasia mudou-se para Mercado & Cia, sendo os proprietários Sergio Rolando e Dayse Maria Rolando, em 2012 entrou uma nova sócia Eliane Rolando. O estabelecimento possui seis funcionárias e uma que substitua as folgas de outras funcionárias.

O mercado está localizado na Avenida Ministro Salgado Filho, 747, loja 03, Pedregulho, Guaratinguetá/São Paulo, CEP 12511-290, próxima da Escola de Especialistas de Aeronáutica (EEAR), área de grande circulação de pessoas. Sua atividade principal é Comércio Varejista de Mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, como Minimercados, Mercearias e Armazéns, de atividade secundária encontra-se fabricação de produtos de Padaria e Confeitaria com predominância de produção própria.

A empresa visa atender os moradores mais próximos do bairro e também trabalhadores da EEAR, que passam em frente todos os dias, devido ser localizado do lado da escola especialista. O objetivo é conseguir satisfazer os clientes, com as necessidades que possam ser atendidas pelo mercado, já que não se encontra outro por perto. O estabelecimento que pode ser seu concorrente indireto é o supermercado Semar, um grande departamento e com mais variedades, porém mais utilizado em compras maiores. Entretanto, o mercado não deixa de ser o de melhor acesso e com mais praticidade para quem reside perto, o que contribui para a sua competitividade, fidelização e captação de clientes.

2.3 Descrição dos Problemas

Na empresa Mercado & Cia foram encontradas dificuldades relacionadas a Gestão de Compras que, por sua vez, acabam por ter consequências para a empresa como um todo. Isto porque o setor de compras é visto como o início de atividades e operações para que as áreas possam ter eficiência e eficácia. A observação destas dificuldades implica, necessariamente, em perceber o quanto pode haver prejuízos e deficiências que irão impactar também no gerenciamento de armazém.

Segundo Bowersox; Closs; Cooper e Bowersox (2014, p. 86), a falta da Gestão de Compras acarreta na não garantia do fornecimento contínuo, no aumento desmedido dos estoques, na queda da qualidade dos produtos e, também, dos fornecedores, na ausência da tecnologia e inovação, ocasionando em um maior custo final. Na empresa, após analisados os prejuízos, é observado que essa imprecisão dos processos ocasiona problemas como o mau gerenciamento do arranjo físico, absentismo da previsão da necessidade de demanda e na inexistência de avanços tecnológicos, onde não são utilizados sistemas informatizados.

A falta do controle de entrada e saída dos produtos gera problemas para as empresas, ou seja, instituições que não têm planejamento, predição e previsão são prejudicadas, gerando a perda de qualidade de produtos, atrasando e adiantando encomendas, podendo causar uma superlotação no estoque. Além disso, ora a produção é maior que a demanda, ora é menor, devido à falta de organização dos proprietários. Em outros casos, a falta de discernimento pode estar infiltrada na cultura organizacional, logo que não é realizado o ciclo da administração dos materiais, ciclo que consiste em necessidade da empresa, análise, reposição dos materiais, recebimento, armazenamento e logística. Na empresa Mercado & Cia, isso não diverge das demais empresas, logo que os proprietários não fazem o controle de entrada e saída.

Muitas das ferramentas tecnológicas utilizadas para um bom controle de entrada e saída das empresas, não são aplicadas no Mercado & Cia devido à ausência de interesse dos proprietários. Com o intuito de diminuir o tempo que os produtos ficam parados nas prateleiras, existe uma ferramenta desconhecida pelos proprietários que diz que os primeiros materiais a entrar devem ser os primeiros a sair. Com isso,

os fornecedores entregam os produtos atrasados e em quantidade insuficiente do que é necessário para a demanda. Algumas das consequências do não uso dela causarão problemas em função a necessidade dos clientes, tanto interna como externa não ser analisada.

A demanda representa vontade de um consumidor de adquirir um produto. Relaciona-se basicamente com o futuro, o consumo representa aquilo que o consumidor realmente adquiriu. Refere-se basicamente ao passado; ao fato ocorrido. (MARTINS; LAUGENI, 2015, p.247)

Ou seja, a falta de controle sobre a reposição do material, de acordo com a demanda; a vontade futura do consumidor em adquirir um produto, e do consumo; que diz respeito àquilo que o consumidor realmente já adquiriu, por não coletar informações necessárias de acordo com cada época do ano, pois pode variar a demanda de cada produto. Além de não ter estudo de quantos e quais produtos existentes dentro da empresa, para conseguir determinar quando precisará iniciar um processo de reposição dos materiais que é feita pelo setor de compras.

Outrossim, não haver planejamento, sendo um processo para listar as atividades necessárias, para sair do seu ponto inicial, até chegar no seu ponto de objetivo; previsão, processo para coletar dados com base em fatos históricos, matemáticos e dados estatísticos; predição, que consiste em prever o acontecimento futuro com base em dados obtidos por *softwares* da empresa. Portanto, a organização não obtém uma visão total de seus produtos, fazendo com que eles acabem antes mesmo de o fornecedor abastecer o estoque.

Albert Einstein costumava dizer que a formulação de um problema é muito mais importante que a sua solução, que pode ser simplesmente uma questão de capacidade matemática ou experimental. Levantar novas questões e possibilidades é ver velhos problemas a partir de um. (PEINADO; GRAEML, 2007, p.45)

No entanto, os proprietários não têm o devido conhecimento sobre cada área da administração necessária para conduzir uma empresa e, para que ela consiga progredir suas vendas, principalmente o controle de compras que parece ser simples, porém é preciso atenção e um método planejado de acordo com o objetivo da empresa. Mas, não há nenhum responsável com conhecimento sobre que saiba quanto, onde e quando comprar. Essa incapacidade de fazer a gestão de compras faz com que eles não planejem os mantimentos do supermercado, não sabendo o

que nem a quantidade que os clientes consomem, para assim, conseguir calcular os produtos que precisam ser fornecidos.

Quando não há o devido controle da entrada e saída dos produtos causa a pior das consequências financeiras negativas, as perdas dos produtos que são comprados excessivamente pelo proprietário e, por serem produtos perecíveis irão ultrapassar a data de validade, fazendo com que aconteça seu vencimento. Também, é preciso conhecer sua demanda para prevenir e fazer a compra dos produtos de forma correta e evitar que não haja produtos que tem bastante procura em determinada época do ano, pois afetará os clientes que ficam insatisfeitos em não encontrarem o produto que desejam. Assim, o Mercado & Cia perde a oportunidade de realizar grandes vendas.

Essas consequências trazem grandes prejuízos para a empresa, perdendo o lucro e trabalhando em função de pagar as despesas. Com essas perdas, a organização não consegue ter uma reserva para emergência. Podendo citar a pandemia do COVID-19, onde as empresas que não tinham esse ressurgimento de segurança faliram ou tiveram que tirar dinheiro de sua conta pessoal para mantê-la. No entanto, essas consequências ainda estão presentes no comércio e no mercado de trabalho, igualmente no Mercado & Cia.

Nas empresas em que há a ausência de investimento de ressurgimento de segurança, pode-se perceber que o proprietário não se previne para situações emergenciais. Por essas situações não serem muito frequentes a maioria das empresas não acham importante a utilização do ressurgimento, achando um custo de tempo e trabalho desnecessário, porém quando ocorre, há a possibilidade de falência do estabelecimento.

Trazendo o problema para o Mercado & Cia, onde o proprietário Sergio não acha de extrema importância obtê-lo. Ele não se preocupa em conhecer a Gestão de Compras para conseguir saber de todos os produtos que estão armazenados na empresa, se existem produtos em excesso com a possibilidade de perda deles por serem produtos perecíveis ou não conseguir atender a demanda. Portanto, um dos problemas acarretados é não ter esse ressurgimento de segurança servindo para a possibilidade da falta de produtos.

Um fabricante de eletrodomésticos tem uma produção média diária de 300 liquidificadores domésticos. Os motores elétricos que compõem o lote de compra, os produtos são adquiridos de um fornecedor que demora cinco dias para entregar. O fabricante deseja ter como ressuprimento de segurança caso aconteça possíveis atrasos na empresa ou aumento de produção em função de horas extras ou falta de quantidade de motores suficiente para dois dias de produção. (PEINADO; GRAEML, 2007, p.723)

Ou seja, o ressuprimento de segurança consiste no caso se o nível do estoque seja atingido ou ultrapassado, irá causar necessidades dessa função, que precisará persistir até o ressuprimento material ocasional aconteça novamente, ele é feito de diferentes formas dependendo do tipo de empresa, no caso de empresas que tenha produtos perecíveis como o Mercado & Cia, será feito o ressuprimento que é utilizado periodicamente.

Conseqüentemente acarreta outro problema que é a inexistência de um sistema de revisão, os proprietários não revisam em tempo periódico os produtos que ainda estão disponíveis e o que já acabou. Não sendo feito a revisão dos produtos na empresa também não será possível ser feito o ressuprimento de segurança por serem codependentes, com a falta dessa revisão acontece a perda de grande parte dos produtos.

Portanto, por ser um supermercado, a falta dessa reserva de segurança faz com que os proprietários percam os produtos, pois todos eles têm data de validade ou também cause a falta deles diante a demanda dos clientes. Esse problema é a causa principal dos prejuízos da empresa, pois os produtos perdidos é o dinheiro da empresa sendo gasto com compras que serão descartadas por serem perecíveis.

Outra dificuldade encontrada pela empresa é a falta de um sistema qualificado para realizar a gestão de compras, já que esta possibilita que todas as demandas sejam atendidas, inclusive no período de baixa ou de alta procura de produtos. Essa ferramenta de gerenciamento de projetos permite planejamento, a organização e o gerenciamento de toda a empresa. Um bom aplicativo serve também como uma ferramenta de colaboração, a qual pode coordenar as tarefas da equipe para que todos saibam quando e quem está fazendo o quê.

Para ter um processo de gestão eficiente, a tecnologia da informação (TI) pode contribuir para os objetivos de melhora de controle interno das operações, melhora das informações para tomada de decisão, aumento da capacidade de reconhecer problemas mais cedo, já que a TI dispõe as informações com rapidez e eficiência. (BERALDI, 2000 apud ZIMMERER, 1994)

Portanto, a adoção de um sistema é de extrema importância para uma melhor confiabilidade de informações, uma vez que esse fluxo apresenta grande relevância para a organização. Além disso, pode ser uma estratégia, logo que armazenam diversos tipos de dados para a empresa, trazendo mais segurança e fazendo com que o trabalho seja mais eficiente. Existem diversos aplicativos no mercado para facilitar a administração de projetos, apesar de existir a possibilidade de desenvolvimento de sistemas particulares e específicos, mas dificilmente o desenvolvimento justificará algum ganho em relação às versões comerciais já disponíveis.

A falta da utilização da tecnologia da informação na administração do mercado traz inúmeras desvantagens, como a ineficiência de um acompanhamento do controle de produtos que torna a gestão mais lenta e improdutivo; Um péssimo manuseio de relatórios, gráficos, planilhas que poderiam ser integrados a um sistema da empresa, mas são feitos manualmente; A insuficiência de aplicativos informatizados que faz com que tenha um demorado *update* das informações, atualiza e recalcula novas datas vagorosamente quando uma tarefa é adiantada, atrasada ou alterada e a ausência do programa permite que várias simulações ou testes sejam descartados no resultado final.

Na empresa Mercado & Cia foi analisado que à medida que os produtos são consumidos, eles são repostos sem que exista um momento certo e fixo, e também a necessidade de reposição é determinada de maneira visual, apenas preenchendo os espaços vazios deixados pelas mercadorias levadas pelos consumidores. Porém os proprietários não trabalham com estoque, então eles não têm um acompanhamento de controle de produtos adequados e com a falta de avanços da tecnologia da informação acabam não conseguindo observar tudo que entra e sai. Portanto, muitos produtos esgotam e demoram em serem repostos, já que eles fazem toda gestão de compras visualmente.

A inexistência de um sistema faz com que tenha um péssimo monitoramento da movimentação dos itens na medida em que eles vão sendo consumidos, ou seja, acaba acarretando uma demorada atualização das informações, dessa forma os itens necessários para o próximo estágio do consumo não são analisados. Assim, torna o processo mais improdutivo e também observa uma melhor compreensão das falhas e problemas existentes, uma vez que cada posto de trabalho ou processos só é realizado quando solicitado pelo cliente imediatamente.

Segundo Albrecht (1992, p.13) O cliente é a razão de existir de qualquer empresa e de sua satisfação depende o sucesso ou fracasso de uma organização. Ou seja, cliente é alguém que se dirige a uma empresa para comprar um produto ou serviço e que espera recebê-los em troca de pagamento. Na empresa, não existe a análise das mercadorias com um sistema adequado, logo, a falta dos produtos causa insatisfação dos usufruídos. Portanto, a inexistência de adoção de uma política de sistemas, faz com que os clientes se sintam insatisfeitos, logo que a razão de estarem no mercado é a procura pelo produto que desejam e se decepcionam quando não acham, recorrendo à concorrentes próximos.

A escassez de um controle adequado com produtos faz com que não tenha uma melhor aptidão na organização, entretanto é quase impossível alcançar altos índices de qualidade ou implantar metodologias que oriente de forma correta a maneira de identificar e resolver problemas. Logo, a falta do uso de ferramentas simples, torna todo o processo de compras ineficiente.

A inexistência de um sistema de contagem de materiais também é um problema recorrente na empresa. Logo que essa ferramenta almoxarife, se não aplicada de forma correta, não assegura que as quantidades físicas ou existentes estejam de acordo com as listagens e os relatórios contábeis dos estoques. Em um cenário mercantil, a ineficiência desse sistema gera prejuízos relevantes para a empresa, fazendo com que, após um tempo, haja um erro exponencial em sua área contábil. Sendo assim, as empresas que não investem no planejamento para manter o capital de giro, como o Mercado & Cia, tendem a contrair dívidas com fornecedores, investidores ou mesmo instituições financeiras.

A elaboração de um método de contagem de materiais varia de acordo com a necessidade de cada empresa, visando calcular de forma correta seus produtos e

obter resultados satisfatórios. Assim, vê-se com frequência a utilização de diversas variáveis desse sistema, como o que é feito anualmente, no fechamento do ano fiscal; o que é feito parcialmente, onde é feita uma contagem de uma parte específica dos bens da organização. Entretanto, vê-se com potencial estratégico o método rotativo, segundo MARTINS;LAUGENI (2015, p.286), ordena os itens pela classificação ABC e determina os critérios de inventário, como a porcentagem dos itens de cada classe que serão inventariados e os períodos de tempo de cada inventário. Logo, durante esse processo, com ajuda da auditoria fiscal, são promovidos ajustes necessários.

Contudo, a preparação do ambiente é de extrema importância para que os funcionários e a empresa estejam preparados para realizar a contagem dos produtos. Isso se deve ao fato de que muitos depósitos e almoxarifados contém milhares de itens estocados, com inúmeras formas, tamanhos e nomes, exigindo uma força tarefa responsável e devidamente treinada para realizar a contagem. Além disso, o sucesso desse método não está em sua realização, e sim na organização prévia de seus materiais nos respectivos locais onde serão contados. Portanto, conhecer a instituição e entender sua necessidade de aplicação do programa, deve estar em primeiro plano para que a contagem dos itens flua de maneira correta, impedindo falhas e minimizando erros.

Na empresa Mercado & Cia, a inexistência do programa de contagem resulta, principalmente, na perda de materiais, logo que os proprietários não têm conhecimento dos produtos que estão ultrapassando o prazo de validade. Assim, a falta de um agente fiscalizador de alguns aspectos pontuais na gestão de compras da empresa fez com que surgisse decorrentes falhas no que tange disponibilidade de produtos rotineiramente, fato que fez com que o mercado, inserido no comércio alimentício, perdesse produtos de forma a ser evitada caso fizesse essa prática.

Como diz Chiavenato (2005, p.37), Todos os materiais precisam ser adequadamente administrados. As suas quantidades devem ser planejadas e controladas para que não haja faltas que paralitem a produção, nem excesso que elevem os custos operacionais desnecessariamente. Assim, o sistema é capaz de atender as necessidades organizacionais, pois, sem ele, geram-se erros corriqueiros que atrapalham a produção, seja ela qual for. Nesse sentido, o ideal é que seja feito periodicamente, para que eventuais divergências sejam resolvidas. Portanto, a

carência de um sistema adequado resulta em faltas de produtos ou o excesso deles, podendo gerar custos elevados para a empresa, logo que não serão detectados atrasos, gargalos ou desperdícios.

Outro obstáculo que é visível pela falta de gestão de compras, é o desconhecimento de um planejamento para a disposição de produtos, que faz com que as áreas alocadas de cada setor específico não sejam dimensionadas de acordo com a quantidade de produto. No mercado, essa má execução do arranjo físico acontece pela falta de conhecimento e interesse do proprietário, logo que, impossibilita a passagem das pessoas e dos transportes de materiais, e também, ignorando a abundância ou a falta dos produtos nas estantes do estabelecimento.

Layout ou arranjo físico é o resultado do estudo da localização relativa dos recursos produtivos – tais como máquinas, instalações hidráulicas, elétricas, vias de locomoção, pessoas – em uma instalação industrial ou de prestação de serviços. Um bom layout é, sem sombra de dúvida, fator de vantagem competitiva para qualquer empresa. (MARTINS; LAUGENI, 2015, p.144)

Ou seja, a insuficiência de estudo gera a perda de interesse dos clientes, não sendo um local chamativo para o público. Assim, tem-se o prejuízo no estabelecimento e, conseqüentemente, a desordem e o transtorno entre os integrantes do mercado devido à falta de organização das prateleiras e do local. Nenhuma outra variável provoca tanto impacto inicial no consumidor como o mercado em si, portanto, sem um ambiente devidamente organizado, sem a apresentação dos produtos satisfatória, com a ineficiência da comunicação visual, promove a insatisfação do seu público-alvo, pois não conseguem ter uma visualização ampla e clara do estabelecimento, e assim, desperta o desinteresse para a realização das compras, buscando concorrentes.

É de extrema importância que os proprietários possuam conhecimento sobre os tipos de organização do local e seus benefícios e malefícios dentro de um estabelecimento. No entanto, na empresa em questão não é compreendido que esse planejamento físico é uma tarefa de grande importância e indispensável e que, sem a utilização dela, existem grandes desvantagens, como o encarecimento dos custos unitários dos produtos, a complexibilidade do planejamento, a baixa utilização dos recursos, a alta demanda do estoque, padrões de fluxo excessivamente longos e confusos, que são grandes causadores desses prejuízos.

O arranjo físico por processo agrupa, em uma mesma área, todos os processos ou equipamentos do mesmo tipo e função. Os materiais e produtos se deslocam procurando os diferentes processos, à medida que estes se tornam necessários. Este arranjo físico não possui a mesma produtividade do arranjo por produto, porém tem menor custo de construção e apresenta grande flexibilidade, podendo atender as demandas menos previsíveis e constantes. Exemplo: a divisão das áreas em um supermercado. (PEINADO; GRAEML, 2007, p.100)

Isto significa que a organização do estabelecimento feito a partir de processos é o mais adequado e utilizados em supermercado, visto que ele traz a coordenação de todos os produtos dentro do estabelecimento. O Mercado & Cia, se distancia dessa organização, logo que a escassez de conhecimento sobre planejamento gera ausência de distribuição entre seus itens, fornecendo pouca flexibilidade para atender as mudanças do mercado, e sem a existência de controle do fluxo a ser seguido do produto. Além disso, não atende às exigências de mercadorias diversificadas em altas quantidades e estimula o mau nível de motivação, forçando um retrabalho de seus funcionários.

Com a falta de informações necessárias diante da demanda das mercadorias, os proprietários têm dificuldades para conduzir a organização da sua empresa, não abrangendo o entendimento aprofundado sobre cada item, isso acaba afetando de forma negativa todo funcionamento a longo prazo da organização. Por conseguinte, a perda dos produtos que foram comprados em excesso e a escassez dos que foram mais procurados pelo público-alvo, o que afeta diretamente a área da financeira e de estoque da empresa, logo que, se um produto não circula, conseqüentemente sua entrada e saída fica estagnada e o capital não gira.

Segundo o Roteiro de Inspeção – Comércio Varejista Supermercados e Hipermercados “Alimentos devem ser armazenados de forma organizada, em local limpo, livre de pragas, entulhos e material tóxico, separados por categorias, longe do piso, sobre estrados fixos ou móveis, distantes 40 centímetros das paredes e entre pilhas de 60 centímetros do forro”. No Mercado & Cia, as mercadorias não são posicionadas e separadas de forma adequada, logo que elas se encontram do lado de um depósito de ração, dentro do mesmo supermercado, ao lado dos produtos alimentícios e, logo em seguida, o material de limpeza. Esse mau posicionamento é acarretado pela insuficiência do conhecimento sobre o planejamento que deve ser realizado, então eles acabam sendo dispostos nas prateleiras assim que chegam ao mercado e não seguem as recomendações feitas pela vigilância sanitária.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

A partir das deficiências apresentadas e relacionadas a Gestão de Compras no Mercado & Cia, é observado que os proprietários precisam pensar em um sistema de revisão contínua, que consiste em monitorar os produtos presentes na empresa até que se atinja um nível denominado de ponto de ressuprimento (PR). Sendo o sinal para fazer a encomenda de novos produtos, quando o nível do estoque fica abaixo do ponto de ressuprimento, é preciso que essa encomenda de reposição seja feita. Definindo esse nível previamente, será possível providenciar o tempo necessário para ser feito a revisão no mercadinho.

Para ser feita a revisão contínua dos produtos necessita-se do acompanhamento contínuo do nível de estoque, por ser um estabelecimento em que a maioria dos produtos são perecíveis. Sendo assim, a revisão é feita sempre que os produtos são retirados, sendo repostos rapidamente. É preciso, portanto, que o proprietário faça uma pesquisa durante uma semana para calcular o nível de atendimento do local, sendo um nível base para a demanda, tendo a quantidade suficiente de produtos para atendê-la, e assim que os produtos vão sendo vendidos, o nível será atualizado.

No sistema de revisão contínua, a proteção do estoque de segurança contra a falta de material acontece apenas durante o tempo de ressuprimento. Se houver um aumento expressivo da demanda antes do ponto de ressuprimento, um novo pedido de compra será disparado, em outras palavras, antes do estoque atingir esse ponto, não existe possibilidade física da falta de material. (PEINADO; GRAEML, 2007, p.724)

O sistema de revisão contínua tem como consequência o ressuprimento de segurança e pode ser implementado na empresa, pois ele irá fazer com que ainda tenha produtos no tempo que o fornecedor levar para o reabastecimento deles e também é útil caso aconteça algum imprevisto que faça com que o fornecedor atrase mais do que o esperado, portanto no caso de haver esse imprevisto, não irá faltar produtos conforme a demanda.

O ressuprimento de segurança também conhecido como estoque de segurança consiste em ter produtos reservados para o tempo de espera da reposição de produtos ou, até mesmo, caso aconteçam imprevistos que ocasionem a falta deles, então esse ressuprimento vai fazer ser possível que o proprietário consiga atender

toda a demanda pedida pelo cliente, não causando prejuízo para a empresa, pois assim ele não irá perder o cliente por conta da falta do produto e, conseqüentemente, o dinheiro que o proprietário vai perder pela não venda desse.

Para implementar o ressurgimento de segurança é necessário calcular a quantidade de um certo produto que o dono da empresa vende em um determinado tempo para assim estabelecer o estoque que ele deverá obter.

Ocorre falhas no estoque mínimo dos produtos, um exemplo disso é quando um produto vende 10 unidades por período e seu estoque mínimo é de 15 unidades. Este mesmo produto entra em promoção, portanto tem uma venda maior e o proprietário não modifica seu estoque mínimo, ocorrendo assim a ruptura dos produtos no estoque. (RAIMUNDO, 2011, p.59)

Assim dizendo, o estoque mínimo precisará ter produtos com a quantidade superior dos que são vendidos por período. Para evitar as falhas é necessário que o estoque mínimo seja sempre atualizado com a frequência de venda dos produtos, principalmente caso haja promoções no Mercado & Cia ou simplesmente pelo aumento inesperado da demanda por certo produto, sendo comum acontecer em certas partes do ano.

Para ser feita a revisão contínua e o ressurgimento de segurança, o proprietário irá utilizar o *software* de gestão de compras para conseguir calcular os produtos que mais vendem na empresa e os que menos vendem, já atualizando automaticamente caso o produto comece a vender mais ou menos e sendo possível também saber através dele qual o tempo que irá durar os produtos nas prateleiras e assim calcular o ressurgimento necessário no tempo de reabastecimento do novo lote.

A fim de solucionar os gargalos gerados pela falta do controle de entrada e saída, de tempo, de armazenagem, quantidades de produtos estocados e periodicidade de reposição e o desconhecimento da demanda do mercado, que causa perdas e faltas de produtos, é proposto que a empresa Mercado & Cia faça a utilização da ferramenta PEPS. Esta ferramenta refere que o primeiro produto a entrar terá que ser o primeiro a sair, visto que com ela consiga realizar a reposição dos materiais no momento e na quantidade certa, além de ter uma melhor programação das atividades.

Com esse método de gerenciamento, é possível administrar a entrada e saída de mercadorias, fazendo com que a primeira peça que adentra ao estoque deve ser a

primeira que sairia, assim diminuindo o tempo que produtos e insumos ficam armazenados em estoque tendo uma rotatividade e um fluxo maior, diminuindo dessa forma possíveis perdas e influenciando questionamentos como: o que deve ser comprado, a quantidade e tempo que deverá ser realizado a compra de determinado suprimento. A ferramenta PEPS organiza o estoque pela sua ordem cronológica, possuindo como premissa, a entrada do material, garantindo que produtos e insumos não percam sua validade, reduzindo possíveis perdas.

Uma das importantes ferramentas utilizadas da gestão de estoque é o PEPS que significa que o primeiro a entrar terá que ser o primeiro a sair, essa metodologia visa diminuir: Conceitos, ferramentas e práticas tempo que produtos e insumos ficam armazenados em um estoque diminuindo dessa forma possíveis perdas e custos com manutenção dos materiais. (COGO SILVA, 2020, p.111)

Para que seja possível implantar o PEPS é necessário ter um sistema de gestão integrado, pois automaticamente será necessário ter um controle do espaço físico do mercado que deve ser planejado e organizado, além de utilizar um sistema de armazenagem que de preferência para que os produtos mais antigos estejam em evidencia e sejam vendidos com prioridade. Outro detalhe importantíssimo sobre o método PEPS na gestão de compras é conhecer a demanda da empresa. Segundo Martins e Laugeni (2015, p.247) a demanda representa a vontade de o consumidor adquirir um produto, relaciona-se basicamente com o futuro. Ou seja, para que consiga realizar uma projeção da demanda adequada, deverá ter informações coletadas a respeito de como o mercado se comporta, quando as vendas são mais intensas para determinados produtos e consigam planejar o aumento de rotação destes, igualmente para produtos que em temporadas as buscas são menores, assim o ideal seria reduzir a demanda e manter um estoque mínimo, sem ocupar muito espaço.

A fim de facilitar o controle da entrada e saída pode se utilizar um *software* de gestão de compras, onde é possível monitorar a quantidade e o dia das cargas recebidas e catalogar o valor de cada um dos materiais, para depois utilizar esses dados na composição do preço de venda das mercadorias.

A utilização do sistema PEPS beneficiará as empresas conseguindo entender a quantidade necessária no momento ideal. Eliminando a questão de perdas e excesso de produto, frequentemente na empresa, sem que falem produtos

desejados pelos clientes, pois terá uma média prevista para conseguir controlar. Dessa forma, o estoque terá uma rotatividade maior, para manter a lógica de custo do produto e valor de venda no dia a dia da empresa. Além de melhorar a organização do espaço físico da empresa.

Com o propósito de sanar a ineficiência do arranjo físico do Mercado & Cia, gerado pela má execução do mesmo, é sugerida a transformação do seu layout atual para um novo modelo, a fim de minimizar as despesas com perda ou excesso de materiais, melhorar a utilização da área disponível da empresa, impressionar de maneira positiva o seu público alvo e facilitar o acesso às informações quando adequado, dado que a empresa não se preocupa com a organização e necessidade de um layout ideal para o local.

Diante do que foi exposto é recomendado que fosse feito um layout funcional, que segundo Peinado e Graeml (2007, p.107) ele agrupa, em uma mesma área, todos os processos e equipamentos do mesmo tipo e função. Isto significa que cada produto deverá permanecer em seu setor específico, conforme sua categoria para que não haja desordem nos alimentos e para facilitar a busca do produto que o cliente deseja. Esse layout tende a gerenciar o fluxo de clientes e dos materiais nas prateleiras, seu objetivo maior é a visibilidade do seu público com os produtos nas estantes.

Por conseguinte, os proprietários deverão realizar a execução do layout proposto. Para isso, primeiramente é necessário observar o local para verificar se não há nenhum impedimento, como instalações elétricas ou hidráulicas; pilastras ou obstáculos no piso. Logo em seguida, é feita a contagem das possibilidades de arranjo físico dentro do layout por processo, de acordo com os setores existentes e necessários para a quantidade de mercadorias presentes, essa contagem é feita através da quantia de corredores que o mercado possui, colocando essa quantia em fatorial e resultando no número de possibilidades.

E para o andamento do arranjo físico é necessário que, sejam feitas visualizações da planta, por intermédio de softwares ou manualmente, como em desenhos e maquetes, pois diante disso, é permitida a ampla visualização do deslocamento de materiais e pessoas. Posteriormente, é necessário levantar as informações básicas para executar o layout, sendo elas, identificar o fluxo dos

materiais e operações; levantar a área necessária para cada agrupamento de trabalho; identificar o quanto é conveniente ou inconveniente aproximar certos tipos de operação e por fim, elaborar o arranjo físico.

Na identificação do fluxo de materiais é necessário um grande entendimento nessa área da empresa, pois ele depende de muitas informações, como o levantamento da quantia de produtos que será movimentada em cada fluxo, da direção, do sentido e da quantidade destes fluxos. Para o Mercado & Cia, a maneira sugerida para a identificação é o fluxograma, que consiste em uma representação de forma gráfica e simples de verificar o fluxo de sua organização. Com o auxílio desse desenho, o mercado conseguiria padronizar seu processo, ligando um setor ao outro, desde a entrada até a porta de saída.

A próxima etapa é considerada uma das mais importantes, pois é ela que vai colocar o arranjo físico em prática, é através do levantamento da área física que iremos analisar toda superfície da organização, é importante que os proprietários do mercado observem sua área de circulação, área de operação e os corredores de passagem para a elaboração deste layout. Isto é, eles deverão verificar e estudar cada setor de sua organização, se não há obstáculos em seu local; para a execução deste processo é aconselhado o uso de uma planta do estabelecimento.

O levantamento da necessidade de área física também é fundamental para a elaboração de um bom arranjo físico. Devido às particularidades de cada processo, máquinas, forma de trabalho e configuração da planta previamente construída, o cálculo e a divisão das áreas tornam certos níveis de detalhe específicos para cada caso. Problemas de iluminação, saída de emergência, acesso a bebedouros e banheiros, necessidades de instalações hidráulicas, de exaustão etc. devem ser levado em conta. (Peinado e Graeml, 2007, p.109)

Logo em seguida, é feita a identificação do relacionamento dos centros de trabalho, isto é, analisar o quanto é conveniente ou inconveniente deixar o setor perto do outro, esse passo irá definir toda estrutura do layout por processo e, também colocando a estratégia do mercado em prioridade. Para a realização desse, é essencial usar o diagrama de relacionamentos, que corresponde em um método que examina a importância que o corredor tem de ficar perto do outro, esse meio é simples e básico de se fazer. Os proprietários deverão observar todos seus setores e separar qual mais relevante estar próximo ao outro, levando em consideração

garantir a boa sequência do fluxo de trabalho; facilitar a comunicação e fazendo o cliente se locomover pelo mercado, assim se interessando em levar outros produtos além do que iria levar, já que esse é o maior objetivo do layout por processo.

Com a implantação do arranjo físico por processo no Mercado & Cia, é esperado resultados positivos, como a grande movimentação e circulação dos clientes dentro da organização; maior visibilidade dos produtos nas prateleiras e um estabelecimento organizado e elaborado estrategicamente, conforme sua demanda, assim não tendo perda ou excesso de seus materiais. Mesmo havendo diversas maneiras de realizar corretamente esse layout, muitas empresas desenvolvem o planejamento desse de forma intuitiva, através de seus administradores.

Essa mudança levaria o mercado a arcar com os custos da movimentação de seu material, o valor quantitativo irá depender do volume ou peso de seus produtos, levando em consideração também, os equipamentos e máquinas que serão necessários para o transporte desses, além disso, é importante levantar os custos para cada alternativa de arranjo físico que é possível criar. Por fim, para ter o resultado do custo total é preciso ter o valor do custo para transportar uma unidade do produto por uma unidade de distância; a distância entre a origem e o destino e a quantidade transportada entre a origem e o destino, depois de ter todos esses valores é só multiplicar custo vezes distância vezes a quantidade transportada, tem-se o custo total desse layout.

Com o intuito de solucionar os problemas gerados pela ausência da gestão de compras, é proposto à empresa que se faça a utilização do mesmo software. Esse sistema auxiliará a empresa em diversas áreas de sua administração. Segundo Stair & Reynolds (2011), o *software* consiste em programas que comandam a operação do computador e, além disso, esses programas permitem que o computador processe as folhas de pagamento, envie as contas para os clientes e forneça aos gerentes, informações para aumentar os lucros, reduzir custos e oferecer melhor serviço ao consumidor. Portanto, um *software* pode ser entendido como qualquer programa de computador capaz de acelerar e aprimorar o fluxo e volume do processamento de informações.

É perceptível que o uso do *software* para otimizar as vendas, as empresas se tornam mais competitivas no mercado, havendo as acelerações dos processos dos

negócios, reduzindo os custos. Além disso, instituições que não se adaptam às inovações, estão fadadas a permanecer estagnadas, visto que novos produtos emergiram rapidamente e outros já existentes mudaram.

Na empresa Mercado & Cia, que atua na venda de produtos alimentícios, o *software* solucionaria problemas de necessidade específica da empresa, como por exemplo, a ineficiência de um acompanhamento de controle do vencimento de produtos, o que torna a gestão mais lenta e improdutivo. Desse modo, observa-se a importância da TI (Tecnologia da Informação) nos dias atuais, visto que a utilização dessas ferramentas possibilita às empresas algumas vantagens em relação aos seus concorrentes, como o maior controle de produção, controle das vendas, acompanhamento de pedidos feitos aos fornecedores e encomendas previstas pelos seus clientes.

Para que a empresa obtenha os resultados esperados e atenda a todas as necessidades, é sugerido que o *software* a ser utilizado seja o Linx

. Esse programa foi fundado por Nércio Fernandes e outros empreendedores no ano de 1985, inicialmente como um varejo nomeado de Microserv Comércio e Consultoria Ltda, dando início às atividades de companhia com o sistema de MicroMalhas, desenvolvida para atender as empresas de vestuário. No entanto, a história de Linx começa em 2004 na cidade de São Paulo, com o intuito de concentrar a participação de todas as empresas do grupo. Para Nércio, a ideia de *software* surge pela hostilidade da gestão presente desde as etapas da linha de produção da antiga MicroMalhas, que garantia excelência aos seus clientes.

Segundo Turban & Volonino (2013), o princípio fundamental a ser aprendido é que, quando estratégias organizacionais mudam, as estratégias de TI precisam mudar com elas. Ambas são dinâmicas. Portanto, Nércio e outros empreendedores decidiram evoluir com os rumos da organização, logo que as transformações são sempre constantes no cenário competitivo global e as empresas buscam constantemente um meio de competir com mais eficiência e eficácia.

O *software* Linx conta com um programa específico para Mercados e Mercadinhos, auxiliando no controle de validade para que saibam as datas em que os produtos estão para vencer, planejam ações de promoções e perdas desnecessárias, contribui também com controle de inventário de forma simples e

rápida, tendo em mãos a listagem de todos os produtos. O sistema informatizado beneficiaria a empresa com relatórios de receitas, custos e despesas, com baixas automáticas de tudo que vendeu e assim gerando o entendimento do que mais se vende e os produtos que lhe dão maior margem de lucro.

Com a finalidade de resolver o problema presente no Mercado & Cia, o plano escolhido no *software* Linx foi o conhecido como pop, que oferece elementos essenciais para melhorar o desempenho da empresa no mercado. Esse sistema apresenta ferramentas como o PDV (Ponto de venda) online e off-line; Emissão de notas; Controle de estoque; Relatórios customizados; Gestão fiscal e contábil; Integração com balança; Integração com TEF (Transferência eletrônica de Fundos); Lista de preços por produto; Cliente e forma de pagamento; Suporte técnico e por fim, pode ser utilizado por vários usuários ao mesmo tempo. Desse modo, o Mercado & Cia integrará suas principais necessidades e dificuldades em um único programa, que poderia ser usado por seus proprietários e sócios a fim de controlar o andamento da empresa em tempo real.

A implantação desse sistema beneficiará a empresa de diversas formas, como na redução de desperdícios, auxiliará no planejamento financeiro e, além disso, melhorará o processo de compra. Para se fazer um relatório de estoque no *software*, primordialmente é necessário inserir todas as notas de compras e fazer todos os ajustes de estoque que podem influenciar no resultado, como os produtos vencidos, quebrados, ou retirados para o consumo próprio, evitando assim que o relatório tenha erros e que seja emitido com informações divergentes do estoque físico real do estabelecimento.

Depois de feitos os ajustes no Linx, caso o usuário queira realizar a contagem de estoque, deverá acessar o Menu, em seguida Operações, selecionar a opção Estoque e por último Contagens. Primeiramente é importante gerar um relatório que será entregue aos responsáveis pela contagem com os produtos que terão o seu estoque contado, para isso, na guia Seleção, deverá clicar em Incluir. Selecione o Almoarifado ao qual pertencem os produtos que serão contados. A contagem pode ser realizada utilizando os diversos filtros disponíveis, por exemplo, por fornecedor, por grupo, subgrupo ou artigo que é de múltipla seleção.

Após preencher todos os filtros desejados, o usuário deverá Salvar. Será exibida a listagem com os produtos no relatório para a contagem. Esse relatório vai ser utilizado na contagem física dos produtos, e possui a informação dos números da contagem, a data em que a contagem física dos produtos foi realizada e para cada produto consta o campo para preenchimento do horário do término da contagem e colunas para informar a quantidade contada. São disponibilizadas três colunas para anotar a quantidade, tendo em vista que um mesmo produto pode estar em localidades diferentes.

Para que o *software* seja instalado na empresa, é pago uma taxa de implantação, cujo valor é R\$1.400,00 (mil e quatrocentos reais) e uma taxa mensal de R\$249,90 (duzentos e quarenta e nove e noventa centavos). Diante esse valor, foi realizada uma simulação onde um produto com bastante demanda no Mercado & Cia tivesse com um lote vencido e causaria prejuízo para a empresa.

A partir de todo o exposto observa-se que as propostas apresentadas podem contribuir significativamente com a empresa, trazendo planejamento, organização e clareza em seus processos e ações. Assim, será possível atender as necessidades geradas pela ineficiência da produção da empresa, aumentando seu lucro e sua produtividade.

CONCLUSÃO

Ao longo do ano foi desenvolvido o Trabalho de Conclusão de Curso, com o tema Gestão de Compras, a respeito da empresa Mercado & Cia, a fim de organizar, planejar, dirigir e controlar todo o sistema do mercado, sugerindo aos proprietários soluções que dariam praticidade no dia a dia da empresa. Com isso, pôde-se concluir que as ideias propostas pelo grupo são de importância para o sucesso do mercado, acarretando em lucro, organização, melhor relação com os clientes e visibilidade de seus produtos.

No primeiro capítulo do trabalho foi abordada a História da Administração e seus conceitos, retratando assim toda trajetória e evolução da mesma, mostrando sua relevância na vida das pessoas e das empresas. Além disso, foram expostas as principais teorias da Administração, apresentando seus conhecimentos e experiências que podem ser aplicadas na realidade das organizações. E, por fim, foram descritas as áreas mais relevantes dessa ciência, como foram desenvolvidas, qual a função de cada uma e o que esse setor muda dentro da empresa.

Já no segundo capítulo, foi apresentada a empresa escolhida para o desenvolvimento. Para tanto, fez-se uma pesquisa de campo no município de Guaratinguetá, onde a empresa escolhida foi o Mercado & Cia, classificada no segmento de comércio. Desse modo, o grupo contatou os proprietários algumas vezes para fornecer informações para o prosseguimento do projeto e, assim, encontrar as ineficiências que prejudicavam seu aspecto produtivo. Assim, após analisar as divergências, foram abordados problemas presentes na Gestão de Compras da organização, onde a falta dessa vertente da Administração trouxe problemas para a lucratividade da empresa.

No terceiro capítulo foram discutidas propostas de solução para as problemáticas encontradas na empresa. Essas propostas foram construídas com base nos contatos com os proprietários da empresa, que alegaram ao grupo ineficiências em sua organização, buscando apresentar soluções dentro do alcance institucional. Para isso, foram desenvolvidas sugestões com o intuito de monitorar os produtos da empresa, problema ligado diretamente à Gestão de Compras. No final desse capítulo, foi indicado o *software* Linx, que controlará toda entrada e saída,

fiscalizando as vendas e os vencimentos dos produtos, aumentando sua lucratividade.

Depois de finalizado o Trabalho de Conclusão de Curso, o grupo concluiu que o resultado foi satisfatório e atendeu as expectativas esperadas, permitindo a análise sobre diversos aspectos da empresa abordada. Com isso, os modelos apresentados pelo grupo com a finalidade de gerar o aumento da lucratividade, mostraram-se viáveis para a empresa escolhida, podendo ser expandida quando necessário para aperfeiçoamento das ferramentas de Gestão de Compras. Desse modo, espera-se que a organização tenha sucesso, fazendo com que apresente uma quantidade reduzida de problemáticas e ineficiências em sua administração.

Esse trabalho não se encerra por aqui, podendo ser usado para outras pesquisas e o aperfeiçoamento da Gestão de Compras, contribuindo com a área da Administração.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos: os novos horizontes da administração**. Barueri, SP: Manoele, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna Administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**, 6° edição Revista e Atualizada. Rio de Janeiro, Elsevier Editora: 2022.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle**. São Paulo: Atlas, 1989.

GRAZIANE, Álvaro Paz. **Gestão de Estoques e Movimentação de Materiais: Livro didático**. Palhoça: UnisulVirtual, 2013.

GULLO, José. **Administração: para quem estuda, ensina e pratica**. São Paulo: Bom dia, 2016.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Guaratinguetá**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/guaratingueta.html>>. Acesso em 30 julho 2022.

KWASNICKA, Eunice. **Introdução à Administração: Manual do Mestre**. São Paulo: Atlas, 2005.

KWASNICKA, Eunice. **Introdução à Administração**, 6ª edição São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Petrônio; ALT, Paulo. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001

MARTINS, Petrônio; LAUGENI, Fernando. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

MOTTA, Fernando. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Notas para a História da Administração brasileira: Origens e desenvolvimento. Rio de Janeiro, Revista Adm Empr., 1983.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre. **Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviço**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DA ESTÂNCIA TURÍSTICA DE GUARATINGUETÁ. **Localização**. Disponível em: <<https://guaratingueta.sp.gov.br/localizacao/>>. Acesso em 30 julho 2022.

ROSSÉS, Gustavo. **Introdução à Administração**. 2014. 126 f. Dissertação (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

SUBGERÊNCIA EM ALIMENTOS. **Roteiro de Inspeção – Comércio Varejista Supermercados e Hipermercados**. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/roteiro_supermercados_e_hipermercados_1363119486.pdf>. Acesso em 05 setembro 2022.

SOUZA, Helcimara. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

TAYLOR, Frederick. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil. Rio de Janeiro: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2012.