

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS
Ensino Técnico Integrado ao Médio de Administração

Agatha Nicole Leite Santos
Bianca Camargo Silva
Giovanna Mendes da Silva
Gleyce Karine de Souza Santos
Lavínia Kodel de Campos
Michele dos Reis Toledo Santos

**GESTÃO DE COMPRAS: Análise e Otimização dos Processos de
Negócios na Papelaria e Bazar Avenida**

Guaratinguetá- SP

2023

Agatha Nicole Leite Santos
Bianca Camargo Silva
Giovanna Mendes da Silva
Gleyce Karine de Souza Santos
Lavínia Kodel de Campos
Michele dos Reis Toledo Santos

**GESTÃO DE COMPRAS: Análise e Otimização dos Processos de
Negócios na Papelaria e Bazar Avenida**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico 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 - SP

2023

RESUMO

A dissertação acadêmica em questão, estruturada para a criação do Trabalho de Conclusão de Curso, exprimi a elaboração e desenvolvimento partindo dos conhecimentos Administrativos, contemplando sua importância e os benefícios desta para as organizações e, para o panorama empresarial. O capítulo um é composto por diferentes aspectos, sobretudo aborda sobre a história da administração e sua evolução no Brasil, como também os conceitos e teorias administrativas a partir de publicações de renomados autores da área, discorrendo para seus âmbitos de forma demonstrativa que tivesse foco no segmento de Compras, o que caracteriza a vertente principal que norteia o processo de pesquisa e desenvolvimento deste estudo. Precedido pelo capítulo dois que mostrará a situação problema da organização, revelando suas inconformidades e ineficiências de acordo com a vertente de Compras, o que acaba gerando consequências adversas ao desempenho da empresa referente ao mercado, tornando-se necessário recorrer por medidas que auxiliem nessas problemáticas. Após a identificação das carências constatadas, o capítulo três apresenta propostas oportunas que possam surtir resultados eficazes de melhorias na companhia, diante do enfoque central no setor de Compras. Em suma, os principais projetos de intervenção concernem o planejamento estratégico de compras; Seleção e Cartela de Fornecedores; Curva ABC e o sistema PPCP, cujo principal objetivo é propiciar maior praticidade e eficiência para a realização das aquisições de matéria-prima que supra as necessidades dos clientes. Dessa maneira, a conclusão expõe a viabilidade das propostas apresentadas e sugeridas que demonstram o aumento do controle e organização para a empresa Papelaria e Bazar Avenida, baseada em estudos teóricos, assim como nas informações apuradas e aos resultados esperados mediante aos modelos de soluções abordados.

Palavras-Chave: **Administração. Compras. Vendas.**

ABSTRACT

The academic dissertation in question, structured for the creation of the Course Conclusion Work, expresses the elaboration and development starting from the Administrative knowledge learned, contemplating its importance and the benefits of this for organizations and, for the business panorama. Chapter one is made up of different aspects, mainly the history of administration and its evolution in Brazil, as well as administrative concepts and theories based on publications by renowned authors in the field, discussing their areas in a demonstrative way that focused on the Purchasing segment, which characterizes the main aspect that guides the research and development process of this study. Preceded by chapter two, which will show the organization's problem situation, revealing its non-conformities and inefficiencies according to the Purchasing aspect, which ends up generating adverse consequences for the company's performance in the market, making it necessary to resort to measures to help with these problems. Once the shortcomings have been identified, chapter three presents appropriate proposals that could bring effective results in terms of improvements in the company, with a central focus on the Purchasing sector. In short, the main intervention projects concern strategic purchasing planning; Supplier Selection and Portfolio; ABC Curve and the PPCP system, the main aim of which is to provide greater practicality and efficiency for the company's procurement process. In this way, the conclusion exposes the viability of the proposals presented and suggested that demonstrate the increase in control and organization for the company Papelaria e Bazar Avenida, based on theoretical studies, as well as on the information ascertained and the results expected through the models of solutions addressed.

Keywords: **Administration. Purchasing. Sales.**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 ADMINISTRAÇÃO.....	9
1.1 História da Administração.....	9
1.2 História da Administração no Brasil.....	11
1.3 Conceitos da Administração.....	14
1.4 Teorias da Administração.....	16
1.4.1 Administração Científica.....	16
1.4.2 Teoria Clássica.....	17
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	18
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	19
1.4.5 Teoria Comportamental.....	20
1.4.6 Teoria de Sistemas.....	21
1.4.7 Teoria Estruturalista.....	22
1.4.8 Teoria Neoclássica.....	23
1.5 Áreas da Administração.....	24
1.5.1 Marketing.....	24
1.5.2 Logística.....	25
1.5.3 Gestão de Estoques.....	26
1.5.4 Gestão de Pessoas.....	27
1.5.5 Gestão de Produção.....	28
1.5.6 Gestão Financeira.....	29
1.5.7 Gestão de Compras.....	30
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	33

2.1 Descrição do Município.....	33
2.2 Caracterização da Empresa.....	34
2.3 Descrição dos Problemas.....	35
3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	44
3.1 Resultados Esperados.....	50
CONCLUSÃO.....	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICES.....	63
Apêndice A.....	63

INTRODUÇÃO

O atual Trabalho de Conclusão de Curso originou-se em fevereiro de 2023 desde o delineamento da pesquisa de campo realizada no município de Guaratinguetá/SP, cujo objetivo era questionar a rotina e os métodos administrativos organizados por determinadas instituições, assim, identificar as falhas e as problemáticas operacionais e proporcionar metodologias cabíveis para possíveis resoluções, dando o devido crédito as temáticas mais aparentes e mais interruptas destacadas nas mesmas. Deste modo, a Papelaria e Bazar Avenida, correlacionando as práticas gerenciais com as informações pela pesquisa obtidas, bem como o controle de funcionamento da instituição, condutas financeiras, conhecimento tecnológico, apronta-se as principais adversidades identificadas.

No capítulo um iremos abordar sobre a História da Administração, como e onde surgiu e de que forma vem se fazendo importante desde antigamente até os dias atuais, sendo o destaque seu desenvolvimento no Brasil. Logo depois, vão ser mostradas visões de três teóricos sobre a administração, suas ideias, aquilo que veem como relevante e o que defendem. Seguidamente, serão abordadas definições das teorias, as quais compõem a Administração, que são desenvolver um bom planejamento, possuir boa visão de mercado, com alicerces que servem para melhorar o funcionamento da empresa, mostrando desde a teoria da administração científica no século XIX até a neoclássica no ano de 1950. No fim serão desenvolvidas as áreas da administração, sendo focado na parte de Gestão de Compras.

Por conseguinte, à história da administração, com respaldo a uma pesquisa de campo realizada, o presente segundo capítulo abordará os aspectos físicos, geográficos, econômicos e apontará a relevância do município no qual a empresa Papelaria e Bazar Avenida está situada, será descrito características fundamentais para um conhecimento breve a respeito do histórico e o cenário físico da organização. Posterior ao exposto, apresentará as problemáticas identificadas, na instituição em questão, pelo grupo, essas quais que estão relacionadas sobretudo, a gestão de compras da empresa que discorre na ausência dela, considerando as análises e estudos ao longo do trabalho.

Em prossecução, o capítulo três abordará as propostas de soluções mais cabíveis e eficazes para deliberar os supostos problemas na qual a empresa porta. Deste modo serão apresentadas ferramentas capazes de solucionar os problemas ne gestão de compras da instituição citada, subdividindo-se a partir do requerimento da resolução de outras dificuldades, são tais ferramentas estas como o PDCA juntamente com o KPI, que atuará na avaliação de desempenho, garantindo os melhores resultados e melhora das etapas do serviço, onde facilitará a gestão estratégica de compras da empresa. Além disso, será adotado critérios de avaliação de fornecimento a partir da cartela de fornecedores, para garantir os melhores produtos e o cumprimento de prazos de seus fornecedores, seguido da ferramenta Curva ABC que será utilizada também para os provedores e para o planejamento de compras, e o PPCP que conciliará requisições de demanda e oferta. Será sugerido a utilização do PEPS e a organização do almoxarifado para o controle dos itens de venda, que evitarão supostos desperdícios. Além de outros métodos como a previsão de vendas, gestão de conhecimento que colaborará com o funcionamento da empresa em diversas áreas. E por fim terá o planejamento financeiro e MKD, cálculo que definirá o preço dos produtos e colaborarão com a melhora financeira juntamente com as compras da empresa.

Logo, a conclusão demonstrará as considerações e estimativas do grupo mediante ao trabalho de conclusão de curso proposto. Por meio da pesquisa de campo e identificação das falhas e problemáticas encontradas na organização em questão, será possível fazer a utilização dos conhecimentos adquiridos ao decorrer do curso de formação técnica em Administração, aplicando métodos e ferramentas para que traga aprimoramento e melhor gerenciamento do negócio e respectivamente, a evolução deste no mercado. Demonstrando um diagnóstico e soluções que levaram a proprietária e sua empresa a uma melhor gestão de compras e gerenciamento de seus produtos e fornecedores, assim possibilitando uma melhor competitividade desta no mercado.

Os principais autores efetivos para menções e consultas ao desenvolvimento da referente dissertação, retrata-se Idalberto Chiavenato (1999; 2014), Antônio Cesar Amaru Maximiano (2007; 2017), Ronald Ballou (1999; 2004) e Lawrence Jeffrey Gitman (1997; 2004).

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

A história da Administração se dá desde os primórdios históricos, principalmente quando os antigos buscavam soluções para lidar com seus recursos rudimentares e realizar seus objetivos, adotando normas próprias de acordo com suas necessidades. Grande parte de técnicas administrativas são ideais que evoluíram a partir de 4000 a.C., provenientes de costumes, práticas, hábitos ou até mesmo do planejamento para os ofícios das cidades, sendo capazes de controlar milhares de trabalhadores em obras, como as pirâmides localizados no Egito Antigo, onde também era necessário controle organizacional para armazenar os papiros escritos pelos escribas egípcios.

“Para que ela surgisse foram necessários séculos de preparação e antecedentes históricos capazes de permitir e viabilizar as condições indispensáveis ao seu aparecimento”. (CHIAVENATO, 2003, p.26). A formação da Administração recebeu a influência de organizações militares, de maneira que contribuisse para a organização, a disciplina, hierarquia, logística, planejamento de equipamentos e recursos humanos existentes atualmente, auxiliando o aparecimento de teorias administrativas. A Administração já possui correlação ao militarismo até mesmo em seu nome, que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outro ou presta serviço a outro.

Na Filosofia, Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.) define a Administração como uma habilidade pessoal desenvolvida através de experiências. Platão (429 a.C. – 347 a.C.) discípulo dele, apresenta a Administração como uma forma de gerir negócios públicos de forma democrática. Ao passar dos séculos com a queda do Império Romano em 476 d.C., os princípios da organização pública foram mudados das instituições do estado para as da Igreja Católica. Essas mudanças ocorreram lentamente já que na época os objetivos e propósitos das unidades eclesiásticas e militares eram contraditórios aos ideais políticos que eram desenvolvidos no Estado. A Igreja Católica constituiu uma hierarquia para assegurar sua maneira de organização; sendo ela simples e funcional ordenada por um líder executivo, o Papa. Sua estrutura foi utilizada como grande exemplo em outras instituições que buscavam bons resultados, introduzindo seus princípios e características.

As perspectivas administrativas do século XIX emergiram com a invenção da máquina a vapor de James Watt, em 1776 e sua utilização nas produções, deu início a uma nova forma de trabalho, modificando a sociedade e a economia da época a chamada, Revolução Industrial, como disse CHIAVENATO (2011, p.36), “Com a aplicação do vapor às máquinas, iniciam-se grandes transformações nas oficinas (que se converteram em fábricas), nos transportes, nas comunicações e na agricultura”. A Revolução Industrial foi subdivida em 2 períodos, o primeiro trata-se de modificações básicas nas indústrias efetivas da época substituindo a força motriz do homem, animal ou da roda d’água por máquinas à vapor, à vista disso, pequenas oficinas patronais cederam lugar para usinas e fábricas baseadas na divisão de trabalho, o surgimento de novas indústrias motivou a migração de massas humanas das áreas rurais para as proximidades das fábricas, provocando a urbanização.

As constantes evoluções desse período alcançaram diversas partes da sociedade inclusive a locomoção, e com o aperfeiçoamento da locomotiva a vapor realizada por Stephenson, ocorre o surgimento da primeira estrada de ferro na Inglaterra (1825) alcançando outros países nos anos seguintes, se tornando meio de transporte mais popular da época. Posterior à primeira Revolução Industrial, ocorre a Segunda, ou também conhecida como Revolução do Aço e da Eletricidade, causada pelo novo processo de fabricação do aço. Em que há a substituição do ferro pelo aço, do vapor pela eletricidade como material industrial básico. Nesse período os meios de comunicação e transporte são transformados com novas melhorias, meios esses que facilitaram a comunicação interpessoal e demonstraram grandes mudanças industriais, econômicas e sociais, como o modelo T de Henry Ford, em 1908, nos Estados Unidos e, anteriormente (1906), Santos Dumont com a primeira experiência de voo utilizando o avião, 14 BIS.

Essas mudanças oriundas da industrialização se expandiram até a Europa Central e Oriental e, ao Extremo Oriente. O processo de produção das indústrias passa de mão de obra humana para as máquinas, substituindo apenas as tarefas em que se podia acelerar e automatizar pela repetição. Com isso, uma grande quantia de operários possuía uma longa jornada de trabalho exaustiva, fazendo com que precisasse de qualidade e volume dos Recursos Humanos. Em 1802, o Governo aprovou uma Lei que protege a saúde dos trabalhadores que exercem suas funções nas indústrias têxteis e conforme os problemas foram se agravando eram

estabelecidas aos poucos novas leis. Este período do século XIX enfatizou uma abordagem racional e científica dos estudos administrativos, buscando para as organizações um retorno mais eficiente operando com o auxílio das máquinas. Tendo sua atuação dividida em 3 subcampos: Administração Científica, Organizações Burocráticas e Princípios Administrativos.

Em meados do século XIX com o surgimento de problematizações surge a necessidade da utilização da Administração para solucioná-los ou amenizá-los. De acordo com CHIAVENATO (1999 p.67), os empire builders (criadores de impérios) integram o maior número de concorrentes, fornecedores ou distribuidores para garantir a defesa de seus interesses. Os impérios industriais, antes administrados por grupos familiares, passam a ter um aumento considerável ocasionando a necessidade de operários que se preocupassem mais com as fábricas do que com as vendas e compras, os chamados, gerentes profissionais. Até este momento, empresários enfatizavam mais a produção do que a organização da rede de distribuição e vendas.

A partir do século XX, com o sistema de fábricas, a indústria apresentou desafios que as organizações anteriores não haviam encontrado. Dando origem a problemas nas escolhas de equipamentos das fábricas, na organização da estrutura administrativa, no treinamento de funcionários, ao aumento da insatisfação trabalhista e as greves resultantes. A junção desses milhares de problemas e o grande desenvolvimento das indústrias, exigiam uma nova abordagem que buscasse coordenação e controle, de forma que pudessem manter a organização dos sistemas maquinários e humanos. Assim, obrigando os empresários da época em pensar sobre técnicas administrativas e profissionais para esta área, por esses e outros motivos esse período ficou marcado por diversas mudanças e o surgimento de teorias administrativas.

1.2 História da Administração no Brasil

A Administração no Brasil surge antes mesmo das chegadas dos colonizadores, desde o princípio, quando o mesmo era ocupado pelos Povos Originários, popularmente conhecidos como Indígenas, seminômades, realizavam mudanças de localidades frequentemente, desencadeada da busca por alimentação seja ela, pesca, caça ou plantio, esse a qual eles organizavam a partir das fases da

lua, por ela, sabiam o melhor período para colheita dos frutos, produzindo a quantidade que fosse suficiente apenas para a satisfação da aldeia, além do controle e destruição das mesmas que eram planejados de forma com que as fontes de alimento e água não se esgotassem. Porém, em 1500 uma frota comandada por Pedro Álvares Cabral, com intenção de chegar a Índia, alcançam o Novo Mundo, Brasil, mais especificamente na região da Bahia, Porto Seguro, ocorrendo o primeiro encontro entre os portugueses e os denominados por eles como hindu. Sujeitos a escravidão, epidemias, violências culturais e exploração, os indígenas intitulam a chegada dos portugueses como uma verdadeira catástrofe.

O primeiro indício oficial da Administração no Brasil após a chegada dos colonos se dá na criação das capitanias hereditárias, a partir do Tratado de Tordesilhas os portugueses ocuparam a Região Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil, após, dividiu em 15 lotes entregues a 12 capitães-donatários, os mesmos não poderiam vender as terras afinal elas ainda pertenciam a coroa portuguesa, mas eles possuíam poder econômico e administrativos sobre elas, concedendo-lhes alguns direitos, como cita (FAUSTO, 1995, p.44) “Do ponto de vista administrativo, eles tinham o monopólio da justiça, autorização para fundar vilas, doar sesmarias, alistar colonos para fins militares e formar milícias sobre seu comando”.

Em 1889, com a Proclamação da República, o Brasil se torna um Estado Federativo contribuindo para o fomento de iniciativas federativas. A primeira constituição se inspirou nos conceitos da Norte Americana, em que não se podia negar ao Estado os direitos e deveres descritos. Foram assim estabelecidos os três poderes: executivo, exercido por um presidente, legislativo, dividido por deputados e senadores e, o judiciário, organizado por ministros e juízes. Criado para estabelecer uma ordem e manter o modelo republicano, foi então definido o sistema de voto direto e universal. Esse novo Regime herdou do Antigo Império uma dívida a qual angariava grande parte do saldo anual, aumentando o desequilíbrio de gastos e arrecadação do governo.

Em outubro de 1930, ocorre a posse de Getúlio Vargas como presidente que criou um governo provisório eleito pelo voto indireto e ditador, diferentemente de 1950 onde é eleito pelo voto popular, não chegando a completar o mandato consequencial de suicídio. Em meio à crise mundial da época que portava consequências como a queda da produção agrícola e desemprego nas grandes

idades fazem com que as crises financeiras crescessem. Com isso um dos feitos de Vargas foi dar grande ênfase a educação no Brasil desde o começo de seu mandato com uma postura autoritária; mesmo com a ditadura era de grande importância manter os valores hierárquicos sem aspectos de doutrinas fascistas.

A Administração no Brasil passou por diversas décadas procurando seu aperfeiçoamento e, sobretudo o conhecimento dessa área. Nos anos 2000, houve aumento dos estudos das áreas administrativas de modo que pesquisadores brasileiros tinham participação em revistas internacionais, porém, pesquisas dessa época concluíram que a produção local brasileira era pouco original e produzia com atraso, o que se fazia em centros mais desenvolvidos, mostraram também que a produção deste período crescia em quantidade, mas não em qualidade. Mostrando assim que apesar da grande evolução administrativa desta época ainda era notável fragilidades teóricas e metodológicas, dando seus primeiros passos para a inserção internacional.

Dado o volume atual da produção científica nacional, seria desejável identificar e sistematizar a contribuição dos textos, sintetizar o conhecimento sendo acumulado, refletir sobre seus limites e desdobramentos, e indicar caminhos para desenvolvimentos futuros. (MASCARENHAS e BARBOSA, p. 035-045, 2013)

Essa evolução pode proporcionar ampliação de campos administrativos, de modo que auxiliaram para uma identificação própria apresentando diversidades de temas. De maneira geral os autores destacavam falhas teóricas e metodológicas, mostrando fragilidades que a época sofria. Sendo assim, mediante as necessidades diversificadas a serem atendidas, a administração traz consigo a reflexão de como gerir as novas mudanças tanto na administração pública quanto a privada, com objetivo em ambas de propagar a igualdade no acesso aos serviços através das características organizacionais administrativas de planejamentos estratégicos das ações, da autonomia gerencial, transparência, foco no cidadão, responsabilidade fiscal, elaboração de indicadores de desempenho e avaliação dos resultados refletidos. Estabelecendo diversas políticas que levaram a inclusão de programas sociais auxiliando a administração e, também a economia do nosso país no século XXI.

1.3 Conceitos da Administração

Considerando as complicações e complexibilidades adquiridas para o funcionamento das empresas, autores atualmente conhecidos como, Chiavenato, Daft e Maximiano, conceituaram a administração como uma ferramenta para auxiliar a realização de metas e objetivos. O administrador tem o intuito de efetuar de maneiras adequadas as atribuições que lhe foram dadas, assim contribuindo com os processos operacionais da empresa para que sejam executados corretamente e devidamente em seus locais exatos. Em áreas diversificadas, com cada organização tendo seu objetivo, forma de dirigir e administrar, como, os recursos humanos, administração mercadológica, financeira e geral.

O conceito de administração pode ser dito e descrito de diferentes formas, deste modo diversos autores deram significados e nomenclaturas sobre o que é administração, após estudos e observações sobre as práticas administrativas alguns desses autores puderam definir a administração como um conjunto de esforços humanos dentro de uma organização, sendo assim é um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, financeiros, naturais e informatizados que tenha finalidade de atingir objetivos para o desenvolvimento econômico de uma empresa. Entre eles Maximiano, que escreveu alguns livros que oferecem visões administrativas como conceitos sintéticos que dão ênfase a aplicação prática.

Administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios os de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto. (MAXIMIANO, 2007, p. 7).

Diante dos conceitos dados, ela é abordada como uma ciência social responsável por utilizar de recursos físicos e humanos que, tem como finalidade alcançar objetivos e metas a serem colocadas em prática com o auxílio de ferramentas estratégicas e subáreas da mesma, desta atuação surge a necessidade profissional do campo administrativo, para tomar decisões de acordo com os parâmetros de determinada organização. Deste modo para o controle da instituição e estruturação desta, são fundamentais cargos de liderança e planejamento. Sendo

assim, a conceituação dada a esse ramo assim como seu ato de administrar, é evidente a extrema importância de saber colocar em prática os atos administrativos.

A própria não existe sem pessoas envolvidas, e um dos aspectos importantes dela é reconhecer o papel de cada indivíduo de uma organização. De acordo com Peter Drucker grande teórico da administração, a função dos gerentes é liderar, decidir como usar os recursos organizacionais para alcançar metas e alinhar a organização. O administrador contrai responsabilidades de reger com eficácia e eficiência os seus serviços para que sua realização ocorra da maneira correta, “Administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.” (DAFT, 2005, p.05).

Essas funções são os quatro pilares essenciais, cujo administrador deve desempenhar com êxito dentro de uma corporação. O planejamento é o prelúdio das habilidades administrativas, é o que define as metas e objetivos e auxilia na tomada de decisões para um melhor desempenho no futuro, a ausência de um bom planejamento pode ocasionar inexistência no gerenciamento corporativo. A organização é a execução do planejamento designando tarefas para que sejam realizadas pelos colaboradores da empresa nos setores administrativos, ela engloba todos os funcionários presentes. Para que seja efetuado esses processos é necessário que se tenha uma liderança que proporcione uma cultura organizacional compartilhada, criando valores para que tanto os funcionários quanto os gerentes exerçam o melhor dentro da sociedade administrativa.

Compreender a administração e seus princípios a partir da aplicação de estratégias e controle dos recursos para o funcionamento, aperfeiçoamento, ou até mesmo a fundação das organizações estabelecidas. É a governabilidade através de tomada de decisões reduzindo o máximo de incertezas utilizando de planejamento, organização, direção e controle, coordenando esforços e adquirindo eficiência de forma inequívoca. “Tecnicamente, a Administração constitui fazer as coisas de maneira mais adequada possível, com o mínimo de recursos – humanos, financeiros e materiais – com o intuito de alcançar objetivos” (ROSSÉS, 2014, p.19).

Mediante a esta definição a mesma é colocada como ciência, influenciando no planejamento, controle e direção de atividades e instituições, além de auxiliar no

processo de tomada de decisões e bom aproveitamento de seus métodos. Busca evidenciar o desenvolvimento e resultados de integrantes de uma organização, visando suas capacidades administrativas e destacando o uso mínimo de recursos gerais para realizar as etapas necessárias de uma maneira mais adequada a fim de alcançarem suas metas e objetivos. Os administradores buscam métodos de maior adequabilidade para determinadas ações dentro de uma instituição, buscando usufruir de seus meios de forma comedida, capacitando seus colaboradores para a resolução de todo e qualquer problema capaz de afetar o funcionamento da organização no qual eles estão inseridos.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Administração Científica

A Teoria Científica, como pioneira no estudo e estruturação da administração nas organizações teve seu início no século XX, quando a fim de resolver problemas da administração e aumentar a eficiência industrial, utilizando da aplicação de métodos da ciência, foi originalmente denominada como Escola da Administração Científica iniciada pelo engenheiro americano, Frederick W. Taylor. A preocupação inicial deste, estava em eliminar o fantasma dos desperdícios e perdas sofridas pela indústria, Taylor percebeu que cada operário tinha um modo de executar o trabalho, buscando assim padronizar os padrões de produção. Por meio desses estudos criou métodos científicos que recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho.

“Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método ou processo mais eficiente.” (CHIAVENATO, p. 59, 2014). Antes era escolha do operário o método de execução do trabalho, predominava uma abordagem mecanicista nos processos produtivos que conseqüentemente tornava os mesmos, menos pensantes e racionais. No entanto, a administração científica surge com critérios de divisão das responsabilidades angariadas por três indivíduos, o gerente quem realiza o planejamento, o supervisor para observar metodicamente a produção e o trabalhador responsável pela execução direta. Esse meio de racionalização é o estudo de tempos e movimentos (*motion-time-study*), em que as atividades operacionais são exercidas a fim de otimizar tempo e esforço, com movimentos inúteis sendo descartados e os demais reorganizados racionalmente.

Dessa forma, essa metodologia mecanizada e racional que tem com propósito a maior produtividade operada em base aos princípios de planejamento, preparo e controle, reflete a diminuição dos gastos e desperdícios das organizações em que demonstra a ampliação proporcionada para implantar novas mudanças e contribuições, como a redução da possibilidade de erros, cooperação e supervisão de trabalho, além do foco no aprimoramento profissional através de análises que pudesse estabelecer parâmetros hierárquicos organizacionais das capacidades exigidas em cada área, assim, alcançar maior eficiência e rendimento na execução dos serviços com auxílio de equipamentos e tecnologia. Esta ciência subdividiu os colaboradores de acordo ao nível de habilidades desenvolvidas em que a máquina assume liderança e o homem passa a ser auxiliar, isto é, focaliza a racionalização do trabalho operário, a padronização e o estabelecimento de princípios básicos retratado as indústrias atuais.

1.4.2 Teoria Clássica

Com as grandes evoluções, expansões e acontecimentos históricos da segunda década do século XX, em 1916 na França, surgia a Teoria Clássica da Administração, desenvolvida e publicada pelo engenheiro francês, Henry Fayol. Sua tese se caracterizava pelo realce do conjunto estrutural a qual a empresa deveria obter para manter sua eficiência, diferentemente da teoria de Taylor, que dava ênfase na racionalidade e eficiência individual, Fayol instaurava sua ideia a partir de um todo, garantindo o sucesso da organização através da eficácia e disposição de todos os órgãos empresariais envolvidos, validando a relação interpessoal entre os colaboradores, propiciando uma melhora do clima organizacional.

Os autores clássicos defendem que a partir da adoção dos princípios gerais da administração seria capaz de manter uma instituição formal com maior eficiência e ordem, proposto por Fayol como os 14^o princípios “Daí os princípios gerais de Administração tomados como normas capazes de resolver os problemas organizacionais.” (CHIAVENATO, p. 88, 2014), demais autores diminuem esse número e neles prescrevem a necessidade de cada pessoa exercer apenas uma função, divisão assim realizada a partir da especialização de cada funcionário tendo como nível superior àquele em que tivesse a autoridade reconhecida, cada um desses deveriam ter supervisores para que realizassem a inspeção dos funcionários

e por fim manter as responsabilidades em uma definição entre todos os setores da instituição a partir de escritas ou comunicações.

Todas as Teorias posteriores apontavam falhas, como a falta da importância em conteúdo psicológico e social, e mesmo com diversas críticas desses que são contra essa abordagem, a própria permite uma visão simples para os inexperientes, trazendo uma interpelação clássica para atividades rotineiras, colaborando assim, com a compressão no trabalho organizacional dirigindo e orientando cada ação dentro da organização. Proporciona para os administradores maior confiança e segurança diante de suas obrigações em seus devidos setores dentro de uma sociedade, concluindo como uma abordagem de grande importância atualmente para a base da moderna administração.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

Doravante de 1924, o psicólogo australiano, Elton Mayo e seus colaboradores realizaram pesquisas envolvendo a relação entre a produtividade e a iluminação do local de trabalho, introduzindo apanágios aos operários obtendo uma maior produtividade e uma melhor relação entre os mesmos. A experiência de Hawthorne delimitou os princípios básicos das escolas humanísticas, que designa o nível de competência do operário a partir de sua capacidade social, refutando os fundamentos da Teoria Clássica que determinava o nível produtivo pela capacidade física ou fisiológica do empregado já que, se não integrados socialmente, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social.

Com o desenvolvimento das ciências sociais a datar de 1930, advêm a Teoria das Relações Humanas nos Estados Unidos através da necessidade de advertir a tendência à desumanização do trabalho por meio de táticas precisas. “A administração não pode tratar os empregados, um a um, como se fossem átomos isolados. Precisa sim tratá-los como membros de grupos e sujeitos às Influências sociais desse grupo” (CHIAVENATO, p. 106, 2003). Os trabalhadores reagem aos preceitos administrativos de forma coincidente, como membros de grupos sociais, onde suas atitudes são influenciadas pela conduta do conjunto em si, esses aspectos devem ser considerados relevantes para o processo administrativo.

A Teoria das Relações Humanas, também conhecida como Abordagem Humanística da Administração, consumou os princípios da antiga teoria de Henry

Fayol. O pesquisador Elton Mayo, desenvolveu pesquisas e experimentos como o de Hawthorne, a partir do embasamento sociológico e psicológico validando problemas humanos, sociais e políticos baseados na industrialização, nos quais obtiveram resultados capazes de apontar a sociedade empresarial da época que não eram apenas os ideais patronais que deveriam ser sanados, apresentando o trabalhador como membro relevante dentro de uma organização, visando a cooperação e o relacionamento interpessoal, qualificando a produtividade dos operários.

1.4.4 Teoria da Burocracia

A partir de 1909, o idealizador Max Weber com o desenvolvimento de sua obra, obteve reconhecimento de seus trabalhos 10 anos após sua morte através de estudos de sociólogo, Talcott Parsons. Para Weber essa temática é bem ampla, qualquer organização ou grupo que seguem leis racionais é uma burocracia, afirmando que todas as organizações passaram a ser dirigidas por gerentes, pessoas escolhidas para tal cargo a partir do método meritocrático, as quais anteriormente possuía maior autoridade, se enquadrando nas leis e normas. O modelo correto de burocracia para Max Weber possui três características, as quais são: Formalidade, algo baseado em normas e leis que auxiliam as decisões impessoais de gestores, a Impessoalidade, onde o cargo possui uma maior importância em relação às pessoas que o ocupa e o profissionalismo, definindo a burocracia como um fator de sobrevivência de uma organização, sendo imprescindível e forte abordagem profissional.

A organização burocrática é uma estrutura social adaptativa sujeita as pressões do ambiente e precisa modificar seus objetivos continuamente. A organização formal é moldada por forças exteriores a estrutura racional e os seus objetivos (CHIAVENATO, p. 273, 2003).

Portanto, esse modo de organização trás precisão em definições nos cargos evitando desvio de função, rapidez nas decisões que precisam ser tomadas, uma uniformidade nos procedimentos que possam favorecer e trazer benefícios para as pessoas nas quais trabalham dentro da instituição. Feitos para que as regras sejam cumpridas, pois esses fins são valorizados e com o intuito de cada pessoa seguir sua meta dentro da organização, para o alcance de seus objetivos, sendo baseados em padrões de justiça e tratamento igualitário. Colocando ordem dentro dela, e

setorizando de acordo com a especialização de cada operário segundo a área executada.

Com o objetivo de maximizar a eficiência de uma organização a burocracia se baseia em normas de comunicação, divisão do trabalho, melhora no relacionamento interpessoal, hierarquização de autoridade, rotina dentro da instituição e profissionalismo; tendo como resultado maior o desempenho dos colaboradores e melhora em seus comportamentos. Entretanto, existe uma fragilidade nesse modelo, na qual é necessário que tenha capacidade para seguir essas ordens, uma certa disciplina sendo difícil manter quando se tem diversas pessoas em uma empresa, para que essa relação aconteça de modo natural, o corpo administrativo precisa saber lidar e não usar desse poder com os demais para bem próprio, lutando contrapressões externas.

1.4.5 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamentalista foi um estudo feito nas organizações, foco dessa abordagem estava nos indivíduos, seus comportamentos e capacidades gerando estudos específicos da psicologia organizacional ou de trabalho. Deste modo, o objetivo desta era aumentar a produtividade a partir do maior conhecimento e controle desses, por tanto, essa Teoria considera a organização um sistema social ampliado pelas perspectivas anteriores uma nova concepção que se tem de uma posição humanística e descritiva em enfoque. Obtendo assim, diversos organizadores e contribuidores, como Hebert Alexander Simon e Abraham Maslow com principais idealizações da teoria comportamentalista, utilizando da Teoria Humanística como embasamento para sua fundação.

Os primeiros estudos foram datados em meados de 1910, estudos esses realizados por Hugo Munsterbeg, contudo foi fundado apenas em 1940, baseada em resultados de aplicações colocadas em práticas, as quais tiveram importantes contribuições para atender as necessidades humanas e aprimoramento dos ensinamentos da psicologia organizacional. As instâncias humanas foram estudadas segundo Maslow (2008 p. 166), existe uma hierarquia de necessidades humanas que determinaram o grau de motivação das pessoas para maior ou menor nível de produtividade resultante desse processo. De acordo com o autor, as necessidades são divididas de modo hierárquico, levando fatores fisiológicos, sociais, de

segurança, de higiene, motivação e autorrealização, fatores esses que influenciam na eficiência e produtividade dos colaboradores na organização.

Essa Teoria foi responsável pelo surgimento e concretização de metodologias aplicadas atualmente como, a psicologia organizacional, a qualidade de vida no trabalho, dinâmicas de grupo, além de ressaltar a importância do comportamento humano dentro das organizações. Foi analisado que a eficiência e produtividade no trabalho estavam ligadas à satisfação no operar, o que era baseado em qualidade de vida e autorrealização pessoal e profissional. O conjunto de novos aspectos resultaram na origem de variáveis, gerando uma nova visão sobre administrar, não só o comportamento das pessoas, mas também sobre a divisão do trabalho, o planejamento e controle das atividades. Contribuindo para a divisão de uma geração baseado em condições de vida, sendo uma tradicionalista e outra com concepções modernas sempre à julgamentos, dessas transformações surge a necessidade de adotar novos princípios e métodos para auxiliar a interação entre as mesmas, consequentemente há uma ampliação das competências e habilidades individuais ou coletivas, trazendo benefícios através da troca de experiências, agregando valor e cognição aos colaboradores das organizações.

1.4.6 Teoria de Sistemas

Em 1950, se dá a Teoria Geral de Sistemas a partir de trabalhos desenvolvidos pelo biólogo alemão, Ludwig Von Bertalanffy, onde a aborda na física e biologia. Essa teoria não buscava soluções práticas para problemas, possuía como foco desenvolver premissas a serem aplicadas em experiências vividas. O biólogo critica às barreiras postas em diversas áreas da natureza, eles defendem a união dos sistemas acoplando seus estudos, permitindo uma relação e integração de assuntos que na maioria das vezes são completamente diferentes, visto que um sistema, mesmo possuindo características próprias, não vive isolado, ele fará parte de um todo e sempre estará em busca de consumir alguns propósitos ou objetivos.

Bertalanffy define sistema como um conjunto de elementos interligados que constituem um todo, na qual, se divididos mana subsistemas e agrupados se originam em suprasistema propiciando a potencialização na busca pelos objetivos. A organização empresarial é vista como um sistema aberto, cuja definição dada por Chiavenato (p. 478, 2003) é “um intercâmbio de transações com um ambiente e

conserva-se constantemente no mesmo estado (auto-regulação) apesar de a matéria e a energia que o integram se renovem constantemente (equilíbrio dinâmico ou homeostase)”. Essa organização criada pelo homem mantém um contato direto com o ambiente ao seu redor, sejam eles fornecedores, patrões, funcionários ou até mesmo clientes, visto que esse sistema trabalha de forma harmônica e precisa, visando o alcance de metas estipuladas pela instituição.

A Teoria de Sistemas diante de todas outras teorias administrativas, é a menos criticada, visto que a preocupação estrutural das ciências sociais presente em diversas teses, é semelhante ao pensamento estruturalista de Bertalanffy. Os conceitos da antiga Teoria constituem a base da administração moderna, diversificando-a em uma organização sistêmica dividida em parâmetros básicos ideais para o controle empresarial, conhecidos atualmente como Output (saídas), Input (entradas) e os Feedbacks (retroação), parâmetros esses, ideais para o controle de processos operacionais de forma lógica, avaliando as influências do ambiente interno e externo, a partir de um modelo sistêmico.

1.4.7 Teoria Estruturalista

O surgimento da Teoria Estruturalista se deu ao final da década de 1950, fundamentada a partir de conhecimentos e pesquisas na busca pela solução de equilíbrio entre a Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas, retomando aspectos tradicionais e humanistas para formar uma nova síntese sobre a organização, em que a Teoria Burocrática não alcançou. O modelo estruturalista se faz presente desde os primórdios na formação infra estrutural das diversas áreas do conhecimento trazendo suporte basal à constituição das mesmas, sendo utilizado com grande diversidade para atender os requisitos necessários, o qual refletiu ao desenvolvimento das companhias. Possuem em determinados aspectos a influência de idealizadores como, James Thompson, Amitai Etzioni, Peter Blau, David Sills, que apoiavam a atuação nas ciências sociais variando entre estruturalismo fenomenológico ou dialético, além das grandes repercussões nos estudos das organizações que propiciou um novo conceito estrutural.

O todo não é de nenhuma maneira a soma de duas partes... Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações justaposição e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência a totalidade. (VIET, Jean, p. 287, 2014).

Diante dessa concepção, o estruturalismo, no entanto, é composto por um todo, ou seja, um conjunto de partes que unidos formam uma totalidade e são desenvolvidas através do relacionamento das partes constituintes. Sua montante interdependência das partes demonstra o fato que o todo não é soma das partes, e sim maior que a individualidade, pois cada item possui suas próprias características essenciais para a composição de um conjunto completo o qual se busca, como o principal pilar para a formação e desenvolvimento da teoria. Sendo aplicado como um método analítico e comparativo que visa compreender os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, destacando seu valor de posição.

Ela revisou conceitos e teorias anteriores, gerando um aprofundamento interessante, além de ampliar o campo de análise da organização, subdividiu elas em formais ou informais, lucrativas ou não lucrativas, públicas ou privadas e produtos e serviços, buscando divisão em fatores internos e externos. Este processo trouxe à tona características de organização, resultando em diferentes tipos de estruturação, os teóricos dessa época acreditavam que conflitos eram inevitáveis, diferenciando em como serão administradas. Através desta teoria, foi possível visar as primeiras organizações de forma abrangente e interativa às influências, como fatores externos, ambientais ou incontroláveis, contribuindo também para uma análise mais estruturada sobre as empresas e assuntos administrativos. Priorizavam a identificação de problemas e a necessidade de mudança da instituição de acordo com sua estrutura, tipo e características para lidar com esses fatores.

1.4.8 Teoria Neoclássica

Conhecida como escola operacional ou escola do processo administrativo, denominada de Teoria Neoclássica, caracteriza-se pelo pragmatismo com o foco em resultados práticos e concretos na administração. Autores neoclássicos conceituam a administração de forma utilizável, possuindo ênfase na operacionalidade visando ações práticas, eles procuram manter os princípios gerais da administração definindo o controle, a organização e planejamento para o trabalho; porém, absorvem conteúdos de outras teorias administrativas. O neoclássico retoma alguns conceitos da Teoria Clássica, adaptando com uma abordagem mais flexível de acordo com as necessidades da atualidade.

O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado com o advento da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical

no conceito de produção pela fabricação maciça de grandes quantidades, por meio do uso da máquina, em substituição ao artesanato, e da aplicação da especialização do trabalho na linha de montagem. (CHIAVENATO, p. 158, 2014).

Toda empresa depende da produção de bens e serviços, e para uma melhor capacidade de satisfação das necessidades dos consumidores e colaboradores da organização com eficácia, seguindo corretamente seus objetivos, é indispensável a divisão do trabalho. Os princípios dessa divisão se baseiam na especialização, hierarquia e amplitude administrativa, no qual o processo produtivo é constituído por pequenas partes que compõem uma tarefa. Após o advento da Revolução Industrial, ocorreu uma mudança no conceito de produção, por meio de substituição de mão de obra humana, com o uso de máquinas, ocasionou de forma gradativa o aumento da fabricação de materiais e de necessidades de separação das responsabilidades organizacionais.

A Centralização abrange a organização dessa divisão do trabalho, colocando o indivíduo no topo do organograma da corporação administrativa, se tornando a maior autoridade para aqueles posicionados ao nível abaixo. No entanto, as decisões administrativas podem ser tomadas por eles, conseqüente ocasionando uma Descentralização. A própria permite a dispersão da autoridade, fazendo com que cargos de nível baixo da estrutura organizacional possam também tomar decisões otimizando tempo, cortando atrasos quando o gerente faz consultas aos outros supervisores distantes. Melhores decisões são tomadas pois, aumenta a eficácia e motivação dos colaboradores evitando a fuga de suas responsabilidades.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Marketing

Muitas empresas norte-americanas nos anos 70, diante da era da indústria e do produto, lutaram para permanecer em alta em suas respectivas áreas pela falta de conhecimento básico de gestão de marketing, os mesmos não possuíam conhecimento do mercado e suas necessidades. Por muitos séculos, Marketing era conhecido apenas como propaganda e publicidade, contudo, com o passar dos anos foi compreendido sua complexidade e importância, o próprio passou a ser definido como um processo social e de estudo do consumidor, executando e gerenciando

planejamentos relacionados a produtos e serviços, com objetivo de atrair novos clientes e compreender suas necessidades através da satisfação genuína.

Trata-se de um aglomerado de ações e técnicas que permitem à empresa conhecer o mercado em que a mesma está inserida e seu potencial em determinado produto, tornando-o conhecido e garantindo uma posição de destaque sobre seus concorrentes. Segundo Stecca e Ávila (p. 16, 2015) o marketing nas corporações “auxilia as mesmas a demonstrar o que o seu papel, como instituição social, deseja atender para experimentar melhorias, em termos de eficácia em produtos e serviços, em razão de seus associados e seus clientes”. Muitas corporações passam por diversos problemas que talvez com um conhecimento da área de marketing e suas ferramentas administrativas, fossem facilmente resolvidas.

Está área não se resume apenas em vendas e propaganda, ela engloba diversos processos de produção, logística e até mesmo o pós-venda do produto e da prestação de serviços, como por exemplo, o plano de marketing, um documento no qual faz parte de um planejamento orientado de ações e atividades diante do mercado e do cliente. Atualmente, se tornou essencial para a produção, vendas e lucratividade, onde empresas que não o possuem passam a estar em grande desvantagem sobre outras instituições, o relacionamento com os clientes se torna cada vez mais importante no dia a dia das empresas, e foi um marketing que com seu alto desempenho foi capaz de mostrar que uma boa relação com a linha de clientes mesmo após a venda dos produtos é fundamental para fidelizar e mantê-los presentes.

1.5.2 Logística

A Logística refere-se à criação de valores aos clientes e fornecedores de uma organização, com o intuito de interesses em relação ao tempo e lugar para um melhor atendimento ao consumidor. As atividades na cadeia de suprimentos servem como contribuintes no processo de agregação de valor. Inúmeros estudos foram realizados para a determinação de custos em todos os gatos da Logística, representando 12% de produto interno bruto mundial. Proporcionando aos clientes diversos níveis de serviço, penetrando maneiras eficazes de aumentar seu espaço no mercado e com isso, elevando seus lucros. É necessário para as empresas se

adequar às exigências dos consumidores com altas qualidades dos produtos e organização do estoque, propiciando uma entrega assídua.

“Dentro dos objetivos mais abrangentes da empresa, o profissional de logística empresarial busca sua própria meta funcional que move a empresa em direção a seu objetivo maior.” (BALLOU, p. 33, 2004). Desenvolvendo conjuntos de atividades logísticas, para um maior resultado de um retorno a investimentos com o passar do tempo. Existem processos primordiais nessa etapa sendo, o impacto que esse projeto logístico na contribuição a receita e o custo desse sistema. O profissional precisa gerar melhorias com a qualidade dos serviços que serão prestados aos clientes. Esse trabalho de gestão pode ser realizado através de planejamento, organização e controle com o intuito de atingir os objetivos de uma determinada empresa. Girando em torno de um triângulo primário com decisões; nas instalações, nos estoques e nos transportes, sendo níveis de serviço ao consumidor.

Estabelecendo parâmetros na definição e importância, com o estudo sistematizado nessa gestão, exercer esse controle é crucial para lidar com decisões nos objetivos de uma organização a serem traçados. Os gerentes sejam no nível mais alto ao mais baixo precisam dedicar boa parte do seu tempo para ações de planejamento. Se faz necessário e indispensável o planejamento ser eficaz e ter uma visão ampliada desses objetivos. Para obter dados sobre o serviço ao cliente a pesquisa Junto A Compradores é o método mais utilizado, com questionários eletrônicos e entrevistas pessoais, pois através deles amplia-se informações de como os consumidores reagiriam à mudança de serviços oferecidos caso sofressem algumas alterações. Após identificarem um problema, eles procuram resolução e um aumento desses níveis.

1.5.3 Gestão de Estoques

Atualmente o mundo globalizado em que vivemos, gerou grande competitividade entre as empresas, o que conseqüentemente, surgiu a necessidade de profissionais competentes e classificados para gerenciar os processos internos das organizações dentre os principais processos está a gestão de estoque, com o papel decisivo para o sucesso de organização. O estoque é definido como o acúmulo de recursos materiais nas atividades de produção e logística, que deve ser guardado em ambiente adequado e precisa estar disponível quando exigido, pois,

possuem um valor econômico e representa investimento destinado a melhoria das operações e satisfação dos clientes da empresa. De acordo com Arnold (1999), os estoques representam de 20% a 60% dos ativos das atividades produtivas e, que quando utilizados tornam-se um rendimento monetário.

“Os estoques estão localizados em todos os níveis da cadeia de suprimentos, desde as fontes de fornecimento até o cliente final, incluindo os estoques existentes dentro das fábricas, nos depósitos e durante o transporte.” (GRAZIANE p.11, 2013) a cadeia de suprimentos consiste em atividades de bens e serviços a fim de chegar o produto ao consumidor final, alguns produtos dos estoques no canal de suprimentos não podem ser enviados aos clientes no mesmo momento do pedido. Pois quando o fornecedor recebe um pedido, é alocado o estoque do produto tornando indisponível aos outros clientes, e o estoque permanecerá localizado no canal de suprimentos até o momento em que estiver disponível ao consumidor.

É de fundamental importância fazer um bom planejamento de estoque, classificando os materiais de acordo com sua importância e valor. Nesse processo pode ser utilizado o método curva ABC, que deve ser separado os itens de maior importância de acordo com classificações de informações, obtidas através de uma análise de estoque da empresa. É empregado esse método como forma de enxergar as necessidades de obtenção de matérias-primas, para o melhor controle de estoque. Por tanto, as organizações que pretendem permanecer no mercado competitivo, demandam de uma boa gestão de estoque, pois, o estoque é um dos principais fatores de valor econômico de uma organização.

1.5.4 Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas, teve seu devido reconhecimento no mercado de trabalho a partir do surgimento da teoria das relações humanas, quando estudiosos buscaram entender a “questão do trabalho” o qual propiciou novas perspectivas, onde passam a enxergar a importância de conhecer os sentimentos e objetivos dos trabalhadores, estudos de grupos, além de proporcionar a participação dos funcionários na tomada de decisão e a disponibilização de informações, valorização de habilidades profissionais e intelectuais, de modo que se tornaram parceiras do negocio e não mais meros recursos. Desde, então o enfoque as pessoas no ambiente de trabalho passaram a se fazer o presente reunindo os

aspectos de teorias anteriores com uma nova concepção humanística, contribuindo para decorrências de transformações sociais nas organizações.

Quando citamos Gestão de Pessoas também falamos de gente, do componente humano nas organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e pró ação. “A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas-empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais” (CHIAVENATO, p. 221, 1999). Diante disso o ramo da Gestão de Pessoas procura criar métodos para o desenvolvimento e evolução de competências dos trabalhadores, assim, todos podem ter a mesma oportunidade de crescimento dentro da empresa a partir da implementação de treinamentos buscando a aderência de experiências que agregam valor à organização.

Em decorrência das constantes mudanças proporcionadas por este setor, a área de Gestão de Pessoas requer grandes responsabilidades pela complexibilidade em lidar com pessoas, tem como seu principal objetivo administrar a relação dos integrantes que a compõem hoje chamadas de parceiras de negócios. Essa tarefa passou a ser uma das mais importantes ao desenvolvimento interno das empresas, uma atuação estratégica para manter suas atividades monopolizadas e centralizadas nas mãos de poucos especialistas que atuam na esfera operacional. Este ramo obtém grande responsabilidade, pois se trata dos recursos humanos de uma empresa de forma que é necessária colaboração, e auxílio desses para o crescimento e realização dos objetivos da organização, de modo que seja um relacionamento mútuo e os profissionais adquiram experiências.

1.5.5 Gestão de Produção

Em tempos passados a Administração da Produção intitulada como sinônimo da Administração Manufatureira, atendia somente as atividades industriais responsáveis pela produção de bens físicos, em que ao decorrer dos anos, ainda em 1950 abordada com mínima relevância das produções a economia das nações, ou seja, os serviços não eram devidamente percebidos. Somente a partir de 1970 a Gestão de produção teve sua origem com a influência da Revolução Industrial, quando foi possível produzir e criar meios para o consumo em massa, proporcionando a expansão da área que se tornou mais abrangente em novos

conceitos e ferramentas utilizadas, deixando de lado aspectos restritivos de possibilidades reduzidas, e se fundindo os elementos produtivos das plantas industriais com o crescimento da prestação de serviços.

Conforme o princípio representado por um teórico “A Administração da Produção é a atividade de gerenciar recursos destinados a produção e disponibilização de bens e serviços.” (SLACK, p.04, 2009,). Sendo assim, a área produtiva da administração dentro das organizações é retratada como um sistema, que engloba os variados setores industriais responsável pelo planejamento, organização e controle da produção, contendo, como principal objetivo suprir as necessidades desejadas de maneira rápida e eficaz, gerando resultados que por sua vez deve satisfazer os elementos estratégicos. Esse ideal abordado contribuiu ao surgimento de um novo sistema adotado pelas empresas de PCP (Planejamento e controle da produção), visto como fruto da evolução da própria ciência da Administração, desde os primórdios de Taylor e Fayol ao início do século XX, e até os dias de hoje.

Este campo é considerado o centro da organização, quem pratica define o sistema de produção para cada empresa realizando as operações e produzir os produtos ou serviços da melhor forma possível. Para atingir as metas é necessário definir: o que, quanto, e quais recursos comprar e produzir. De forma que atenda aos requisitos de modo efetivo, com um planejamento, especificando o tempo ideal e os materiais necessários sem conter excesso ou falta, que possa acarretar em atrasos, desperdícios ou prejuízos, sendo necessário acompanhar todo o processo desde o recebimento de materiais até o produto acabado para que possa ser observado se foi executado corretamente ao planejado, cumprindo com os padrões de qualidade e segurança, além das contribuições geradas em busca de desempenho e maximização dos resultados.

1.5.6 Gestão Financeira

O início da gestão financeira se dá, a partir do momento em que Henri Fayol estabelece princípios necessários também para garantir um controle financeira, visto que planejar, organizar, dirigir e controlar sucede à administradores conceituados a possibilidade de obter os objetivos dos acionistas por intervenção das tomadas de decisões. As atividades financeiras e contábeis, são semelhantes, fazendo-se

comum em casos de pequenas empresas, o próprio *controller* ser responsável pela área financeira, pode-se dar por uma diferença básica, uma dar enfoque a tomada de decisões e a outra, ao fluxo de caixa. Os administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, adicionam dados com base nas avaliações das possibilidades e riscos preocupando-se com a tomada de decisão sobre investimento e financiamento.

Para que possa manter um melhor controle sobre as finanças da empresa, utiliza-se de livros contábeis previstos na legislação comercial, um que auxilia a conta Caixa é o Livro Caixa, obrigatório para micro e pequenas empresas, deve conter toda a escrituração financeira, inclusive bancária, registrados em ordem cronológica. Consequente, o tema da preocupação básica de um administrador financeiro é o fluxo de caixa, tendo em vista que as tomadas de decisões estratégicas são voltadas para a criação de valor para o acionista. Ela sintetiza as entradas e saídas de caixa durante um certo período. Segundo Gitman (2004) o administrador financeiro utiliza da demonstração do fluxo de caixa para analisá-lo. Deve-se prestar atenção tanto nas principais categorias quanto nas entradas e saídas individuais para verificar se aconteceu algo que seja contrário às políticas financeiras da empresa.

Uma das ferramentas que apresenta as receitas e as despesas da empresa, é o DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), ele tem por objetivo evidenciar a situação econômica da empresa sobre um certo período, é uma demonstração dedutiva, enquanto o balanço patrimonial é uma demonstração estática. O próprio deve obter as receitas e os rendimentos ganhos no período, os custos, despesas, encargos e perdas; calculando a partir das previsões de vendas o valor da receita líquida, o lucro bruto e o lucro líquido proveniente à empresa. No final deve-se calcular o Balancete de Verificação Final, levantado após a apuração do resultado do exercício de sua demonstração, ele vai relacionar todas as contas de acordo com a natureza do saldo.

1.5.7 Gestão de Compras

A área gestão de compras obteve seus primeiros resquícios de origem ao início da década de 50, mas foi realmente oficializado como um setor administrativo

ao ano de 1960 e desenvolvido no século seguinte, mediante ao marco histórico, crise do petróleo. No passado regido por questões burocráticas, o material era considerado o principal insumo para a produção dos produtos, portanto, com essa crise iniciou-se uma escassez de suprimentos, em que conseqüente afetou a alta aos preços dos produtos, decorrência da alta procura e pouca demanda. Assim, estabelecendo a necessidade de originar um setor específico à esta área, visando estabelecer um planejamento para a sobrevivência das organizações com os recursos necessários, tornando-se uma grande aliada das instituições e um fator crucial para todo seu desenvolvimento estrutural e econômico.

Sendo essencial para estratégia dentro de uma organização, a mesma é composta por diversos recursos principalmente financeiros, nos quais a tornam um agente primário de busca por competitividade no mercado atual, com o intuito de solucionar questões econômicas, competitivas e burocráticas que auxiliam na organização de como, o que, quanto e quando comprar, gerando um melhor desempenho logístico na organização. conforme afirmam Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações.

Mediante a cumprir metas dentro de uma companhia para maior qualidade de serviços e produtos, essa gestão possui apoio de diversas áreas técnicas para uma contribuição: Produção, estando ligada com a organização, planejamentos e coordenação; Engenharia, ligada diretamente aos projetos com especificações nas produções; Contabilidade, dando entrada na área de financeira da organização através dos orçamentos, sendo de extrema importância para não ocasionar desperdícios ou prejuízos, assim como as vendas e o controle de qualidade que atuam simultaneamente juntos para manter a cota e expectativa das vendas, além de fornecer produtos e serviços que satisfaçam as especificações técnicas estabelecidas por normas de regulamentação. Sua execução se faz presente não somente aos setores citados, como inúmeros outros, sendo considerado o processo inicial para abrir uma organização.

A gestão de compras passou por uma evolução em que ao longo do tempo ocasionou diversas mudanças significativas para as instituições, no passado o

principal enfoque da mesma baseava-se na obtenção de produtos e serviços básicos para o funcionamento da empresa, com a evolução tecnológica e do mercado, ela passou a ser um papel estratégico e crucial para o sucesso empresarial, visto que esse tipo de gestão reduz custos, otimiza processos e busca inovação. “Tornou-se fundamental saber o que, quanto, quando e como comprar. Isso fez com que a área de compras se se torna grande aliada estratégica nos negócios das organizações.” (CAMPOS. p.5, 2005). A evolução da gestão de compras trouxe uma mudança de paradigma, passando de uma função operacional para uma função estratégica e integrada nas organizações. Ela envolve o uso da tecnologia, a busca por parcerias de longo prazo, a sustentabilidade e a análise de dados, contribuindo para o sucesso e a competitividade das empresas no mercado atual.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Descrição do Município

No estado de São Paulo, às margens da Rodovia Presidente Dutra, a 163 Km da Capital, se localiza o município denominado pelos indígenas como Guaratinguetá, Muitas Garças Brancas. Em meados de 1630, no local da atual Matriz, foi erguido uma capela sob a invocação de Santo Antônio, marcando a fundação da cidade. Se destacou como uma das principais vilas da Capitania no Vale do Paraíba, no século XVIII, pela privilegiada localização e principalmente durante o período do ouro. No ano de 1844, Guaratinguetá é elevada à categoria de cidade; no decorrer do século XX emerge a Escola de Especialistas de Aeronáutica, o campus da Unesp – Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, o Senac e, recentemente a Fatec – Faculdade de Tecnologia.

O município formado por uma área de 752,636 quilômetros², faz limite com Campos do Jordão, Aparecida e Cunha, cidades atraentes pelo turismo, tal como Guaratinguetá que garante um retorno através de alguns pontos, como a casa e o santuário de Frei Galvão, além da estação ferroviária e do museu histórico pertencente ao Conselheiro Rodrigues Alves. Em vista disso, os principais setores da economia lá situada se dividem por: setor primário, produção de arroz, onde se destaca sendo um dos maiores fornecedores do Vale do Paraíba; setor secundário, a presença de grandes indústrias, como a BASF alemã, nomeada a maior indústria da América do Sul; e no setor terciário, sobressai abrangendo o maior número de empregados no centro de comércio e prestação de serviços.

Mediante a pesquisas feitas por especialistas responsáveis pela supervisão da análise e coleta de dados, as estatísticas resultantes do município de Guaratinguetá em decorrência ao padrão de qualidade de vida estabelecido pelo IBGE, atinge um IDH consideravelmente estável. Sendo eleito um dos municípios brasileiros de melhor desenvolvimento econômico ocupando o 37º lugar no ranking com a melhor economia, além de abranger um dos menores custos de vida do Vale do Paraíba, assim refletindo diretamente na melhora de condições de vida. Apesar de inúmeras instituições que fornecem os serviços básicos para a população, como hospitais, postos de saúde, escolas, creches, abrigos e diversos outros estabelecimentos, Guaratinguetá ainda sofre por falta de investimentos. Portanto, ao

final do segundo semestre de 2022 recebeu uma quantia de investimentos para realizar avanços nos setores de segurança e mobilidade urbana, visando melhorias.

2.2 Caracterização da Empresa

A Organização Papelaria Bazar Avenida, teve seu início na década de 70, durante esse período a mesma foi transferida a três donos, sendo assumida pela atual proprietária, Regina Chicarino juntamente de seu esposo, no ano de 1994, que para dar início a aquisição do estabelecimento foi necessário a liquidação de seu veículo, decorrente da falta de capital inicial. Anteriormente sendo um bazar com alta variedade de produtos, vendia-se também, roupas, no entanto, devido a farfúncia que era seguir a São Paulo semanalmente buscando mercadorias, Dona Regina deixou de vende-las. Posteriormente a empresa foi se estruturando, construindo sua identidade no mercado e, por oportunidade troca de ponto, sendo na mesma rua umas lojas a frente. Atualmente a organização possui três funcionárias, Regina, Dona Cléia, que perpetua há 25 anos na firma e sua filha Natália.

Uma microempresa localizada no município de Guaratinguetá-SP, no bairro do Pedregulho cujo CEP é 12511-220, se destaca por um ponto movimentado logo que se situa na Avenida João Pessoa, próximo a comércios de bastante frequência, tal como farmácia, mercado, lotérica e padaria. Com o passar do tempo e o desenvolvimento do Bairro Pedregulho, foram abrindo diversos comércios e conseguinte, seu número de concorrentes foi aumentando, porém, isso é visto pela Dona Regina como um ponto positivo, já que com o aumento de mercado, se dá, o acréscimo de clientes, assim, como seus concorrentes diretos, temos: Papelaria Raw, Bazar Maia e Armarinho Nunes. É notório que tais concorrentes possuem relevância pois vendem produtos do mesmo nicho, a Papelaria e Bazar Avenida embora tenha deixado de vender roupas, comercializa alguns produtos de bazar como: itens de decoração e cosméticos e até mesmo produtos para confecção de artesanatos.

2.3 Descrição Dos Problemas

Considerando as análises e estudos efetuados durante a pesquisa de campo realizada no bairro do Pedregulho ao início do ano de 2023, foi aprofundado dentre as empresas a gestão, sobre a qual é organizada e sistematizada possibilitando a compreensão sobre as ineficiências e falhas causadas na mesma. A empresa Papelaria e Bazar Avenida, perante as demais, sobressai a insuficiência da gestão de compra, causal da escassez de conhecimento sobre a ferramenta administrativa, acarretando desfalques na seleção de fornecedores, carência de um estoque adequado, exposição errata de produtos e perda de vendas. Intervindo consideravelmente aos demais setores da companhia, por retratar o elo primário da cadeia produtiva para todo o funcionamento regular a rotina estabelecida.

A ausência da Gestão de Compras, a qual não é realizada pela direção da empresa Papelaria e Bazar Avenida, gera más aquisições de materiais, suprimentos e componentes nela estabelecidos, visto que não há uma visão estratégica sobre suas compras, uma funcionalidade inadequada do gerenciamento, que causa a exiguidade de produtos requisitados e a exorbitância de outros com poucas saídas, assim adquirindo uma dificuldade em atender suas demandas. Esta inexistência, acarreta para proprietária uma menor competitividade perante o mercado, uma vez que os impactos devidos à falta de ferramentas e planejamento estratégico, ocasiona atrasos e dificuldades de uma melhor gestão que busca atender as necessidades competitivas e garantir a permanência da mesma no mercado.

A gestão de compras, para contribuir efetivamente com a estratégia da empresa, deve: melhorar a posição competitiva da organização, comprar itens solicitados ao menor custo total de aquisição e garantir o total alinhamento das estratégias de compras as metas organizacionais. (LEENDERS, 2006).

Atualmente está área se faz responsável pela obtenção de compras considerada um fator determinante para tornar uma organização bem-sucedida, levando em conta o percentual gasto com a mesma pelas empresas e a precária gestão delas nesta companhia, acaba-se por gerar diversos atrasos perante os concorrentes e até mesmo para busca de objetivos traçados pela organização, o que gera adversidades para gerir um planejamento administrativo adequado perante as necessidades a serem atendidas. O pouco estudo, relevância habituada e conhecimento expresso que vem sendo disponibilizado ao setor de compras, feito de

modo avulso, sem estratégias ou dinâmicas para um uso correto, pode engendrar consequências não esperadas resultando em perdas e prejuízos à companhia.

Este cenário não prejudica somente os resultados ligados diretamente ao setor de compras, mas todo o desenvolvimento comercial, já que a falta de um acompanhamento para verificar a qualidade dos produtos expostos, desenvolve a inexatidão do manuseio adequado tornando-os obsoletos. Esse fato se mede através da ausência de adoção de um plano de compras, pois quando não se obtém um direcionamento específico do que é necessário para aquisição de um determinado setor e período para cumprimento do serviço, gera aquisições desnecessárias, onde nem sempre a empresa estará com suprimentos necessários para atender sua demanda, isso reflete diretamente em danos aos materiais, proporcionados pela falta de um ritmo contínuo do fluxo.

“O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.” (CHIAVENATO; SAPIRO, p. 39, 2003), E a falta deste, pode comprometer toda, ou parte de uma dinâmica e a demanda produtiva de uma empresa, ocasionando diversas sequelas as subdivisões de uma sociedade pela escassez de negociação como na produção sazonal, ausência de produtividade, falta de comunicação dos setores, entre diversos fatores de impacto... que se dificultam pela inexistência de um planejamento e monitoramento, não proporcionando alcances aos indicadores de desempenho do processo que analisam os resultados constatados. Assim, dificultando o alcance das metas e parâmetros estabelecidos para atender a necessidade de seus clientes, afetando diretamente aos demais elos da cadeia que se fazem recorrentes.

Em vista disso, um dos fatores determinantes para um inferior desenvolvimento de compras nesta organização, está o processo de fornecimento, o qual obtém grande impacto nesse setor, pois é um dos pilares para a realização das compras. Contudo, sua efetivação é feita de forma carente nesta empresa, pois desde o início não é feita uma seleção e avaliação de seus fornecedores sejam eles físicos ou jurídicos, de modo em que a situação exige. Sendo assim, foi gerado grande desfalque a obtenção de suas mercadorias que conseqüentemente intervém na sua área de vendas, como atrasos, falta e até mesmo perda de materiais, além de acarretar prejuízos financeiros e gerenciais futuramente ao estabelecimento.

O fornecimento está diretamente ligado a cadeia de suprimentos logístico atuando internamente ou externamente, assim a má utilização gera as variadas situações que estão prejudicando diretamente ou indiretamente as compras, ou seja, sendo necessários objetivos para criar e manter uma rede de fornecedores. O selecionamento destes deve ser feito de forma criteriosa, buscando manter uma relação de confiança entre ambas as partes preservando a qualidade e eficiência dos produtos fornecidos, assim obtendo maior garantia dos resultados. A área de compras, no entanto, não vem suprimindo as necessidades competitivas de produtos e serviços, de forma que consigam melhores qualidades e menores custos, acarretando uma baixa flexibilidade, de modo que limitou as opções de fornecedores para cada tipo de mercadoria.

Fornecedores são os elementos que proporcionam cada tipo de mercadoria. Na forma de recursos, energia, serviços e informação à organização. Responsáveis por fornecer como capital, matéria-prima, maquinários e implementos, tecnologia, conhecimentos, propaganda, serviços jurídicos, contábeis, mão-de-obra qualificada. (CHIAVENATO, p. 57, 1999).

Contudo, a insuficiência organizacional do estabelecimento vem gerando inúmeras desvantagens e problemas que atingem aos demais elos da cadeia produtiva. O fato de prender-se a somente uma opção de fornecedor ou não manter uma medida de avaliação periódica dos mesmos, limita-se a variedade de produtos armazenados que contribui para o desabastecimento, consecutivamente ocasionando prejuízos e perdas. Pois é através deste departamento que se obtém um planejamento para a organização, armazenagem e controle do fluxo de movimentação de materiais e insumos, responsável pela garantia do abastecimento contínuo.

Este processo varia de acordo com as necessidades do segmento da organização, mas segue a um padrão de mercado para se manter de acordo aos trametes de concorrência. Em vista disso, a ausência de um método estratégico traçado não é o único problema identificado, a deficiência de ferramentas que auxiliam na conferência do estado da mercadoria adquirida e na identificação correta do fornecedor e da transportadora, são aspectos que também sofrem interferência afetando a qualidade do produto causado através da falta de verificação, caracterizado pela carência de desempenho eficiente, tornando necessário o pedido por uma inspeção formal que irá relatar as mercadorias aceitas ou rejeitadas para

que assim possa adotar medidas que recorram a trocas e negociações diretas com os fornecedores do material recebido.

A empresa na qual se desenvolve essas dificuldades, aflige-se com complicações associadas a gafe do controle, gestão e inexistência de um estoque apropriado para condição em que sua sucinta organização se decorre. Dado que, os estoques, além de serem o reflexo do ambiente da organização, são também, vistos como um recurso produtivo, o qual podem comprometer a continuidade da cadeia de suprimentos, que posterior criará valor para o consumidor final, visto que, a instituição não realiza a análise, manuseio e organização do estoque, não prevenindo assim supostos detrimientos e nocividades nos suprimentos armazenados, que por meio de uma gestão ineficaz não atribui facilitações ao ensejo de acatar a requerimentos de clientes.

O planejamento de estoque consiste em determinar quando e quanto pedir. Quando pedir é determinado pela média e pela variação na demanda e no reabastecimento. Quanto pedir é determinado pelo pedido de compra. O controle de estoque é o processo de monitorar sua situação. (BOWERSOX, p. 169, 2014).

Decorrente a isso, foi constatado que a escassez de um planejamento de compras introduzida na companhia Papelaria e Bazar Avenida, desencadeia a compra desenfreada e anárquica, na qual o balanceamento da demanda e de conjecturadas vendas em que a mesma portará, é realizado de forma obsoleta e desorganizada, desencadeando o excesso de produtos sendo eles semelhantes, análogos e de pouca saída, acumulando-os nas prateleiras, ou seja, os produtos a serem comprados pela gestão responsável, são selecionados de maneira errata, dado que a mesma não analisa e não determina quando, quanto e como pedir, sendo capaz de adquirir a mesma mercadoria em quantidade excessiva não havendo local para armazenagem.

Outro estorvo no qual a referente instituição convive, é a disposição desestruturada dos produtos, visto que a direção responsável por os separar e comprá-los, seleciona uma alta variedade da mesma mercadoria, ocasionando a falta de espaço no setor, assim, separando aqueles derivados de mesma linha e colocando-os em diferentes posições. A intercorrência em questão, demonstra que um layout ineficiente em um sistema de estoque pode causar uma série de

problemas operacionais e logísticos, visto que se refere à organização física e arranjo dos itens em um espaço de armazenamento. A viés disso, a papelaria relatada, onde seus itens de comércio são variados, é necessário que a mesma adote um arranjo estratégico no ponto comercial e disponha de um espaço físico para a criação de um estoque fixo de seus produtos, ainda que o ambiente seja reduzido.

A diferença de ritmo entre fornecimento e demanda de recursos materiais obriga todas as operações a manterem algum tipo de estoque físico de material. O planejamento e controle de estoque consistem essencialmente na busca de equilíbrio entre estoque e consumo. (GRAZIANI, p. 62, 2013)

A proprietária do estabelecimento relata que a má distribuição dos objetos de escritório e outros diversos itens atrapalham os funcionários e a mesma, que perdem tempo procurando produtos específicos mais requeridos por clientes diariamente, que em diversas vezes estão em locais de difícil acesso, ou até mesmo não são encontrados, gerando assim a perda, o atraso das vendas e produtividade da loja. A mesma não usa a seu favor a otimização do layout, com a substituição e transferência de alguns produtos de fabricação antiga, que não possuem grande saída na empresa, são repostos diversas vezes e organizados de forma abrutalhada, causando assim alguns consideráveis danos, a integra da falta de conhecimento de estocagem é decorrente de suas vendas.

Chiavenato (2005) descreve que o produto e o atendimento devem satisfazer as necessidades do cliente através de uma aura invisível que leva o nome de padrão de referência e por conseguinte, deve-se melhorar a reputação do vendedor, dado que os produtos devem atingir às expectativas do mercado ao mesmo tempo que proporcionam lucro. À vista disso, pode-se considerar que as falhas e as gafes na papelaria realizadas pela incapacitável gestão de compras, causa nos seus consumidores uma devida insatisfação, visto que a procura por mercadorias requisitadas podem ser interrompidas pela insuficiência de materiais, sendo assim, a empresa tem como resultado a perda de seus clientes, de sua venda e o deprecimento aos seus concorrentes.

O óbice de vendas é o decorrido por diversas outras intercorrências, dificuldades essas que afetam a relação do funcionário com a venda bem-sucedida dado que as mesmas possuem total vínculo com o produto e o cliente. A papelaria

em questão, sofre com a perda de possíveis vendas pela insuficiência de determinados produtos com alto requerimento e procura por parte dos clientes, especificamente materiais produzidos por marcas populares no mercado. Decorrido dessa falha, diversos consumidores chegavam à procura dos mesmos, porém a loja não os possuía disponíveis para venda, gerando a perda do faturamento e a valorização de seus supostos concorrentes que conseguinte eram procurados pela insuficiência disponibilizada na Papelaria e Bazar Avenida.

“A previsão de vendas é a base para o planejamento de toda sua produção e comercialização. Saber qual a quantidade semanal, mensal e anual de produtos/serviços a serem produzidos, e como tudo isso será vendido, é algo que depende da previsão de vendas.” (CHIAVENATO, p. 91, 2005). Para dirigir a venda e a aquisição de seus produtos na quantidade e maneira correta, a companhia deve prever as suas vendas, deste modo, coordenar a compra de mercadorias de maneira eficaz. As diretrizes da empresa não realizam o planejamento de vendas e conseqüentemente não calculam a quantidade de mercancias que são necessárias adquirir para garantir a previsão de danos e o retrógrado daqueles que não possuem o requerimento de seus clientes mediante aos dados sob vendas disponibilizados. Portanto, a partir do momento em que há essa imperfeição na sua previsão, é impossibilitado o melhor direcionamento e controle daquelas mercadorias exigidas pelos seus consumidores, assim destituindo dos mesmos.

Visto que a empresa em questão não realiza a previsão de vendas, ou seja, não apresenta dados referentes a quantidade de produtos pretendidos a venda, nem semanalmente, mensalmente ou anualmente. A insuficiência da mesma na empresa é relatada há tempos, visto que esse planejamento jamais foi realizado, deste modo sendo capaz de interferir até mesmo na capacidade interna das saídas de seus produtos, uma vez que com as alterações persistentes no mercado e com a inépcia presente na coordenação da empresa, desenvolve-se uma retroação na vendagem de suas mercadorias, além das falhas nos orçamentos e nas receitas futuras que automaticamente contribuem no processo, calculando as médias e tendências da época.

Com o fato de a empresa não fazer o uso de pesquisas mercadológicas planejadas e organizadas, a viés de que está ferramenta é importante para a obtenção de informações sobre o mercado e seus supostos concorrentes; e não

apenas basear a aquisição de seus produtos através de suas vendas, visto que algumas de suas mercadorias podem desgastar e perder instância referente aos seus consumidores, ou seja, a variedade e a atualização de seus itens de comércio na loja ocorrem de forma antiquada, ocasionando de muitos produtos presentes na loja serem desatualizados que retornavam financeiramente à empresa através de suas vendas, apenas no passado.

Pela falta do planejamento estratégico de compras não é possível identificar os tipos de fornecedores e quais suas influências financeiras dentro da empresa, Ellram e Liu (2002) descreve que o gerenciamento de compras afeta diretamente o desenvolvimento e desempenho da organização, já que estão interligados com a qualidade de produtos e redução de custos. São identificados problemas financeiros na Papelaria e Bazar Avenida relacionadas a falta de compras, foram analisadas situações dentre elas as mercadorias, que estão estagnadas nas prateleiras da papelaria, uma vez que a proprietária do estabelecimento não possui gerenciamento de compras.

A Papelaria e Bazar Avenida encontra-se em carência de planejamento financeiro, visto que sua proeminência está relacionada ao plano estratégico da organização. A gestora Regina Chicarino não usufrui 100% dos recursos financeiros disponibilizados no software de emissão de notas fiscais da empresa, o que impossibilita previsões monetárias fundamentais para o sucesso e a permanência competitiva da corporação no mercado atual. Estas previsões são resultados que determinam as decisões futuras quando há imprevistos, o mercado econômico apresenta instabilidade e mediante a isso é necessário uma maior flexibilidade e adaptação ao inesperado, o que é impreciso na organização Papelaria e Bazar avenida.

A contabilidade é uma ciência cuja função principal é a de fornecer informações seguras para que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança. As informações e dados fornecidos pela contabilidade representam ferramentas de gestão, que servirão de apoio e suporte à tomada de decisão e devem fazer parte da rotina empresarial, ou seja, servir de apoio em todas as etapas da empresa. (HENRIQUE, p. 15, 2008).

O mal uso dos recursos financeiros disponibilizados pelo software pode levar a falha na demonstração de resultados que influenciam nas compras da empresa, na maioria dos casos os administradores de comércios varejistas não retêm

conhecimento necessário, o que de modo consequente poderá implicar na precificação dos produtos. Para se designar o preço de um item deve-se considerar três possíveis métodos de análise: método baseado na concorrência, no valor percebido pelo consumidor e nos custos; no entanto, a sociedade empresarial em questão, possui como seu referencial de preço, estipulações deliberadas pela proprietária, fundamentadas em sua compra de produtos com o fornecedor prejudicando a imagem da mesma.

Um fator determinante que dificulta a troca de informações entre o sistema tecnológico e sua estrutura entre seus afiliados da cadeia de suprimentos é a escassez de tecnologia. A alteração das pesquisas em seu tempo real, atrapalha as tarefas de seus funcionários e os pedidos dos clientes, tanto para efetuar uma compra até a entrega. Quando se tem a falta de alguns requisitos como: atividades e desempenho entre os colaboradores, diminuem gradativamente a eficiência, relevância e a sustentabilidade operacional. Essa falta de comunicação entre o proprietário e seus servidores do estabelecimento traz atrasos diretos dentro da organização, já que sem o uso desses recursos a empresa fica para trás em comparação aos seus concorrentes. “Planejamento e monitoramento são os processos e tecnologias que facilitam o sistema de informação de planejamento e coordenação dentro da empresa e entre parceiros da cadeia de suprimentos.” (CHIAVENATO p.92, 2003). Essa carência demonstra uma lacuna nos resultados na área administrativa, na qual é grandiosa a falta, por não usufruir desses recursos, levando a papelaria a uma diferença notória em seus resultados de funcionamento. A empresa sai em desvantagens por não possuir esses instrumentos que traz rapidez e eficiência para o desenvolvimento local. Sem o planejamento e o monitoramento operacional por meio da tecnologia da informação, ela perde a sua visibilidade no mercado, a qual se esforçou para obter ao longo dos anos.

A falta do uso de ferramentas auxiliares tecnológicas em um ambiente de negócios altamente competitivos, como por exemplo softwares, acarreta diversas dificuldades para a proprietária da organização, como no caso da instituição em destaque, onde ela não possui uma ajuda ao controle de seus produtos, perdendo a noção daqueles que deve ou não ser inseridos na sua lista enviada aos seus fornecedores. Não possuir gestão da informação pode deixar a empresa vulnerável a ameaças cibernéticas, ataques a segurança e a comunicação pode se tornar

incompreensível, afetando a coesão da equipe, fazendo com que ela se ajuste aos novos desafios e oportunidades. Com a carência de sistemas computacionais, a organização pode ter dificuldades em lidar com as mudanças da indústria, trazendo vários efeitos negativos na sua eficiência, competitividades e capacidades de adaptação à um ambiente de negócios em constante mudanças.

Mediante ao mundo tecnológico o estabelecimento se encontra ultrapassado no uso das mesmas, como a baixa frequência nas redes sociais, resultando em uma falta dentre suas publicidades podendo prejudicar o desejo de compra de seus consumidores. Essa falta de publicidade rejeita resultados benéficos para a empresa, na qual não se destaca a criatividade e a divulgação, barrando no cliente uma ação de divulgação espontânea, assim desvalorizando a organização e se diferenciando de seus concorrentes. Portanto, as empresas que não se preocupam com as informações transmitidas ao consumidor, contrairá um retorno negativo em relação ao poder de decisão de compra do cliente, ou seja, ele escolherá o produto baseado em informações incorretas do que está comprando.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

A área da Gestão de Compras atualmente obtém uma relativa importância para o funcionamento eficaz de um negócio, cujas aquisições de uma empresa estão relacionadas de forma intermitente em diversas outras áreas, como vendas, estoque e até mesmo o financeiro, que se efetuado de forma errata ocasiona diversas dificuldades à instituição como no caso da empresa em questão. Desse modo, foi realizado uma busca por soluções através de ferramentas e estratégias que possam de maneira categórica aumentar o desempenho da organização para uma melhor gestão do seu processo de compras. A partir de um detalhamento de procedimentos e utilização de um planejamento estratégico, as ações desenvolvidas serão pré-estabelecidas aos parâmetros que deverão ser trabalhados em busca de obter uma manutenção periódica constando com adaptações da atualidade contemporânea, e assim, conseguindo acompanhar os resultados que acarretaram melhorias significativas para o estabelecimento.

“O planejamento estratégico de compras pode ser definido como um processo de avaliação, implementação e controle de importantes decisões de abastecimento realizadas para cumprir os planos e metas de longo prazo de uma empresa” (CARR; PERSON, 2002). Conforme a conceituação, a utilização dessa traz uma visão mais ampla, estabelecendo um planejamento com estratégias que visam atender as metas e objetivos presentes e futuros da companhia. Levando em conta as eventuais mudanças que podem ser geradas, assim preparando-se para quaisquer situações que exija dinamismo de acordo ao ambiente em questão. A partir do planejamento, estabelecendo assim um plano de compras, a empresa poderá lidar de forma decisiva nas suas aquisições evitando assim produtos em excesso e prejuízos.

Contudo, um planejamento e um plano não são eficazes se não houver um acompanhamento que gerencia as entradas e saídas, padronizando a forma de comprar e vistoriando suas aquisições levando em consideração os fatores externos. Desta forma, a instituição tem um rumo ao qual seguir para o melhor funcionamento do seu setor de compras e pode definir o que, quando, quanto e qual ordem de importância das suas compras para prosseguir. Seguindo aos princípios do ciclo PDCA que visa a melhoria na gestão e gerenciamento mais eficiente e claro.

Baseando-se em quatro etapas sendo elas: Planejar (Plan), Fazer (Do), Checar (Check) e Agir (Act). Onde através desta se torna procedente definir os problemas e suas ordens de conectividade, assim podendo indicar as mais favoráveis ações corretivas para melhor atender os nossos projetos e colocá-los em prática de forma assertiva, verificando o seu potencial e metas.

A partir da aplicação contínua do ciclo padronizado, a ferramenta KPI atua juntamente de modo proporcional como um indicador mensurável dos resultados atingidos de diferentes áreas do negócio, auxiliando a obtenção de uma análise específica que mede o desempenho dos parâmetros quantitativos qualificativos do estabelecimento. Aspectos essenciais para avaliar os processos, identificar o que está dando certo e gerar insights para melhorar o que precisa ser ajustado de acordo com os problemas identificados. Através destas coletas de informações armazenadas será utilizado apenas as quais apresentam utilidade, indicando os valores que podem ser medidos em números ou percentualmente, assim gerando estatísticas em busca por aperfeiçoamento, cujo principal objetivo é assegurar e garantir melhorias contínuas das etapas e dos resultados efetivos do negócio.

Por intermédio dos dados gerados pela medição de desempenho, se torna viável classificar cuidadosamente com maior precisão os insumos que forneçam qualidade e um custo-benefício considerável a partir de uma seleção de fornecedores criteriosa que atenda a todas as normas regulamentadoras e pré-requisitos de forma mais organizada e controlada, através de uma série de avaliações que comprovem o fornecimento com otimização e sintonia. Este elo, se trata do fornecimento e abastecimento da organização, dessa forma é necessário uma revisão e novos critérios nessa área, já que a empresa em questão mantém os fornecedores há 30 anos. Neste contexto, busca-se por alternativa que balanceiem essa diversificação, atendendo às necessidades dos clientes à fornecedores bem qualificados, e sobretudo, capazes de oferecer suporte às estratégias organizacionais.

“Essa nova visão tem tornado as organizações mais exigentes na contratação de fornecedores competentes para atender devidamente as requisições de seus clientes” (BURT; DOBLER; STARLING, 2003). A adoção de critérios de avaliação, que quando utilizados atuam como forma de distinguir e comparar os mais diferentes candidatos, como forma abrangente de possibilidades, escolhendo qual obtém maior

índice de compatibilidade com as disposições. Essas atividades surgem a partir da decisão de contratar serviços terceirizados de fornecimento para dar desenvolvimento a cadeia produtiva. Além da grande extensão de fatores diversificados, o processo seletivo de fornecedores lida com critérios quantitativos e qualificativos que muitas vezes podem ser conflitantes, ressaltando a importância de aderir a métodos que sejam mais flexíveis na avaliação dessas supostas alternativas.

Para a execução eficiente de uma seleção de fornecedores ofertando todos os recursos necessários, no prazo de entrega estipulado, atendendo as normas e satisfazendo as necessidades esperadas pelo cliente só é possível com a aplicação da cartela de fornecedores. Método responsável por proporcionar uma rede de fornecimento para um único material, prevendo possíveis situações para que não haja imprevistos como atrasos ou faltas de suprimentos para a cadeia. Buscando estabelecer uma relação de parceria com mútua confiança, que vai além de uma simples prestação de serviço, mas desenvolva um relacionamento duradouro e fiel ao contratante estando aberto ao diálogo e possíveis sugestões de propostas.

Os fornecedores representam um recurso fundamental para a empresa. As percepções da empresa compradora com relação ao desempenho atual e esperado de seus fornecedores afetam o seu desempenho direta e indiretamente. A avaliação de fornecedores é um processo de quantificação que está ligado, não só a avaliação do processo de decisão da empresa compradora, mas também, a avaliação do comportamento da empresa fornecedora. (HALD; ELLEGAARD, 2011).

Nesta área além de metodologias também se faz necessário ferramentas que ajudam a monitorar e administrar os prováveis resultados concedidos. A Curva ABC de fornecedores, apresenta uma solução útil para a gerência de planejamento e controle de produtos através de um agrupamento de fornecedores conforme os setores da empresa, auxiliando na obtenção e armazenamento de dados de forma detalhada e prática. Essa ferramenta visa fazer uma classificação dos fornecedores e ou informações quanto ao seu grau de importância, os separando assim em grupos, mediante ao seu auxílio poderemos selecionar e classificar os quais demonstre seus valores adequados individualmente para a organização, deixando uma divisão clara e dinâmica das melhores requisições de fontes de fornecimento,

contribuindo para uma melhor adaptação e controle dinâmico das compras durante o dia a dia da empresa.

Ademais usufruindo do método PPCP, Planejamento Programação e Controle da Produção respectivamente, retrata uma ferramenta semelhante aos princípios do ciclo PDCA. Em que se baseia a uma análise de dados de um ciclo contínuo com a finalidade de traçar planos que oriente a produção e servirá de guia para possuir maior controle dos recursos humanos e materiais, conseqüentemente facilitando o acompanhamento de todos os processos voltados para o manuseio e qualidade dos produtos, inter-relacionados aos demais setores da empresa. Levando em consideração as requisições de oferta e demanda, através de metas objetivas e imprevistos corriqueiro da organização. Em busca de manter uma maior eficiência e garantia dos insumos por meio dos fornecedores.

Dado anteriormente a ausência e ineficiência de um estoque e de sua gestão na instituição em questão, é necessário que a mesma busque aplicar medidas eficazes de resolução destas dificuldades. A viés disso, antevemos que será preciso implementar um bom gerenciamento de estoque, para que assim seu sucinto local de armazenagem seja capaz de se tornar um ambiente mais organizado e com uma alta capacidade de estocagem, realizando um levantamento e cadastro de tudo que está presente no layout da loja e no armazém, em seguida disto, é sugerido a utilização do método PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) cujo tem o propósito de organizar produtos em ordem cronológica, ou seja, a empresa Papelaria e Bazar Avenida, deve comercializar em primeiro lugar os primeiros itens que entram em seu estoque, para que dessa forma os produtos adquiridos não se mantenham parados, eliminando desperdícios e possíveis danos, baseando assim o valor de comercialização no valor de aquisição dos produtos.

Através da dominância e eficácia do controle de estoque sugerido, será necessário a realização de bom planejamento de compras, na medida que seu sucesso colabore com o funcionamento e rotatividade dos produtos no armazém. O método curva ABC, cujo propósito é definir e organizar por quantidade de saída do produto, o quanto ele deve ocupar no estoque, é necessário que a empresa em questão separe os produtos de venda de acordo com a curva ABC, onde a mesma deve separar por categorias os produtos com maior lucratividade (A), os produtos de faturamento médio (B) e os itens de rendimento baixo (C), para que desta forma ela

possa ter uma relação de 80/20 com seus produtos, onde 80% do estoque é ocupado por itens de lucratividade alta e 20% baixo, definindo uma margem de segurança para realizar a próxima compra.

Porém para que se torne ainda menos dificultoso o processo de organização do estoque, a instituição deve organizar seu almoxarifado, “O funcionamento da armazenagem de materiais requer local próprio e o almoxarifado é esse local. Os almoxarifados representam o local apropriado para a guarda, proteção, identificação e proteção dos materiais” (NUNES, p. 131, 2013), deste modo é necessário a disponibilização de um ambiente adequado, disposto de prateleiras, visto que a instituição não necessita de um estoque extenso, é essencial apenas que a mesma gerencie sua mercadoria de acordo com métodos citados anteriormente e organize os produtos de acordo com seu setor de venda, como por exemplo, pastas canetas pretas e cadernos, para que dessa forma seu sistema de gestão de estoque funcione de forma eficaz.

Dado anteriormente que a empresa Papelaria e Bazar Avenidas abstém e não realiza positivamente o manejo sobre suas vendas, é notória a irregularidade e a necessidade de uma melhor gestão sobre a mesma, visto que ela pode garantir a eficiência e controle tanto de suas compras como também a qualidade de determinados produtos, sendo eles, acompanhados segundo o requerimento do público-alvo pela empresa definidos. A própria deve, portanto, sistematizar e organizar as suas vendas a partir das antevisões e requerimentos pelos clientes realizados, para isso pode ela fazer o uso do planejamento de vendas e das previsões de vendas, para auxiliar as suas compras e evitar o acúmulo de produtos ou até mesmo o retrógrado e danos aos mesmos.

Analisando o fato de a empresa não compreender e pesquisar referente a necessidade do mercado, deve a mesma, aplicar o planejamento de vendas e prevenir as perdas geradas por essa falha, perdas essas que são causadas através de produtos altamente explorados pelos clientes. Dado isso, o planejamento tem como base o levantamento de informações mercadológicas, ele é um processo contínuo e dinâmico que aplicado na instituição auxilia nas tomadas de decisões ao destacar os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades, que para isso, a empresa citada deve ter uma visão do mercado em atuação e determinar o potencial de mercado. Kotler (2000) complementa que o planejamento de vendas é

o elo entre o vendedor e o cliente que faz com que a empresa fique por dentro da necessidade do mercado, sendo necessário definir objetivos e estratégias segmentadas.

Visto que quanto mais a empresa conhece seu mercado, mais chances de sucessos ela tem, deve a empresa fazer uma análise do mesmo, constituir a organização de informações, essas que podem ser definidas a partir de dois modos, sendo um deles, as fontes primárias, que a partir de questionários a empresa pode solucionar questões como quantas pessoas e em quais períodos seus clientes buscam determinado produto ou o motivo pela qual a procura pelo próprio diminui. Já o outro modo é as fontes secundárias, que a partir da aplicação de relatórios, estatísticas de vendas, cadastro de clientes e publicidades, auxilia o diretor da empresa em questão, nas suas tomadas de decisões, além de minimizar os riscos potenciais, pois a partir da identificação de seu mercado, pode a mesma tomar medidas preventivas diante das mudanças do mercado concorrente de acordo com as preferências de seus clientes.

Outra maneira na qual a Papelaria e Bazar Avenida pode encontrar de melhor coordenar suas compras a partir do controle de suas vendas, é a previsão delas, visto que com o objetivo de reduzir falhas relacionadas a compras desenfreadas, a mesma auxilia a partir de métodos como os planejamentos que são baseados nas vendas anteriores. Como disse Chiavenato (2005) que a previsão de vendas serve como base direta para o planejamento da produção dos produtos que se deseja vender e o que deve comprar de seus fornecedores para as vendas futuras. É um método que deve ser feito continuamente e de acordo com as mudanças que acontecem no mercado, essas que podem melhorar ou dificultar as situações de vendas na empresa, portanto, a mesma deve estar ciente que com o surgimento de tendências podem gerar clientes ou concorrentes potenciais, fazendo com que a partir do uso de ferramentas auxiliaadoras tecnológicas com o planejamento e a previsão das vendas, a empresa consiga manter um melhor posicionamento referente aos seus consumidores.

Dado isso, é necessário que se faça um treinamento para uma integração dos funcionários ao software, visto que o próprio distribui ferramentas úteis a coordenação responsável pela gestão de compras, como por exemplo, o sistema de avisos sobre os produtos dispostos nas prateleiras que atingiram a quantidade

mínima, instrumento esse que já possui no programa, porém, o recurso disponibilizado não é utilizado pelos colaboradores devido à falta de conhecimento; sendo que ele existe para auxiliar e favorecer a rotina dos contribuintes. Utilizando da aplicação de conhecimentos organizacionais, que vem cada dia mais sendo essencial para as organizações, atuando na absorção de informações e a aplicação delas para um melhor direcionamento das compras efetuadas pela direção da instituição.

De acordo com a observação realizada na organização Papelaria e Bazar Avenida, foi identificado uma precificação de produtos baseados em estipulações desprovidas de verificação de preço de mercado e estudo da concorrência, o que influencia de maneira indireta o planejamento estratégico de compras, sendo assim, é proposto o método mark-up. Corresponde a uma expressão americana mark-up que segundo Bruni (2004, p. 340) este conceito “do inglês marca acima, índice que, aplicado sobre os gastos de determinado bem ou serviço, permite a obtenção do preço de venda”, esta ferramenta permitirá que a empresa deste trabalho possa apurar o preço de venda correto do produto por meio de um cálculo de acordo com os custos fixos e variáveis, custo de produção ou aquisição de mercadoria e a margem de lucro pretendida. A formula do cálculo consiste em MKD: $[100 - (DF + DV + ML) \div 100]$ em que: DF é a despesa fixa, DV despesa variável, ML margem de lucro e MKD mark-up divisor, as despesas variáveis são aquelas que pertencem ao produto já as despesas fixas correspondem a estrutura organizacional. Visto que o processo de compras e vendas é um ciclo, com base nos preços e nas vendas de seus produtos a diretriz da organização melhor realizará o planejamento do que deve ou não ser comprado e analisar melhor o valor dos mesmos.

3.1 Resultados Esperados

Em intermédio a essas sugestões de melhorias será acarretado inúmeros avanços, de modo que agregue valor ao estabelecimento. A partir da implementação de um planejamento de compras, os resultados começarão a ser visíveis em um curto período, trazendo melhorias essenciais para o aumento da produtividade; diminuição de excessos acumulados; alinhamento da produção contínua integrando os setores; especialmente assegurando maior controle e organização dos aspectos. De maneira que esteja por dentro das tendências, obedecendo o segmento do mercado de acordo com as necessidades exigidas, assim preservando a qualidade e

segurança dos produtos fornecidos, gerando a oportunidade de definir detalhadamente os objetivos e metas da empresa, para que possa ser seguido cada etapa com precisão.

Especificamente os fatores de compra e o nível de importância de cada um desses será refletido diretamente nas aquisições pertinentes de matéria-prima, seguindo a certificação de qualidade dos recebimentos através de dados coletados por análises específicas. Sendo assim, sua aplicação trará uma continuidade de compras a partir da eliminação bem mais eficiente e ainda facilita a realização de mudanças. Atuando simultaneamente ao ciclo PDCA, o KPI emite relatórios que possa prever possíveis cenários, dessa forma possibilita um acompanhamento e gerenciamento do nível e traçar metas plausíveis, executando uma gestão de compras mais equilibrada, evitando mercadorias encalhadas por aquisição exagerada.

A metodologia de seleção de fornecedores tem como finalidade apenas integrar à equipe aqueles que atendem as exigências de qualidade e normas regulamentadores e forneçam estratégias alternativas viáveis de negociação, garantindo a qualificação de produtos e redução dos custos operacionais, para o crescimento organizacional. Por meio deste, é permitido ter uma ampla visão das fontes de fornecimento variáveis através da cartela de fornecedores, assim optando por aqueles que exercem corretamente sua função de cumprir os prazos, qualidade, eficiência, conseqüentemente, contendo abastecimentos consta o que que otimiza os processos e traz maior diversificação dos modelos de produto.

Em síntese a aplicação da curva ABC é proporcionada uma gerência cuidadosa de coleta de dados, que mede a categoria do produto com a relação custo-benefício transformando essas informações consistentes, para que o contratante liste os recursos necessários e atingindo assertividade nas tomadas de decisões. Através dos parâmetros obtidos o PPCP auxilia pelas vendas feitas, o fornecimento de estatísticas para aplicações de curto, médio e longo prazo permitindo programá-las na medida estabelecida, o quanto, onde como e quando comprar, definindo os recursos e áreas a serem atendidas com maior organização, assim assegurando um controle da utilização dos materiais afim de minimizar perdas ou eventuais riscos com fornecedores ou a falta deles.

A partir da implementação dos métodos organizacionais sugeridos para a melhoria da gestão de compras e conseqüentemente de suas outras áreas, é previsto a melhora do funcionamento do estoque da empresa Papelaria e Bazar Avenida. Visto que com a implementação do PEPS na instituição, será possível observar toda movimentação e controle do estoque, colaborando com a rotatividade dos itens armazenados reduzindo assim as perdas, danos e a desvalorização dos produtos presentes no armazém devido ao tempo no qual os mesmos estão guardados, além de que ela poderá manter o lucro real do produto com base no preço de compra mais antigo, e gerará da mesma forma, informações que facilitarão o processo de realização de novas compras.

Outro fator considerável é que com a utilização da Curva ABC na organização do estoque, a instituição terá maior consciência dos itens que possuem maior valor comercial e maior saída em sua loja, uma vez que a mesma não possuía tal consciência, desta forma ela evitará a compra desnecessária de produtos específicos, e saberá quais itens ela deverá adquirir para que não falte para a venda, outrossim o estoque será organizado por categorias e valor lucrativo, definindo assim um armazém com apenas produtos úteis para a mesma, a pasta sanfonada que se mantinha ocupando um espaço desnecessário, se fosse antes organizada através desta curva, não atrapalharia o estoque e não geraria um prejuízo para a empresa.

Através de um planejamento de compras eficaz e um armazém organizado, sua gestão de estoque será um processo mais simples e menos dificultoso, por conseguinte ela será capaz de ter um maior controle de seus produtos e uma visão mais ampla de quais itens compõem seu armazém, além de que com o cadastro de suas mercadorias que estão presentes no ambiente habilitadas no software, facilitará para que a proprietária não necessite averiguar presencialmente seus itens, diminuindo a probabilidade de erros na estocagem, perdas financeiras através dos danos que correm com seus produtos e a otimização do processo de realização de compras.

Com a aplicação do planejamento de vendas na Papelaria e Bazar Avenida, a diretriz pode melhor coordenar o que deve ser comprado em determinada época e qual o principal público alvo consumidor deles, portanto, ela garante todos os requisitos para acelerar as vendas, além de auxiliar a coordenação a estabelecer os

objetivos a serem cumpridos, como estabelecer as melhores épocas da papelaria de vendas, como inícios de semestres e planejar as compras que devem ser feitas, além de garantir um melhor campo competidor entre seus concorrentes, pois garantir produtos procurados pelos clientes faz com que aumente a quantidade de clientes fidelizados, portanto, além de conhecer melhor os consumidores da instituição, diminuirá as chances de riscos na instituição perante suas vendas minimizando perca e prejuízos.

Uma vez que o ciclo do comércio se dá a partir da compra dos materiais que serão fornecidos aos clientes e a venda dos mesmo tornando-se o final dela, se faz então um ciclo contínuo sobre a relação das duas, por conseguinte, a boa previsão de vendas garante para a papelaria o conhecimento sobre o que será mais vendido em determinados períodos, como exemplo em período de volta às aulas, ou em feriados como dia dos namorados, dia das crianças, conhecendo as mercadorias mais requisitadas nos períodos anteriores determina uma base sobre o que e quanto comprar para o próximo, preparando a organização e evitando desperdícios ou até mesmo perca de vendas por falta dos determinados produtos, o que já ocorreu na instituição citada.

Após aplicar treinamento em seus funcionários para aprenderem a utilizar seu software é esperado que rendimento dentro da papelaria melhore e favoreça tanto a proprietária quanto suas funcionárias, sendo um processo de criação, compartilhada e gerenciamento de que se conhece a organização, para alcançar por meio de práticas. A qual os processos são formados de quatro etapas: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento, dívida em três pilares: processos, pessoas e tecnologia. A companhia possuindo banco de dados, organização em seus documentos e os procedimentos serão definidos pela empresa, a fim de avaliar as informações do estabelecimento.

Segundo as metodologias expostas é esperado que a definição de preço final através do mark-up demonstre resultados eficientes para a gestão administrativa da empresa. A integração do método mark-up com gestão de compras da Papelaria e Bazar Avenida garantirá o melhor desempenho organizacional, podendo avaliar investimentos futuros pois, é por via de tais propostas que a empresa conseguirá se manter competitiva no mundo empresarial, com definições assertivas do preço do produto as decisões terão mais relevância auxiliando as expectativas de estratégias

de compras, como por exemplo no gerenciamento de quais, quantos produtos devem ser comprados. O método mark-up garante a estabilidade do mesmo, este referencial teórico auxiliará no melhor desempenho e produtividade da sociedade organizacional Papelaria e Bazar Avenida, possibilitando negociações mais vantajosas.

CONCLUSÃO

O donativo Trabalho de Conclusão de Curso principiado no início de 2023, em meados de fevereiro, foi primordialmente estruturado a partir de uma pesquisa de campo, onde a contar dela o grupo responsável analisava e questionava determinadas empresas do município de Guaratinguetá, identificando suas fraquezas em seu âmbito administrativo, com o objetivo de conceituar medidas e propostas que viessem a solucionar ou controlar determinadas questões. A viés disso, dentre as empresas observadas, foi selecionada a organização, Papelaria e Bazar Avenida, que comercializa diversos produtos entre cosméticos à brinquedos e que vem há tempos desaproveitando da Gestão de Compras e evidenciando falhas na área.

Ao desenvolvimento do primeiro capítulo, foi recordado assuntos de extrema relevância para a compreensão do ramo administrativo e suas extensões. O ponto de partida se formou através do processo evolutivo da Administração, mediante a perspectiva histórica, ou seja, retomou o trajeto desde seus primórdios de criação até o período contemporâneo, enfatizando seu desenvolvimento no Brasil. Partindo deste pensamento, foi exposto o conceito segundo o pensamento de teóricos como Idalberto Chiavenato, Antônio Cesar Amaru Maximiano, Richard Daft, entre outros grandes influentes que concretizaram a partir de experimentações na área, teorias específicas. Logo após, foi abordado uma sequência cronológica de teorias como a Teoria da Administração Científica; Teoria Clássica; Teoria das Relações Humanas; Teoria da Burocracia; Teoria Comportamental; Teoria de Sistemas; Teoria Estruturalista e Teoria Neoclássica; respectivamente. Em síntese, analisamos as sete áreas administrativas composto por Marketing; Logística; Gestão de Estoques; Gestão de Pessoas; Gestão da Produção; Gestão Financeira, em ressalva a Gestão de Compras por retratar o tema decorrido do Trabalho de Conclusão de Curso.

No segundo capítulo, apresentamos a empresa que atende pelo nome Papelaria e Bazar Avenida e que se encontra no município de Guaratinguetá-SP, no bairro Pedregulho, na qual relatou algumas adversidades, principalmente no que tange as suas compras, pois não possuía um gerenciamento e uma execução eficaz desta ação, acarretando diversas complicações em outras áreas administrativas da papelaria. As compras de novos produtos eram feitas de forma contingente, sem a

realização antecipada da escolha do fornecedor mais adequado, onde a checagem dos produtos já antes adquiridos era realizada manualmente, causando a perda de alguns itens e o excesso de outros, deste forma acarretando também um prejuízo financeiro principalmente pela falta de controle e do uso de um software eficiente para esta condição, não havia um estoque apropriado para a armazenagem da mercadoria e nem mesmo um monitoramento das vendas realizadas.

Já no capítulo três, é dissertado propostas de solução cabíveis aos problemas apresentados anteriormente, obtendo uma melhora na gestão de compras do estabelecimento, mediante suas teorias, o que aborda e seus princípios. Com estratégias para alcançar seu público-alvo e concorrentes identificando e realizando análises de ambiente tanto interno como externo a serem decididas. Treinamento para a equipe de como utilizar o software e usufruindo dele para alavancar suas vendas; com interações no meio social mídia. Estabelecendo metas e objetivos, definindo preços aos produtos com pesquisa de mercado; planejamentos financeiros, a partir de métodos apresentados para assim, obter resultados eficientes contribuindo com uma boa gestão administrativa.

Mediante a este Trabalho de Conclusão de Curso, conclui-se que a realização de pesquisas e um estudo de caso aprofundado dos aspectos organizacionais que angariavam mudanças de uma gestão administrativa no setor corporativo, e para a melhora do caso neste presente trabalho, propostas de solução baseadas nas necessidades empresariais que possuía como precípua a falta de estratégias eficazes e eficientes na gestão de compras da empresa Papelaria e Bazar Avenida. Tais métodos táticos vistos ao longo dessa dissertação retem princípios definidos que são relacionados ao funcionamento de forma que contribua positivamente à posição mercadológica da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Christiane Amanda L. **A importância da tecnologia de informação nas empresas**. Relatório Técnico, 2013.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Business Logistics Management**. 4ª edição, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Business Logistics/Supply Chain Management**. 5ª edição, 2004.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby; BOWERSOX, John C. **Gestão da Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4ª edição. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BRASIL, Câmara Municipal da Estância Turística de Guaratinguetá. **História de Guaratinguetá**. 2010. Disponível em: <<https://camaratingueta.sp.gov.br/historia-de-guaratingueta/#:~:text=Desde%20os%20prim%C3%B3rdios%20a%20grande,%2C%20%E2%80%9D%20muito>> Acessado em: 04 de agosto de 2023, 11h15.

BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estado: Guaratinguetá**. 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/guaratingueta.html>> Acessado em: 30 de julho de 2023, 18h19.

BRASIL, Prefeitura Municipal da Estância Turística de Guaratinguetá. **Guaratinguetá está entre as 100 cidades com melhor Desenvolvimento Econômico**. 2019. Disponível em: <<https://guaratingueta.sp.gov.br/guaratingueta-esta-entre-as-100-cidades-com-melhor-desenvolvimento-economico/>> Acessado em: 6 de julho de 2023, 10h03.

BRUNI, Adriano Leal. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

BURT, D. N.; DOBLER, D. W.; STARLING, S. L. **World Class Supply Management**. 7ª edição. New York: McGraw-Hill, 2003.

CAIXE, Daniel Ferreira. **Administração Financeira**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

CAMARGO, Camila. **Planejamento Financeiro**. Editora IBPEX, 2007.

CARNEIRO, Jorge. **Produção Científica Brasileira em Administração na Década de 2000**. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S. Paulo Av. 9 de Julho, 2013.

CARR, A. S.; PEARSON, J. N. **The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance**. *International Journal of Operations & Production Management*

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª edição. São Paulo: Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria (SIC) Geral da Administração**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6ª edição. São Paulo: Thomson Learning Ltda, 2006.

ELLRAM, Lisa M; LIU, Baohong. **The financial impact of supply management**. *Supply Chain Management Review*, v. 6, n. 6, p. 30-37, 2002.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 12ª edição. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

FERNANDES, F. C. F. **A Pesquisa em gestão da produção: evolução e tendências**. Rio de Janeiro: ENEGEP, 1999.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª edição. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

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

GRAZIANI, Álvaro Paz. **Gestão de estoques e movimentação de materiais**: livro didático. Palhoça: UnisuVirtual, 2013.

HALD, K. D.; ELLEGAARD, C. **Supplier evaluation processes**: the shaping and International Journal of Operations & Production Management, v.31, n.8, p.888-910, 2011.

HENRIQUE, Marco Antonio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa**. Monografia – Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEENDERS, M.R. et al. **Purchasing and Supply Management New York**. Mc Graw-Hill, 2006.

LEMES, Antonio Barbosa Junior; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Planejamento financeiro**. Revista eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFS.M, vol. 1 número 3, 2005.

LUSTOSA, Leonardo. **Planejamento e Controle da Produção**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAGALHÃES, Jéssica dos Santos. **Melhorias nos processos de pagamento aos fornecedores**. 2013. Trabalho de conclusão do curso - Fundação Pedro Leopoldo ao curso de Administração. Minas Gerais, 2013.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review, 1943.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo, Atlas; 8 ed., rev., ampl; 2017. xxiii p.Graf, tab.

McDERMOTT, C; HANDFIELD, R. **Concurrent development and strategic outsourcing: do the rules change in Breakthrough innovation**. The Journal of High Technology Management Research, v.11, n.1,p.

Método 5S: **Uma Abordagem Introdutória**. Revista Científica Introdutória de Administração, janeiro de 2011.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Editora Bookman, 2002.

MORAES Junior, José Jayme. **Contabilidade Geral**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MOREIRA, Daniel. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MTSUTANI, Cláudio; RIGHETTI, Cesar Carlos; VILLAR, Biazzin Cristiane; MIGUEL, Fábio; PEREIRA, Gustavo Menoncin; BURBRIDGE, Marc; FREITAS, Walter. **Compras Estratégicas: Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

nt, v22, n.p, p. 1032-1053, 2002.

NUNES, Rogério da Silva. **Administração de Materiais**. 2ª edição. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAULESCHI, Bruno. **Almoxarifado e Gestão de Estoques**. 3ª edição. São Paulo: Érica, 2019.

RIBEIRO, de Lima Antônio. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição Saraiva Uni, 2017.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D. **Princípios de administração financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à Administração**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

SANTOS, Anderson Ferreira. **Evolução dos Modelos da Administração Pública no Brasil**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. 4ª edição, 2017.

SENAPESCHI, Alberto Neto; GODINHO, Moacir Filho. **A evolução da gestão de compras em uma empresa do segmento de material escolar**. Universidade Federal de São Carlos. São Paulo, 2011.

SILVA, Gabriel Fernandes. **A Influência do Militarismo na Administração**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. 3ª edição. 2019.

SIMÕES, Érica. **Importância da Gestão de Compras para as Organizações**. Revista Científica Eletônica (SIC) de Ciências Contábeis, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2008.

STECCA, Fabiana Letícia Pereira Alves; ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de Marketing**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, 2015.

TEIXEIRA, Lorrann Garcia. **Gestão de compras**. 2011. Dissertação - Instituto Municipal do ensino superior de Assis. São Paulo, 2011.

VALLE, Benjamin. **Custos da qualidade de suprimentos**. Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ, 1994.

VIEIRA, G. Filho. **Gestão da Qualidade Total**: Uma abordagem prática. 3ª edição. Campinas: Alínea, 2010.

VIET, Jean. **Métodos Estruturalistas Nas Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1967.

WENER, Vagner. **Gestão do conhecimento**: ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médio pequeno porte. Fundação Pedro Leopoldo, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Representação da Curva ABC Fornecedores Papelaria e Bazar Avenida

Fornecedores	APV acumulado	%	% Acumulado	Desempenho
Fornecedor A	R\$ 40.000,02	12%	13,60%	C
Fornecedor B	R\$ 32.250,45	34%	55,10%	B
Fornecedor C	R\$ 49.630,50	46%	76,13%	B
Fornecedor D	R\$ 25.615,00	21%	40,80%	C
Fornecedor E	R\$ 53.505,20	72%	24,19%	A
Fornecedor F	R\$ 15.367,37	55%	9,98%	B
Fornecedor G	R\$ 17.488,12	67%	33,70%	A
Fornecedor H	R\$ 64.320,36	81%	61,20%	A
Fornecedor I	R\$ 9.511,00	15%	84,00%	C
Fornecedor J	R\$ 36.100,12	69%	56,25%	A
Total	R\$ 343.788,14			

Curva	
A	90%
B	85%
C	70%

