

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

Ana Clara Ramos de Sousa

Kelly Ramos Braz

Luiza Vitória Malaquias Lopes

Maria Grazieli Espindola de Oliveira

Michely Maria Aquino da Silva

Victória Gomes Maltez

**GESTÃO DE COMPRAS NO COMÉRCIO DE FERRAGENS E
FERRAMENTAS**

Guaratinguetá

2024

Ana Clara Ramos de Sousa

Kelly Ramos Braz

Luiza Vitória Malaquias Lopes

Maria Grazieli Espindola de Oliveira

Michely Maria Aquino da Silva

Victória Gomes Maltez

GESTÃO DE COMPRAS NO COMÉRCIO DE FERRAGENS E FERRAMENTAS

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

Guaratinguetá

2024

RESUMO

Para elaboração desse Trabalho de Conclusão de Curso foram necessárias pesquisas para identificar organizações com potencial de crescimento, porém, pela falta de aplicação de ferramentas de gestão, não a obtinham. Assim, necessita-se propor soluções para reverter a situação e obter melhores resultados em suas operações. Para isso, no primeiro capítulo é relatado a origem da Administração, desde a antiguidade até a contemporaneidade, enfatizando-a no Brasil, além das conceituações de Administração desenvolvidas pelos renomados autores Idalberto Chiavenato, Antônio Maximiano e Peter Drucker, juntamente com as teorias que a compõem, destacando-se entre diversas áreas, a Gestão de Compras. No segundo capítulo, define-se a empresa objeto de estudo, Ferragens Santa Teresinha, que ao realizar uma pesquisa de campo sobre o município e a organização, analisa-se a situação atual do negócio e a atuação do gestor perante aos empecilhos do cotidiano, em que se observa a ocorrência de várias problemáticas ocasionadas pela inexistência da Gestão de Compras, o que compromete outros aspectos empresariais que traz prejuízos à empresa. Apresenta-se também a solução para cada problema encontrado durante o trabalho, visando o sucesso da empresa e, principalmente, a satisfação dos clientes, visto que esse é responsável por movimentar as operações da organização. O conjunto de propostas apontadas para os obstáculos da empresa, possibilita a conquista de resultados como maior disposição de espaço e recursos para a compra de novas mercadorias, além da conquista de novos clientes gerando lucro e competitividade dentro do mercado. No desfecho da monografia, conclui-se que, através desses conceitos, as soluções mais viáveis foram sugeridas com a finalidade de melhorar o desempenho da empresa Ferragens Santa Teresinha, possibilitando uma boa gestão e aplicabilidade de compras.

Palavras-chave: **Administração. Gestão de Compras. Layout.**

ABSTRACT

For the development of this Final Paper, research was conducted to identify organizations with growth potential that, due to the lack of application of management tools, had not achieved it. Thus, it is necessary to propose solutions to reverse the situation and achieve better results in its operations. To this end, the first chapter covers the origins of Administration, from antiquity to contemporary times, with an emphasis on Brazil. It also explores the management concepts developed by renowned authors Idalberto Chiavenato, Antônio Maximiano, and Peter Drucker, along with the theories that constitute this field, particularly highlighting the area of Purchase Management. The second chapter defines the company under study, Ferragens Santa Teresinha, and through field research, analyzes the current state of the business and the manager's response to daily challenges, identifying several issues arising from the lack of Purchasing Management, which compromise other business aspects, leading to financial losses for the company. The solutions to each problem identified throughout the study are also presented, aiming at the company's success and, most importantly, the customer's satisfaction, as they are essential to driving the organization's operations. The set of proposed recommendations for the company's challenges allows for outcomes such as increased space and resources for the acquisition of new merchandise, besides the attraction of new clients, generating profit and enhancing competitiveness within the market. The conclusion of the monograph indicates that, based on these concepts, the most viable solutions were suggested to improve the performance of Ferragens Santa Teresinha, making space for an effective management and application of procurement practices.

Key-Words: **Administration. Purchasing Management. Layout.**

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, as nossas famílias e orientadoras, cuja sabedoria e paciência nos auxiliaram para o desenvolvimento desse trabalho. Por fim, mostramos gratidão ao proprietário da Ferragens Santa Teresinha, Paulo dos Santos, e seus familiares, por permitirem o estudo da empresa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 ADMINISTRAÇÃO.....	9
1.1 História da Administração.....	9
1.2 História da Administração no Brasil.....	13
1.3 Conceitos de Administração.....	16
1.4 Teorias da Administração.....	18
1.4.1 Teoria Científica da Administração.....	18
1.4.2 Teoria Clássica.....	20
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	21
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	23
1.4.5 Teoria Neoclássica.....	24
1.4.6 Teoria Estruturalista.....	25
1.4.7 Teoria Comportamental.....	27
1.4.8 Teoria de Sistemas.....	29
1.5 Áreas da Administração.....	30
1.5.1 Gestão de Pessoas.....	30
1.5.2 Gestão Financeira.....	31
1.5.3 Gestão da Qualidade.....	32
1.5.4 Gestão de Estoque.....	34
1.5.5 Gestão da Produção.....	35
1.5.6 Marketing.....	36
1.5.7 Logística.....	38
1.5.8 Gestão de Compras.....	39
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	42
2.1 Descrição do Município.....	42

2.2 Caracterização da Empresa.....	43
2.3 Descrição dos Problemas.....	44
3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	50
3.1 Resultados Esperados.....	56
CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS.....	61

INTRODUÇÃO

O estudo que será desenvolvido com o Trabalho de Conclusão de Curso tem a finalidade de aprimorar os conhecimentos técnicos obtidos, aplicando-os de modo prático, visto que será realizada uma pesquisa onde identificará empresas que necessitam de auxílio para a diminuição de gargalos, elaborando uma proposta de solução à empresa escolhida, Ferragens Santa Teresinha. Com isso, busca-se encontrar métodos a partir de fontes bibliográficas para sugerir ao gestor da instituição sobre quais mecanismos serão mais eficazes para mitigar os desperdícios dos recursos organizacionais, automatizando os sistemas a fim de otimizar as atividades empresariais, tendo controle das movimentações de produtos e das operações financeiras, evitando infortúnios que acarretarão na insatisfação dos consumidores. Espera-se que a aplicação correta aumente a lucratividade e visibilidade da empresa. Contudo, o referido trabalho irá discorrer sobre amplos conceitos para proporcionar aos discentes, uma base acadêmica, propiciando maior confiabilidade na pesquisa, fator que auxiliou na identificação exata das falhas no processo empresarial.

A partir do primeiro capítulo, será apresentada a história da Administração e o seu avanço ao longo dos anos, além de relatar sobre essa ciência no Brasil. Por conseguinte, será discutido sobre como os pensadores conceituavam a Administração, tendo pensamentos distintos entre eles, mas a ideia de cada um se tornou parte da origem da gestão. Em seguida, será dissertado sobre as teorias da Administração, onde cada uma possui teóricos que foram um marco para o desenvolvimento da ciência. E por último, irá ser abordado em relação as áreas da gestão, que permitem a divisão dos setores em uma empresa, sendo primordial o entendimento sobre cada uma para um melhor gerenciamento, dessa forma, ao decorrer do trabalho a Gestão de Compras se tornará o principal objeto de desenvolvimento.

O segundo capítulo retratará os problemas que a instituição apresenta e há quanto tempo esses perduram. As dificuldades tem como ponto principal a insuficiência da Gestão de Compras, trazendo consequências em outros aspectos que atrapalham o cotidiano do gestor, sendo eles: precificação incorreta, desconhecimento das necessidades do cliente, falta de controle do estoque e o layout do estabelecimento, os quais geram prejuízos financeiros. Tais problemáticas

geram diversos gargalos em relação as vendas, mantendo a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes que possuem conhecimento sobre seus processos administrativos.

O terceiro capítulo apresentará as soluções das problemáticas abordadas anteriormente, visando reestruturar as operações da loja para seu crescimento, a partir da análise de demanda e fornecedores, da mudança no layout, da reorganização de estoque, da implementação de softwares e ferramentas que auxiliam os negócios do proprietário. Algumas resoluções serão semelhantes para dois obstáculos, como uma pesquisa de demanda envolvendo questões relacionadas as necessidades dos clientes e opções de fornecedores. Assim, quando colocadas em prática, aumentará as vendas e permitirá que a organização se destaque no ramo de ferragens de modo que a compra de suas mercadorias atendas a demanda do comércio.

Portanto, os conceitos técnicos utilizados nesse trabalho, permitirão identificar as dificuldades da organização e, da melhor forma, saná-las. A partir desse embasamento, será possível realizar um estudo aprofundado das metodologias pertencentes a Gestão de Compras, de forma que seja oferecido técnicas eficazes para o crescimento da empresa. A Ferragens Santa Teresinha será beneficiada com a aplicação das estratégias abordadas, para oferecer ao cliente maior funcionalidade e eficiência em suas aquisições, fornecendo produtos que atendam as necessidades dos consumidores. Além disso, influenciarão na rotatividade financeira e visibilidade da empresa, mostrando a grande relevância de uma Gestão de Compras eficiente e como sua aplicabilidade impacta positivamente na atuação de mercado.

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

Ao decorrer da história existiram diversos administradores na sociedade, pois compreendeu-se que há a necessidade de preservar e otimizar os recursos, interagir da melhor forma com fatores intrínsecos e extrínsecos, além de alcançar os objetivos estabelecidos, sejam eles para a sobrevivência, êxito na guerra ou lucratividade nas entidades. Sabe-se que a Administração é uma ciência de extrema importância e deve ser aplicada em todas as esferas da vida. Apesar de muitas pessoas não terem a consciência da Administração, ela se faz presente no cotidiano e em todas as camadas sociais e históricas. Assim, as civilizações antigas, sem ao menos conceituá-la, já a praticavam com o intuito de organização, planejamento e controle das suas funções e famílias, afinal, tais atitudes resultaram no sucesso das grandes organizações, reinados e comunidades que se sustentavam em tempos passados.

Como enfatiza Maximiano (2008, p. 26), nos primórdios da existência humana, houve uma grande necessidade de conseguir resolver conflitos e necessidades que acometiam os povos da Suméria, a partir disso surgiram ações e hábitos que hoje são partículas do que se conhece como a Administração. Os Sumérios possuíam práticas administrativas aplicadas nas culturas agrícolas e operações comerciais, sendo responsáveis pela criação da escrita cuneiforme, técnicas de organização e planejamento de ações políticas que foram sendo aprimorados, fundamentando-se a Administração Pública como é conhecida atualmente. Subsequentemente, a partir de sua migração para a Mesopotâmia, aconteceu a interação com os egípcios por meio de trocas comerciais, culturais, políticas e econômicas.

Seguindo o ramo da história os egípcios tiveram seu primeiro contato com a Administração advinda da necessidade de cuidar dos plantios, colheitas e construções, além do contato que havia com a Mesopotâmia. Outro ponto a ser ressaltado entre os egípcios é a Administração de pessoas e obras, tendo em vista que a elite da época teve grande destaque ao conseguir, por meio da escravidão, criar todas as pirâmides conforme o desejo dos soberanos, direcionar a jornada de trabalho para todos os indivíduos direcionando assim atividades para os Hebreus,

todas essas práticas podem ser consideradas planejamento e utilização da Administração a longo prazo.

Segundo Rossés (2014, p. 15) quando se trata da China, em 500 a.C. houve a necessidade de um governo organizado, assim a Constituição de Chow trouxe oito regras que já supunha a Administração Pública dividida por áreas. A China possui exemplos práticos, como uma obra chamada A Arte da Guerra, de Sun Tzu, texto chinês com mais de 2500 anos usado até os dias atuais para fazer comentários sobre liderança, estratégia, organização, concorrência e cooperação. Ademais uma das demonstrações do poder administrativo deu-se na construção da muralha da China, em 221 a.C., com o propósito de proteger a parte norte do país sendo um dos maiores projetos da história, envolvendo uma alta capacidade de gestão de projetos.

Seguindo a linha do tempo, cada um dos filósofos, no seu campo de atuação, desenvolveram as suas obras e teorias. A Administração teve a influência deles desde a antiguidade. O filósofo grego Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.) ao discutir com o Nicomaquides, expõe o seu ponto de vista como uma habilidade pessoal, sendo algo que se desenvolve ao longo da vida, diferente do conhecimento técnico e da experiência. Platão (429 a.C. – 347 a.C.), filósofo grego, observou os problemas da época, tanto culturais quanto o desenvolvimento social a partir da forma democrática de governo. Com isso, Aristóteles em um dos seus livros organiza a Administração Pública dividindo-a em três.

Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), discípulo de Platão, deu o impulso inicial a Filosofia, Cosmologia, Nosologia, Metafísica, Lógica e Ciências Naturais, abrindo as perspectivas do conhecimento humano. No livro Política, sobre a organização do Estado, distingue as três formas de administração pública: 1. Monarquia ou governo de um só (que pode redundar em tirania). 2. Aristocracia ou governo de uma elite (que pode descambar em oligarquia). 3. Democracia ou governo do povo (que pode degenerar em anarquia). (CHIAVENATO, 2000, p. 26)

A partir de 27 a.C. o Império Romano iniciou sua expansão e conquista de territórios que, posteriormente, se estabeleceria na Grã-Bretanha até a Síria, sendo que para este resultado foi necessário adquirir práticas administrativas para possibilitar a fiscalização do pagamento de tributos e manter seu domínio por séculos seguintes. De acordo com Silva (2008, p. 84) a descentralização do poder aconteceu em 284 d.C. no governo de Diocleciano com a criação de cargos como vigários e governadores das províncias, visto o impasse da gestão de seu grande distrito territorial.

A ascensão da Igreja Católica Romana baseou-se no sistema de doutrinação exercido pela autoridade do Papa sobre as instituições católicas, desse modo, a centralização do poder proporcionou a criação do sistema hierárquico, direcionando ações para determinados cargos, bem como a determinação dos padrões de conduta e controle do capital que pertencia à instituição. Comumente, conceitos como hierarquia de autoridade eram aplicados entre os militares, afinal, o êxito em guerras são oriundos da utilização de táticas, do planejamento de arsenais de guerra e da delegação de atividades estabelecidas pela ordem e disciplina.

Após a queda do Império Romano, estabeleceu-se a Idade Média onde foi consolidado o feudalismo, em que os senhores feudais detinham o poder sobre seus servos e a eles eram destinadas atividades como o cultivo das terras, trabalhando para sua subsistência, nesse período a tributação era uma prática corriqueira e seu monitoramento dependia de aspectos pertencidos hodiernamente à Administração. Ademais, a utilização de aspectos como as pirâmides sociais, onde os reis estavam situados no topo e os servos no campo inferior, remete a ideia de hierarquia que posteriormente seria desenvolvida pela sociedade. Sabe-se que após o seu apogeu, o feudalismo perdeu seu potencial originando, assim, outras práticas de organização dessas comunidades.

Seguindo no tempo, a implementação da Administração como ciência teve seu destaque na Revolução Industrial, impondo novas tecnologias de maneira rápida para aumentar a lucratividade e produzir em maior escala. A primeira Revolução Industrial ocorreu em 1780, na Inglaterra, e trouxe as maiores tecnologias já vistas na época, consequentemente, fez-se necessário uma nova concepção de trabalho por parte dos operários, modificando fortemente a economia e o comércio. Os processos de produção através de máquinas desempenharam uma maior padronização dos produtos e processos, otimizando o tempo e reduzindo a margem de erros e os custos operacionais.

Este período expandiu a indústria na Europa, através das criações de utensílios e métodos de produção e transportes, que auxiliou na facilitação dos processos e no desenvolvimento eficiente. Por ter se expandido, houve uma necessidade maior de administração e organização para suprir o mercado, e de um capital para financiar todo esse crescimento. Com isso, trabalhadores começaram a se reunir junto às máquinas por aqueles que tinham o poder de comandar este

capital e as tarefas foram divididas para os operários, cada um desenvolveu habilidades de uma determinada área para realizar as tarefas de maneira precisa e eficaz.

Ao fim do século XVIII, as teorias dos economistas liberais são aceitas, trazendo um novo tipo de influência para a história da administração, relacionadas ao trabalho, todas embasadas na definição dos acontecimentos organizacionais a partir de dados empíricos. Os ideais liberalistas que decorrem do direito natural, estabelecem os limites entre a economia e o controle estatal, afetando diretamente a manufatura que não é regida pelas leis dos princípios econômicos e sim, dos gestores da produção. Como pode ser observado no livro *Os economistas – A Riqueza das Nações* de 1996, o economista Adam Smith (1723-1790) considerado o fundador da economia clássica, adiciona à Administração os princípios da divisão das atividades e especialização, os quais são considerados a base da economia nacional, especificamente da função do administrador ao planejar e organizar as atividades da empresa (FRISCH, 1996, p.10).

A riqueza ou o bem-estar das nações é identificado com seu produto anual per capita que, dada sua constelação de recursos naturais é determinado pela produtividade do trabalho “útil” ou “produtivo” – que pode ser entendido como aquele que produz um excedente de valor sobre seu custo de reprodução – e pela relação entre o número de trabalhadores empregados produtivamente e a população total. (WINSTON FRITSCH, 1996, p. 9)

Quanto as ideologias do liberalismo econômico, de acordo com Chiavenato (2000, p. 34), priorizam a livre concorrência e individualismo, desenvolvendo conflitos sociais que podem ser encontrados atualmente. Porém, na metade do século XIX, começa a perder sua influência para o capitalismo crescente e ajudando a alavancar as empresas, desenvolvendo problemas relacionados a organização do trabalho e a concorrência, a qual costumava ser incentivada, além da produção em massa. Em 1848, Karl Marx (1818-1883) e Fredrich Engel (1820-1895), publicam o Manifesto Comunista, em um momento pós-revolução Francesa, onde argumentam que o capitalismo leva a contradições que resultarão no comunismo, desse modo, perderá sua influência sobre a sociedade.

Contudo, Chiavenato (2000, p. 35) evidencia que Marx, assim como Smith, considera que ao precificar a mercadoria, deve-se compreender a quantidade de trabalho durante sua produção, com isso, determina o conceito mais-valia, onde pode ser encontrado no lucro captado pelo capitalista, a partir da relação entre o

pagamento da manufatura e o valor total do produto feito, resultando também o índice de exploração do funcionário. Então, no início do século XX, as organizações começam a criar métodos e processos para simplificar as atividades produtivas ao serem pressionadas pelo sindicalismo e socialismo, assim como trazer adequada remuneração, pois, notaram que suas exigências auxiliam o desenvolvimento de novas tecnologias e diminuem as injustiças dentro do ambiente de trabalho.

Após todos os acontecimentos abordados, encontra-se a Administração atual, que é regida pela sociedade contemporânea com o intuito de auxiliar no cotidiano para que obtenha lucro ou destaque em cada realização pessoal ou em grupo. Os estudos e definições que tornam perceptíveis seus aspectos, tem sua base advinda de toda história e conceitos embasados na origem que também revela os erros e acertos do passado, sendo provedores de lições para os atuais profissionais, tornando então os pilares da Administração essenciais para qualquer área da vida. Deste modo, ao compreender o princípio e os contextos nos quais as abordagens gerenciais foram desenvolvidas, pode-se elaborar reflexões sobre as práticas de hoje, contribuindo para a evolução e aprimoramento da área.

1.2 História da Administração no Brasil

Em se tratando de Brasil, é necessário expandir os conhecimentos e valorizar as culturas dos povos presentes antes da chegada dos portugueses em 1500, como exposto por (Barsa,2009, p. 9) “Nossa visão das sociedades indígenas há muito é distorcida por equívocos e preconceitos que surgem quando tentamos aplicar a outras civilizações os critérios de nossa própria cultura.” Em nosso território a administração se originou desde o planejamento do que se fazer nas terras indígenas, como o direcionamento de atividades nos âmbitos familiares, onde os homens ficavam responsáveis por caçar, limpar a área de plantações e produzir as armas necessárias para a caça. Quanto às mulheres, era comum cuidar das plantações, buscar os alimentos, cozinhar e trazer água para a aldeia. Entretanto, diversas funções como a criação de utensílios domésticos podiam ser feitas por ambos os gêneros. Diferentemente dos nossos conceitos atuais, não há uma separação de terras ou poder extremo dos indígenas, sendo de todos, apesar do esforço para se adquirir algum mantimento ser individual ou familiar.

Os primeiros contatos entre os europeus e indígenas já trouxeram a imposição de diversos costumes europeus, formas de governar recursos e pessoas. Possuindo percepções diferentes das que lhes era comum como o canibalismo de determinadas tribos, a escravização e a morte viraram um pretexto aceitável. Através das transações marítimas, chegaram os portugueses em uma caravela, a fim de explorar o pau-brasil por causa da demanda de sua tinta vermelha, que era de grande interesse dos europeus. Causando a extração em larga escala e quase a extinção da árvore para comercialização, enquanto movimentava a economia europeia.

Durante o governo de D. João III, posteriormente ao Tratado de Tordesilhas, estabeleceu-se as Capitanias Hereditárias, como lembrado por Innocentini (2009, p. 20), que objetivavam o povoamento do território brasileiro com finalidades exploratórias das terras a fim de evitar a invasão por países adversários de Portugal. As Capitanias se baseavam na divisão de quinze lotes desde a faixa litorânea até a linha do Tratado de Tordesilhas, onde o capitão-donatário era designado por regulamentar as atividades de exploração e por arcar com os custos da colonização das terras. A estrutura advinda deste período possui significativas contribuições portuguesas como as tributações realizadas pelos donatários. A execução de atos administrativos pode ser evidenciada na organização destes loteamentos por meio da nomeação de cargos de poderes para juízes e governadores-gerais.

O fim das Capitanias Hereditárias ocorreu oficialmente em 28 de fevereiro de 1821, quando se tornaram províncias, pois o sistema mostrou não ter grande força para continuar funcionando depois dos conflitos entre os indígenas e brancos. Um dos principais motivos foi a revolta dos nativos perante a situação de escravidão, ademais, houve bastante influência dos franceses, que desobedeceram às diretrizes diplomáticas impostas por Portugal e continuaram suas invasões para realizar o tráfico de pau-brasil. Com a expectativa de desempenho do sistema, a organização realizada pelo capitão-donatário de cada terra não funcionou da maneira esperada, por escassez de recursos, inexperiência, intrigas e desavenças internas. As Capitanias que permaneceram por mais tempo nas suas atividades foram as de São Vicente e Pernambuco, pois se preocupavam em conciliar as atribuições e o relacionamento com os indígenas.

Como discorrido por Fausto (2006, p.125), deslocando a sede do governo português para o Brasil, inicia-se o chamado período Joanino, sendo um conjunto de fatores que suscitaram em amplas mudanças nas relações entre a metrópole e a colônia, com grande destaque à abertura dos portos para as nações amigas. Com o surgimento das províncias houve o início das câmaras municipais responsáveis pela organização das cidades, entre muitos acontecimentos históricos, é declarada a Independência do Brasil, o que intensificou o processo de urbanização, com o crescimento do comércio pelo aumento da população, influenciando as funções comerciais dos núcleos urbanos tendo como base a exportação de produtos agrários, até então com latifundiários e o trabalho escravo.

Ainda relacionado a Independência, houve uma série de mudanças significativas na Administração do país à medida que o Brasil buscava estabelecer-se como uma nação, com o documento que mantinha a monarquia no poder, a Constituição de 1824 e posteriormente o surgimento das Instituições Governamentais Administrativas Legislativas, incluindo a estruturação dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. O novo governo fez alterações no modelo de órgãos administrativos, visando a consolidação de um Estado independente, com suas próprias políticas e sistemas de governanças. Essas transformações refletem um processo de consolidação do país e a busca por uma gestão que ponderassem a realidade e interesses do Brasil, contribuindo para a construção de uma identidade nacional e autonomia política.

Costa (1979, p. 241) refere que ao final do século XIX alguns fatos modificaram a estrutura econômica e social do país que possibilitaram o desenvolvimento do mercado interno como a abolição da escravidão, milhares de imigrantes chegando ao sul do Brasil e a instalação da rede ferroviária em concílio com a demanda crescente de café que sustava o latifúndio. Nesta época acontecia o segundo reinado marcado por revoltas republicanas que antecederam o golpe militar onde estabeleceu-se o primeiro presidente da República do Brasil, Marechal Deodoro da Fonseca (1827 – 1892), o novo governo procurou modernizar a economia e atrair investimentos estrangeiros para impulsionar o desenvolvimento industrial. Houve um esforço para diversificar a economia e diminuir a dependência do café como principal produto de exportação. Entretanto, esse período foi marcado

por instabilidade política e econômica, com várias revoltas e disputas de poder, afetando a confiança dos investidores.

Em meados do século XX, Getúlio Vargas assume o poder permanecendo por quinze anos, primeiramente sendo chefe de um governo provisório, após isso, presidente eleito por voto indireto e em 1937 como ditador. De acordo com Pinto e Motter (2012, p. 2), em 1944, o governo Vargas criou a Fundação Getúlio Vargas, cujo objetivo era desenvolver pesquisa e ensino na área da Administração, na qual fundou, em 1952, a Escola Brasileira de Administração Pública no Rio de Janeiro, sendo essa a primeira escola da América Latina a priorizar os estudos da Administração Pública. No ano de 1954, formou a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, auxiliando na formação de pessoas qualificadas, visto a grande necessidade em razão do crescimento acelerado das empresas privadas. Percebe-se que a Era do Getúlio gerou grandes mudanças no que diz respeito a evolução do Brasil, influenciando diretamente no desenvolvimento da Administração atual.

Os estilos de governo presentes no Brasil ao longo da história atuaram para a criação de diversos conceitos da Administração, bem como a cultura brasileira que é diversificada devido à grande migração de povos do mundo todo. Alcadiyani e Crubellate (2003, p. 70) destacam dois traços da cultura organizacional brasileira, advindas dos costumes locais, o estrangeirismo e o paternalismo, sendo o primeiro sobre a tendência de acreditar que as coisas vindas de outros países, principalmente os desenvolvidos, são melhores do que as nacionais. E o segundo traço, de acordo com Teixeira (1984, p. 15), diz que se tratado “elemento básico para assegurar dominação”, mas com o processo de industrialização, essa definição vem sendo modificada, procurando tornar-se uma forma de “dar ênfase à organização, representatividade e reivindicação das várias classes sociais inseridas no processo de desenvolvimento do capitalismo” (TEIXEIRA, 1984, p. 16).

1.3 Conceitos de Administração

Para conceituar administração fez-se necessário inúmeros estudos onde autores de variadas épocas desenvolveram de forma empírica e científica pesquisas de análise e mensuração da ocorrência de casos corriqueiros dentro das

organizações a fim de esclarecer sobre o tema e consolidar um novo conceito, denominado Administração. Essa ciência está presente em todas as áreas de uma empresa, com variadas abordagens que devem ser executadas para gerenciar todas as instituições, em busca de economizar recursos, maximizando os lucros. Ela também serve para ressaltar todo o processo de tomada de decisões sobre os recursos presentes na organização de modo em que esses se convertam em lucratividade. Utiliza de princípios básicos como planejar, organizar, dirigir e controlar todas as informações e processos que circulam em uma corporação, visando alcançar objetivos traçados, as organizações devem se alinhar a fatores internos e externos para que assim se obtenha sucesso na empresa.

A Administração se refere à combinação e aplicação de recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional. A administração movimenta toda a organização em direção ao seu propósito ou objetivo através de definição de atividades que os membros organizacionais devem desempenhar [...]. No fundo, a administração é um complexo processo de tomar decisões a respeito de recursos e objetivos a serem com eles alcançados. (CHIAVENATO, 2004, p. 5)

Chiavenato (2004, p. 5) entende a Administração como uma ferramenta de gestão organizacional que concilia os recursos presentes nas empresas visando alcançar seus objetivos, englobando todos os aspectos, desde metas financeiras até a estrutura e valores do negócio. Tendo em vista a necessidade de haver uma forma de guiar os processos recorrentes em uma organização que possui metas, compreendendo que as pessoas e instituições almejam o êxito em suas ações e têm de ser geridas para esse feito. Assim sendo, as empresas atuais procuram encontrar bons mecanismos de gerenciamento para que seja colocado em prática os princípios administrativos, havendo direcionamento e controle dos recursos obtidos pela organização.

Para Maximiano (2000, p.28), a Administração é uma arte que desempenhada por meio de um conjunto de habilidades e competências gerenciais que serão aplicadas em diversos contextos. Desse modo, a Administração tornou-se um objeto de estudo sistemático, auxiliando no aprimoramento dos conhecimentos, resultando nas criações de novas teorias. Para um processo administrativo eficiente, faz-se necessário esta análise para executar a gestão das atividades e recursos que permeiam a instituição, visto que o administrador deve possuir a aptidão de conhecer e saber otimizar todos os processos, em que se pode notar a designação

de funções destinados aos integrantes que compõe o corpo colaborativo, e processos que envolvem decisões que irão propiciar a progressão de toda a unidade. A Administração mostra-se importante para todos os ofícios, afinal, todos os ramos profissionais requerem a tomada de decisões baseadas em informações advindas da percepção do administrador, tendo em vista os aspectos que consistem nos objetivos da empresa.

Segundo Drucker (1998, p. 15), a Administração não é apenas uma ciência, que exerce o conhecimento como uma disciplina escolar, mas principalmente exercício, representado pelo desempenho que molda a administração de acordo com a sua eficiência. Por esta razão o papel do administrador deve ser enfatizado, visto que esse é o responsável por determinar o valor da administração, e sua relação com a sociedade, de modo que suas tarefas são universais, porém as características, tradições, histórias e a política de cada país influenciam a maneira de as executarem. Sendo assim, a administração “[...]embora constituindo um conjunto organizado de conhecimentos e como tal aplicável por toda a parte, a administração constitui também “cultura”. Não é uma ciência “liberta de valores”. (DRUCKER, 1998, p. 17)

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Teoria Científica da Administração

No decorrer do século XX, com a intensificação da industrialização, juntamente com a racionalização do trabalho, surgiu a abordagem clássica da Administração, composta pela Escola da Administração Científica e pela Teoria Clássica, o objetivo era aumentar a eficiência das organizações, de modo ordenado. A primeira trata do aumento da produtividade, a partir das atividades desempenhadas pelo nível operacional, desenvolvida nos Estados Unidos pelos trabalhos de Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) e outros engenheiros. Nesse aspecto, analisavam os métodos de trabalho e o tempo exigido por tarefa, enfatizando a divisão do trabalho dos funcionários, visto que essa é uma parte essencial das empresas.

Na visão dos estudiosos o bem-estar dos colaboradores não era considerado, ao ser aplicado a superespecialização do operário e o reagrupamento de

movimentos, cargos, atividades, entre outros que fazem parte da Organização Racional do Trabalho (ORT) que diz respeito ao método mais eficiente e uma ferramenta mais prática para realizar as operações. As principais ferramentas utilizadas são a observação e mensuração, proporcionando resultados otimistas para os administradores e indústrias da época. Como Chiavenato (2008, p. 4) refere “Foi, acima de tudo, uma corrente de ideias desenvolvida por engenheiros que procuravam elaborar uma engenharia industrial dentro de uma concepção pragmática”.

No ponto de vista de Taylor, deve ser dada devida importância ao estudo e planejamento da administração, pois ao ser tratada empiricamente resulta em malefícios organizacionais, destoando do seu principal objetivo que é assegurar os níveis de produtividade, em detrimento de desperdícios e perdas significativas. Deste modo, fundamentou-se a ideia da Organização Racional do Trabalho (ORT), visando mostrar os princípios que tornariam a Administração algo estratégico e prático para as relações empresariais. Seus aspectos ressaltam o tempo padrão estabelecido metodicamente com a eliminação de movimentos desnecessários, a compreensão de cargos e tarefas através de desenhos, local adequado para executar tais tarefas em conjunto com os equipamentos, maquinários padronizados e a supervisão funcional, incentivando por meio da remuneração salarial e recompensas de produção.

Através da Administração Científica começou o conflito entre produzir o suficiente e reduzir os custos de produção. Foi preciso separar produtividade e rentabilidade, entendendo que o primeiro foca na quantidade necessária de determinado produto, enquanto o segundo tem enfoque nos custos financeiros. Ademais, enfatiza o fator tempo e produtividade: quanto mais um funcionário fosse produtivo, maior seria sua recompensa, motivando-os ao rendimento individual máximo, sendo que aqueles que não rendessem o necessário seriam demitidos, porém, pela falta de mão de obra da época, seriam contratados por outras indústrias. Sendo assim, a teoria buscou fundamentar e agregar velocidade e produtividade aos trabalhadores, atingindo alta eficiência, mas não levando em consideração a fadiga humana, algo que com o passar do tempo afetaria não somente o funcionário, mas a empresa como um todo. A solução para esse fator,

posteriormente, se tornou pauta de outras teorias como a Relações Humanas, no intuito de aumentar a produtividade.

1.4.2 Teoria Clássica

Ao mesmo tempo em que a Administração Científica estava sendo desenvolvida na França, chegava na Europa a Teoria Clássica da Administração. Enquanto uma focava no funcionário e na produção que este deveria alcançar, impulsionado pelos benefícios e recompensas, a Administração Clássica veio incentivando os trabalhadores através da criação de um ambiente mais seguro, bem-disposto e organizado nas instituições. Nessa época, o mundo passava pelo fenômeno da Revolução Industrial, que trouxe mudança nos âmbitos tecnológicos, econômicos e sociais da época, que tinha como função a substituição do trabalho humano pelo trabalho das máquinas em grandes escalas, essa transformação ajudou Henri Fayol (1841 – 1925) a desenvolver sua teoria, e separá-la em seis atividades organizacionais: técnica, comercial, financeira, contábil, segurança e administrativa, focando principalmente na administração, pois seus antecessores idealizavam a ideia de que uma pessoa nasce administradora, mas acreditava que assim como qualquer outra habilidade, a Administração poderia ser aprendida e aperfeiçoada.

Fayol define a Administração como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, visando orientar a empresa e garantir que tudo ocorra da maneira planejada, realizando a união dos membros para que os esforços sejam coletivos. A teoria frisa que cada pessoa deve estar ciente de seu setor e fazer sua função da melhor forma para que todos os departamentos funcionem de maneira eficiente. Por ser uma ciência, Chiavenato (2014, p. 88) argumenta que Fayol entendeu que a Administração deveria estar baseada em leis ou em princípios gerais através de coletâneas de escritores da época. Tais conceitos foram aprimorados ao longo dos anos, mas que serviram de base para a administração atual.

Desse modo, “Fayol coloca a ênfase da sua análise empresarial na Estrutura, visualizando a organização como um conjunto de partes ou órgãos”. (ROSSÉS, 2014, p. 38). Uma empresa bem estruturada onde cada funcionário entende seu trabalho pode subir na linha vertical, pois apesar da teoria ser revolucionária em

diversos quesitos, permaneceu com o pensamento das instituições tradicionais e rigorosas que influenciavam a época, mantendo sempre a hierarquização, como as organizações militares e eclesiásticas. Para aqueles que auxiliaram na escrita da teoria, os modelos militares são como o comportamento administrativo deve ser seguido, abrangendo somente o conceito de local e rigorosidade necessários. Com isso, a teoria focou em ajustar primeiramente os níveis dos operários e subir sucessivamente até chegar na gerência da empresa, assim que todos os âmbitos estivessem devidamente preparados e alinhados em seus cargos, a empresa poderia prosperar e atingir metas preestabelecidas.

Posteriormente, a teoria foi complementada, pois deixava grandes lacunas focando unicamente na organização e metodologia hierárquica, não visualizando a importância das relações humanas nas organizações, pois o alcance das metas institucionais é um complemento não somente dos setores técnicos, também a habilidade de trabalhar e auxiliar outras pessoas na realização dos objetivos e planejamento da empresa. Com o pensamento e conclusão que Fayol e os escritores da teoria encontraram, foram resolvidos os problemas temporários da época, e tiveram êxito em aumentar a eficiência e competência das empresas e instituições, mostrando o caminho e a forma em que os trabalhadores alcançariam seu ápice ao se tratar do ambiente estrutural.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

A abordagem humanística da Administração contrapõe as teorias anteriores por realocar a ênfase para aspectos psicológicos e fisiológicos. De acordo com Souza (2015, p. 80) estabeleceu-se princípios com o fito de nortear a teoria, como ter um ambiente de trabalho que deve seguir padrões de higiene, iluminação, organização, prezando assim pela salubridade do local e de seu impacto positivo na produtividade, estando livre de ruídos e disponibilizando equipamentos de segurança para que não haja acidentes durante a jornada de trabalho. Assim, deve-se haver remuneração adequada, carga horária com períodos de descompressão, gratificações e seguridade em casos de demissão sem justa causa ou enfermidades.

Elton Mayo (1880 – 1949) responsável pela criação da Teoria das Relações Humanas, iniciou um estudo em 1927 que posteriormente designou-se experimento

de Hawthorne, cujo objetivo era verificar a relação entre os fatores do ambiente de trabalho como a luminosidade e a eficiência produtiva por meio da análise de grupos. Desse modo, obteve-se como resultados a importância dos fatores comportamentais e emocionais no rendimento e satisfação dos colaboradores além da formação de grupos informais. Provou-se, portanto, que ao contrário do que se esperava, a iluminação não era um agente motivador entre os funcionários, e sim aspectos humanos de modo que as relações com seus companheiros e gerente atuam na produtividade deles.

[...]As pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de participação nas atividades dos grupos sociais e pela necessidade de aprovação social de seu comportamento pelos membros do grupo social no qual pertencem. Assim, o nível de produtividade é determinado pela integração social e não pela capacidade física dos operários. Os indivíduos serão mais leais ao grupo do que à gerência. (SOUZA, 2015, p. 84)

Com as ponderações geradas por essa teoria, termos relevantes para a Administração foram incorporados às empresas como a rotatividade no emprego, aplicação de dinâmicas de grupo, valorização de aspectos como a liderança e comunicação. Sendo possível o entendimento de que os comportamentos são oriundos de sentimentos, necessidades de satisfação individuais e coletivas, ou seja, integração social, e que a formação de valores sociais irá configurar as atitudes do trabalhador dentro da instituição. Ademais, o reconhecimento não só econômico é primordial para motivação do funcionário, em razão do sentimento de aprovação social proveniente do convívio em sociedade.

Por outro lado, a concepção humanística recebeu críticas por não considerar fatores externos, mantendo o foco somente em variáveis que envolvem o lado emocional do indivíduo. Contrapondo as abordagens pré-existentes, essa teoria é caracterizada por um contexto de más condições de trabalho nas indústrias, aumento de conflitos envolvendo patrão e empregado, e ainda a insatisfação em relação a visão do homem ser uma engrenagem na obtenção de sucesso na empresa, cenário este decorrente do cotidiano monótono que ocasionava a redução de eficiência do colaborador e empresa. Posto isto, após a publicação dos estudos que a embasam, as instituições buscaram mitigar problemas que envolvessem a ausência de motivação do funcionário estabelecendo uma nova relação empregatícia.

1.4.4 Teoria da Burocracia

A Burocracia é uma das teorias integrantes da abordagem clássica da Administração, surgiu com o cientista social e jurista alemão, Max Weber (1864 – 1920), no começo do século XX, o qual define o tipo ideal de burocracia, servindo de estudo para os futuros estudiosos. Baseado na sociedade primitiva e feudal, criou um padrão para os aspectos em comum das empresas formais, assim, como máquinas, agiram de forma lógica e não por meio de interesses pessoais. Nessa teoria, a organização formal e a burocrática são semelhantes, sendo dirigidas pelo conceito de dominação, isto é, autoridade e obediência. A autoridade possui três ramificações, a tradicional que é hereditária; a carismática onde o líder é respeitado pela sua personalidade e valores e a legal-racional, na qual é estabelecida, através de normas impessoais, a figura de autoridade.

Pode-se encontrar a burocracia em qualquer organização, seja ela militar, educacional, política e religiosa, surgindo como teoria a partir dos estudos de Weber, que estabeleceu a estrutura, estabilidade e ordem por meio de uma hierarquia definida dentro de um sistema de normas, onde cada funcionário necessariamente possui conhecimento da própria tarefa e a relação dessa dentro do conjunto de operações. Dentre as funções da burocracia, vistas como vantagens por Silva (2008, p. 150), estão a especialização do funcionário em função da produtividade, a estrutura para dar forma à organização, a previsibilidade e estabilidade com o objetivo de tornar as experiências válidas, tornando-as racionais, em outros termos, aceitas por critérios gerais que de outro modo seriam irracionais e acidentais, e por fim, a democracia para alcançar a manutenção de um cargo, pois, a burocracia usada da maneira correta pode contribuir para as políticas internas de forma democrática.

Assim como Taylor, Fayol e Ford, Weber procurava atingir a maior eficiência dos recursos e atividades da organização, em uma simples tarefa ou em toda a empresa, considerava as pessoas como recursos primários de produção a partir de um pensamento advindo da Revolução Industrial, na qual a produtividade das indústrias era a maior prioridade. Silva (2008, p. 145) argumenta que a burocracia permitiu um estudo da Administração em sua característica institucional, pela forma de ciência política, direito e sociologia, como resultado, trouxe um modelo de aplicação e comparação com forte influência na Administração Pública, também em

qualquer empresa que utilize de papéis e documentos movimentados continuamente dentro da sua estrutura para realizar suas atividades, visto o crescente tamanho e complexidade dos processos.

As características da teoria compreendem a divisão de trabalho, atividades desmembradas em pequenas tarefas e claramente definida e delegada pela autoridade competente, a hierarquia de autoridade na qual a cadeia de comando é feita por responsabilidades e deveres específicos, a racionalidade o qual os funcionários são selecionados a partir de suas qualificações técnicas e as promoções ocorrem por mérito, as regras e padrões que são as decisões gerenciais guiadas pelas regras pré-estabelecidas, pela disciplina e controle de forma impessoal. Também é caracterizado pelo compromisso profissional, ou seja, as empresas não pertencem aos gestores, pois esses executam suas funções por causa dos salários fixos, sendo treinados para realizar com eficiência, e os registros escritos com o foco de padronizar as ações, a burocracia deve mantê-los a fim de especificar as transações da organização.

1.4.5 Teoria Neoclássica

A Teoria Neoclássica embora não abandone os conceitos básicos da Administração adotam um perfil objetivo que busca resultados precisos de forma prática. Ela surge como uma resposta à Teoria das Relações Humanas na Administração, trazendo à tona novamente as ideias da Teoria Clássica de forma adaptada e estruturada de acordo com as necessidades do período, o que possibilitou maior flexibilidade abrangência em relação aos aspectos econômicos e concretos das ações administrativas. Os neoclássicos enfatizam a utilização de ferramentas para uma maior praticidade nas operações administrativas, empregando normas de condutas e princípios gerais na organização.

Enquanto a Administração Científica enfatiza os métodos e a racionalização do trabalho e a Teoria Clássica punha ênfase nos princípios gerais da administração, a Teoria Neoclássica considera os meios na busca da eficiência, mas enfatiza os fins e os resultados na busca de eficácia. Há um forte deslocamento para os objetivos e resultados. (CHIAVENATO, 2014, p. 159)

Os objetivos e resultados são cruciais para o desenvolvimento e progresso de uma organização, com o conhecimento claro dos objetivos, têm-se meios para alcançar os resultados desejados através do gerenciamento de processos eficientes.

Para os neoclássicos, um bom administrador é aquele que utiliza o mínimo de recursos e esforços possibilitando alcançar os seus objetivos a partir do desenvolvimento do seu grupo, no conceito estabelecido por eles, a Administração consiste no ato de orientar, dirigir e controlar as ações de um grupo para atingir suas finalidades, destacando que em todas as áreas da vida ordinária que envolve empenho de diversas pessoas, é necessária a Administração.

A partir do planejamento, da organização, da direção e do controle das ações dos colaboradores, busca-se a eficiência e eficácia da organização. Assim, à medida que se faz a sequência das funções administrativas tem origem o ciclo administrativo onde ao longo da sua realização é feita a correção e ajustes de possíveis erros de forma dinâmica e interativa. A integração das funções forma o processo administrativo, que apesar das mudanças de conteúdo e significados se tornando mais flexível, evoluiu-se da concepção de Fayol de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Segundo Chiavenato (2014, p. 160), para Peter Drucker (1909 – 2005), há três aspectos principais nas organizações, os objetivos, os quais as instituições não vivem isoladas, e sim por diversos meios, portanto, se não definir com clareza o seu caminho, não irá conseguir avaliar os seus resultados com eficiência. Eles não podem vir a partir de pesquisas científicas, pois para se estabelecer um propósito vem a partir da necessidade de uma organização.

“A eficácia é necessária à organização (para funcionar) e ao próprio indivíduo (para alcançar satisfação).” (CHIAVENATO, 2014, p. 161). Isso conduz a ideia de que, de modo geral, são semelhantes, visto que todas as empresas realizam reuniões de um conjunto de pessoas que trabalham e se empenham em um objetivo comum. E quanto ao desempenho individual é a parte onde o indivíduo executa e planeja tarefas dentro da empresa, pois, ela por si só, não faz nada.

1.4.6 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista teve início ao final da década de 1950, quando houve uma decaída na Teoria das Relações Humanas pela grande reforma efetuada, trazendo ideias através de estudos comportamentais, diferentemente da Teoria Clássica. A oposição entre essas duas teorias não foi suprida pela nova concepção

lançada na época, a Teoria da Burocracia, visto que ela só priorizava o ambiente externo da organização, porém era fundamental a interação entre a organização e o ambiente interno. Diante disso, a Teoria Estruturalista formou-se a partir de atributos individuais da Teoria Clássica e das Relações Humanas, as individualidades que eram opostas e omitidas uma pela outra se unificaram em uma síntese para a ampliação e integração da organização.

Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanece inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdo, isto é, se mantém mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relações. A mesma estrutura pode ser apontada em diferentes, e a compreensão das estruturas fundamentais em alguns campos de atividade permite que o reconhecimento das mesmas estruturas em outros campos. (CHIAVENATO, 2014, p. 285)

Essa tese preserva a boa interação de todas as partes da instituição, com colaboradores que compartilham o mesmo objetivo dentro da organização para manter o fluxo da estrutura funcionando constantemente. Apesar de haver mudanças em seus componentes e concepções, a estrutura se mantém permanente, influenciando no comportamento das pessoas em relação ao trabalho e impondo que precisem uns dos outros na execução das atividades. Ainda que os componentes da estrutura se incompatibilizem em alguns aspectos, eles são caracteres de um conjunto e a estrutura necessita de cada um que compõe a totalidade para operar eficientemente. Ademais, ela busca o equilíbrio entre a organização formal, vinda da Teoria Clássica, e informal, da Teoria das Relações Humanas, assim, adotando uma abordagem múltipla.

Agregou-se o ambiente interno quando foi percebido que as relações das pessoas na organização influenciavam diretamente a operacionalidade das atividades. A partir disso, com os estudos realizados, os autores estruturalistas possibilitaram a ampliação das análises realizadas sobre a interação entre os grupos sociais e as organizações, e desde então, permitiram a melhoria em questões que permeiam a empresa, como o entrosamento entre os colaboradores e o empregador, a fim de melhorar continuamente o alcance dos objetivos da empresa. Além disso, contribuiu de maneira relevante nas Ciências Sociais, Filosofia, Psicologia e Antropologia.

Por conseguinte, percebe-se a relevância dessa perspectiva na atuação das instituições, visto que há instabilidades constantes de relações no ambiente e é primordial saber lidar por meio de adaptações. É uma teoria de transformação

perante a anterior, pois impõe ideias que agregam na administração da empresa e no operário de forma equilibrada. A partir das convicções originadas, é possível atender os objetivos pessoais e empresariais através do suporte gerado pela Teoria Estruturalista, em razão de obter evolução sucessiva nos negócios, manter a competitividade de mercado e gerenciar o crescimento e o mantimento da organização e produtividade.

1.4.7 Teoria Comportamental

Com a percepção de que os prestadores de serviços possuem maneiras distintas de comportamento, sendo mais racionais ou baseados em suas emoções, é proporcionado o advento da Teoria Comportamental da Administração. Esta técnica é importante para o conhecimento e valorização das personalidades no ambiente de trabalho, o que facilita o processo de gestão de pessoas e a avaliação de eficiência para o alcance dos objetivos da organização, a qual esses trabalhadores fazem parte. Considerando a relevante informação de que uma instituição é formada por pessoas que são influenciadas por suas emoções e situações não laborais, as quais têm grande interferência nas ações do ofício, a presente teoria tem grande valor para o bom gerenciamento de uma empresa.

No final da década de 1940, há um descontentamento com a abordagem clássica a partir da visão sobre a motivação dos trabalhadores e a desconsideração das adversidades que surgem na vida desses e atuam na tomada de decisões e ações, o que é fortemente criticado pelo Herbert A. Simon (1916 – 2001) em 1947 a partir do seu livro: Teoria Comportamental da Administração: o Comportamento da Administração, que dava início a visão mais ampla da organização em relação as pessoas. Lima, Almeida, Solva (2023, p. 2), afirmam que para Simon os funcionários não são a todo momento movidos por pensamentos racionais ou ligados a suas satisfações e isso caracterizava a necessidade de uma nova teoria que defendesse a cooperação no ambiente de trabalho, buscando a valorização do trabalhador.

Essa teoria, também conhecida como behaviorista, fomenta a formação de relações sólidas no ambiente laboral com maior atenção a facilidade de comunicação entre os colaboradores e o aprimoramento das interações entre pessoas de níveis diferentes na hierarquia, com influência direta na atenuação da

rotação de funcionários, o que promove o aumento de eficiência das empresas com funcionários mais engajados. Segundo Chiavenato (2014, p. 221), para tal efeito, com objetivo de esclarecer o comportamento organizacional, é estudada a motivação humana de diversas formas por autores distintos, buscando meios pelos quais possam alterar desempenhos indesejáveis e auxiliando as pessoas a desenvolverem suas vidas pessoais e profissionais.

Abraham Maslow (1908 – 1970) apresenta uma teoria de motivação propondo uma hierarquia de necessidades humanas, onde as necessidades básicas devem ser atendidas antes que as mais elevadas possam ser buscadas. As necessidades incluem fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Herzberg (1923 – 2000), também cria a Teoria dos Dois Fatores que influenciavam a motivação e a satisfação no trabalho, os fatores motivacionais, atrelados ao conteúdo do trabalho, aquilo que o trabalhador desempenha na organização em vista da satisfação, e os fatores de higiene, relacionados ao ambiente de trabalho, o qual somente a empresa tem poder de atuar, como salários e benefícios sociais. Ainda havendo a Teoria X e Y proposta por Douglas McGregor (1906 – 1964), representando duas visões contrastantes sobre a natureza humana no trabalho. A Teoria X assume que as pessoas são naturalmente preguiçosas e precisam ser controladas e motivadas externamente, enquanto a Teoria Y parte da hipótese de que as pessoas são intrinsicamente motivadas e buscam desafios e responsabilidades.

Deste modo, comportamento organizacional examina as interações de um conjunto de indivíduos em uma organização, pois para que alcance seus objetivos, ela tem de contar com as atitudes dos colaboradores que devem trabalhar em conjunto, assim, é dividido de forma racional o trabalho, estabelecendo-se uma hierarquia. E analisa-se a troca de expectativas em relação aos colaboradores e empregadores, enquanto esses esperam a realização das tarefas de acordo com o pedido e as habilidades do trabalhador, e o outro almeja obter satisfação profissional no trabalho, sendo valorizado pela organização, ou seja, as pessoas estão dispostas a contribuir da melhor maneira se encontram reciprocidade nesta relação. Assim mesmo com individualidades, os prestadores de serviços são motivados a exercer suas funções de forma eficiente.

1.4.8 Teoria de Sistemas

A Teoria Geral de Sistemas surgiu através de trabalhos feitos pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901 – 1972), que a partir de 1960, seu estudo contribuiu para um melhor modelo de gestão naquele momento. Desse modo, ela busca produzir teorias para serem aplicadas na realidade, trazendo a ideia de que a organização é um conjunto de áreas interligadas que formam um todo e busca de seus objetivos, onde cada uma possui características próprias existentes no sistema que não são encontradas quando isoladas. Ela surge como o intuito de integrar as ciências naturais e sociais, criando uma ideia de unir todas as partes em conjunto que possuem objetivos específicos dentro da empresa. Assim, se houver qualquer mudança em uma das unidades, irá afetar todas as outras devido a ligação entre elas, fazendo com que ocorra um ajustamento em todo o sistema.

Segundo Lopes, Silva e Goulart (2015, p.2), um princípio que é a base do estudo dos sistemas é o da coercitividade, o qual afirma que um sistema é um conjunto de elementos, obtendo um conjunto de ligações entre tais elementos e outro conjunto de ligações de um sistema para com seus ambientes, específica também que todo e qualquer sistema, é composto por subsistemas, que juntos, formam um elo com o sistema maior. Cada sistema tem sua autonomia e ao mesmo tempo está diretamente ligado e subordinado ao meio, podendo pegar como referência objetos e meios que estão presentes no nosso cotidiano, como o sistema solar.

O conceito de sistemas proporciona uma visão compreensiva, abrangente, holística e gestáltica de um conjunto de coisas complexas dando-lhes uma configuração e identidade total. A análise sistêmica – ou análise de sistemas das organizações permite revelar o “geral no particular”, indicando as propriedades gerais das organizações de uma maneira global e totalizante, que não são reveladas pelos métodos ordinários de análise científica. Em suma, a Teoria de Sistemas permite reconceituar os fenômenos dentro de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e a integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de naturezas completamente diferentes. (CHIAVENATO, 2003, p. 475)

Os sistemas operam de maneiras diferentes, tendo ou não interação com o ambiente, há diversos tipos de sistemas, em relação à constituição podem ser físicos: compostos por equipamentos, objetos e tudo aquilo que pode ser tocado; ou sistemas abstratos: são formados de pensamentos, hipóteses e filosofias. Quanto a natureza, os sistemas podem ser fechados, que tem como características a rigidez dos processos e não possui interação com o ambiente externo, sendo assim, não

são influenciados e nem interferem, ou seja, não executam nenhuma mudança ou adaptação em outros sistemas, pois são limitadas ao seu funcionamento interno. O sistema aberto possui relações com os demais, permitindo ter a capacidade de realizar mudanças e adaptações, isto é, de modo que as alterações externas ocorrem, ele vai se reajustando a essas condições alcançando um equilíbrio nesse meio.

As instituições utilizam o sistema aberto, que tem interação com o seu ambiente, clientes, fornecedores, entidades e outros membros. Ele é caracterizado por parâmetros que compõem esse sistema, o primeiro é a entrada, que são os insumos e recursos, ou seja, tudo aquilo que a organização recebe da parte externa. A segunda etapa é o processamento, onde todos os materiais recebidos vão ser transformados e a saída é a finalização dos produtos que foram realizados por todos os subsistemas em conjunto, dessa forma, serão entregues ao ambiente externo. A última etapa é o *feedback*, que tem como característica informar se o sistema está funcionando da maneira correta, auxiliando o gestor no controle e observação de todo esse processo.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas, inicialmente conhecida como Administração de Recursos Humanos, é uma das áreas da Administração com ênfase em pessoas, as quais são o recurso principal das empresas, responsáveis por produzir, vender, atender aos clientes e realizar outras operações para desenvolvimento dos negócios. Surgiu com a Revolução Industrial, por volta de 1980, trazendo fortes críticas à maneira como os trabalhadores eram tratados dentro das fábricas, assim como é exposto por Taylor durante a Administração Científica, os índices de produtividade não alcançavam sua potência máxima, com a precariedade do ambiente e a falta de motivação emocional e salarial, dentre outros fatores que geravam o baixo desempenho dentro das organizações. Com isso, fez-se necessário utilizar esse ramo administrativo como uma forma de reter seus funcionários e alavancar as organizações, mesmo que na época, os gestores não reconheciam o termo, alinhando seus objetivos com os dos empregados.

Chiavenato (1999, p.11) define a Gestão de Pessoas como uma relação das funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar, juntamente com as políticas e práticas necessárias para administrar as atividades de cada colaborador. Os processos que envolvem a área são recrutamento, seleção, admissão, treinamento e desenvolvimento de pessoas, desenho de cargos, incentivos salariais e benefícios, avaliação de desempenho e comunicar-se com cada um. Todos estão interligados se influenciando mutuamente, podendo ter resultados favoráveis ou não. O gestor precisa ser simultaneamente parceiro e figura de controle, realizando papéis complexos e múltiplos, criando valor para receber recompensas, a partir do foco no trabalho a ser feito, mas principalmente nas metas a serem realizadas. Deve também atentar-se com o cumprimento da ética e legislação que rege a Gestão de Pessoas, como a Consolidação das Leis de Trabalho, Constituição Federal de 1988, Acordo Coletivo de Trabalho, normas, contratos e outros documentos legais que detalham os direitos e obrigações recíprocos do empregador e trabalhador.

Os objetivos básicos da Gestão de Pessoas, de acordo com Chiavenato (2014, p.11), trazem eficiência através das metas que serão alcançadas, do impulso a mudança, de pessoas qualificadas, dos comportamentos socialmente responsáveis, da construção de empresas e equipes melhores, além de desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho. Por isso, as organizações atuais não podem poupar investimentos nos funcionários, pois são esses que constituem seus principais ativos, e quando compreendem e voltam sua cultura organizacional e filosofia para refletir essa crença, possibilitam maior crescimento, prosperidade e retornos. Contudo, na Era da Informação, gerir pessoas não é matéria exclusiva de um órgão, como Chiavenato (2014, p.21) ressalta, é uma estratégia para tudo, visto que não é possível centralizar e ajuntar todo controle de competências e talentos dentro de um cenário composto por incertezas, imprevisibilidade e competitividade como desafios básicos da empresa.

1.5.2 Gestão Financeira

A Gestão Financeira é conceituada como o gerenciamento dos recursos monetários resultantes das atividades operacionais, sendo primordial para obter um desempenho financeiro eficiente da organização, visto que as melhores decisões procedem do estudo econômico realizado por esta área. Os planejamentos futuros e

as ações executadas advêm de diversificados procedimentos que visam controlar o capital da empresa, envolvendo as operações matemáticas exatas para a precisão dos resultados. Se falhas envolvendo o dinheiro forem cometidas, a instituição sofrerá com efeitos negativos dos grandes prejuízos ocasionados.

Segundo Gitman (2010, p.4), o grande avanço da área financeira é consequência das rápidas mudanças nos ambientes econômicos e competitivos, com isso, o administrador financeiro está muito envolvido nas tarefas de implantação e processamento de parâmetros empresariais estabelecidos. Juntamente com a globalização das atividades empresariais, que também têm grande influência no crescimento das vendas e investimentos, as transformações constantes do mercado estão aumentando a complexidade das atividades realizadas pelos administradores financeiros, tornando-os mais ativos e exigindo a evolução no campo competitivo, consequentemente, impondo que as empresas necessitem da atuação desses profissionais.

A área financeira é indispensável para a tomada de decisões eficientes, a partir de uma boa coleta e análise de dados, sendo auxiliado pelos contabilistas. Além disso, há bastante enfoque nas movimentações do dinheiro, possibilitando o monitoramento das entradas e saídas por meio do fluxo de caixa, com isso, as empresas terão uma ótima visão sobre a situação financeira atual permitindo a realização do planejamento necessário para manter ou aumentar a competitividade de mercado, considerando o enfrentamento de riscos e melhorias a serem aplicadas. A Gestão Financeira objetiva maximizar os resultados positivos, como o crescimento do patrimônio e geração de lucro advindo das operações empresariais, por meio do planejamento, organização e controle do capital.

1.5.3 Gestão da Qualidade

O conceito de Gestão de Qualidade foi se modificando ao longo dos anos, anteriormente se dava notabilidade à qualidade através somente dos aspectos físicos e oferecendo para um público que precisava se fascinar pelo produto, em uma época de demanda muito grande e oferta muito baixa. Com o passar do tempo essa ideia foi mudando e a oferta crescendo, fazendo o consumidor ter um amplo crescimento de fornecedores e ao mesmo tempo se questionar sobre a necessidade

de utilização dos produtos que comprava, tornando-se cada vez mais rigoroso com o mercado de vendas. Com isso, os fornecedores buscaram aumentar a qualidade de todo processo produtivo, distribuição e pós-venda para que seu público não fosse perdido.

Para que a Gestão da Qualidade alcance a excelência em uma organização é preciso não somente analisar o processo produtivo, mas toda a cadeia logística que fará o produto chegar aos clientes, desde os insumos, fornecedores, tempo de entrega, qualidade dos maquinários, entrega às redes de abastecimento até o consumidor final, mas ressaltando sempre que toda a organização e processos internos poderão modificar o produto final, sendo este o responsável por garantir que o produto continue no mercado, satisfazendo os clientes e elevando o reconhecimento e número de consumidores da empresa. Uma gestão de qualidade inserida estrategicamente dentro da empresa será o fator determinante para que essa tenha reconhecimento dentro do mercado, podendo também ser o agente causador de uma falência caso seja aplicado de maneira incorreta.

Através de toda gestão bem planejada e inserida obtém-se a potencialização do produto ou serviço que será fornecido ou oferecido para o público ao qual a empresa busca atingir. A implementação eficiente da Gestão de Qualidade, traz efeitos a curto prazo no processamento e produção da empresa, assim, atingindo todos os níveis, desde os operacionais até o estratégico, gera também, efeitos a longo prazo como a melhoria contínua no produto oferecido pela empresa, tendo em vista que esse, para acompanhar a demanda do mercado, precisa sempre ser aprimorado.

O termo qualidade, segundo a norma ISO 8402, consiste na totalidade das características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

- a) Entidade: é uma indústria fabricante ou uma empresa de prestação de serviços.
- b) Necessidades explícitas: são as demandas especificadas em contrato.
- c) Necessidades implícitas: são demandas que a empresa precisa satisfazer, embora não especificadas em contrato, para obter um diferencial competitivo. (LOBO, 2020, p.15)

Dessa forma, entende-se a necessidade de suprir os desejos dos consumidores, tendo em vista que eles movimentam a organização. A Gestão da Qualidade visa trazer uma conformidade nos processos produtivos para que o

produto final siga uma padronização, para que isso ocorra, se faz necessário a inserção e fixação de políticas que tragam o aperfeiçoamento dos produtos ou serviços fornecidos. Os avanços tecnológicos se fazem cruciais no processo de gerir a qualidade do que se está sendo produzido, pois através dele se é possível monitorar toda a produção e verificar se há algum erro ou inconformidade, assim os produtos possuem uma menor taxa de erros e maior chance de crescimento no mercado de vendas.

1.5.4 Gestão de Estoque

A Gestão de Estoque é uma área da Administração que está integrada a cadeia logística e tem como objetivo gerir os bens que estão armazenados, sejam produtos acabados ou insumos. Através de um planejamento adequado faz-se necessário a existência de um conjunto de práticas voltadas a otimização dos recursos. Isso reflete em não haver falta ou excesso de algum artefato em estoque, visto que o demasiado acondicionamento dos itens gera controvérsias ao lucro da empresa. A finalidade desse setor é alcançar os resultados que as empresas almejam a curto, médio e longo prazo se estabelecendo em posição de vantagem em relação aos concorrentes.

Para a realização das atividades relacionadas a esse departamento, segundo Garcia et al. (2006, p.18), é de grande valia seguir alguns princípios, dentre eles está a definição das características do material a ser estocado, analisando as condições necessárias ao ambiente. Em sequência, observar a quantidade de produtos que são essenciais para suprir as demandas da organização, não deixando de lado o tempo de permanência dos objetos no armazém, o período em que a reposição é necessária e o prazo de entrega. Além de saber os locais adequados de armazenamento, assim, utilizando de sistemas e indicadores que auxiliam no monitoramento de desempenho da função.

Os estoques são elementos cruciais no atendimento de demandas previstas, alimentam todo o fluxo produtivo, permitem racionalizações nos processos de compra, garantem homogeneidade em processos produtivos e possibilitam às organizações a prática de economia de escala em muitas tarefas. (ACCIOLY et al., 2008, p.24).

O processo de Gestão de Estoques propõe-se a garantir que as demandas existentes sejam supridas de modo eficaz e que o desempenho das ações

gerenciais nessa área deve analisar aspectos fundamentais, propiciando a racionalização dos procedimentos, sendo assim, possui intuito de dar continuidade ao fluxo produtivo de forma estratégica e padronizada a fim de evitar erros que comprometam a organização. Outrossim, a estocagem se trata do processo que realiza a movimentação dos materiais do recebimento até a área de depósito e o posicionamento desse objeto nesse local. Assim, possui diversas atividades que formam esse serviço, como também muitos tipos, a começar pelo estoque de matérias-primas e componentes, os semiacabados e os finalizados, tal como os de consumíveis, que são imprescindíveis para a produção, mas não fazem parte do produto.

1.5.5 Gestão da Produção

A Administração de Produção se trata da gerência de fabricação de produtos que são utilizados de maneira geral pela população, tudo aquilo que é experimentado, usado, manuseado, entre outras tantas formas, é necessário que seja transformado para chegar à forma final. Assim, a área de produção é responsável pela organização dos recursos necessários para a criação de bens ou serviços de forma eficiente e eficaz, atendendo a qualidade final e ao interesse do consumidor, sem haver desperdícios de materiais ou tempo. E como também explora os autores Chambers; Johnston e Slack (2002, p.32) refere-se a um ramo favorável a inovações, com novas formas de produzir e transformar, gerando mais qualidade e menor preço, o que proporciona vantagens em relação à concorrência.

“A função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única nem, necessariamente, a mais importante.” (CHAMBERS; JOHNSTON; SLACK, 2002, p.32). Deste modo, é notória a relevância desse setor para os resultados de uma instituição, ainda que com porte e fins distintos sua gerência envolve o mesmo conjunto de atividades, embora grandes empresas tenham um número elevado de profissionais e ferramentas para auxiliá-las e as de pequeno e médio porte, em sua maioria, tenham poucos colaboradores, e esses devem se adaptar a diferentes funções e situações de acordo com a necessidade, proporcionando oportunidades e dificuldades, sendo a primeira a capacidade de reagir rapidamente a possíveis

conveniências e a segunda, a falta de atribuição de funções que quando combinadas prejudicam o decurso da firma.

A produção acontece por meio do processo de transformação, começando com o *input*, isto é, a entrada dos mecanismos necessários para a fabricação e posteriormente o *output*. Para Chambers; Johnston e Slack (2002, p.37) o *input* conta com recursos transformados, aqueles que se tornam a mercadoria, e os de transformação, os que agem sobre elas, ou seja, as instalações e os funcionários. Esses fatores influenciam diretamente ou indiretamente no *output*, sendo necessária a administração de todos para a fabricação. Os autores ainda argumentam sobre as transformações de materiais que podem ocorrer de maneira física, como operações de manufatura; em relação a sua localidade, na entrega de bens; ou ainda com a mudança de posse, como ocorre nos varejos.

O propósito desse ramo da Administração é a saída de bens e serviços, utilizando-se de micro operações que garantem a otimização do trabalho, assim os gerentes de produção buscam se proteger de forma física, mantendo estoques de recursos e organizacional, conferindo responsabilidades para a divisão do trabalho, a fim de que possam ser melhor observadas e administradas. Por conseguinte, muitos processos que agem sobre a produção, não se tratam de tarefas dessa área, como a compra de insumos e a entrega deles, isso acontece para que a empresa possua informações externas mais estáveis e organizadas, de tal modo o funcionamento da mesma deve estar concentrado em atingir a máxima eficiência.

1.5.6 Marketing

O Marketing é um dos pilares fundamentais para sustentar o crescimento lucrativo de uma empresa. Baseado na situação das necessidades e desejos dos clientes, possui múltiplas abordagens com a finalidade de realizar ações que visam a atração e retenção de clientes, alcançando posição de preferência na escolha do consumidor perante aos concorrentes estabelecidos no mercado e atingindo patamar de estabilidade no tange a geração de lucros advindos da adesão dos clientes pelo produto ou serviço ofertado. Afinal, sabe-se que o mercado é acometido por diferentes mudanças diante disso é primordial a implementação do Marketing para o aumento de demandas, garantindo (por meio de investigações

acerca de seus mercado-alvo) o direcionamento assertivo dos itens de interesses individuais ou coletivos.

[...] O Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (KOTLER e KELLER, 2006, p.4).

As atividades do Marketing são baseadas em planejamentos estratégicos que incluem análises de mercado e identificação do público-alvo, visando utilizar tendências e oportunidades, promovendo a aplicação de ferramentas, juntamente com a comunicação entre organização e seus consumidores, prezando por corresponder às necessidades e principalmente agregando valor na comercialização. Desse modo, obtêm-se benefícios para ambos os envolvidos como a qualidade de vida para os compradores, à medida que tais práticas sejam realizadas de modo eficaz. Além disso, o Marketing possui fator fundamental o estudo da utilização de recursos como a identidade visual da empresa, sendo formada por aspectos como as cores e elementos gráficos que deverão ser escolhidos estrategicamente, tendo como base a psicologia das cores, por exemplo, resultando assim na diferenciação daquilo que está sendo ofertado, estando atrelado diretamente à imagem organizacional da instituição.

Segundo os autores Platt e Rocha (2015, p.26) a diferenciação entre os termos necessidade, desejo e demanda está na caracterização do interesse por determinado produto, onde o primeiro se encontra no estado de carência que provoca o consumo, o segundo é a carência de satisfações específicas influenciadas por fatores culturais e sociais podendo atender a uma necessidade ou não e, por conseguinte, a demanda que se sustenta no desejo que impulsionará na disposição em comprar, ou seja, são potenciais consumidores com desejos semelhantes. Ademais, as práticas de comunicação e divulgação de anúncios publicitários e demais ações da área adquiriram maior facilidade de propagação por meio de canais digitais, corroborando para maiores alcances no mercado. Contudo, como ressalta os autores Platt e Rocha (2015, p.36) “O administrador de marketing é, portanto, o responsável pelo planejamento, organização e o controle das atividades estratégicas e táticas de Marketing”, sendo assim, precisam tomar decisões que contemplem as necessidades da sociedade, objetivando o sucesso da organização.

1.5.7 Logística

A Logística é definida por Ribeiro (2010, p.2) como conjunto de atividades que gera fluxos de materiais no espaço e tempos certos, realizando a integração de todas as etapas, desde a matéria prima até o produto direcionado ao cliente final. Mesmo estando presente em todas as fases, a cadeia logística é mais perceptível nas áreas de distribuição e transporte, necessitando de boa gestão visto que é o elo mais caro da cadeia. A Logística é evidenciada por novas instalações e adaptações nos processos que estão perfeitamente alinhados aos ambientes internos e externos da empresa por meio do planejamento, organização e controle das atividades, visando a eficiência dos processos e crescimento da competitividade de mercado e é significativamente importante para a maior facilidade e eficácia operacional.

Mudanças econômicas vêm transformando a visão empresarial sobre a Logística, que passou a ser vista não mais como uma simples atividade operacional, um centro de custos, mas sim como uma atividade estratégica, uma ferramenta gerencial, fonte potencial de vantagem competitiva. (FIGUEIREDO, FLEURY, WANKE, 2011, p.29)

O conceito de Logística apesar de existir há muito tempo, se faz presente atualmente nas instituições empresariais, pois para todas as operações comerciais a Logística é prática crucial. Mudanças aconteceram em todos os âmbitos que regem as empresas e ela se fez cada vez mais importante e necessária de ser atualizada tecnologicamente e tratada com rigorosidade. Para que o mercado seja atendido com agilidade e precisão é necessário, além de criar estratégias, considerar a Logística como uma das principais atividades econômicas da empresa, pois ela pode gerar grandes vantagens competitivas se bem aplicada, tendo em vista que é um ponto que os consumidores levam em consideração ao se optar na escolha de uma empresa.

Compreendendo a importância da Logística e entendendo áreas essenciais da Administração, ela é responsável por movimentar a empresa agregando valor, competitividade e aumentar os lucros, embora seu custo não seja favorável é um investimento com retorno garantido. Por esse motivo, é importante que cada gestor empresarial entenda como melhor aplicá-la para assim possivelmente reduzir custos, calculando as melhores rotas, mas ainda assim, abrangendo todas as áreas. As organizações sem uma Logística eficiente e de qualidade, não poderão atingir o máximo da produtividade, além de gerar grandes desperdícios de recursos e tempo, o que poderá acarretar sua falência, assim, os profissionais ao longo da cadeia

precisam ser qualificados e bem treinados para alinhar-se com as metas de crescimento da empresa e lidar com os percalços da melhor forma possível.

1.5.8 Gestão de Compras

A Gestão de Compras está interligada à cadeia de suprimentos, e este sendo o início de todo elo produtivo deve ser mantido com altos padrões de qualidade, pois interfere nos resultados internos e externos, por exemplo, ao iniciar essa cadeia de forma incorreta pode causara parada de toda produção. Através disso, compreende-se que os suprimentos irão envolver todos os setores em uma organização, ainda que possuam suas próprias necessidades. No princípio de toda gestão, o planejamento e controle precisam estar presentes para que haja a continuidade no fluxo de abastecimento de materiais. Após a saída dos suprimentos iniciais se faz crucial a planificação de reposição de novos insumos para que a produção não seja prejudicada.

Sendo assim, se faz imprescindível um profissional com conhecimento na área atuando nesse setor, pois, cada empresa tem peculiaridades e necessidades únicas, e para dessa forma alcançarem os objetivos da empresa de forma eficiente e satisfazendo o desejo dos clientes. O gestor deve controlar o fluxo contínuo de materiais evitando que não tenha o excesso de itens que geram custos e perda de capital, dessa forma, o profissional é responsável por controlar os contratos e negociações com fornecedores, pensando na melhor condição para a empresa em relação a preço, prazo, qualidade e objetivos a serem alcançados. Para facilitar e organizar esse processo, podem utilizar ferramentas operacionais e tecnológicas que auxiliam na função.

Os fornecedores, como descreve Teixeira (2011, p. 37), estão diretamente coligados com essa área, pois, são a parte a qual proporcionará para a cadeia de suprimentos toda matéria necessária para atingir o resultado. Por isso, avaliar e buscar por novas fontes sempre é fundamental para que a organização não seja afetada caso o distribuidor não cumpra com suas obrigações previamente determinadas. A gestão de fornecedores é essencial para a empresa, visto as grandes vantagens como reduzir os riscos e custos, providenciar qualidade ao produto por um preço acessível, contribuir para o cumprimento de metas e prazos,

além de possibilitar inovações na organização através dos novos e diferentes produtos, se destacando entre a concorrência.

Além do ato de comprar, o planejamento é indispensável para definir o que, como, quando e quantos produtos a empresa precisa para desempenhar suas atividades com a mesma eficácia. A quantia de produtos comprados, são estimados através de cálculos que determinam a quantidade certa ou a mais econômica, entretanto, o valor obtido pode ser alterado conforme as situações e mudanças do mercado, contudo, é importante seguir uma linha de preços semelhantes para que não afete assim as vendas por um custo acima do habitual. No Brasil, percebe-se, através de análises simples nas empresas, que mais da metade do motivo das falências empresariais são decorrentes de uma planificação rudimentar, por isso, investir nessa área é um dos fatores que influenciarão o sucesso da organização.

Um dos aspectos positivos do pedido programado é em relação ao preço, podendo ser mais atrativo, pois como a empresa está se antecipando na hora de comprar, vai ser uma garantia de uma venda realizada ao fornecedor já com uma previsão de entrega, podendo ser o pedido programado para entregar entre algumas semanas para também como alguns meses. (TEIXEIRA, 2011, p. 34)

O processo de gestão de compras pode ser feito conforme a necessidade, porém, entendendo que precisa ser sempre inspecionado para que não haja faltas, ou seja, deve-se haver um controle eficiente. De maneira programada, onde se faz uma análise dos produtos que mais saem conforme determinado período, conseguindo assim, montar planilhas e gráficos e auxiliando no processo da programação. Independentemente do meio escolhido, é primordial que as compras sejam realizadas antes que o estoque acabe, evitando assim contratempos, por exemplo, eventuais problemas nas entregas e na qualidade, garantindo que os clientes sempre tenham a disposição os produtos que desejam.

O controle das compras também é essencial, pois, norteará as próximas decisões e aquisições, alinhando o estratégico com o operacional a partir de informações e dados gerados. Ao receber os itens encomendados, faz-se necessário haver o controle do que receberam verificando, por meio dos documentos expedidos ao longo do processo, se há concordância nos detalhes pré-estabelecidos, assim, evitará futuros problemas em decorrência da falta de expedição no início da produção. Também auxiliará na redução de custos de aquisições, os quais representam grande parte das despesas operacionais,

garantindo retorno e crescimento, evitando ações desnecessárias e prejudiciais para os objetivos organizacionais.

Segundo Rodrigues (2003, p. 27) é impossível prever de maneira totalmente correta o fluxo de saída de qualquer produto de uma empresa, fator que auxiliaria na hora de fazer uma gestão de compras. Sabendo disso, é necessário que as compras estejam em harmonia com o estoque, pois compras malfeitas causam estoque estagnado e, conseqüentemente, dinheiro sem circulação para a instituição. Para evitar que isso ocorra, uma gestão estratégica de armazenagem coopera para que, além de conseguir os produtos certos, a empresa consiga armazenar da maneira mais eficiente e organizada possível. A depender do tamanho e porte da empresa é fulcral que haja um armazém, mesmo que pequeno, pois trará resultados como a disponibilidade de materiais para a produção, redução de gastos com transporte e estoque de emergência caso haja um número maior de pedidos que o eventual.

Observando o cenário do mercado atual, onde há necessidade de integração de todas as áreas da empresa, para que a cadeia de atividades seja eficiente, compreende-se o primordial da gestão de compras em conjunto com a estocagem e armazenagem, pois se complementam. Ao colocá-los como fatores cruciais podem definir o futuro das instituições, auxiliando em todo o processo desde a chegada de insumos de qualidade na produção até o momento de reposição de um produto requerido pelo mercado. Desse modo, aumenta a reputação da organização como forte concorrente nos quesitos preço e qualidade, reconhecida pelo custo-benefício de seus produtos ou serviços, além de evitar problemas organizacionais causados pela má administração.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Descrição do Município

A cidade de Guaratinguetá está situada no Vale do Paraíba, com distância de aproximadamente 180 km da capital paulista. Seu nome tem origem do tupi-guarani e significa muitas garças brancas, o que deixa explícito a grande presença dessas aves. Como destaca o site da Prefeitura Municipal (2024), a cidade tem raízes históricas no período colonial com a vinda de Jaques Félix, bandeirante responsável pela porção do território chamado de Vila de Piratininga; a partir disso ocorreu o povoamento do local, assim, a influência dessa época e da vivência dos povos nativos culminaram na evolução dos municípios de São Paulo. O distrito foi fundado em 13 de junho de 1630, dia de Santo Antônio, o padroeiro da cidade, como era de costume o colonizador batizar o povoado com nome do santo do dia, em 13 de fevereiro de 1651 é estabelecida a vila de Santo Antônio de Guaratinguetá, coma eleição da primeira Câmara Municipal.

Guaratinguetá conta com 118.044 habitantes, com área de 752,636 km² e PIB per capita de R\$63,948, de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022). A economia da cidade começou a evoluir em 1875 com o apogeu da produção cafeeira e, posteriormente, com a expansão da Estrada de Ferro de São Paulo e Rio de Janeiro, possibilitando o crescimento da cidade. No século XX, as terras são totalmente ocupadas com o aumento das áreas econômicas da pecuária extensiva e industrialização que impulsiona o comércio. Na contemporaneidade, a cidade recebeu o título de Estância Turística, conhecida pelo Santuário de Frei Galvão, primeiro santo brasileiro, mas também por outros pontos visitado, como a Matriz de Santo Antônio com sua arquitetura e história, além de locais como o bairro do Gomerai, que possibilita o contato com a natureza e a prática de esportes.

As principais instituições do município que contribuem para a taxa de empregabilidade e educação da população guaratinguetaense, são: Escola de Especialistas da Aeronáutica – EEAR, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá – UNESP, Faculdade de Tecnologia – FATEC e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC. Contando ainda com grandes indústrias que movimentam a economia da cidade, como o Complexo Químico da Badische Anilin & Soda Fabrik –

BASF, sendo a maior unidade da América do Sul e a Liebherr, grande empresa de construção e desmontagem de equipamentos.

O bairro Jardim Esperança, onde se encontra a empresa estudada, faz divisa com quatro outros bairros Parque do Sol, Jardim do Vale I, Chácaras Agrícolas Beira Rio e Beira Rio II, o que contribui para um maior fluxo de pessoas. Embora o bairro não possua muitas empresas, a área ao seu redor é evoluída comercialmente, com predominância de pequenos comércios e com grande fluxo de pessoas, sendo a proximidade territorial um fator que facilita as relações comerciais, visto a preferência da população devido a acessibilidade de compra. O bairro também conta com a presença de uma das grandes instituições de ensino da cidade, a FATEC, influenciando o desenvolvimento da região, aspecto que contribuiu com o início do negócio.

2.2 Caracterização da Empresa

A empresa Ferragens Santa Teresinha está localizada na Avenida Paulo Geraldo Pinto, número 9, Jardim Esperança – Guaratinguetá. A organização existe há cinco anos, quando no ano de 2020 o proprietário Sr. Paulo dos Santos iniciou seu negócio no ramo de comércio varejista de ferragens e ferramentas, já que trabalhava há tempos como funcionário na mesma área, decidindo aplicar as verbas rescisórias na nova empresa. Possui como razão social o nome do proprietário, sendo ele cadastrado como Microempreendedor Individual, exercendo como atividades secundárias o comércio varejista de material elétrico e o comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção, contando com a ajuda de seu filho Sr. Gabriel Santos e nora Sra. Francisleny Emidio, com horário de funcionamento das 07:30h às 18:00h.

O comércio oferece uma disponibilidade de materiais que vai desde artefatos de ferro até de construção, dessa maneira sua atividade, como dito, é a de ferragens e ferramentas, juntamente com os materiais de construção que são em menor quantidade, pois demandam de uma infraestrutura adequada, também acessórios para manutenção elétrica, equipamentos de proteção individual, e o serviço de cópia de chaves, fator que torna o estabelecimento conhecido. De acordo com o

proprietário, o público-alvo é constituído predominantemente de homens de idade adulta, moradores dos bairros próximos do ponto comercial.

O local é posicionado estrategicamente, tendo acesso à Avenida Professor João Rodrigues Alckimin, possibilitando conexão com diversos bairros, sendo esse fator primordial para o desenvolvimento de sua empresa, pois a região possui um grande fluxo de pessoas durante o dia, o que possibilita maior visibilidade e os potenciais compradores optam pela facilidade de compra. Um dos concorrentes diretos é uma loja de materiais de construção, localizada próximo, mas existem outros concorrentes em outros bairros, o que faz com que os moradores procurem a empresa por estar mais perto. Deste modo, a Ferragens Santa Terezinha possui pontos fortes em relação a sua localidade, concorrentes e variedades de produtos em categorias interligadas.

2.3 Descrição dos Problemas

Diante da etapa de identificação de uma organização para propor soluções aos seus possíveis problemas, fez-se necessário a execução da pesquisa de campo na cidade de Guaratinguetá, município de São Paulo, que foi realizada entre os meses de fevereiro a junho de 2024, concomitantemente ao embasamento teórico que proporciona conhecimento imprescindível para a aplicação dos conceitos administrativos. Para tal abordagem foram elaborados questionários, que analisados possibilitaram a consideração de problemáticas e, conseqüentemente, suas possíveis soluções, contribuindo para uma visão sistêmica de aspectos decisivos na escolha da empresa.

Nesta pesquisa e visita o proprietário da Ferragens Santa Teresinha permitiu a utilização de sua empresa como objeto de estudo, a fim de otimizar seus processos. Dispondo do conhecimento sobre a empresa, observou-se a ineficiência na área de gestão de compras, composto pela inexistência de um planejamento coerente com as necessidades dos clientes, ou seja, desconhecimento da demanda. Além disso, possui uma precificação incorreta dos produtos e não possui um controle de estoque, pois não utiliza de nenhuma ferramenta para seu auxílio, conseqüentemente, traz a imprecisão na análise de movimentação de mercadorias, impedindo um planejamento adequado para o próximo processo de compras.

Também não há utilização de um layout adequado, dificultando a organização na loja. Todas essas questões influenciam na área financeira e tendo em vista esses aspectos, é notável que as falhas nos processos de compras se tornam um cenário propício para estagnação no mercado.

A primeira dificuldade encontrada na empresa é na área de compras, observada através da inexistência de um planejamento nesse departamento. O proprietário faz as compras semanalmente de acordo com a sua observação sobre as mercadorias que necessitam ser adquiridas. Nesse sentido, não utiliza de nenhuma ferramenta que auxilie no levantamento de dados sobre o que deve ser comprado e a quantidade necessária, assim corre o risco de acumulação e vendas inapropriadas ao ramo de ferragens e ferramentas. Dessa forma, a falta de auxílio nas compras é adquirindo produtos que não precisam de reposição, causando o acúmulo de itens que prejudica nas vendas e na organização da loja.

Como explica Ballou (2006, p. 359) “As quantidades de cada compra e seu momento afetam os preços a serem pagos, os custos de transportes e manutenção de estoque”. Visto isso, sem a realização de um planejamento de compras correto, as tomadas de decisões são feitas sem atenção às informações de grande relevância para a escolha, como: quantidade a ser comprada, prazos do pedido e fornecedores disponíveis que atendam a empresa conforme sua precisão. Desse modo, a organização sofre com as consequências de adquirir mercadorias sem qualquer planejamento, afetando a eficiência em suas operações diárias e no crescimento da empresa.

A partir da falta de planejamento de compras, originam-se algumas dificuldades em relação aos gastos excessivos, que se efetuados em um período não favorável ou em alguma ocasião incorreta, podem gerar custos elevados. Consequentemente, aumentam a probabilidade de endividamento para o pagamento de altos valores, além de tornar a loja sujeita ao acúmulo de mercadorias por compras excessivas, principalmente em um espaço físico pequeno e sem a existência de um estoque. Portanto, se a Gestão de Compras for realizada de maneira incorreta prejudicando o andamento da empresa, haverá impactos negativos aos clientes que impulsionam as vendas e possibilitam seu crescimento.

Da mesma maneira, a ineficiência no momento de definir o preço faz com que a organização não possua consciência dos recursos disponíveis para a compra.

Assim, ocorre a precificação inadequada que prejudica o faturamento da empresa e consequentemente todos os processos para o funcionamento correto das suas atividades. A empresa de ferragens encontra dificuldades em relação a precificação dos produtos, sendo realizada apenas com a observação do proprietário no que se refere aos custos das mercadorias, não calculando as despesas e respaldando-se somente 50%, considerando essa quantia o seu lucro, fator que afeta diretamente toda a rentabilidade da empresa.

Portanto, como consequência dessa precificação desestruturada, o suposto lucro é usado para o pagamento de gastos empresariais, impossibilitando o investimento do capital em novas mercadorias e na infraestrutura do local, causando prejuízos financeiros à empresa. Além disso, organizações que não precificam corretamente possuem dificuldades em se adequar e crescer no mercado que tem se tornado gradativamente mais rigoroso, exigindo uma gestão que busque melhorias contínuas e inovações. Desse modo, a não organização financeira impede a eficiência nas compras, o cumprimento das responsabilidades fiscais e, consequentemente, o desenvolvimento do comércio, que prejudica diretamente os seus potenciais compradores.

Em sequência, outra problemática detectada diz respeito a identificação das necessidades dos clientes que relaciona-se com a Gestão de Compras, não restrita ao ato de comprar pelo preço dos itens, mas considerando as preferências dos consumidores. A empresa Ferragens Santa Teresinha compra por meio do que os clientes relatam que estão precisando para alguma atividade específica e individual, fazendo compras de forma incorreta e, consequentemente, resultando em mercadorias que não possuem giro. Assim, são adquiridos produtos em excesso com baixa demanda e pouca quantidade de mercadorias, tendo influência diretamente no faturamento da loja e na perda de clientes.

Em relação ao departamento de compras “[...] é tão indispensável na organização que interfere diretamente na competitividade no mercado, pois as boas compras impactarão nas vendas externas da empresa e consequentemente na obtenção de lucros satisfatórios” (GOMES; SOUZA, 2018, p. 3). Nesse sentido, sem aplicar métodos para analisar as mudanças de mercado, atentando-se a preferência de compra do consumidor, é impossível atender de modo satisfatório a demanda dos clientes. Assim, a compra dos itens não corresponderá corretamente as suas

necessidades, inviabilizando o crescimento da organização, o aumento da lucratividade e maior atração dos potenciais compradores, se tornando um agente causador de inúmeras falhas dentro das atividades empresariais. Além disso, a inexistência de pesquisas afeta o número de vendas, que é causada pela falta de um planejamento adequado e de estratégias na escolha dos produtos que serão vendidos.

Outra dificuldade encontrada é em relação aos fornecedores, na qual o proprietário da empresa não possui uma forma de cadastramento e compra somente com as mesmas pessoas, dificultando o controle e análise das melhores condições de compra. Como explica Pontual e Silva (2005, p. 241), falhas no planejamento de compras podem ocasionar em fornecedores que não consigam se adaptar às necessidades da empresa, assim, uma seleção incorreta pode trazer custos elevados e perda de lucros. Portanto, o proprietário não analisa os seus fornecedores em relação ao preço, qualidade e entrega. Dessa forma, sem mecanismos para auxiliar no processo de cadastramento, o gerente terá dificuldades nas tomadas de decisões sobre os diversos fornecedores.

A empresa Ferragens Santa Teresinha não realiza pesquisas referentes aos fornecedores, aumentando a possibilidade de erros, perda de lucro e produtos, por não ter a garantia que as mercadorias adquiridas tenha boa qualidade e seja entregue no tempo certo. Desse modo, a mercadoria que foi recebida pode não estar de acordo com o que foi solicitado, causando a insatisfação do cliente e, consequentemente, prejuízos financeiros pela falta de análise nas compras. Além disso, pode ocorrer a perda de vendas caso o consumidor não encontre o que deseja na loja, sendo causado pela não verificação da quantidade necessária do produto ou pela ineficiência do fornecedor por trazer em menor quantidade do que foi solicitado.

Outro obstáculo identificado, causado por não possuir conhecimento sobre compras, é a ineficiência no controle de estoque que impacta diretamente na disposição do produto ao consumidor. No comércio, a compra realizada com falhas no planejamento e análise dá oportunidades ao surgimento de problemas no estoque com a grande quantidade a ser armazenada. Dessa forma, a estocagem das mercadorias adquiridas pelo comércio, é realizada sem controle das entradas e saídas dos produtos e o sistema Beep-Start que a empresa possui, não é utilizado

para auxiliar nesse âmbito. Ademais, a empresa Ferragens Santa Teresinha possui estoque somente dos produtos que ficam expostos na loja, onde as compras são realizadas em excesso sem considerar a quantidade já disponível no estabelecimento.

“A gestão de estoque é ainda negligenciada em muitas empresas, sendo até classificada como uma questão não estratégica e restringida à tomada de decisões em níveis organizacionais mais baixos.” (GARCIA et al., 2006, p.10). Nesse aspecto, a ineficiência do controle de estoque, muitas das vezes é desconsiderada, mas é um fator importante que impacta as decisões a serem tomadas na organização. Assim, sem uma estratégia para essa área, é impossível o conhecimento de tudo o que a empresa possui, o quanto precisa comprar e se há algum erro no número de vendas. Desse modo, é um meio para o surgimento de dificuldades que interferem no bom andamento dos processos empresariais.

Sendo assim, compreende-se que a não utilização do recurso tecnológico disponível na empresa, é um agravante para a ineficiência no controle de estoque, não aproveitando da avaliação sobre as necessidades de reposição de produtos, rapidez de aplicações digitais e principalmente na observação de entradas e saídas de mercadorias na loja. Portanto, esse cenário impacta negativamente a análise de necessidade de compra de novos itens, a oferta dos produtos para os clientes, consequentemente a alta lucratividade, suficiência nas áreas da empresa e satisfação dos frequentadores do estabelecimento.

Visto isso, também há uma dificuldade em relação ao layout da loja. O estoque de produtos em excesso prejudica o layout, tornando o espaço físico pequeno e lotado. Sendo assim, a empresa Ferragens Santa Teresinha se localiza em um lugar que não suporta uma grande quantidade de produtos, sendo alguns dos seus itens vendidos inapropriados ao ramo da empresa, como vassouras, rodos e pano de chão, prejudicando a organização dos materiais. Além disso, traz dificuldades na organização das mercadorias nas estantes, afetando a chegada ao item procurado e com chances de ocasionar acidentes provocados pelos produtos que ficam expostos no chão. A visualização de um ambiente bagunçado faz a empresa perder a credibilidade que tem com o consumidor, que apesar de possuir vantagens de preço e localização, é prejudicado pela preferência dos clientes à concorrência.

Segundo Schmenner (1995 apud GOHR; LAITANO; SANTOS, 2012) “Os layouts ruins podem causar uma série de consequências negativas para as operações de serviços, desde a criação de excessivas filas de clientes até o aumento dos custos totais da operação”. Sem o layout eficiente, não é possível ter o controle dos produtos, a quantidade que irá comprar e saber se está de acordo com a disponibilidade do local. Dessa forma, a acumulação de produtos em um ambiente que não possui espaço suficiente, o torna desorganizado pela falta de separação dos itens, causando a insatisfação do cliente por não encontrar o que deseja, além de atrasar no atendimento.

Segundo FRANCIS et al., (1992), o Layout flexível é aquele que facilmente se adapta à necessidade de novos processos produtivos e novos produtos exigidos pelo mercado consumidor. Em geral, as mudanças de Layout decorrem da necessidade de gerar mais espaço físico para acomodar pessoas e equipamentos. Quanto mais flexível for, menor o tempo que decorre entre duas mudanças, logo menor é o custo envolvido nessa adaptação, pelo que se torna um fator importante na decisão sobre o ReLayout. (SANTOS, 2019, p. 33)

O layout incorreto prejudica o fluxo dos materiais e a quantidade de espaço disponível para o armazenamento, acarretando na dificuldade de deslocamento do cliente pela loja e na visualização de todos os produtos que estão expostos. Assim, a primeira impressão causada pela desorganização, afastará os potenciais compradores, tendo impacto diretamente no crescimento da empresa por não ter o controle da exposição dos materiais na loja. A má organização impossibilita a eficiência no armazenamento das mercadorias, não tendo o aproveitamento do espaço disponível no local por não possuir uma boa escolha de layout.

Ao final, todas os problemas encontrados em uma empresa impactam a área financeira ocasionando a perda de lucros e até mesmo o endividamento da organização, seja na perda de vendas por falta de produtos, má organização ou pela ocasião de outras problemáticas. Também é realidade que as atividades de uma instituição são afetadas pelo planejamento financeiro, isso porque pode proporcionar um ambiente favorável ou não ao crescimento. Desse modo, dificilmente a empresa Ferragens Santa Teresinha, com todos os problemas apresentados, consiga garantir o seu faturamento e crescimento no mercado de ferragens e ferramentas.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Com relação as dificuldades da empresa quanto a Gestão de Compras, antes de mais nada, propõe-se que seja realizado um inventário para que as condições, quantidades e valores dos produtos sejam constatados e avaliados. Assim, com a identificação dos produtos da loja tem-se o benefício de ter um maior e melhor controle sobre os produtos. “Se torna indispensável a codificação e controle dos materiais na prevenção de erros, pois facilita o controle dos estoques, padroniza os materiais e evita a duplicidade dos itens no estoque” (PEREIRA, 2009 apud BARBOSA et. al., 2018, p. 3). Desse modo, a codificação ajudará na localização do item, tanto para os clientes quanto para o proprietário, já no domínio da quantidade de entradas e saídas, possibilitará o conhecimento de informações cruciais para fazer novas compras corretamente, levando em consideração a quantidade que for solicitada.

A partir dos resultados obtidos com o inventário, entende-se que a Gestão de Compras é importante para o crescimento das vendas, pois o conhecimento das disponibilidades de produtos facilita as aquisições, tendo consciência da quantidade que se encontra no estoque, assim, quanto deve ser comprado. Desse modo, é o ponto inicial para uma Gestão de Compras de qualidade, sendo ela composta não apenas pelo inventário, mas por outras etapas que contribuirão para extinguir os problemas dessa área através do planejamento, precificação, identificação das necessidades dos clientes e o controle de estoque.

Na empresa o planejamento pode ser feito a partir da ferramenta 5W2H – *What, Why, Where, When, Who, How and How Much* – que representa as informações necessárias para criar um planejamento adequado para os negócios, seguindo o que deve ser comprado, por que vai comprar, ou seja, saber se é necessário realizar essa aquisição, quando, onde, quem fornecerá, como e quanto. Essa ferramenta apresenta diversas vantagens para a organização, dentre as principais estão a eficiência e clareza por se concentrar nos dados essenciais, a organização correta do planejamento e a adaptação conforme ao que a empresa precisa.

Com o entendimento disso observa-se que o proprietário pode realizar o planejamento nesta área visando estabelecer uma organização dos fatores que

influenciam a aquisição de novos materiais, sendo a demanda, os fornecedores, a quantidade do produto e o seu preço. Isso permite que as necessidades da empresa sejam antecipadas, o estoque movimentado continuamente e não haja interrupções das vendas de um item. No plano de compras é essencial estabelecer um limite de custo, negociar com fornecedores que atendam os requisitos e revisar periodicamente, atualizando as informações para condizer com a realidade da organização.

Ademais, para o erro na precificação dos itens que prejudicam as compras não tendo recursos financeiros disponíveis, é orientado o uso de uma planilha na busca por auxiliar o empreendedor de forma simples, eficaz e adaptada ao comércio. Através do preço correto a organização gera lucro e consequentemente tem possibilidade de investimento na loja, além de garantir a continuidade de seu exercício sem prejuízo. Com isso, a planilha deve seguir o método de precificação que se encaixe com a rotina e tipo de produto vendido na empresa, dessa forma é recomendada a utilização do conceito de margem de contribuição objetivada.

Para determinar o preço de venda por meio da margem de contribuição objetivada, é necessário obedecer três etapas, conforme visto anteriormente. Na primeira etapa são analisadas as variáveis que compõem o custo do produto. Na segunda etapa, se calcula a taxa de marcação de preço (TMP), sendo composta pelo preço de venda igual a 100%, menos a % das despesas variáveis e menos a % da margem de contribuição desejada. Dessa maneira, após chegar a um percentual da TMP, a terceira etapa consiste em calcular o preço de venda através da fórmula $PV = PC / TMP$. (MARTINS; PETRI, 2011, p. 11)

Sendo assim, é necessário que exista separação entre os gastos, identificando quais são os custos variáveis, como custo da mercadoria, frete, embalagens e juros passivos e utilizando-se de margem de contribuição para cumprir com os gastos fixos, de modo que possam ser utilizados no cálculo da precificação. Dessa forma, com o custo do produto e as despesas variáveis, é possível descobrir a Taxa de Marcação de Preço (TMP) através da subtração da porcentagem das despesas em relação ao custo e da margem de contribuição por cem por cento, para que posteriormente divida o valor do custo pela porcentagem do TMP, e o resultado é o valor do produto a ser vendido. A contar com essa fórmula na formação do preço de venda, são considerados os gastos variáveis para cada produto ou serviço e uma margem desejada para essa venda que deve contemplar os gastos fixos e o ganho, portanto para calcular o lucro é preciso somar as vendas totais subtraindo-as dos gastos variáveis e dos gastos fixos.

Esse cálculo pode ser feito através de uma tabela criada no Excel, de custo mensal R\$29,80 e incluso com os outros aplicativos da Microsoft 365 Business Basic. Essa tabela possui fórmulas que facilitam as contas, assim, é necessário que seja preenchido somente com o nome do produto valor dos gastos variáveis e a porcentagem desejada de margem de contribuição, a partir disso o preço será gerado para a mercadoria em questão. Desse modo o proprietário da empresa, ou a pessoa destinada a essa função poderá de forma ágil e com menor probabilidade de erros determinar o valor para a venda, não esquecendo de considerar a concorrência, observando se a margem não está alta ou baixa demais em relação ao mercado e tendo consciência da qualidade do produto. Ao final, o ponto de equilíbrio deve ser calculado para ter conhecimento sobre quanto a empresa precisa faturar para cumprir com as responsabilidades financeiras, sendo o valor excedente o lucro.

A fórmula do ponto de equilíbrio é a razão dos custos fixos pela porcentagem da margem de contribuição, dessa forma as despesas fixas são: aluguel do ponto comercial, água e esgoto, luz, internet, alimentação, salários, pró-labore, encargos sociais, imposto (simples nacional), material de escritório e material de limpeza. Estipulando valores próximos a realidade da empresa para cada uma dessas despesas é somado R\$ 10.688,60, esse valor dividido por 40% (margem de contribuição utilizada na precificação) resulta em R\$ 26.671,50 que devem ser faturados por mês para o pagamento dos gastos fixos e variáveis da organização. Desse modo, deve ser estipulada uma margem de contribuição que cumpra com todos os deveres da empresa, possibilitando a continuação do exercício da organização.

No que se refere ao conhecimento e identificação das necessidades dos clientes, sugere-se a utilização da pesquisa de campo para definir as preferências do público e a demanda no formato de questionário online para seus clientes, através da plataforma gratuita Formulários Google. Por meio das questões, os frequentadores do comércio serão indagados sobre o bairro em que residem, entre as opções estão: Jardim Esperança, Jardim do Vale I e II, Beira Rio I e II, Chácaras Agrícolas e Parque do Sol, a frequência com que comprem na loja, se alguma vez não encontrou um objeto de sua preferência e quais os materiais que mais comprou

ultimamente. Através disso, será possível diminuir a quantidade de erros, baseando as próximas compras em previsões certas após uma análise confiável.

A pesquisa será realizada por um link compartilhado pela loja e será disponibilizado em QR Code impresso no estabelecimento, para atualizar constantemente a demanda e assim, observar as melhorias a serem feitas. A pesquisa aceitará respostas de pessoas que obtiverem o link, independentemente do local em que essas residam, mas o proprietário deverá considerar principalmente as respostas dos bairros locais, com o intuito de delimitar o público-alvo. Esse sistema permite que as respostas sejam vistas em forma de gráficos, porcentagem e de forma individual, necessitando apenas de um e-mail responsável para armazenar os dados.

Com auxílio da pesquisa feita com os moradores locais, se torna mais fácil a visualização de quais produtos devem ser comprados e a frequência em que devem ser repostos, levando em consideração a periodicidade em que seu público-alvo compra. Como consequência, os consumidores ficarão satisfeitos em encontrar os produtos esperados na loja, aumentando a frequência de compras e auxiliando as pessoas a escolherem a Casa de Ferragens ao invés de irem à concorrência. Outro benefício gerado é a maior lucratividade da instituição, tendo em vista que a pesquisa não possui custos financeiros e demanda somente tempo.

Para uma Gestão de Compras eficiente, entende-se que a figura do (s) fornecedor (es) é essencial para que, além de uma negociação de qualidade e preços, o proprietário mantenha uma boa relação com o objetivo de cumprimento de prazos. Assim, os parceiros na área de compras contribuirão para vantagens no controle e organização das informações, facilitando a rotina da empresa e análise de custo-benefício na compra. Além disso, a partir de um maior contato com os fornecedores, tem-se um melhor relacionamento entre eles e a organização terá resultados no cumprimento de prazos e acordos.

As relações confiáveis com os fornecedores devem ser mantidas a partir do registro de cada um deles, permitindo a análise de qual melhor atende aos requisitos, como capacidade de expedição, localização, custo do fornecimento, qualidade dos itens e prazo de entrega. A busca sempre deve ser diminuir o risco de compras, identificando as melhores oportunidades e estabelecendo boas relações com os fornecedores para evitar conflitos. Sendo a Ferragens Santa Teresinha uma

microempresa, o objetivo é simplificar a seleção dos fornecedores com menores custos, assim deve ser criada uma carteira de fornecedores a partir da ferramenta já disponível na empresa, o software Beep-Start, com o custo de R\$59,90, que ficará sob responsabilidade da Sra. Francisleny Emídio, nora do proprietário. Dessa forma, no sistema possui uma aba específica para o cadastro de fornecedores, colocando os seguintes dados: nome do fornecedor, categorias de produtos que fornece, representante, CPF/CNPJ, contato e o endereço, a fim de comprar corretamente, alcançando os resultados esperados.

Para a problemática encontrada em relação ao controle de estoque, sugere-se a utilização da aba voltada ao estoque dentro do software Beep-Start, com diversas ferramentas oferecidas para manter a clareza dos produtos e quantidade de cada um deles. O software oferece o cadastro dos produtos no estoque, podendo identificar seu nome, foto, preço, código, quantidade comprada e aquela destinada ao estoque mínimo e, ainda, gerar um código de barras. Além disso, possui uma aba onde é possível visualizar a movimentação do estoque, com a quantia que ainda possui no estoque de acordo com as saídas e a relação entre os preços de custo e de vendas, assim, mostrando a sua margem de lucro.

Dessa forma, a utilização desse software facilitará o controle de estoque, visto que as informações ficarão dispostas de forma objetiva, permitindo que as compras sejam efetuadas conforme o fluxo de saída dos produtos, e não sem uma base. Além disso, ao preencher esse software com as informações necessárias, os processos serão realizados de maneira automatizada, assim, otimizando o tempo e aumentando a produtividade, visto que trará rapidez de identificação de informações para a realização das compras. Sendo assim, evita compras em excesso, minimizando perdas, otimiza as atividades e melhora o relacionamento com os clientes, pois garante uma venda segura dos produtos, contribuindo para satisfação dos clientes.

Como apresentado anteriormente, o layout da empresa não parece ser o mais adequado para atender as necessidades não só da organização como dos clientes, para solucionar esse problema propõe-se que haja a reestruturação do modelo atual da loja, atentando-se à desorganização de produtos sem análise de suas respectivas demandas. “Um bom layout deve ser convidativo, facilitar a locomoção do cliente pela loja e ainda permitir que ele consiga ver todos os produtos

expostos” (LIMA et al., 2023, p. 26), ou seja, para que a experiência do cliente seja positiva, faça com que ele se sinta confortável e compre os itens da loja, é preciso que haja estudos para viabilizar a circulação dos clientes, seja nos corredores ou na espera para o caixa, além do arranjo de produtos em pontos de fácil visualização, tornando os produtos atrativos no que tange a variedade, qualidade e atualização.

Para facilitar a movimentação e impulsionar as vendas de produtos correlacionados, deve-se efetivar a setorização, uma estratégia ideal para ser aderida por uma empresa de departamentos como a Ferragens Santa Teresinha, afinal, com a correlação de produtos semelhantes os consumidores tendem a visualizar com facilidade os produtos. A divisão dos outros setores será da seguinte forma: itens em carretéis, sendo proposto a utilização de um expositor de quatro eixos no valor de R\$420,00 no qual os carretéis estarão acoplados para expor de maneira organizada os cabos, mangueiras e cordas sem os desgastar; setor de instalações elétricas, como chuveiro, tubo corrugado, cabos elétricos, tomadas, disjuntor, plafon, lâmpadas, entre outros; e o setor de fixadores como pregos e parafusos nos seus respectivos suportes de acordo com seus tamanhos na parede inferior da loja.

Outro segmento é a venda de equipamentos de proteção individual como capacetes, botas, luvas e máscaras, que devem ser reunidos em localidades próximas em prateleiras convencionais. O setor ao lado deve ser dos produtos como as tampas de vaso sanitário, os desentupidores e itens de acabamento residencial. Ainda setorizando materiais de construção como areia, pedra, cal e cimento, os quais se localizam na área de entrada, parte que fica adjacente a porta de acesso, com base em suas características físicas, os produtos devem continuar nesse local, no entanto, devem ser organizados e colocados sob suportes, já contidos no estabelecimento, que preservem a durabilidade dos materiais contra a umidade. Além de destinar o espaço perpendicular entre duas paredes para armazenar em prateleiras os produtos de estoque, visto que não há espaço destinado a essa função, evitando o acúmulo de materiais nos setores.

Também se sugere, para melhor aproveitamento do espaço, que seja feita a realocação da estrutura de cópia de chaves que consiste na mesa, na máquina e nas ferramentas que serão utilizadas, para o espaço que atualmente se encontra inutilizado na copa da empresa, assim, o proprietário terá maior disponibilidade de

espaço para efetuar tal atividade. É importante mencionar que os objetos usados para realização do serviço devem permanecer em locais previamente estabelecidos e dispostos sobre a mesa com o objetivo de facilitar o processo, sendo assim, os moldes de chaves estarão suspensos na parede como se encontrava anteriormente. Nota-se ainda que a cozinha não leva em consideração padrões de higiene ou bem estar do proprietário, por isso a desordem nessa área precisa ser solucionada, a fim de otimizar o espaço e melhorar sua funcionalidade e, com a finalidade de separar a área de serviço da copa, propõe-se a adesão de uma divisória simples de R\$389,00, com o valor do frete, contando com cinco divisórias totalizando dois metros e meio de largura e um metro e oitenta de altura.

A partir das propostas, pode-se entender que a saúde financeira da empresa será aprimorada tendo em vista que os custos para a realização são acessíveis, evitando gastos desnecessários, trazendo maior eficiência com um melhor aproveitamento de tempo e não requerem muito investimento de capital, sendo um total de R\$898,70. Além do cálculo correto da precificação e do ponto de equilíbrio que oferecem uma maior segurança contra prejuízos com a previsibilidade do negócio. Portanto todos esses benefícios convergem no aumento da receita, possibilitando o crescimento da empresa e resistência às oscilações do mercado.

3.1 Resultados Esperados

Com um planejamento de compras eficiente, as vendas aumentarão, e os problemas encontrados na empresa relacionados ao tema serão sanados, visto que a área de aquisição de bens é uma etapa essencial para os processos seguintes. Com isso, ao analisar a demanda, haverá a limitação dos produtos à venda, permitindo que os materiais não fiquem estagnados na loja, aumentando o espaço pela otimização de mercadorias na prateleira. O proprietário poderá também atender os clientes com uma atenção maior a partir da setorização e uma área designada a cópia de chaves. Dessa forma, irá agradar e atrair os consumidores, pois facilitará a procura dos bens na loja, aumentando a sua credibilidade em relação aos concorrentes.

Através de uma gestão de compras feita de maneira correta, não somente os clientes ficarão satisfeitos, como também ocorrerá a expansão do público por

recomendações dos clientes fixos. Com a identificação dos gastos variáveis e calculando a precificação a partir da margem de contribuição, é possível chegar a preços que se enquadrem no mercado e contemplem as despesas e custos variáveis de modo a utilizar uma fórmula facilitada, e não somente somando uma porcentagem acima do custo do produto, sendo possível a pessoa destinada a essa função realiza-la através do Excel, preenchendo os dados sobre o custo do produto e de qual produto se trata. Ainda, para trazer mais segurança às finanças da Ferragens é recomendável que seja utilizado o ponto de equilíbrio conforme foi calculado para que a empresa tenha conhecimento sobre sua necessidade de faturamento e cumpra com todas suas responsabilidades financeiras.

Quanto ao aplicativo Beep-Start, o objetivo almejado é facilitar e otimizar não apenas o estoque e o planejamento de compras, mas também as outras áreas da empresa. O software contribui para o serviço de funcionários da empresa, visto que há uma falta de treinamento em relação as áreas da Administração, assim, poderão se concentrar em outras repartições empresariais para agregar melhorias a marca. Espera-se que alimentem o programa com os dados recentes, além de treinar os novos funcionários para utilizar e não perder o hábito, visto que a tecnologia evoluiu e pode ser uma fonte auxiliar para os administradores, não substituindo as funções essencialmente humanas, aumentando as vendas e, conseqüentemente, os lucros.

No que diz respeito ao layout organizado da maneira correta, espera-se que ao colocá-lo em prática, será possível trazer mais clientes e os mesmos tendem a fazer compras maiores do que fariam com um layout feito de forma desorganizada, aumentando assim a quantidade de vendas da instituição e auxiliando os consumidores a terem uma visão ampla da empresa. Com o layout feito por separações de setores, espera-se uma identificação fácil das mercadorias presentes no estabelecimento, auxiliando também o gestor a conseguir discernir de forma prática onde estão os produtos e sendo capaz de ter uma visualização da loja toda, evitando possíveis roubos. Será possível também o deslocamento eficiente dos clientes na casa de ferragens, possibilitando uma melhor utilização do espaço, conseqüentemente ampliando o número de vendas.

CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi produzido no ano de 2024 e tem como objetivo aplicar os conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica dos alunos do curso técnico em Administração. Para elaboração da monografia fez-se necessário estudos e revisões bibliográficas a fim de possuir embasamento teórico acerca dos assuntos associados à Administração, sendo eles respectivamente, sua história, conceito, teorias e áreas. Por conseguinte, com a realização de uma pesquisa de campo no município de Guaratinguetá, identificamos a insuficiência da área de Gestão de Compras na empresa Ferragens Santa Teresinha, localizada no bairro Jardim Esperança. Desse modo, analisamos quais aspectos precisavam ser aprimorados na organização, juntamente a isso propusemos possíveis soluções a fim de minimizar os impactos negativos que a problemática implica.

No primeiro capítulo, foram abordados assuntos sobre vários aspectos teóricos e científicos, que vem desde a história dos primórdios da Administração e a sua evolução ao decorrer do tempo até o período contemporâneo. Assim, foi possível perceber o quão presente ela está na nossa vida, o que mostrou ser essencial para um melhor desenvolvimento pessoal e organizacional. Ao partir desse princípio, foi relatado sobre os conceitos administrativos, sendo eles planejar, organizar, dirigir e controlar todas as áreas de uma instituição, além de enfatizar os teóricos que fizeram experimentos para desenvolverem as suas ideias e teorias. Logo em seguida, foi mencionada sobre as teorias da Administração que foram se aproximando ao longo do tempo em relação às mudanças e novidades que surgiram. Subsequentemente, analisamos as áreas da Administração, sendo possível compreender a relevância de cada uma delas para tornar o processo administrativo mais eficaz, principalmente a Gestão de Compras, que se tornou o projeto de estudo desse trabalho.

A partir do segundo capítulo pôde-se ter um aprofundamento de todo problema que a empresa Ferragens Santa Teresinha enfrentava, possibilitando ao grupo, através das conversas com o administrador do local, entender as origens do problema, tido como maior deles a falta de aplicação da gestão de compras. Desse modo, foi feita uma conceituação da administração com o foco sobre os quesitos que faltavam para que a empresa pudesse alcançar o êxtase das vendas e de uma

boa gestão empresarial. Por meio da pesquisa feita com base nas análises e dos questionamentos ao proprietário local, foi visto que havia uma defasagem no que se referia ao uso de tecnologias para o auxílio no desenvolvimento da empresa, bem como uma precificação desestruturada, desconhecimento do proprietário sobre os princípios administrativos, um layout desorganizado, uma seleção incorreta dos fornecedores e uma ineficiência de gestão do estoque com ênfase na gestão de compras.

No terceiro capítulo, pensamos em maneiras de solucionar essas adversidades, elaborando as propostas de solução para a falta de planejamento de compras através do 5W2H e do inventário, juntamente com a identificação das necessidades dos clientes e a busca por fornecedores qualificados. Também propusemos para os fornecedores o cadastramento, auxiliando no reconhecimento e análise do melhor provedor para a organização. E ao processo de estocagem, a utilização Beep-Start, esse evita a ocorrência de perdas e desperdícios, além de contribuir para o layout do estabelecimento que envolveu uma nova forma de organização, desenhada para reestruturar o modelo visto pelo grupo no início do trabalho, o qual apresentava falhas e desencadeava perda de produtos e vendas.

Notou-se que com as soluções cabíveis a cada divergência que impossibilitava o crescimento da empresa, a mesma passa a ter conhecimento sobre suas atividades, possuindo o controle da compra, movimentação e disposição de suas mercadorias, utilizando-se de informações fundamentais fornecidas através de um bom controle de estoque e da percepção das necessidades dos clientes, não deixando de calcular a precificação, de modo que se encaixe no tipo de comércio. Dessa forma, a partir dos resultados previstos, a organização pode alcançar maior lucratividade, conquistando um maior público e aumentando a satisfação da clientela que já frequenta o estabelecimento.

Portanto, a partir das metodologias abordadas nesse trabalho, foi possível constatar soluções perante as adversidades identificadas, de modo que a área de compras possa contribuir gradativamente para o crescimento da empresa com uma gestão eficaz. Visto isso, uma gestão de compras, com seus conceitos e técnicas aplicadas à empresa Ferragens Santa Teresinha trará diversos benefícios, com uma melhor funcionalidade e eficiência para disponibilizar o melhor atendimento e as mercadorias certas para os clientes, satisfazendo-os, além de auxiliar na

organização da loja, resultando em rotatividade financeira e visibilidade à empresa. Assim, vemos a relevância da gestão de compras para uma boa atuação no mercado em relação aos concorrentes.

REFERÊNCIAS

- ACCIOLY, Felipe et al. **Gestão de Estoques**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2008.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. São Paulo, 2003.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos – Logística empresarial**. 5ª edição. São Paulo: Bookman, 2006.
- BARSA PLANETA INTERNACIONAL. **História e cultura dos povos indígenas no Brasil**. São Paulo: Barsa Planeta, 2009.
- BARBOSA, Francisco Bayardo M. Horta et al. Codificado de materiais para gestão de estoques: um estudo de caso no segmento de bijuterias. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON NETWORK ENTERPRISES E LOGISTIC MANAGEMENT, 2018, São Paulo.
- CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9ª edição. São Paulo: Manole Ltda, 2014.
- COSTA, Emília Viotti da. **Da Monarquia à República: momentos decisivos**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1979.
- CRUZ, Rodrigo José da et al. Benefícios da utilização do software de gestão de estoque no setor de alimentação fora do lar. In: JORNADA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, 6., 2017, Botucatu – SP. **Anais [...]**. Botucatu – SP: Jornacitec, 2017. p. 01.
- DANTAS, Inês Aline de Araújo. Implementação de um sistema de custeio numa indústria cerâmica e análise da margem de contribuição, ponto de equilíbrio e mark-

up: um estudo de caso. 2016. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caiacó, RN, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

FIGUEIREDO, Mariana. **Administração de compras**. Brasília: NT Editora, 2013.

FLEURY, P. F.; WANKE, P. FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: A perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

GARCIA, Eduardo Saggioro. **Gestão de Estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. 1ª edição. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

GOHR, Cláudia Fabiana; LAITANO, Jean Carlos Argiles; SANTOS, Luciano Costa. **Planejamento sistemático de layout: adaptação e aplicação em operações de serviços**. 2012. Revista (Gestão Industrial) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2012.

GOMES, Rickardo Leo Ramos; Souza, Jéssica Silveira. A importância do setor de compras para o crescimento empresarial. **Revistas Observatório de La Economía Latinoamericana**, v.18, n. 1, p. 3, out. 2018. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/compras-crescimento-empresarial.html>

GOULART, Antônio Celso O.; LOPES, Luana G. N.; SILVA, Ary G.; **A teoria geral do sistema é suas aplicações nas ciências naturais**. 2015. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Vitória – ES, 2015.

INNOCENTINI, Thaís Cristina. **Capitanias Hereditárias: herança coloquial sobre desigualdade e instituições**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, Isabella N. de; ALMEIDA, Giovanna G. de; SOLVA, Wanessa S. **A teoria comportamental na administração como ferramenta de suporte a gestão de negócios**. 2023. Artigo Científico (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual ETEC de Sapopemba, São Paulo, 2023.

LIMA, Adriana Alves de Sousa Santos et al. **A importância da organização de layout e estoque em uma loja de variedades na zona leste de São Paulo**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Logística) – Etec da Cidade Tiradentes – Extensão Ceu Alto Alegre, São Paulo, 2023.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade**. 2ª edição. São Paulo: Érica, 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 13ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Francinny; PETRI, Sérgio Murilo. A contribuição do custeio variável na comparação do preço de venda de mercado em relação à margem de contribuição. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2011.

MARTINS, Carina Alves. **Proposta de implantação de ferramentas 5S em empresa de Tampografia e Serigrafia: um estudo de caso.** 2014. Monografia (MBA em Sistemas de Gestão Estratégica e Gestão da Qualidade Integrada) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2014.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Introdução à Administração.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURA, Paola Cristina Cardoso; PINTO, Leonardo José Seixas. Formação do preço de venda e estratégias de precificação: o caso da Leader Magazine. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 08., 2011, Resende - RJ. **Anais [...].** Resende - RJ: SEGeT, 2011. p. 01.

OLIVEIRA, Humberto Rosa. Formação de preço de venda no comércio varejista: um estudo de caso em uma rede de lojas de tintas. In: Congresso Internacional de Custos, 9, 2005, Florianópolis, SC. Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC, Florianópolis, SC, 2005, p. 1-13. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1889>. Acesso em: 1 out. 2024.

PINTO, Vera Regina Ramos; MOTTER, Mario D. **Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil.** Volume 6. Rio de Janeiro: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2012

PLATT, Allan Augusto; ROCHA, Rudimar Antunes da. **Administração de Marketing.** 3ª edição. Florianópolis, Santa Catarina: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

PONTUAL, Leonardo Oliveira; SILVA, Wesley Mendes da. **Diversificação de fornecedores e desempenho financeiro: um estudo empírico com indústrias brasileiras.** 2005. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife: PE, 2005.

RIBEIRO, Darcy Marzulo. **Logística: Conceitos, Problemas e Perspectivas.** Nota Técnica Ipartes, Curitiba, PR, n. 10, outubro. 2010.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Gestão estratégica da armazenagem.** 2ª edição. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

ROSSÉS, Gustavo Fontineli. **Introdução à administração.** Santa Maria, Rio Grande do Sul: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. **Evolução dos modelos de administração pública no Brasil.** 4ª edição. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 2017.

SANTOS, Bernardo Dinis dos. **A importância do layout para o aumento da produtividade.** 2019. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra, 2019.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, Kenia Araújo da; SOARES, Unilson Gomes. A influência do layout como fator de crescimento nas vendas no varejo: um estudo de caso na empresa Realce Moda e Acessórios em João Pinheiro-MG. **Artigo Scientia Generalis**, Minas Gerais, v. 1, n. 1, p. 22-37, 2020.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Helcimara. **Teoria geral da administração**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Sesus, 2015.

TEIXEIRA, Déa Lúcia Pimentel. **A estrutura de poder, o paternalismo e o papel da assessoria técnica gerencial na pequena empresa industrial**. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, 1984.

TEIXEIRA, Lorrann Garcia. **Gestão de Compras**. 2011. Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso) - Instituto Municipal do Ensino Superior de Assis, Assis, São Paulo, 2011.

WINSTON, Fritsch. **Os economistas – a riqueza das nações**. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1996.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades: Guaratinguetá**. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/guaratingueta/panorama>; acesso em: 01/08/2024.

CÂMARA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ. **História de Guaratinguetá**. Guaratinguetá: SP, 2010. Disponível em: <https://camaraguaratingueta.sp.gov.br/historia-de-guaratingueta/>; acesso em: 01/08/2024.