

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

Evelyn Bianca Belarmino Prado

Laura Andrade Veloso

Marco Antonio Alves Marcelino

Naira Tordim Quaiotti

Natália Bianca da Rocha Rodrigues

Ricardo Costa Guerra Filho

OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS
NA EMPRESA ÓTICA DO ZÉ

Guaratinguetá - SP

2024

Evelyn Bianca Belarmino Prado

Laura Andrade Veloso

Marco Antonio Alves Marcelino

Naira Tordim Quaiotti

Natália Bianca da Rocha Rodrigues

Ricardo Costa Guerra Filho

**OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS
NA EMPRESA ÓTICA DO ZÉ**

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

Guaratinguetá - SP

2024

DEDICATÓRIA

Gostaríamos de dedicar esse Trabalho de Conclusão de Curso à criança que um dia fomos, elas jamais imaginaram o potencial que tinham.

AGRADECIMENTOS

Esse trabalho é o resultado de um esforço conjunto, e, em cada página, demonstramos as lembranças, os aprendizados e o apoio de todos que nos acompanham durante essa jornada. Inicialmente, agradecemos a Deus, por nos guiar e fortalecer ao longo de todo este percurso. Sua existência deu-nos esperança e nos sustentou durante as dificuldades, auxiliando-nos a seguir em frente com fé e determinação.

Agradecemos também aos nossos familiares, que sempre acreditaram em nós e estiveram presentes nos momentos de maior desafio ao longo das nossas jornadas, nossos mais sinceros agradecimentos. Cada gesto de carinho e apoio nos deu forças para persistir, mesmo nas fases difíceis. Em especial, agradecemos aos avós de três de nós, Benedito, Luiza, Doralice e Francisco, que nos deixaram ao longo de nossa trajetória, deixando-nos a maior herança da vida: o amor.

Aos amigos e colegas, que compartilharam essa jornada e se fizeram presentes com palavras de incentivo e companheirismo, nossos agradecimentos. A amizade e o apoio que encontramos ao nosso redor foram fundamentais para superar os obstáculos e completar esse trabalho de modo mais leve. Para mais, gostaríamos de expressar nossa gratidão para nossos companheiros, por todo apoio e paciência durante nossa trajetória de desenvolvimento de trabalho. Foram vocês que estiveram ao nosso lado nos momentos de desafios e inseguranças, oferecendo compreensão e motivação para seguirmos em frente. Sem vocês, este processo teria sido muito mais difícil.

Por fim, agradecemos a todas as pessoas que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho de conclusão de curso. Cada ajuda, por menor que tenha parecido, teve grande importância para que pudéssemos transformar esse projeto em realidade. A todos vocês, nossa eterna gratidão!

RESUMO

No presente trabalho de conclusão de curso, encontra-se inicialmente a conceituação da Administração, abrangendo o caminho pelo qual seguiu para se consolidar como uma importante ciência, além das teorias que fortaleceram o seu desenvolvimento. Para mais, é abordado as diferentes áreas da Administração, detalhando sua importância e função dentro de um ambiente empresarial. Posteriormente é dissertado a respeito do município de Guaratinguetá/SP, tratando-se de sua origem, características e sua economia local, esta que é fortalecida através da localização estratégica da cidade. Nesse sentido, inicia-se o contato com a empresa Ótica do Zé presente no município citado, sendo analisados seu funcionamento geral e sua gestão empresarial, o que nos leva a identificar uma relevância ineficácia na área de Gestão de Compras. Com isso, são apresentadas inúmeras consequências para a organização diante da inobservância para com a importância da Gestão de Compras ser realizada de forma eficiente, como uso inadequado de software, má organização do estoque e a falta de um planejamento estratégico para a realização das compras, o que acarreta em uma diminuição da produtividade e do sucesso operacional. Em vista disso, são recomendadas propostas de soluções viáveis e eficazes afim de auxiliar o proprietário em sua Gestão de Compras, assim fazendo com que a empresa tenha a oportunidade de atingir o seu maior objetivo: a expansão e a presença da Ótica do Zé em todas as cidades do Vale do Paraíba.

Palavras-chave: Administração, Compras, Gestão, Solução.

ABSTRACT

This end-of-course thesis begins with a conceptualization of Management, covering the path it has followed to consolidate itself as an important science, as well as the theories that have strengthened its development. Furthermore, the different areas of Management are discussed, detailing their importance and function within a business environment. Afterwards, we discuss the municipality of Guaratinguetá/SP, its origins, characteristics and local economy, which is strengthened by the city's strategic location. In this sense, contact is made with the Ótica do Zé company in the municipality, analyzing its general operation and business management, which leads us to identify a significant inefficiency in the area of Purchasing Management. As a result, numerous consequences are presented for the organization in the face of non-compliance with the importance of purchasing management being carried out efficiently, such as inadequate use of software, poor stock organization and the lack of strategic planning for making purchases, which leads to a decrease in productivity and operational success. In view of this, proposals for viable and effective solutions are recommended in order to assist the owner in his Purchasing Management, thus giving the company the opportunity to achieve its greatest goal: the expansion and presence of Ótica do Zé in all the cities of the Paraíba Valley.

Keywords: Administration, Purchasing, Management, Solution.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 ADMINISTRAÇÃO.....	9
1.1 História da Administração.....	9
1.2 História da Administração no Brasil.....	12
1.3 Conceitos da Administração.....	15
1.4 Teorias da Administração.....	17
1.4.1 Administração Científica.....	17
1.4.2 Teoria Clássica.....	18
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	18
1.4.4 Teoria Burocrática.....	19
1.4.5 Teoria Neoclássica.....	21
1.4.6 Teoria Contingencial.....	22
1.4.7 Teoria Comportamental.....	23
1.4.8 Teoria dos Sistemas.....	24
1.5 Áreas da Administração.....	25
1.5.1 Marketing.....	25
1.5.2 Recursos Humanos.....	26
1.5.3 Logística.....	27
1.5.4 Contabilidade.....	28
1.5.5 Gestão de Estoque.....	29
1.5.6 Gestão de Qualidade.....	30
1.5.7 Gestão Financeira.....	31
1.5.8 Gestão de Compras.....	31
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	33
2.1 Descrição do Município.....	33
2.2 Caracterização da Empresa.....	34
2.3 Descrição dos Problemas.....	35
3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	43
3.1 Resultados Esperados.....	54
CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS.....	58

INTRODUÇÃO

No presente Trabalho de Conclusão de Curso serão abordados conceitos e teorias da Administração de modo nacional e global, bem como os panoramas observados no município de Guaratinguetá/SP e na organização Ótica do Zé, um comércio varejista de artigos óticos. Iniciado nos primeiros meses de 2024, o referido trabalho objetiva propor soluções administrativas para as dificuldades do proprietário em relação aos seus métodos de gestão, colocando em prática nossos aprendizados assimilados no decorrer do curso técnico em Administração.

No primeiro capítulo, serão desenvolvidas as origens da Administração e o seu advento no Brasil, abordando seu percurso para tornar-se uma ciência. Afora, serão explorados seus diferentes conceitos através de autores administrativos, o que levará a mudanças de pensamentos da sociedade em cada época da história, acarretando o surgimento de teorias e vertentes da Administração, citando também diversas áreas dessa ciência que agirão como base para identificar e solucionar problemáticas da empresa.

Em seguida, o segundo capítulo abordará aspectos relevantes do município no qual a empresa Ótica do Zé encontra-se localizada, como sua história, economia e suas influências no comércio local, ou seja, suas missões, visões e valores. Serão analisadas as incoerências presentes nas atividades exercidas da empresa com uma ênfase à ineficiência da gestão de compras, que dificulta o desenvolvimento e crescimento da organização bem como a sua evolução para o mercado local. Diante disso também será exposto como essas circunstâncias acarretarão em problemáticas cotidianas que deveriam ser inexistentes para uma empresa que está há mais de vinte anos no mercado.

Já o terceiro capítulo apresentará possíveis propostas de solução que buscarão reduzir ou resolver as dificuldades apresentadas anteriormente, focadas na gestão de compras e do estoque, que conseqüentemente acarretam em prejuízos financeiros para a Ótica do Zé. Deste modo, serão apresentadas ferramentas capazes de solucionar essas problemáticas, como Kanban e a Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), que poderão facilitar a gestão de compras na empresa. Além disso, metodologias também servirão como soluções viáveis, como o planejamento

estratégico, financeiro e a realização de análises minuciosas das compras realizadas pela organização e a aplicação do que, como, quando e quanto comprar.

Por meio da pesquisa de campo e da identificação de dificuldades na gestão das organizações, tornará possível utilizar os conhecimentos desenvolvidos através dos três anos de curso técnico em Administração, possibilitando um diagnóstico que apresente soluções eficazes para que o proprietário consiga possibilitar à organização um melhor gerenciamento de sua gestão. Sendo assim, a Ótica do Zé poderá realizar com menores dificuldades a sua desejada expansão. Os principais autores mencionados no decorrer do referente Trabalho de Conclusão de Curso, incluirão Chiavenato (2003; 2014; 2005), Drucker (1998; 2001), Fausto (2002; 2006) e Maximiano (2000).

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

Desde os tempos antigos a Administração é uma importante área, que acabou por receber influências diretas de diversas áreas do conhecimento humano até os dias atuais. É difícil definir em que ponto os homens da antiguidade criaram consciência de que estavam praticando a arte de administrar. Do ponto de vista histórico, a história da Administração iniciou-se muito antes de Cristo, há aproximadamente 5000 anos, na Suméria. Os sumérios são considerados os precursores da Administração devido às suas cidades extremamente organizadas do ponto de vista arquitetônico e econômico.

Em sequência, os egípcios, em 4000 a.C, também se fizeram influentes devido ao seu modo de administração sistematicamente organizado e descentralizado. Contribuíram, ainda, com as escrituras, a estruturação de escolas, a criação de conselhos e uma inicial divisão de tarefas de trabalho, além da aplicação de princípios de centralização e de descentralização fiscal. Assim, o povo egípcio deixou um importante legado para a história, construído a partir de critérios de gestão que podem ser observados na Administração da atualidade.

Já em 500 a.C, chineses perceberam a necessidade de um sistema organizado para o império. Assim, o filósofo Confúcio desenvolveu a Constituição de Chow, com oito regras que buscavam definir princípios para Administração. E com o passar do tempo, novos estudos e acontecimentos de diferentes lugares do planeta passaram a modificar cada vez mais a arte de administrar, esta que continuará em mutação de acordo com as necessidades das épocas em que se encontrar.

A história da Administração é recente. Ela é um produto típico do século XX. Na verdade, a Administração tem um pouco mais de 100 anos e constitui o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, com o decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. (CHIAVENATO, 2003, p.26).

A filosofia também apresentou forte influência no processo de reconhecimento da Administração como uma ciência. Sócrates (470 a.C – 399 a.C), filósofo grego, definiu a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. Platão (429 a.C – 347 a.C), discípulo de Sócrates, relatou seu ponto de vista sobre a forma democrática de governo e a Administração de

empresas públicas em sua obra intitulada A República, após analisar os problemas políticos e sociais derivados do desenvolvimento sociocultural do povo grego. Aristóteles (384 a.C – 322 a.C), discípulo de Platão, relatou em sua obra Política as diferentes formas de administração pública: monarquia, aristocracia e democracia. A Administração deixou de receber influências filosóficas a partir do desenvolvimento da filosofia moderna, que se voltou a preocupações que não centravam mais problemas organizacionais (CHIAVENATO, 2014, p. 36).

Chiavenato (2014, p.32) refere por ser um texto antigo e sagrado a Bíblia, que oferece em suas histórias e ensinamentos exemplos claros aplicados atualmente ao estudo da Administração. Em êxodo é possível observar, na história de Jetro, o desenvolvimento da organização baseada em uma estrutura hierárquica com divisão de funções:

Não é bom o que fazes, pois tu desfalecerás, bem como este povo que está contigo, pois isto é pesado demais para ti; tu não podes fazer tudo sozinho. Eu te aconselharei e Deus esteja contigo. Representa o povo perante Deus. Leva a Deus as suas causas, ensina-lhes os estatutos e as leis, e faze-lhes saber o caminho em que devem andar e a obra que devem fazer. Procura dentre o povo homens capazes e tementes a Deus, homens de verdade, aos quais aborreça a avareza. Põe-nos sobre elas, por chefes de 1.000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10, para que julguem este povo em todo tempo. Toda causa grave, trá-la-ão a ti, mas toda causa pequena eles mesmos a julgarão. Será, assim, mais fácil para ti e eles levarão a carga contigo. Se fizeres isso e assim Deus te mandar, poderás, então, suportar e, assim, também, todo este povo tornará em paz ao seu lugar. Êxodo cap.18, v.13-27 NVI (CHIAVENATO, 2014, p.32).

A Igreja Católica tornou-se a maior organização de sua época com a queda do Império Romano, em 476 d.C. Com seus princípios e normas hierárquicas, determinava o funcionamento de um estado maior diante do controle operacional de uma só autoridade, o Papa. Essa estrutura ainda é utilizada na Igreja Moderna e pode ser encontrada nas empresas. Fernandes (2010, p.16) afirma que hoje, a Igreja tem uma organização hierárquica tão simples e eficiente que a sua enorme organização mundial pode operar satisfatoriamente sob o comando de uma só cabeça executiva.

Outra instituição que promoveu grande contribuição foi a organização militar baseando-se em princípios eficazes de gestão que foram adaptados para lidar com a incerteza e complexidade das operações militares. Inclui-se nesses princípios a estrutura linear, unidade de comando, descentralização da execução, disciplina e princípio da direção. À medida que o volume de operações militares aumentava, crescia também a necessidade de se delegar autoridade para os níveis mais baixos

da organização militar. Eles continuam sendo indispensáveis para organizações contemporâneas, destacando a relevância da liderança e da eficiência organizacional.

Com o início do enorme movimento da Revolução Industrial, a Administração passou por mudanças repentinas, focando em lidar empiricamente durante o dia a dia para conseguir evoluir gradativamente. O surgimento das máquinas foi de extrema importância para trazer novas implementações tecnológicas à administração, mudando completamente a forma de se trabalhar. Assim, o modo arcaico de trabalho manual que trazia baixos lucros para as empresas foi substituído por métodos mais inovadores que abriram novas portas para a época. A possibilidade de automatizar processos trouxe aumento da rotatividade, que fez o dinheiro girar e os lucros se sobressaírem cada vez mais.

Apesar dos processos no conhecimento humano, a chamada Ciência da Administração somente surgiu no despojar do início do século XX. A TGA é uma área nova e recente do conhecimento humano. Para que ela surgisse foram necessários séculos de preparação e antecedentes históricos capazes de permitir e viabilizar as condições indispensáveis ao seu aparecimento. (CHIAVENATO, 2003, p.26).

Chegando ao século XX observa-se que foi marcado por grandes transformações no setor empresarial, ganhando destaque os Estados Unidos, com o surgimento das empresas ferroviárias em 1820. A expansão dessas ferrovias permitiu o avanço territorial e a urbanização, levando a um desenvolvimento nas áreas de habitação, alimentação e vestuário. Com o aumento da demanda por produtos de consumo direto, as empresas passaram a ter uma maior visibilidade no mercado. A partir disso, surgiram os impérios industriais, com os antigos donos sendo substituídos por gerentes profissionais, responsáveis por organizar a produção e as vendas.

Com objetivo de diminuir custos e aumentar lucros, foi necessário implementar estruturas funcionais que coordenassem a fabricação, engenharia, vendas e finanças, visando minimizar os impactos das flutuações no mercado. Preocupados com racionalizar, padronizar e prescrever normas de conduta ao administrador, os engenheiros pensaram em princípios que pudessem ser aplicados a todas as situações.

Ainda hoje, a Administração é uma ciência com grande impacto não só no mundo empresarial, mas também na organização e planejamento de várias outras ciências. Torna-se, portanto, difícil conceber o mundo de hoje sem a Administração

como forma de influenciar, auxiliar e apresentar conceitos e práticas utilizados por todos nós.

1.2 História da Administração no Brasil

Ainda no período que antecede a chegada dos portugueses, a presença da Administração se fez através dos povos originários, que possuíam sua própria maneira de organização. Com a chegada dos colonizadores portugueses, entre os séculos XVI e XIX, nossas terras não se mostraram atrativas, aparentando poucas possibilidades de exploração. Além disso, todo o foco era destinado às Índias, que gerava maiores retornos financeiros diante de suas especiarias cobiçadas por diversos países europeus. Somente em 1503 o território brasileiro foi associado à uma riqueza, o pau-brasil, tornando-a monopólio da coroa.

O interesse pela matéria-prima fez com que os europeus sentissem a necessidade de iniciar um processo de comercialização e exploração. Dessa forma, o rei Dom João III considerou necessário realizar uma divisão do território brasileiro em catorze lotes de terras, as capitanias hereditárias, distribuídas para treze donatários que possuíam alguma ligação com a Coroa portuguesa. Fausto (2006, p.44) refere que, do ponto de vista administrativo, os donatários tinham em suas terras o monopólio da justiça, sendo assim, autonomia e liderança para tomar decisões. Diante dos resultados dessa estratégia de desenvolvimento da colônia, que não foram positivos em virtude do isolamento das capitanias em relação à Coroa, o governo de Portugal instalou no Brasil o Governo-Geral, com a função de coordenar a Administração que os donatários estavam exercendo. Em épocas de guerras napoleônicas na Europa, a Coroa Portuguesa encontrou-se no Brasil no ano de 1808. A chegada da família real ao território, considerada um marco para o crescimento econômico do país, revelou a necessidade de estabelecer uma estrutura capaz de monopolizar o poder administrativo.

Del Priore (2001, p. 185) cita que os que aportavam na Bahia não eram refugiados, mas sim um chefe de Estado nacional em funções e sua família que se prepararam há muito tempo para embarcar, aparelhando o tesouro real, arquivos e aparelhos burocráticos. A Administração colonial não apresentava nenhuma simetria e hierarquia, representando uma gestão ineficiente e desorganizada. A partir do

momento em que a Coroa Portuguesa assume diretamente o controle da Administração, os encargos são centralizados e são desenvolvidas reformas burocráticas para realizar a consolidação do Estado.

Durante o período de 1808 a 1820, foram tomadas medidas que intensificaram o desenvolvimento da colônia, como a abertura do Banco do Brasil, investimentos em educação, abertura dos portos para comércio com nações amigas e a chegada de cientistas europeus. A elevação à condição de corte de um Império transcontinental fez da nova Administração brasileira, que agora era devidamente aparelhada, a expressão do poder de um Estado nacional (COSTA, 2008, p. 836).

A declaração de independência realizada no dia 7 de setembro de 1822 fez emergir um novo Estado, comandado por uma elite agrária e escravocrata que buscava reestruturar tanto a política quanto a economia da nação. Diante disso, foi outorgada a primeira Constituição Brasileira, e a burocracia estatal foi dividida em dois objetivos principais: a definição de diretrizes para o país e a distribuição de cargos públicos para garantir apoio social. Os primeiros passos dados após a independência desempenharam um importante papel na estruturação inicial do governo e na definição de possíveis caminhos a serem seguidos pelo país.

O período de passagem do Império para a Primeira República (1889 - 1930) representou incertezas pelo fato do país estar dividido por concepções de governos distintos. O marco da Primeira República no Brasil foi a política dos coronéis, pois o Estado estava voltado exclusivamente para o cidadão. Além disso, foi no início desse período que o primeiro Tribunal de Contas foi implantado. Segundo Fausto (2006, p. 246), a República deveria ter ordem e também progresso. O Progresso significava a modernização da sociedade através da ampliação dos conhecimentos técnicos, do crescimento da indústria e da expansão das comunicações. Um período desafiador da República, o Pacto Oligárquico, abrangeu transformações rápidas na economia e na agricultura do Brasil. O surgimento da Crise de 1929, caracterizado pelo desastre da economia dos Estados Unidos, impactou a industrialização brasileira.

Ao desempenhar um papel fundamental, o Estado concentrou-se em abastecer o mercado interno e estimular a substituição de importações. Com a fabricação no Brasil dos seus próprios produtos, foi necessário a introdução de procedimentos administrativos em nossas novas fábricas. Em termos políticos, há um ambiente

favorável à mudança do Estado para lidar com as novas exigências como promotor do desenvolvimento, impactando diretamente no crescimento econômico do país. Além disso, o comércio internacional teve um grande avanço no setor de exportação do país: a economia brasileira jamais foi tão almejada.

No ano de 1930, Getúlio Vargas assume poder através de um Movimento Armado que visava mudar o rumo político do país e criar uma base de apoio para seu projeto político, cujo o principal objetivo era a busca de um ideal nacionalista que levaria o Brasil ao progresso. A Era Vargas foi marcada por uma fase de transformações significativas na sociedade brasileira, incluindo a nova maneira de se estruturar e governar o Estado.

A chamada “Revolução de 1930” representou muito mais que a tomada do poder por novos grupos oligárquicos, com o enfraquecimento das elites agrárias. Significou, na verdade, a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial (COSTA, 2008, p. 841).

Durante a governança, Vargas expandiu suas atribuições e consolidou o controle do governo sobre diversos setores da economia e da sociedade, fortalecendo assim o papel do Estado. Esse período teve forte influência na administração pública através da criação de agências e autarquias que tinham com função gerenciar as áreas mais importantes, como energia, comunicação e indústria. Além disso, Vargas proporcionou um conjunto de reformas trabalhistas que impactaram diretamente a administração pública do país, proporcionando o desenvolvimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que estabelece direitos e deveres aos trabalhadores que atualmente influencia de maneira direta a gestão de recursos humanos no setor público. (COSTA, 2008, p. 841).

A Era Vargas também buscou destacar o desenvolvimento econômico e a industrialização do país, visto que Vargas implementou políticas de substituição das importações, incentivando a industrialização nacional. Dessa forma, exigiu-se maior proatividade do Estado no gerenciamento da economia, fazendo com que a administração pública voltasse para o planejamento e execução de políticas econômicas e industriais.

A partir de mudanças políticas e sociais, a Administração desenvolveu-se em conjunto com a história do Brasil, tendo como objetivo simplificar e otimizar a maneira de gerenciar as organizações. O modo em que a nação brasileira foi administrada

anteriormente deixou resquícios que foram fundamentais para o desenvolvimento das organizações na atualidade.

1.3 Conceitos da Administração

Diferentes autores contextualizam o conceito de Administração levando em consideração seu período histórico e sua aplicabilidade, buscando resultados concisos, evidenciando suas principais características e funcionalidades. A Administração pode ser reconhecida como a ciência de tomar decisões estratégicas e táticas sobre os recursos disponíveis em uma organização, enquanto trabalha com e através de pessoas para alcançar objetivos definidos com eficiência.

A administração é um conjunto de princípios que envolvem simultaneamente arte, técnica e ciência. Arte porque administrar constitui uma expertise que requer elegância, beleza, estilo, competência, intuição e muita sensibilidade. Técnica porque requer o uso de ferramentas concretas e conceituais. Ciência porque se fundamenta em teorias, ideias, conceitos e abstrações (CHIAVENATO, 2006, p. 2).

Tem-se, portanto, a complexidade da Administração como uma atividade que incorpora elementos da arte, técnica e ciência. Inicialmente ele aborda a administração como uma forma de arte, revelando que administrar requer além de habilidades técnicas uma certa elegância e beleza. Isso demonstra que os administradores precisam não apenas realizar tarefas de forma eficiente, mas também de exercê-las de maneira estética, atentando a sensibilidade das pessoas envolvidas. A arte de administrar requer competências empáticas e flexibilidade cognitiva para a compreensão e resolução das situações envolvidas. Por outro lado, observa-se a técnica como parte da administração, destacando que além das habilidades intangíveis e intuitivas, o administrador deve dominar o uso de ferramentas concretas para alcançar seus objetivos.

A Administração é uma ciência que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma empresa, a fim de obter lucro. Estes quatro processos envolvem, ainda, a coordenação, a direção e a comunicação, adquiridas através do estudo ou de forma empírica. Isso resulta que a prática da administração não é apenas baseada em um desenvolvimento teórico, mas também em experiências praticadas de diferentes formas ao longo dos anos (CHIAVENATO, 2006, p. 5).

A Administração é definida como um conjunto de princípios e normas que têm como objetivos planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços

para atingir um resultado comum. Para isso, faz-se necessário o uso eficiente dos recursos que a empresa dispõe (pessoas, máquinas, materiais e capital), tendo em vista se os resultados e metas estão favoráveis. (LACOMBE E HEILBORN, 2008, p. 48).

Deste modo, classifica os preceitos administrativos dando-lhes um caráter sistêmico, processo que precede, compõe e resulta em outros processos e aplicações. Além disso, enfatiza a necessidade do conhecimento administrativo perante o desempenho das organizações e a aplicação estratégica de recursos, sendo primordial ao alcance dos propósitos estipulados. Com isso, define a Administração como um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado.

O conceito de administrador faz-se importante também para percepção da Administração como o principal caminho para se alcançar objetivos organizacionais. O administrador é o responsável por efetuar diagnósticos de situações, definir estratégias, resolver problemas e gerar inovações, podendo aprimorar o seu desempenho nesses aspectos através do estudo sistemático dos princípios administrativos, da aquisição de conhecimentos práticos e da contínua análise do desempenho de todos os setores de uma organização. Dessa forma, sua influência se faz tão relevante à sociedade moderna que dele exige elevados padrões de trabalho observados em verdadeiros profissionais (DRUCKER, 1998, p. 15).

Atualmente no cenário empresarial, a capacidade de adaptação às mudanças do mercado transcende as vantagens competitivas, tornando-as uma necessidade para a sobrevivência e crescimento das empresas. A velocidade com que novas tecnologias surgem, a evolução preferencial dos consumidores e o cenário econômico global se transformam de forma ágil, exigindo que as organizações estejam sempre atentas e preparadas para se ajustar rapidamente. Compreende-se a liquidez em que o mercado se modifica, levando a reinvenção do modelo tradicional de Administração, adaptando-o às demandas contemporâneas e promovendo uma cultura e perfil profissional mais flexível e inovador.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Teoria Científica

Como respostas às necessidades organizacionais e do desenvolvimento das práticas de gestão ao longo da história, surgiram as teorias administrativas. A

Revolução Industrial trouxe complexidade e expandiu as empresas, onde a inovação e a tecnologias moldaram novas formas de gestão.

Sendo reconhecida por seu pioneiro Frederick Winslow Taylor, a Teoria Científica buscou otimizar a eficiência, a produtividade e a eficácia das organizações que estavam intensificando suas produções consideravelmente, oferecendo diferentes perspectivas e abordagens, compreendendo e melhorando a Administração como um todo. A Administração Científica foi apresentada visando aplicar um controle efetivo sobre o trabalhador, e apesar de tê-lo colocado em prática por muito tempo nos Estados Unidos, Taylor apenas formalizou seu funcionamento através de sua obra, Princípios de Administração Científica.

Segundo Chiavenato (2003, p.64), Taylor baseia os princípios da Administração Científica em quatro vertentes principais:

1. Princípio de planejamento: Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, por métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência através do planejamento do método de trabalho.
2. Princípio de preparo. Selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional.
3. Princípio do controle. Controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível.
4. Princípio da execução. Distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada. (CHIAVENATO, 2003, p.64).

Tais princípios eram fundamentados por meio de mecanismos desenvolvidos através de análises de métodos eficazes com objetivo de elevar os níveis de produção, minimizar custos e desperdícios dos recursos e reduzir o tempo gasto na execução de serviços. Busca-se selecionar os trabalhadores de acordo com suas habilidades e prepará-los para que possam exercer seus cargos da melhor maneira possível. Dessa maneira, o Taylorismo caracteriza a si próprio como uma busca da asseguarção do máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado (TAYLOR, 1990, p.24).

1.4.2 Teoria Clássica

Ainda em período de incorporação da Administração Científica, desdobra-se na França a Teoria Clássica da Administração, se espalhando rapidamente por toda a Europa. Fundada por Jules Henri Fayol, caracterizava-se pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Para Fayol, administrar não era inventar sistemas e métodos para aumentar a velocidade dos processos, mas sim entender a necessidade de um arranjo organizado entre as funções organizacionais (SOUSA, 2015, p.64).

Como Fayol baseava-se no conceito de que administrar é um processo de tomar decisões e priorizava desenvolver uma visão amplificada da organização, dividiu a tomada de decisão em seis funções principais, sendo elas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Nos dias atuais, as funções recebem um novo nome, áreas administrativas. Para o bom funcionamento dessas áreas administrativas obteve-se um processo que envolve cinco funções essenciais: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. A previsão consiste na antecipação de eventos futuros, a organização envolve a estruturação dos recursos e atividades, o comando refere-se à liderança e direção dos colaboradores, a coordenação visa harmonizar esforços e ações, enquanto o controle busca garantir que as atividades estejam alinhadas aos objetivos estabelecidos. Fayol enfatiza a importância dessas funções para a eficácia da administração e para o alcance dos resultados desejados pela organização.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

Na teoria das Relações Humanas, o enfoque em máquinas, métodos de trabalho eficientes e organizações dá lugar a aspectos sociais e psicológicos. Foi desenvolvida por Elton Mayo no ano de 1927, período de forte necessidade de democratizar a Administração e fugir dos conceitos rígidos da Teoria Clássica. Se mostrou capaz de trazer soluções eficientes para a ausência de humanização na relação entre colaboradores, aumentando a satisfação e a produtividade nas atividades exercidas pelos funcionários.

A Teoria das Relações Humanas começou principalmente por conta da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo

Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, merecendo destaque a psicologia e a sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2003, p. 102).

Deu-se através de um estudo realizado em uma companhia elétrica, que recebeu o nome de Hawthorne e apresentou quatro fases distintas, o que abriu caminho para o aparecimento de novos conceitos sobre Administração. No entanto, o estudo provou, através de um fenômeno, que a produtividade do colaborador estava diretamente ligada a fatores que envolvem sua integração social. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social (CHIAVENATO, 2003, p.106). Dessa forma, o homem deixa de ser visto apenas por suas habilidades e passa a ser visto como um ser social, tendo sua produtividade intrinsecamente associada a suas necessidades psicológicas. Com os novos estudos e comprovações científicas realizadas no passar do tempo, a visão das empresas sofreu uma mudança significativa, passando a valorizar o capital humano e enxergá-lo como peça essencial para o desenvolvimento das organizações.

1.4.4 Teoria Burocrática

A Teoria Burocrática teve origem após o Renascimento, período marcado por grandes mudanças religiosas. Conforme descrito por Max Weber, o surgimento do capitalismo moderno na Europa Ocidental foi facilitado pela evolução do protestantismo. A ética protestante valorizava o trabalho árduo, a responsabilidade individual e a busca pelo sucesso material como sinais de eleição divina. Tais valores incentivaram o pensamento de acumulação de riqueza e investimento produtivo, desenvolvendo um ambiente ideal para o desenvolvimento do capitalismo. Dessa forma, o sistema de produção capitalista foi influenciado por essa nova ética social e moral que surgiu com a Reforma Protestante.

A teoria teve como principal representante Max Weber, sociólogo alemão considerado um dos fundadores da Sociologia. Essa teoria busca alcançar maior eficiência e racionalidade da organização formal, contando com a presença de cargos formalmente definidos, caráter racional, regras e normas. Para o autor, a burocracia é a única maneira de organizar eficientemente uma grande quantidade de pessoas.

A burocracia identifica nas organizações o sentido de racionalização que perpassa a sociedade moderna, caracterizada pela crescente ênfase no conhecimento técnico-científico, nas estruturas formais de autoridade, na crescente regulamentação, na profissionalização, na ênfase no mérito como forma de ascensão social e legitimação da autoridade, na impessoalização, dentre outras (WEBER, 2005, p.05).

A divisão do trabalho refere que cada membro da organização terá responsabilidades específicas que correspondem às suas competências. Ademais a hierarquia deverá ser claramente definida, garantindo que as organizações sejam estruturadas em níveis, cada nível possuirá uma autoridade, auxiliando que as instruções sejam transmitidas de cima para baixo de maneira ordenada.

Desse modo, faz-se necessário estabelecer regras e normas para que todas as operações sejam realizadas de acordo com as diretrizes pré-estabelecidas. Assegurando que todos os membros sejam tratados de modo igualitário, implementou-se a impessoalidade, responsável por manter a equidade nas organizações.

É possível afirmar que a teoria burocrática se mantém relevante no estudo e na prática da Administração, disponibilizando estudos e análises valiosas sobre o melhor funcionamento das organizações e os desafios enfrentados durante a busca por eficiência e eficácia. Torna-se importante reconhecer que a rigidez pode, em alguns casos, limitar a adaptabilidade e a inovação necessárias para lidar com um mercado complexo e em constante mudanças. Dessa forma, a teoria burocrática permanece fornecendo um quadro útil para compreensão e análise das organizações.

1.4.5 Teoria Neoclássica

Ao decorrer dos anos a Administração evoluiu continuando a trazer novas teses com seus inovadores conceitos, porém em meados de 1954 surge uma nova teoria, chamada teoria neoclássica, que traz consigo tanto o intuito de reafirmar o que a teoria clássica já tinha abordado, mas também acrescentando outros tópicos, como o surgimento da criação dos princípios gerais da administração e das funções do administrador. Devido essas questões, o surgimento do Neoclássico ficou responsável em trazer um auxílio no princípio de organização formal trazida pelo Clássico,

adicionando formas de se entender como deve ser o funcionamento correto da administração.

Com isso, Drucker utilizou quatro novos princípios gerais para a Administração: planejamento, organização, controle e direção, que são conhecidos também por PODC, buscando auxiliar os administradores e a darem um caminho de como devem se comportar para trazerem um trabalho eficiente. Estes conceitos aumentaram o conhecimento sobre as formas eficazes de se organizar uma empresa, promovendo um aumento contínuo e visível de produção da época e ajudando na forma de trabalho dos administradores, trazendo novas funções que contribuíssem na gerência.

Conseqüentemente, novas tarefas foram abordadas para os administradores, pois com o aumento de novas funções, atualizaram-se os métodos mais competentes e necessários para as organizações da época. Devido toda essa nova mobilização nos modos de administrar, foi instituída que a administração tem de ser estudada, conseguindo então maior ênfase nas faculdades e academias, para o estudo mais aprofundado dessas novas atualizações, princípios, funções e tarefas.

Organizar o trabalho de acordo com a sua lógica constitui apenas o primeiro passo. O segundo, e muito mais difícil, é tornar o trabalho apropriado aos seres humanos e a lógica dos seres humanos difere radicalmente da do trabalho. Fazer com que o trabalhador se realize implica considerar o ser humano um organismo possuidor de propriedades, habilitações e limitações fisiológicas e psicológicas que lhe são peculiares. Implica considerar os recursos humanos como pessoas e não como coisas, e como pessoas que ao contrário de qualquer outro recurso têm personalidade, cidadania e controle sobre se, quanto e quão bem trabalha, exigindo assim responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição e função (DRUCKER, 2005, p.34).

As atualizações organizacionais trazidas pela teoria neoclássica só mostraram como é de extrema importância pensar em como as novas funções da Administração devem ser separadas, de modo que a organização seja levada como ponto principal, utilizando dos artifícios corretos para analisar as formas mais benéficas de inseri-las dentro da empresa e dos administradores e moldando a teoria e a prática. Com isso, a descentralização é posta em ação e a busca por eficiência e eficácia se separa entre todos os componentes, trabalhando o PODC entre os trabalhadores e o trabalho.

1.4.6 Teoria Contingencial

A Teoria da Contingência surgiu a partir de resultados de pesquisas com o objetivo de averiguar, dentro de diferentes tipos de empresas, os modelos mais eficazes de estrutura organizacional. A partir da sua aplicação, resultou em uma nova visão de organização, onde o funcionamento e a estrutura são dependentes do ambiente externo. Possibilitando a diversidade de planejamentos, oferecendo oportunidades e imperativos, também ameaças e restrições que influenciam a estrutura organizacional e seus processos internos, ignorando a ideia de que há apenas um único e melhor jeito de organizar.

Defende-se que não existe uma estrutura organizacional única aplicável a todas as organizações da mesma maneira, pois as empresas, os ambientes e os fatores contingenciais são diferentes. Essa teoria se fortifica ao abordar as eventualidades e incertezas do ambiente em que a organização está inserida. As organizações precisam ajustar e estabelecer um equilíbrio entre sua estrutura e estratégia para alcançar um melhor desempenho, como parte funcional e parte sociológica adaptativa da Teoria da Contingência Estrutural a adaptação é perceptível através dos serviços ou processos produtivos.

Portanto, quando as empresas se diversificam, a estrutura original deixa de responder à complexidade das decisões e a organização, quando grande e diversificada torna-se mais burocratizada e descentralizada, demonstrando como a estrutura organizacional varia à medida que as contingências mudam em prol do crescimento. (ROSSES, 2014, p. 65).

A Abordagem Contingencial pode ser vista como uma inovação e um marco significativo para os estudos das teorias administrativas, trazendo um aperfeiçoamento constante, ajustando-se aos novos tempos. É extraído algumas características das teorias antecedentes, que ao romper com padrões anteriores, possibilita diferentes tipos de aplicação, proporcionando um conhecimento mais amplo. A visão contingencial da organização e de sua administração sugere que uma organização é um sistema composto por subsistemas marcados pela presença de limites identificáveis em relação ao seu supersistema ambiental.

1.4.7 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental, também intitulada Behaviorista, manifestou-se no final da década de 1940 através do livro O comportamento Administrativo escrito por Herbert Alexander Simon em 1947. Essa abordagem se desdobrou a partir da Teoria

das Relações Humanas. Contudo iniciou-se com o intuito de relacionar os campos de estudos da ciência, psicologia social e antropologia no meio organizacional fazendo diminuir ou eliminar infurtúnios entre os trabalhadores e seu supervisores, visando assim que o funcionário trabalhe se de forma mais eficiente aumentando a produtividade e eliminando riscos de perda de produção.

O behaviorismo contou com diversos autores que impulsionaram esse movimento como Simon, Mecgregor, Likert, Maslow e Hezerberg. Todos acreditavam que o ser humano é moldado por fatores internos e externos esses fatores incluem necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de afiliação e necessidades de estima Chiavenato em seu livro afirma que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (Chiavenato, 2003, p.329).

Maslow (1954), um dos autores que contribuíram para a realização da teoria, simplifica as questões abordadas em formato de pirâmide em uma escala de importância e de influência. Apresenta uma teoria de motivação onde as necessidades são separadas em cinco estágios em ordem decrescente, sendo elas fisiológicas e segurança colocadas como necessidades primárias. Logo em seguida social, estima e auto realização sendo necessidades secundárias relacionadas ao que não é físico. Essa teoria entende que somente quando o nível inferior das necessidades esta feito e que o nível elevado surge no comportamento das pessoas, ou seja, somente quando as necessidades básicas são supridas é que necessidades não físicas são alcançadas.

A teoria foi gerada para amplificar o modo de enxergar o ambiente de trabalho através de abordagens, onde o comportamento e produtividade do individuo se dava por fatores internos e externos. Os estudos behavioristas visam compreender e influenciar o comportamento humano nas organizações. No entanto é necessário conhecer a necessidade humana para a partir dessas utilizar o fator motivador para impulsionar fazendo a melhora assim da produtividade na organização e gerando um bom clima organizacional.

1.4.8 Teoria dos Sistemas

No dicionário de língua portuguesa (Murray, 1876), um sistema tem seu conceito por conjunto de elementos, concretos ou abstratos que estão intelectualmente ligados, no ramo político esse conceito pode ser entendido por um aglomerado de instituições econômicas, morais, políticas de uma sociedade, a que os indivíduos se subordinam. A Teoria Geral dos Sistemas se encaixa perfeitamente nessa suposição, pois para ela a organização é um conjunto de áreas que em separado não sobrevivem, mas unidas têm o objetivo de manter a empresa viva e eficiente. A partir desse pressuposto que Ludwig Von Bertalanffy criou essa teoria em 1951 identificando as organizações como sistemas abertos que recebem feedbacks de fora e possuem suas informações integradas como uma cadeia logística, essa visão do biólogo formou um conflito com as outras teorias como a científica que enxergava as organizações como máquinas, ou seja, fechadas e sem interação ao seu ambiente.

Não é propriamente a TGS que nos interessa, mas o seu produto principal: a sua abordagem de sistemas. Doravante, deixaremos a TGS de lado para falarmos de Teoria de Sistemas. A Teoria de Sistemas se opõe ao mecanicismo que divide organismos em agregados de células, células em agregados de moléculas, moléculas em agregados de átomos e o comportamento humano em um agregado de reflexos condicionados e incondicionados. A partir dela, surgem novas denominações, como sistema solar em Astronomia, sistema social em Sociologia, sistema monetário em Economia, sistema nervoso, digestivo e respiratório em Fisiologia e assim por diante, mas dentro de uma visão global e integrada. (CHIAVENATO, 2003, p.463).

Os sistemas têm visões e objetivos diferentes o que influencia se interagem ou não com o ambiente. Para a resolução deste conflito houve a criação de tipos que são caracterizados de acordo com a sua organização de modo que físicos ou concretos referem-se a estruturas tangíveis que interagem com o ambiente ao seu redor, compostos por análises empíricas. Por outro lado, os sistemas abstratos ou conceituais são entidades intangíveis que existem no campo das ideias e conceitos, ou seja, não dependem de uma manifestação material. Os sistemas fechados são caracterizados por limites rígidos que os separam do seu entorno, impedindo a troca de energia e informações com o ambiente externo. Por outro lado, os sistemas abertos são capazes de interagir dinamicamente com o ambiente, trocando energia, matéria e informações para se adaptarem e se manterem em equilíbrio como organizações.

Além da caracterização e tipos desses sistemas, vale ressaltar a importância dos parâmetros para o mercado de trabalho. Então, Katz e Kahn (2014, p.482)

elaboraram um modelo através da teoria geral dos sistemas para destacar os parâmetros do sistema aberto. A organização obtém de inputs que são recursos ou dados que entram no sistema para serem processados como materiais, energia, informações. Seguidamente a transformação manipula os processados modificando os inputs de alguma forma para produzir os outputs desejados. Por último consiste os outputs que assumem diversas formas, como produtos finais, serviços, informações processadas, entre outros, e são a resposta do sistema.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Marketing

A partir da Revolução Industrial o Marketing assume um papel essencial para as empresas, sendo um diferencial competitivo para aquelas que o implementam. Durante esse período, somente o desenvolvimento de produtos e serviços não supriam as necessidades de vendas das organizações, sendo necessário recorrer a uma nova estratégia de vendas. As empresas passam a notar as exigências dos consumidores, considerando não somente a qualidade do produto, mas sim o valor que irá ser agregado de acordo com os requisitos do público-alvo determinante.

O termo Marketing originou-se do inglês, derivado da junção das palavras market e ing, traduzindo-se para português como mercado em ação. À vista disso, é utilizada para expressar a ação voltada para o mercado de forma que as empresas atendam as necessidades emergentes dos consumidores. O Marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo (AMA, 2017).

Desse modo, percebe-se o Marketing como uma disciplina estratégica que envolve todas as atividades e processos voltados para a criação, comunicação e entrega de valor aos consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral. O Marketing procura entender as necessidades e desejos do mercado-alvo, buscando satisfazê-los de maneira lucrativa para a organização envolvendo uma série de atividades estratégicas e táticas. Ademais, o Marketing é o fruto de estudos baseados em diversas ciências como Sociologia, Psicologia, Matemática, Antropologia,

Estatística e outras, tendo por objetivo reconhecer o comportamento das pessoas e a partir disso, satisfazer as necessidades e desejos das mesmas.

1.5.2 Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos (RH) surgiu como uma nova linha de raciocínio, fazendo com que empresas tivessem novas prioridades e transformando o ambiente da mesma. A principal finalidade é fazer um ambiente onde o trabalhador possa se desenvolver e aprender com qualquer tipo de mudança dentro da empresa. Sua intenção não é somente recrutar, ensinar e integrar, mas formar pessoas que possam se desenvolver como cidadãos e, respectivamente, torná-las bons profissionais. Este setor surgiu com a intenção de tornar o ambiente humanizado e saudável, derrubando alguns ideais clássicos e burocráticos marcados por um modelo autoritário e mecanizado.

Lacombe (2008, p.3) ressalta que o profissional administrador de empresas é o principal responsável, diante a instituição, pela sua motivação, lealdade, comprometimento e resultados de sua equipe. A intenção é extrair e desenvolver o potencial de cada funcionário fazendo-o assim alcançar cargos que lhe exijam maior responsabilidade e confiança, capacitando outros com a visão que lhe foi passada ao ingressar na empresa. O RH deve estar sintonizado com todos os setores da empresa, trazendo sempre à mente de seus funcionários que o comprometimento e lealdade trazem resultados tanto para ele como colaborador como para a organização.

Dessa maneira, para a organização conseguir atingir seus objetivos é importante uma boa implementação da área para evitar riscos e aumentar a eficiência dos seus trabalhadores. O clima organizacional proporcionado pela boa prática da área é fundamental para atingir satisfação, uma vez que um local de trabalho acolhedor resulta em um ambiente motivador.

1.5.3 Logística

A Logística busca entender como a Administração pode prover maior rentabilidade em seus processos através de planejamento, organização e controle. A área encontra-se diretamente relacionada ao fluxo de materiais, produtos e

informações e possui como principal objetivo expandir a lucratividade da empresa, focando na satisfação dos clientes e na manutenção do nível de serviço esperado. Uma gestão logística eficiente contribui de maneira significativa para a redução dos custos operacionais ao otimizar processos de transporte, armazenamento e manuseio de materiais. A área não se limita apenas ao fluxo físico de produtos e materiais, mas também envolve a gestão inteligente de informações ao longo de toda a cadeia de suprimentos, o que possibilita uma visão ampla das operações realizadas pela organização.

Ballou (2001, p.21) define a missão da Logística como a de “dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição e rentabilidade à organização”. A área encontra-se na produção até a venda, desenvolvendo métodos e estratégias para facilitar essas etapas e transformar o processo em ágil e eficiente. A evolução da área, impulsionada por inovações tecnológicas, a transformou em um componente estratégico que impacta diretamente na competitividade das organizações. A Logística, quando aplicada de forma correta, garante o destaque da organização perante as demais, uma vez que permite a otimização de custos e recursos, garantindo assim a satisfação final dos clientes.

A ênfase em cadeias de suprimentos eficientes tem sido de extrema importância para aumentar a flexibilidade das empresas diante de mudanças. Essa abordagem não só fortalece a posição da organização, mas também possibilita um ciclo de melhoria contínua que sustenta sua adaptação às necessidades do mercado atual.

1.5.4 Contabilidade

O pontapé inicial do avanço visível para a importância da Contabilidade se deu em 1816, na Grã-Bretanha, quando a comercialização do ouro se tornou padrão e obteve um crescimento gradativo, gerando então uma maior necessidade do controle do próprio. A partir de 1930, o Brasil sofreu consequências advindas da Grande Depressão, movimento que afetou o capitalismo do mundo na época, trazendo crises bancárias e maiores barreiras tarifárias, levando o maior enfoque brasileiro nas formas de voltarem a normalidade, sendo assim, finalmente foi entendido a importância de

haver maior gerência contábil, que auxiliassem na forma de busca pelo retorno da regularidade financeira do país (Kwasnicka, 2005, p.25).

Desde este ponto até a nossa atual contemporaneidade, a Contabilidade cresceu e transformou-se em uma das áreas mais necessárias da administração, contribuindo com a existência da empresa ou instituição, já que, o lucro é o verdadeiro ponto procurado por qualquer administrador e sem o planejamento de entradas e saídas, a falência se torna o verdadeiro futuro próximo da empresa. Com isso, a Contabilidade obteve como definição a área que auxilia no bem-estar do dinheiro que gira no entorno da produção, procurando trazer retornos lucrativos agradáveis, que possam ser melhor aplicados e orçamentados, de maneira que nunca haja dificuldades e problemas, ou qualquer outra situação de acúmulo de dívidas, entre outros momentos desagradáveis.

A melhor forma de manter a empresa financeiramente saudável é não incorrer em um endividamento pesado, principalmente nos dias de hoje, com juros altos. O uso dos recursos deve sempre ser equilibrado com a disponibilidade de capital próprio ou de baixo custo de aquisição, como os investimentos internos e as vendas de ações. (Kwasnicka, 2005, p.27)

Portanto, torna-se indispensável se atentar constantemente, de acordo que o uso do dinheiro lucrado pela empresa seja bem utilizado, para que ela sempre esteja preparada para os problemas recorrentes trazidos do mundo exterior e ainda, com o intuito de afastar qualquer contratempo interno que afete nas estruturas da instituição. Em suma, a contemporaneidade nos mostra diariamente dificuldades financeiras para todo tipo de empresa, necessitando cada vez mais de pensamento e planejamento crítico, mantendo-se atualizado e perpetuamente preparado, buscando fugir de funções que tenham chances de trazer prejuízos, ou seja, endividamentos desnecessários, e trazendo consigo processos que atendam suas demandas e conjuntamente tragam os lucros.

1.5.5 Gestão de Estoque

A Gestão de Estoque é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, indo além do simples armazenamento de produtos. Envolve um conjunto de tarefas que monitora e analisa constantemente o fluxo de entradas e saídas, controle de perdas e planejamento de novas compras. Decisões sobre suprimentos, quantidade e tempo

de uso são cruciais, pois impactam diretamente na eficiência operacional e na satisfação dos clientes.

Um gerenciamento eficiente de estoque permite ajustar-se rapidamente às demandas do mercado, evitando desperdícios e prejuízos financeiros. Kummer (2012, p.14) destaca que “o aumento no tamanho do estoque requer aumento de responsabilidade para o administrador”, ressaltando a necessidade de um controle rigoroso e estratégico. O investimento em profissionais qualificados para a gestão de estoque é crucial para aplicar seus conhecimentos acadêmicos e utilizar os recursos disponíveis para garantir uma organização interna eficiente e maior agilidade nos processos.

Com uma Gestão de Estoque bem aplicada, a empresa não só evita perdas e controla custos, mas também ganha vantagens competitivas, promovendo um crescimento sustentável e benefícios a longo prazo. Além disso, a flexibilidade nos estoques é essencial para atender a diversas necessidades, mas deve ser acompanhada de uma padronização nos métodos de saída para manter a organização, garantindo que a cadeia produtiva funcione corretamente, permitindo que as empresas ofereçam produtos de qualidade e aumentem a satisfação dos clientes.

1.5.6 Gestão de Qualidade

Conforme sintetizam Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p.123) a palavra gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Para atingir seus objetivos financeiros, a empresa precisa se planejar para que sua gestão seja o mais produtiva possível e seus produtos (ou serviços) da melhor qualidade, ganhando competitividade no mercado. Nesse contexto, começou-se a discorrer a respeito da gestão da qualidade, cuja função seria garantir que fizesse parte de todos os processos da empresa. Técnicas e atividades operacionais usadas para atender aos requisitos para a qualidade, avaliar insumos, matérias-primas e embalagens, executar controle do produto em processo e avaliar requisitos e atendimento de especificação no produto. Caracterizam atividades de controle da

qualidade análises físico-químicas, sensoriais e microbiológicas. (MACHADO, 2012, p.35).

A Gestão de Qualidade passou por diversas etapas até conseguir realizar o seu principal objetivo, a satisfação do cliente, pois de nada adianta produzir um item sem defeitos, que atenda às especificações do produto, se tais especificações não vãos aos desejos dos consumidores. Ao adotar uma abordagem voltada para a qualidade, compreendendo as demandas do mercado e os desejos dos consumidores, a organização desenvolve uma base para a criação de produtos e serviços que não apenas atendam, mas superem, as expectativas dos clientes, demonstrando compromisso com a satisfação dos clientes e construindo confiança.

A Gestão de Qualidade não tem o seu objetivo apenas com a satisfação de qualidade, mas gerenciar o produto ou serviço com a melhor qualidade possível, ou seja, evitar resíduos e desperdícios, enfatizar o lucro e promover a colaboração durante a execução. Assim, surgiram as ferramentas, normas e sistemas de qualidade, como os International Organization for Standardization (ISO). Ainda que essa gestão seja necessária, muitas empresas acreditam atingir alto nível qualitativo ao receber a certificação da ISO, mas deve-se encarar como feito mínimo para funcionamento aceitável para uma empresa.

1.5.7 Gestão Financeira

As origens da Gestão Financeira podem ser rastreadas até os primórdios da civilização, quando as primeiras formas de comércio e troca de bens surgiram. De forma objetiva, a Gestão Financeira é o termo que define o conjunto de ações administrativas para planejar e analisar as atividades administrativas de uma empresa. As funções de gestão de vendas e marketing, de produção e operações, de recursos materiais e patrimoniais, de recursos humanos ou de pessoas - todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros.

Segundo Kuhn (2012, p.12), a Gestão Financeira dentro do cenário empresarial é uma ferramenta utilizada para obter a maximização do valor de

mercado, mesmo lidando com o pagamento de salários, impostos, gastos e dívidas. Dessa maneira, para contornar os desafios e alcançar os objetivos estabelecidos, é necessário que as organizações dividam as atividades empresariais por suas áreas de atuação, utilizando ferramentas da área de acordo com a natureza das atividades e assim possibilitando maior controle sobre as finanças.

A área pode ser definida como a arte de lidar com o dinheiro visando obtenção de lucros para a empresa. Ainda que seja necessário lidar com gastos, a Gestão Financeira pode trazer um controle mais eficiente sobre os recursos e com isso, enfatiza-se a importância do conhecimento dos gestores financeiros para que possam atuar efetivamente nos processos, sempre atentos às movimentações realizadas para observar lucros e prejuízos dentro da organização.

1.5.8 Gestão de Compras

A Gestão de Compras é crucial para a eficiência operacional de uma empresa, influenciando diretamente a qualidade dos produtos e a lucratividade. Deve-se planejar aquisições de forma estratégica, garantindo a compra de materiais no momento certo e na quantidade necessária, evitando faltas e excessos de estoque que podem aumentar os custos. O gestor de compras deve manter relações sólidas com fornecedores, negociando condições vantajosas que equilibrem preço, prazo e qualidade. Segundo Bernardi (2008, p. 168), “a atividade de compras é definida como o processo de manutenção de suprimentos necessários às atividades operacionais da empresa”, e é perceptível que esta pode influenciar significativamente nos estoques e no relacionamento da empresa com os seus clientes, além de estar diretamente relacionada à sua competitividade e permanência no mercado.

Ferramentas e softwares são essenciais para um controle eficiente do fluxo de suprimentos e para manter um cadastro atualizado dos fornecedores. A prática de compras, segundo Fenili (2013, p.68), “há de se buscar a conciliação da prática de um preço econômico com a obtenção de um bem de qualidade”. Esse equilíbrio é fundamental para garantir a competitividade da empresa, permitindo que ela ofereça produtos de qualidade a preços competitivos, otimizando seus recursos e fortalecendo sua posição no mercado. Além disso, a Gestão de Compras deve ser integrada a outras áreas da organização, como desenvolvimento de produtos e finanças, para

maximizar os benefícios das aquisições. Essa abordagem colaborativa é fundamental para agregar valor real ao negócio, melhorar a produtividade e aumentar a satisfação dos clientes, promovendo o crescimento sustentável da organização no longo prazo, estabelecendo uma base sólida.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Caracterização do Município

O nome do município de Guaratinguetá representa, na língua Tupi-Guarani, reunião de garças brancas ou muitas garças brancas. Isso porque, desde os primórdios, era surpreendente a quantidade de garças brancas que marcavam sua paisagem. Fundada no fim do século XVI, a cidade passou a ser de fato habitada somente em 1628 e desenvolvida após a construção da capela erguida em palha e paredes de mão, no local da atual Matriz, e tornando-se com o tempo uma das principais vilas da Capitania no Vale do Paraíba. Sendo assim, as zonas de Guaratinguetá sempre representaram, no Vale do Paraíba, um centro geográfico estratégico: caminho para o mar, caminho para São Paulo, para o Rio de Janeiro e para as Minas (COELHO, 2003, p.18).

Quem visitar o movimentado comércio de Guaratinguetá, certamente estará circulando por um cenário histórico que, desde os primeiros tempos, vem transformando a cidade em um dos mais atraentes polos da arte do Vale do Paraíba (MAIA, MAIA, 1995, p.11).

A partir do século XIX, a economia do município passou a ser baseada no centro comercial e venda de produção agrícola. Mesmo com os avanços tecnológicos e econômicos na cidade durante o século XX, que intensificaram a industrialização e o surgimento de instituições educacionais profissionalizantes, como a Escola de Especialistas da Aeronáutica (EEAR) e a Universidade Estadual Paulista (UNESP), Guaratinguetá sempre buscou preservar sua arquitetura ao longo dos séculos. Assim, consegue representar os elementos de sua história nas fachadas, ruas, edifícios e igrejas: encontra-se, em exemplo, o Museu Histórico Conselheiro Rodrigues Alves e a Igreja Matriz da cidade, que atraem turistas e historiadores de todo o país. Atualmente, a cidade conta com diversos estabelecimentos comerciais e industriais espalhados, o que atrai comerciantes e compradores dos municípios vizinhos e do sul de Minas Gerais, principalmente em sua região central.

A região do centro do município é caracterizada pela junção de comércios locais, lojas de varejo e prestações de serviços. É um centro de atividades econômicas e sociais, sendo possível encontrar desde lojas de roupas e eletrônicos até estabelecimentos de alimentação e serviços. Além do comércio, o centro de Guaratinguetá possui diversas instituições públicas e privadas, como bancos, escolas e repartições públicas.

Guaratinguetá apresenta uma população de 123.192 habitantes, dos quais 51,87% são mulheres e 48,13% são homens, de acordo com dados estabelecidos diante de uma pesquisa realizada em 2021 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O município consta também com um PIB per capita em torno de R\$63.948,00, e um Índice de Desenvolvimento Humano de 0,798, considerado alto em relação a outros municípios.

2.2 Descrição da Empresa

A empresa Ótica do Zé foi fundada em 1997, por José Armando Ribeiro dos Santos, que sempre se interessou por empreendedorismo. Atualmente, localiza-se na Rua Pedro Marcondes, 39, no Centro de Guaratinguetá/São Paulo, CEP 12500-340,

área de grande circulação diária de consumidores. Sua atividade principal, desde o princípio, é Comércio Varejista de armações de óculos de grau e solares. Além disso, a empresa conta com uma filial em Lorena/São Paulo e pretende expandir futuramente a todas as cidades presentes no Vale do Paraíba, em especial a Estância Climática de Cunha/São Paulo. A ótica busca atender as necessidades e objetivos de seus consumidores de forma diferencial e contemporânea, visto que possui uma ampla variedade de óticas concorrentes ao seu redor: existem cerca de quinze empresas do ramo no centro de Guaratinguetá, e uma até mesmo na mesma calçada.

Apesar dos concorrentes, sua localização é vantajosa e seus clientes, embora reflitam todas as faixas etárias, são em maior parte fidelizados. A equipe da Ótica do Zé é completamente familiar desde a área administrativa até a operacional. O estabelecimento se dedica a proporcionar a melhor experiência possível para seus consumidores, destacando-se pela excelência no atendimento e pela avaliação de seu público-alvo. Buscando manter o compromisso em entender e atender às necessidades de seus clientes, a empresa tem consolidado sua reputação e conquistado reconhecimento no mercado ao longo de mais de 20 anos.

Essa trajetória é fruto da constante adaptação às mudanças e da implementação de práticas que garantem a satisfação e a fidelidade dos clientes. A ótica busca investir em inovação mantendo o padrão de qualidade que a tornou uma referência no setor.

2.3 Descrição dos problemas

A gestão de compras desempenha um papel fundamental no sucesso operacional de empresas de todos os setores e para a Ótica do Zé, uma empresa com uma sólida presença no mercado ótico, sua importância não poderia ser minimizada. A eficiência na gestão de compras não só afeta diretamente o custo dos produtos e a margem de lucro, mas também influencia a qualidade do atendimento ao cliente e a capacidade de adaptação às demandas do mercado.

A gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. (MARTINS, 2006, p.81)

A Ótica do Zé tem enfrentado desafios significativos relacionados a área, considerada um fator determinante para o seu sucesso. Uma gestão de compras ineficaz pode gerar atrasos no alcance dos objetivos traçados pela empresa, uma vez que a inexistência e a desinformação expressa ao setor fazem com que o proprietário realize aquisições de modo arriscado, sem estratégias ou planejamentos, ocasionando em consequências não esperadas à organização. Essas consequências incluem o desconhecimento do proprietário sobre a importância de planejar a obtenção de compras.

A incompreensão do proprietário em relação à significância do setor ocasiona em um processamento de pedidos ineficaz, o que pode impactar a Ótica do Zé de várias maneiras. De modo geral, isso pode acarretar na insatisfação do cliente, visto que atrasos em entregas e ausência de variações de produtos podem resultar em frustração e perda de confiança na organização. Os clientes insatisfeitos são propensos a não retornar à empresa e podem compartilhar feedbacks e experiências negativas, afetando a reputação da ótica no mercado. A ligação entre insatisfação de clientes e ineficiência operacional pode afetar significativamente a competitividade da ótica no mercado, tornando-a mais vulnerável a concorrentes que oferecem um atendimento mais ágil e eficaz. Além disso, a empresa pode ter dificuldades em planejar promoções e investimentos caso não tenha uma visão clara de quando os produtos estarão disponíveis. O planejamento de pedidos deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão. Dessa forma, é fundamental que a gestão de compras na empresa busque aprimorar o processamento de pedidos para garantir uma operação com maior fluidez e um melhor atendimento ao cliente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39).

Além disso, a Ótica do Zé enfrenta sérios desafios não aplicando corretamente uma seleção de fornecedores diante da desinformação do proprietário, que os seleciona de acordo com seus interesses individuais. O processo de fornecedores é crucial para garantir que a empresa receba produtos e serviços de alta qualidade, e a ausência de um critério adequado pode ter várias consequências negativas.

A capacidade das organizações em atender as necessidades de seus clientes depende cada vez mais da qualidade dos produtos e serviços das empresas contratadas. Cresce, portanto, a necessidade de fornecedores bem

qualificados e, sobretudo, capazes de oferecer suporte às estratégias organizacionais. (ALENCARB, 2012, p.01)

Primeiramente, a qualidade dos produtos oferecidos pode ser comprometida. Sem uma avaliação minuciosa dos fornecedores, a ótica pode adquirir lentes e armações com padrões inferiores, resultando em produtos que não atendem às expectativas dos clientes. Isso pode levar a um aumento nas reclamações e devoluções, prejudicando a reputação da empresa e gerando custos adicionais com reembolso e substituição de produtos. Além disso, a falta de uma seleção adequada pode impactar a eficiência operacional, já que os fornecedores podem atrasar em entregas, resultando em lacunas nos produtos e insatisfação dos clientes. Portanto, para mitigar os riscos, é fundamental que a empresa adote um processo mais estruturado na escolha de seus fornecedores, garantindo a qualidade e a confiabilidade dos produtos e serviços oferecidos.

Nota-se que a Ótica do Zé não possui uma análise das vendas realizadas para que o proprietário possa alinhar suas compras com as necessidades dos seus clientes. Sua clientela é específica e fidelizada, o que consequentemente também limita seus produtos às suas demandas. Ainda assim, o proprietário busca realizar as aquisições de acordo com as suas preferências pessoais, sem estratégias para entender as necessidades de seu público consumidor e de possíveis novos clientes. Dessa maneira, o cliente busca pela empresa e não consegue encontrar o produto desejado. Por fim, essa ausência de alinhamento é capaz de impedir realizações de vendas, aumentar a dificuldade do proprietário de alcançar públicos mais diversificados e de expandir sua marca para outros patamares.

Elaborar e aplicar a gestão de compras na organização aumentará a qualidade dos produtos e processos, reduzirá gastos ao optar por compras de forma planejada, aumentará o lucro empresarial, diminuirá o dinheiro imobilizado e possibilitará o melhor gerenciamento do relacionamento entre fornecedores, parceiros e a empresa. O cenário de ineficiência da gestão não prejudica somente os resultados relacionados diretamente ao setor, mas todo o desenvolvimento da organização. A ausência de um acompanhamento dos produtos expostos em suas lojas resulta à Ótica do Zé uma inexatidão de suas disponibilidades, tornando-os com o tempo obsoletos, visto que o mercado óptico apresenta variações de acordo com as tendências do mercado. Dessa forma, a empresa pode sofrer com o acúmulo ou ausência de produtos.

O acúmulo de produtos pode resultar em custos elevados de armazenamento. Armações que permanecem em estoque por longos períodos ocupam espaço e podem exigir manutenção adicional, como cuidados especiais para evitar deterioração. Esses custos adicionais podem reduzir a rentabilidade da empresa e afetar sua saúde financeira. Além disso, pode levar a problemas com a perda dos produtos. Produtos ópticos, como lentes e armações, podem ter prazos de validade ou tornar-se desatualizados devido a mudanças nas tendências de moda e avanços tecnológicos. Quando os produtos permanecem no estoque por longos períodos, isso pode gerar uma série de consequências negativas. Além do risco de não conseguir vendê-los, há o impacto financeiro causado pelos produtos parados, onde recursos poderiam ser investidos em mercadorias com maior potencial de vendas. Itens encalhados podem ser descartados, representando prejuízo significativo para a organização. Além disso, manter um estoque de produtos parados também consome espaço físico e pode aumentar os custos operacionais, como armazenagem e manutenção das lentes e armações com risco de deterioração, especialmente em produtos mais sensíveis, como lentes de contato ou armações com materiais mais delicados.

A natureza competitiva do mundo globalizado evidenciou a importância das empresas terem profissionais altamente qualificados no gerenciamento dos seus processos internos. A gestão de estoques e a movimentação de materiais estão entre os processos mais importantes para o sucesso de uma organização. Entretanto, apesar de absorverem parte substancial de seu orçamento operacional, os estoques não agregam valores aos produtos. A minimização do nível de estoques tem sido um diferencial competitivo ao impactar diretamente sobre a eficiência organizacional e a redução dos custos. (GRAZIANI, 2013, p. 03)

Outro impacto negativo ocorrente na Ótica do Zé pela dificuldade na resolução da problemática do quadro acúmulo ou a falta de produtos é como isso afeta no atendimento à demanda dos clientes. Essa situação acontece do seguinte pressuposto, em cenários em que o estoque está exacerbado pelo acúmulo de produtos, isso demonstra que a empresa está produzindo sem um planejamento estratégico e/ou não está conseguindo realizar a venda de seus devidos itens de forma eficaz, esse excesso resulta em custos elevados de armazenamento e a imobilização do capital que poderia ser investido para utilizar em outras áreas. Desta maneira, a empresa sai prejudicada pois os seus produtos não podem acalentar as demandas dos produtos que os clientes realmente desejam.

Sobre a dificuldade de atender as demandas dos clientes diante da ausência de produtos, é válido frisar que nessas circunstâncias onde a empresa não consegue manter um estoque adequado aos pedidos dos clientes acarreta em diversas problemáticas que podem contribuir para que a situação se agrave ainda mais, levando a atrasos na entrega e a impossibilidade de adquirir os itens desejados que resultam na frustração de funcionários, mal otimização do processo contínuo do trabalho, perda de seus clientes e futuros possíveis clientes para concorrentes que ofereçam uma disponibilidade maior de atendimento a demanda de produtos já que acarreta na reputação e imagem da empresa.

Em situações em que sucedem um acúmulo ou falta de produtos, ocorre o surgimento de um fluxo contra produtivo que cresce gradativamente, gerando uma dificuldade de ter acesso aos itens junto de um aumento de gastos logísticos. Essa circunstância ocasiona na diminuição visível de vendas devido um aumento de problemas na administração de compras e vendas que, conseqüentemente, acarreta em uma possibilidade maior de prejuízo em relação aos seus sistemas. Portanto, o patrimônio da empresa Ótica do Zé sofre com impasses na organização de seus gastos, já que apresenta empecilhos em seu planejamento e controle, não possuindo conhecimento do que deve ser investido para seus fins lucrativos provocando em gastos por impulso sem medidas que forneçam um fluxo de caixa idealizado para a realização das obrigações organizacionais (PAURA, 2012).

Dessa forma, a Ótica do Zé tem dado cada vez mais tiros no escuro, visto que ações não planejadas podem ocasionar em perda de vendas e prejuízos financeiros significativos para a organização. A falta de uma análise eficaz dos produtos em estoque e o que deve ser comprado de acordo com as tendências do mercado faz com que o proprietário se encontre frequentemente em situações onde produtos não conseguem ser vendidos a tempo, e, por outro lado, com a escassez dos mais procurados, o que resulta em uma instabilidade na confiança da empresa, que pode ter sua imagem enfraquecida.

Quando afirmamos que os estabelecimentos que têm processos logísticos bem organizados, planejados, e possuem melhores condições de preços significa que o custo logístico dele é reduzido. Custos logísticos representam um fator chave para o estímulo do comércio. Vamos pensar em uma situação mais globalizada. O que estimula o comércio entre países e regiões? Muito provavelmente será o custo. Às vezes o custo de produção em uma determinada região ou

país pode compensar os custos logísticos necessários para o transporte entre regiões. (PAURA, 2012, p.28)

Verifica-se, ainda, que a problemática de controlar os itens, seja pelo acúmulo ou a falta deles, traz consigo inferências comprometedoras em um contexto geral, ou seja, não somente para a empresa Ótica do Zé, mas também para a experiência de terceiros como fornecedores e clientes. Essas divergências podem ser um reflexo de previsões de demandas imprecisas, incapacitação de estudos de mercado e gastos impulsionados sem medidas de prevenção que dispuseram em obsolescência dos itens pela evolução de mercado e a frustração indesejada de clientes.

Assim, é válido frisar que estas situações também são acompanhadas de um aumento de gastos a Ótica do Zé uma vez que estes problemas da ineficiente gestão de compras representam um teor negativo, tal como uma hipótese onde os itens ultrapassados ficam nas prateleiras ocupando espaço de outros produtos e gerando custos por manter este estoque parado que não tem a capacidade de acalentar os pedidos de seus clientes. Em momentos que os produtos não estão disponíveis localmente, é possível que seja necessário um envio a longa distância, tendo um custo alto e impactando as margens de lucro de modo que precise rever suas peças quando poderia investir em outros âmbitos como a divulgação e a inovação de seus produtos.

Além disso, a Ótica do Zé enfrenta desafios significativos relacionados à má gestão de seu estoque e a dificuldade de priorizar os seus processos, o que ocasiona dificuldades diversas para o funcionamento da empresa, envolvendo a qualidade e preservação dos produtos armazenados. A atualização ineficiente dos relatórios, a ausência de acompanhamento da movimentação do estoque e a falta de controle dos produtos mantidos gera incertezas nos dados, informações equivocadas sobre o que está sendo estocado e perdas ou danos às mercadorias. Esses aspectos prejudicam a capacitação do estabelecimento em assegurar a aptidão no serviço e o contentamento dos seus consumidores (KUMMER, 2012).

A dificuldade de adaptabilidade do proprietário em relação aos sistemas de software utilizados na organização pode resultar em um controle inadequado dos níveis de estoque. Para Caiçara (2012) a gestão da informação necessita de suporte e deve ser constantemente aperfeiçoado e monitorado. O uso da tecnologia permite dados mais confiáveis e facilita a análise destas informações. Sem um sistema com informações periodicamente atualizadas, a empresa enfrenta dificuldades em

monitorar a quantidade de produtos disponíveis, levando a problemas como excessos ou faltas de mercadorias. Esses fatores podem impactar diretamente na capacidade da ótica em atender às demandas dos clientes comprometendo a satisfação e, por consequência, a fidelidade do consumidor. Lacunas de dados podem dificultar a tomada de decisões estratégicas, como ajustes nas compras e planejamento de estoques.

Utilizar o sistema de forma ineficaz pode fazer com que a empresa dependa de processos manuais para a gestão de estoque. Esses processos são mais suscetíveis a erros humanos, como pedidos duplicados ou incorretos e compras desnecessárias, uma vez que o proprietário não alimenta periodicamente as planilhas de organização apresentando um controle de cerca de 85% de precisão, conforme citado pelo mesmo. Portanto, a adoção de uma utilização correta de software é fundamental para otimizar a gestão de estoque da Ótica do Zé. A utilização eficaz do sistema pode melhorar o controle, reduzir erros e permitir análises mais precisas.

A ausência de um planejamento de compras na Ótica do Zé ocasiona em situações que prejudicam o processo logístico como a ineficiência operacional, onde a compra é realizada sem estratégias, perdendo tempo em negociações com fornecedores. Dessa forma, o proprietário realiza os processos de compra sem avaliar as demandas de seus clientes através de pesquisas aprofundadas, proporcionando assim um acúmulo de produtos no estoque que não são buscados. A ausência de informações sólidas sobre as demandas comprometem as decisões futuras de compras da organização, ocasionando em uma relação imprevisível com fornecedores. Em resumo, sem uma avaliação da demanda dos clientes e sem uma estratégia clara de proteção de estoque, a organização toma decisões de compras baseadas em suposições ou pressões momentâneas, o que possibilita em uma série de consequências negativas que prejudicam a sua expansão.

Além disso, as ações prioritárias e necessárias para o sucesso do planejamento de compras enfrentam a resistência às mudanças, a qual é condição comumente observada nas organizações, sejam elas privadas ou públicas. Portanto, os planos de comunicação envolvem decisões fundamentais a serem tomadas para a aceitação de novas ações de gestão (RAPOSO; FREITAS; FILHO; FERNANDES; SILVA; 2016, p.15).

A má gestão do setor pode afetar diretamente o planejamento de vendas, causando uma série de problemas dentro da organização. No momento em que a

equipe de compras não analisa corretamente a demanda ou não mantém um bom relacionamento com fornecedores, é muito provável que ocorram faltas de produtos ou excessos de estoque, o que pode frustrar a expectativa dos consumidores e levar a insatisfação dos mesmos. Além disso, se os produtos não forem comprados a tempo ou se a qualidade não for compatível com o esperado, a reputação da empresa poderá sofrer. No entanto, a compra excessiva de produtos pode levar a um acúmulo de estoque que, por sua vez, pode forçar a empresa a realizar promoções e a vender por custos muito reduzidos, ocasionando em prejuízos inesperados.

Sob este viés, o desinteresse em planejar a obtenção de compras, o acúmulo e ausência de produtos e a ineficiente gestão de estoque resultam para a Ótica do Zé em compras desorganizadas e desnecessárias, problemas de comunicação entre a equipe e falta de coesão no planejamento estratégico. Em consequência, esses fatores acarretam uma dificuldade maior em atingir seus objetivos de expansão e acabam em prejuízos financeiros para a empresa, esta que carece da identificação dos mesmos para que medidas corretivas sejam aplicadas.

O proprietário da Ótica do Zé também deixa de realizar uma separação entre suas finanças pessoais com as profissionais, o que pode prejudicar a organização e gerar uma série de problemas que afetam a saúde financeira e a gestão da empresa. Primeiramente, a falta de separação entre finanças pessoais e empresariais dificulta o controle e a transparência das finanças da empresa. Sem uma contabilidade clara e separada, é difícil monitorar o fluxo de caixa, identificar despesas e receitas reais da ótica e avaliar o desempenho financeiro. Isso pode levar a decisões inadequadas e ao não reconhecimento de problemas financeiros que poderiam ser resolvidos rapidamente. Sem uma separação clara entre os recursos, o dinheiro em caixa na organização se torna muito difícil de ser monitorado. O proprietário pode, em exemplo, retirar dinheiro da caixa da empresa para fins pessoais sem contabilizar as retiradas corretamente, o que acaba por distorcer a visão real da saúde financeira do negócio, desenvolvendo um cenário em que uma empresa não tem um controle efetivo sobre sua liquidez e pode não perceber que está gastando mais do que deveria.

A administração das empresas, tendo em vista as contingências da própria vida em sociedade, tem se modificado nos últimos tempos, tanto em tamanho como em complexidade, tornando a Contabilidade cada vez mais um dispensável instrumento para a segurança e desenvolvimento. A presença da Contabilidade decorre da necessidade de se conhecer e controlar os componentes e as

variações do patrimônio, riqueza imprescindível à satisfação das necessidades humanas e da vida em sociedade (AFESBJ, 2002, p. 39).

Além disso, o proprietário apresenta dificuldades em representar o papel de líder diante das dificuldades, o que prejudica significativamente a resolução dos problemas em relação a Gestão de Compras realizada na Ótica do Zé. De acordo com Pessotti (2012), o papel do líder na organização é imprescindível, uma vez que se faz necessário que a empresa tenha um caminho a percorrer em busca de objetivos satisfatórios. Portanto, o líder faz a integração dos liderados na execução dos seus trabalhos, favorecendo uma aprendizagem mais consistente, significativa e se aproximando da realidade da organização, tornando suas tarefas dinamizadas.

Além disso, uma questão importante na organização é a ineficiência do proprietário perante a promoção da integração entre os membros da equipe, o que envolve tanto a coordenação das atividades exercidas pela organização, quanto a criação de um bom ambiente organizacional. Quando o líder falha em encaminhar os objetivos de forma eficaz, a comunicação dentro da equipe é diretamente prejudicada, gerando mal-entendidos, desmotivação dos funcionários e, muitas das vezes, resultando em retrabalhos. A representação de uma liderança dentro da organização é de extrema importância para garantir que todos os colaboradores estejam a par das metas e de suas responsabilidades, garantindo que a eficiência e os resultados atingidos pela empresa não sejam comprometidos.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

A Administração de Compras possibilita um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis da empresa evitando gastos desnecessários com a aquisição de materiais, estocagem e depreciação. Cabe ao gestor de compras planejar as aquisições de forma com que realize os pedidos no tempo certo, com a quantidade certa e verificar se recebeu efetivamente o que foi adquirido, além de trabalhar o desenvolvimento com os fornecedores (FARIA, 2019). Dessa maneira, uma busca por soluções através de estratégias e ferramentas foi realizada para aprimorar o desempenho, otimizar os processos e auxiliar a Ótica do Zé a atingir seus objetivos.

Atualmente, ter uma gestão definida e padronizada para os pedidos de uma empresa é de grande importância, isto porque as compras e vendas fluem naturalmente ao haver o controle dos pedidos corretamente, de modo que o funcionamento da empresa continua tornando-se algo mais fluído e dispensando ainda qualquer dificuldade relacionada ao gasto de tempo que a organização teria com o descaso em relação à ineficácia do conhecimento. Ademais, essa preocupação com a gestão dos pedidos que precisam ser recolhidos e resolvidos também auxilia na relação da empresa com o consumidor que, conseqüentemente, terão mais desejo de comprar os produtos, trazendo um efeito de aumento gradual das vendas e subindo o lucro final.

Desta forma, a Ótica do Zé necessita urgentemente de uma visão estratégica para que os tópicos relacionados a ausência de preparo com os pedidos sejam eliminados, garantindo que o público não seja afetado pela falta de gestão. Para que isso não se torne um problema que ocasione em casos de prejuízo em relação a lucratividade e a imagem da empresa, percebe-se que seria de auxílio alguma forma de melhoria neste caso. Sendo assim, a metodologia Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) surge, servindo de apoio e respondendo ao tema central do problema, na falta de visão dos pedidos.

A Matriz GUT é considerada uma ferramenta eficaz para a priorização de complicações na gestão da organização, utilizando uma avaliação em escala de 1 a 5 para classificar a gravidade, a urgência e a tendência de cada questão enfrentada pela empresa. Dessa forma, quanto mais perto do número cinco a letra está da escala, mais emergencial será.

A Matriz GUT tem por finalidade focar em todos os problemas de forma individual e a partir deles, demonstrar as informações do que ele está trazendo para a empresa. Neste caso, o G representa a Gravidade do problema, o U revela a Urgência, ou seja, o período de tempo que se tem para resolvê-lo e o T demonstra a Tendência, que são as conseqüências trazidas caso haja a falta de foco na resolução. Sendo assim, a Ótica do Zé utilizaria desta metodologia de modo que ao receber todos os pedidos, fosse possível visualizar qual a situação de cada um, de forma individual, e indicar qual deve ser a fila de preferência seguida para que todos sejam cumpridos de forma adequada sem atrasos ou contratempos.

A partir dessas variáveis, o gestor pode agir com base em um escalonamento, identificando quais complicações devem ser resolvidas primeiro. O grande diferencial do Método GUT, em relação aos outros do gênero, é a simplicidade de utilização e a possibilidade de atribuir valores para cada caso concreto de maneira objetiva (MEIRELES, 2001, p.52).

Levando em consideração a falta de visão dos pedidos, podemos utilizar a matriz de forma onde a gravidade (G) desse problema é alta, pois a desorganização nas compras impacta diretamente na lucratividade e satisfação de seus clientes, representando o número 4; a Urgência (U) também é alta, uma vez que a desorganização nos processos de compras precisa ser corrigida rapidamente para evitar que os problemas se agravem ainda mais, em número 4; a Tendência (T) é que a desorganização vista nos processos de compras na organização apenas piore com o tempo sem uma ação corretiva, o que pode resultar em um acúmulo crescente de estoque desnecessário e dificuldades recorrentes para atender à demanda do cliente, sendo representada pelo número 5. Somando, assim, é possível observar uma pontuação total de 80, possibilitando uma conclusão de que a desorganização no processo de compras é um problema de alta prioridade e que deve ser resolvido de maneira urgente. Essa proposta não apresenta custos e pode ser aplicada de maneira simples através de uma tabela pelo próprio proprietário.

Ainda assim, existem outras situações importantes atreladas à Administração de uma empresa e a necessidade contínua da gestão de compras, bem como a relação dos fornecedores com a empresa e, sobretudo, as suas vendas. Os fornecedores são uma parte de extrema importância dentro do ambiente empresarial, pois são eles que são os responsáveis por apresentar os produtos que serão vendidos na organização, ou seja, são eles os que oferecem os produtos que serão vendidos posteriormente e resultarão, se tudo ocorrer da maneira correta, no lucro frequentemente adquirido.

Neste cenário competitivo, pode-se afirmar que, atualmente, o foco no estreitamento dos laços de parceria entre fornecedor e cliente tem sido uma das maiores preocupações das organizações. A geração de valor tem como ponto de partida um outro patamar de relacionamento com o cliente, que possibilita a visualização de todos os aspectos tangíveis e intangíveis de suas necessidades, para além daquilo que ele mesmo possa enunciar como sua demanda. O fortalecimento do relacionamento com os fornecedores deve ser uma meta, de igual importância a àquelas almejadas junto aos seus clientes (ALVAREZ; QUEIROZ, 2003, p.10).

Selecionar os fornecedores da maneira certa coopera, como já dito, na melhora de relação entre empresa e cliente, questões de qualidade, imagem da empresa e redução de desperdício, logo então tratar essa relação de maneira cuidadosa torna-se de uma importância sublime, porém traz também dificuldades e a necessidade de cuidado. Todavia, a Ótica do Zé precisa se atentar neste caso e procurar soluções que ajudem o proprietário a entender como selecionar fornecedores que atendam a empresa com produtos de qualidade e que ainda retire o foco da individualidade a qual o proprietário possui em conformidade da situação. Afinal, devido esses problemas relacionados à qualidade dos produtos fornecidos, o uso da metodologia KPI facilita na visão dos produtos distribuídos e a qualidade entregue sobre tais fornecedores.

O Key Performance Indicator – KPI é uma metodologia que tem como objetivo avaliar o desempenho dos fornecedores, de forma exclusiva, ou seja, sendo um recurso exclusivo para a área de fornecimento de empresa. Seu funcionamento é feito a partir de uma análise padronizada de dados, sendo assim, determinando algumas metas e simplesmente avalie se o funcionamento dos fornecedores e os produtos fornecidos têm seguido de acordo com as metas estabelecidas anteriormente. Dentre essas metas ou objetivos deve se prezar pelas questões financeiras, como o limite de custo, redução ou aumento dos próprios, prazos de pagamento e possíveis gastos subjetivos, o que é realizado sem custos para a organização.

Porém, outras questões abordam a qualidade dos pedidos, verificando se os produtos entregues condizem com o que foi solicitado e se apresentam uniformidade em relação ao preço pago, além da rapidez da entrega, supervisionando se tudo tem sido fornecido de acordo com as datas marcadas e se tem abastecido o estoque nos momentos corretos de acordo com as saídas dos produtos do local, para que o fluxo de entrada e saídas do estoque continue efetivo.

Entretanto, a Ótica do Zé também detém de preocupações relacionadas a escolha dos fornecedores e como fazer o cadastro para a união de um bom fornecedor com a empresa. Para este contratempo, é necessário a utilização de planilhas ou softwares que auxiliem na organização dos fornecedores, de modo que a Ótica consiga separá-los para melhor avaliação, buscando uma visão mais centrada e procurando uma melhor ligação entre a empresa e o fornecedor. Desta forma, utilizar

de um bom cadastro fornecedor constitui fornecer as informações que atendam o que a empresa precisa ter conhecimento, tendo sempre explicações como o nome da empresa fornecedora, a atividade fornecida, números de contato, CEP, endereço, e-mail do fornecedor, entre outros tópicos.

Para uma execução eficiente do alinhamento de compras com as necessidades de seus clientes é válido frisar que, por não englobar uma análise de vendas realizadas, o proprietário sofre com a fluidez dessas vendas, o aumento da dificuldade de alcançar públicos mais diversificados e de expandir sua marca para outros patamares. Sob este norte de considerações é possível solucionar esse empecilho adotando uma abordagem estratégica que envolva uma série de etapas das quais auxiliarão na resolução desses problemas como um todo, além de resolver essas adversidades vai ser possível experienciar benefícios dos quais não se tinham antes, promovendo um funcionamento ainda melhor da empresa Ótica do Zé no mercado de trabalho.

Conforme Junior (2001, p.29), “a necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados de racionalizar o processo produtivo”. Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume. Mas manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida do possível eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas de produção, é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços.

Começando pela primeira etapa que será a avaliação do cenário atual para entender detalhadamente as práticas de compras atuais da empresa, onde haverá a contratação de um fiscal especializado na área para identificar falhar, desperdícios e oportunidades de melhoria neste âmbito, o profissional pode incluir a análise de inventário, custos de aquisição, feedback dos clientes sobre a disponibilidade de produtos e outras maneiras de uma melhor performance. Diante o exposto, o profissional irá mostrar para o responsável de compras o resultado e o proprietário devem aplicar as práticas impactando diretamente na satisfação do cliente e na lucratividade da empresa. Logo após, é essencial monitorar os resultados e fazer

relatórios regulares sobre os avanços, mostrar resultados tangíveis pode ajudar a convencer o proprietário da importância da Gestão de Compras (JUNIOR, 2001).

Ao seguir essas etapas, é possível criar uma cultura de reconhecimento da importância da gestão de compras dentro da empresa, alinhando as aquisições de compras às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, melhorando a performance da Ótica do Zé para um nível mais elevado do qual não acarretará mais divergências semelhantes como estas uma vez que ao conseguir superar um mar de problemas os funcionários se tornam mais aptos ao sucesso e bem por trabalharem na empresa, se sentem realizados e isso aprimora suas capacidades se as regras de prescrição atinentes as soluções forem designadas com qualidade.

Ainda, deverá ser realizada uma gestão de compras eficaz, o que ajudará a evitar situações de acúmulo e falta de produtos no estoque da empresa. A primeira etapa em uma gestão de compras eficiente é realizar um planejamento, o que envolve uma análise das vendas, dos padrões de consumo e das previsões de demanda. Um planejamento estratégico de compras pode ser definido como um processo de avaliação, implementação e controle de importantes decisões de abastecimento realizadas para cumprir os planos e metas de longo prazo de uma empresa. Dessa forma, atuando como caminho principal para a organização atingir seus objetivos (CARR; PERSON, 2002).

No entanto, um planejamento estratégico só consegue se mostrar eficaz com um gerenciamento das entradas e saídas que padronize as aquisições realizadas pelo proprietário com as demandas de seus clientes, definindo o que, quando, quanto e por que compras serão realizadas. A aplicação dessas quatro perguntas básicas na gestão da Ótica do Zé pode proporcionar uma abordagem estratégica que proporcionará um planejamento e compreensão clara das aquisições, ajudando a promover um desempenho mais alinhado aos objetivos da organização. Com isso, é garantido um estoque organizado, com todos os itens necessários para poder suprir demandas em um período em que não vai haver excesso ou falta de produtos.

Ao definir o que será comprado, o proprietário consegue priorizar itens que vão atender às necessidades dos compradores e estejam alinhados com as tendências do mercado. Definindo quando comprar, é possível priorizar as programações de compras, considerando períodos de alta demanda, como as datas comemorativas e

promocionais. Dessa forma, a empresa consegue garantir que produtos com demanda estejam disponíveis no momento certo, minimizando riscos de insatisfações. Definindo quanto comprar, o proprietário consegue avaliar as quantidades a serem compradas com base em previsões de demanda, e definindo por que comprar, consegue refletir sobre a contribuição de cada compra para os objetivos da organização (CARR; PERSON, 2002).

A aplicação da metodologia na empresa pode ajudar a ajustar as suas estratégias, respondendo facilmente às mudanças no mercado e garantindo que suas operações estejam sempre alinhadas às necessidades dos clientes, evitando tanto a imobilização dos produtos quanto a ausência deles. Além disso, permite que todos os integrantes da equipe estejam cientes das estratégias e trabalhem em conjunto para atingir os objetivos da organização.

A realização de um inventário periódico eficiente no gerenciamento do estoque será fundamental para evitar a permanência de produtos parados por períodos prolongados, aprimorando o fluxo das mercadorias e reduzindo uma possível necessidade de grandes promoções ou descartes de peças danificadas no futuro. Além disso, pode ser realizado de forma gratuita através de contagens feitas para determinar precisamente a quantidade e valor do estoque.

Desta forma, com o intuito de promover uma solução viável para lidar com o acúmulo ou ausência de produtos, o inventário periódico possibilita um controle de estoque decisivo assegurando uma análise estratégica dos produtos com maior ou menor demanda, facilitando uma melhor gestão de compras, reduzindo o risco de perdas financeiras. Desse modo, a Ótica do Zé pode manter seu estoque em níveis saudáveis evitando situações críticas e assegurando os investimentos nessa área com base em boas apurações, ao qual o objetivo é encontrar uma possibilidade de descontos de acordo com a oferta de compra para girar as mercadorias paradas, melhorando o rendimento.

A partir disso, encontra-se a necessidade de avaliar profundamente a situação perante a ineficiência e ausência de uma boa qualidade de gestão de estoque na organização, trazendo métodos eficazes para que o desperdício e perda de qualidade dos produtos sejam minimizados. A classificação dos recursos existentes no ambiente, separando o que fica e o que sai, desperta nas pessoas uma análise crítica

do seu ambiente e para o rompimento de paradigmas sobre posse de objetos obsoletos (RIBEIRO, 2015, p.25). Seguindo este viés, a análise de uma reavaliação dos preços deve ser feita para facilitar a decisão de quais itens terão descontos, auxiliando a saída de produtos parados no estoque.

Ademais, esse tipo de estratégia visa não somente o aumento da rotatividade dos itens que estão estagnados, mas também oferecer aos clientes a oportunidade de compras atraentes. Uma solução eficiente para lidar com situações de acúmulo de produtos juntamente com o inventário periódico, envolve a criação de eventos e campanhas promocionais com objetivo de promover uma movimentação dos produtos que estão há mais tempo no estoque, visando um aumento da rotatividade da mercadoria que, por inúmeras razões, podem não estar atraindo a atenção dos consumidores. Além de atrair novos clientes para a empresa, essas campanhas têm a capacidade de fortalecer a fidelização dos clientes antigos.

Por fim, a realização dos eventos promocionais na loja pode ser uma ferramenta capaz de aumentar a circulação de produtos parados. A Ótica pode, por exemplo, organizar eventos temáticos, como queima de estoque de armações clássicas, ao qual as armações que não são vendidas têm uma redução no preço e condições especiais de pagamento. Esses eventos podem ser divulgados tanto na loja física quanto nas redes sociais e por meio de e-mails para clientes cadastrados, aumentando a visibilidade dos produtos, permitindo também uma experiência de compra imersiva e pessoal.

A Ótica do Zé também enfrenta desafios significativos relacionados à utilização ineficiente de softwares. Essa problemática resulta em diferentes consequências negativas para a organização. Diante disso, a fim de superar esse obstáculo, o proprietário deverá receber instruções sobre como e quando utilizar o software. O programa ssÓticas dá autonomia para que seus usuários consigam gerenciar tudo que acontecia dentro de seus empreendimentos, independente do lugar ou horário. O proprietário da empresa encontra-se é cliente do software. No entanto, devido a inexperiência e a falta de conhecimento, o empresário deixa a desejar a respeito da organização de seu estoque ao utilizar de forma inadequada o programa.

O software auxilia na automatização de diversas tarefas administrativas, como controle de estoque, emissão de notas fiscais e geração de relatórios de vendas, o

que reduz significativamente o tempo gasto em atividades que seriam feitas de forma manual. Além disso, destaca-se também a centralização das informações, permitindo que dados de clientes, produtos, fornecedores e vendas estejam organizados em um único sistema, facilitando a consulta e a tomada de decisões. Embora muito eficiente, o software requer uma noção básica de informática, o que muitas vezes não é demonstrado pelo proprietário (SEBRAE, 2019).

Buscando solucionar esse desafio, pode ser oferecido a empresa e colaboradores um curso de informática básica disponibilizado de forma gratuita pelo Senai de Cruzeiro/SP. Todavia, caso seja empecilho a distância, o proprietário poderá realizar o curso através da plataforma Udemy tendo um único custo de R\$29,90. Estes são capazes de capacitar o aluno para operar computadores utilizando o sistema operacional Windows, recursos de internet, processamento de texto no Word, criação e utilização de tabelas de cálculo no Excel e apresentações gráficas no PowerPoint.

Ademais, é válido ressaltar que o proprietário possui dificuldades para lembrar de atualizar as informações necessárias para o software, deixando informações importantes de fora do programa. Desse modo, elaborar um quadro Kanban pode ajudar a lembrar de atualizar as informações de estoque no software. O quadro oferece uma visualização clara e contínua das tarefas, sem a necessidade de textos ou categorias formais. A movimentação no quadro permite que a equipe veja de forma simples o que precisa ser feito e o que já foi realizado, mantendo o controle do estoque sem complicações. Além disso, o quadro serve como um lembrete visual constante no ambiente de trabalho, incentivando a ação e reduzindo esquecimentos.

O quadro pode ser dividido em colunas como A Fazer, Em Progresso e Concluído. Quando um novo produto chega, a equipe colocará um post it na coluna A Fazer, indicando que precisa ser inserido no sistema. Conforme o responsável começar a registrar no software, o post it será movido para Em Progresso. Após a finalização, o post it vai para Concluído, mostrando que aquele item já está no sistema.

É uma técnica de gestão de materiais e de produção no momento exato (just-in-time), que é controlada através do movimento do cartão (kanban). O sistema kanban é um método de “puxar” as necessidades de produtos acabados e, portanto, é oposto aos sistemas de produção tradicionais. É um sistema simples de autocontrole a nível de fábrica, independente de gestões paralelas e controles computacionais (MOURA, 2007, p. 13).

Esse método oferece uma série de benefícios, sendo que inicialmente melhora a organização, pois todos conseguem ver claramente o que precisa ser feito. Além disso, pode ser realizado de forma gratuita promovendo a responsabilidade, pois as tarefas podem ser atribuídas diretamente a uma pessoa. Isso também reduz o risco de esquecimentos, já que os post it físicos são lembretes visuais constantes de que algo precisa ser feito. O sistema Kanban pode facilitar significativamente o acompanhamento do fluxo de trabalho, ajudando a evitar que tarefas fiquem paradas ou atrasadas.

A implementação das propostas de solução para a má utilização do software na Ótica do Zé, através de cursos de informática e da adoção do Kanban, trarão melhorias significativas para a eficiência operacional da empresa. Os cursos de informática capacitarão a equipe a utilizar plenamente as funcionalidades do software, promovendo uma maior agilidade e precisão nas tarefas diárias. Por outro lado, a introdução do Kanban ajudará a organizar e visualizar a demanda de trabalho, garantindo que as informações necessárias sejam inseridas de forma eficaz. Juntas, essas iniciativas não apenas aprimoram o conhecimento técnico dos colaboradores, mas também incentivam uma cultura de organização e proatividade, resultando em um atendimento mais eficaz e na satisfação dos clientes. A combinação dessas abordagens pode transformar a forma como a Ótica do Zé opera, permitindo que a tecnologia disponível seja utilizada de maneira mais estratégica e produtiva.

Diante das informações citadas ao decorrer do trabalho, é possível perceber a ineficiência relacionada ao planejamento de compras. Para implementar um bom planejamento de compras na Ótica do Zé, é fundamental seguir algumas etapas que garantirão a eficiência e a organização do processo. Primeiramente, deve-se realizar um levantamento detalhado dos produtos disponíveis. Essa análise ajudará o proprietário a entender melhor tendências de consumo dos seus clientes. Em seguida, é importante estabelecer um calendário de compras. Esse calendário deve considerar os prazos de entrega dos fornecedores, as promoções sazonais e as necessidades específicas da loja. Com um cronograma definido, a equipe poderá antecipar-se às demandas, evitando a falta de produtos essenciais. Além disso, deve-se estabelecer orçamentos para as compras. Isso permitirá que a empresa mantenha um controle financeiro, evitando gastos excessivos e assegurando que os recursos sejam utilizados de forma correta.

Para Chiavenato (2005), o órgão de compras, que constitui o elemento de ligação entre a empresa e o seu ambiente externo, é o responsável pelo suprimento dos insumos e materiais necessários ao funcionamento do seu sistema produtivo. Na realidade, o órgão de compras é um elemento de interface entre o sistema empresarial e o ambiente externo, que lhe fornece as entradas e insumos. Diante disso, ao concluir a implementação do planejamento de compras, a Ótica do Zé poderá desfrutar de diversos benefícios. Um planejamento eficaz levará a uma melhor gestão de estoque, reduzindo custos com excessos ou faltas de produtos, além de otimizar o fluxo de caixa. A empresa poderá atender seus clientes com mais eficiência, oferecendo sempre os produtos desejados e garantindo uma experiência de compra satisfatória. Um controle adequado permitirá que a Ótica do Zé tome decisões mais estratégicas, alinhando-se às necessidades do mercado e aumentando sua competitividade.

Observa-se que as situações-problema, em conjunto, podem ocasionar consequências financeiras para a organização. Quando problemas de gestão surgem, é comum resultar em despesas imprevistas e perda de receita. Esses fatores podem desenvolver um ciclo onde a necessidade de resolver problemas constantes desvia o foco da equipe das atividades principais, reduzindo sua eficiência e ocasionando em maiores problemáticas. Também é de extrema importância que o proprietário realize uma separação eficaz entre finanças pessoais e as finanças da organização, já que a mistura de recursos financeiros pode dificultar a gestão, escondendo a real situação econômica da empresa.

Uma solução eficaz para separar as finanças envolve a definição do pró-labore, que representa a remuneração do proprietário pelo trabalho desempenhado na empresa. Definir um valor fixo de pró-labore ajuda a evitar a mistura de recursos, assegurando ainda que o proprietário receba uma quantia que considera justa. É importante que o proprietário realize a adoção de uma conta bancária específica para a empresa, utilizando os recursos presentes na conta somente para atividades da organização. A utilização de softwares de gestão financeira pode ajudar a monitorar essas atividades, permitindo que o proprietário tenha uma visão clara da saúde financeira da empresa. O fortalecimento de uma estrutura financeira organizada não apenas beneficia a organização, mas também pode proporcionar segurança ao proprietário.

Através do todo, é possível observar a importância do papel da liderança. A liderança é um impulso de exemplo e imagem para a empresa e é a base para que tudo transcorra de forma controlada e planejada. Sendo assim, um proprietário que entende o funcionamento de seu negócio é o mínimo para que a empresa apresente uma evolução contínua. Ainda existindo constatação de falhas na liderança, o funcionamento da organização apresentará estagnação.

Para um maior reconhecimento de sua necessidade, é necessário garantir vontade ao proprietário para aprender e praticar formas que auxiliem-o no processo de liderança, como uma reflexão em relação às suas responsabilidades, de modo que entenda seu papel crucial nas situações ocorridas frequentemente no ambiente de trabalho. Por fim, comportamentos capazes de incentivar a equipe, planejar metas e objetivos deixando-os transparentes para seus funcionários e auxiliá-los a cumprir o determinado pode ser de grande influência para garantir o engajamento da equipe e, conseqüentemente, o crescimento do negócio.

3.1 Resultados esperados

A otimização da gestão de compras na empresa Ótica do Zé trará uma série de resultados esperados que irão impactar positivamente diversos fatores operacionais e financeiros da organização. Inicialmente, com a implementação de um planejamento de gestão de compras, a Ótica do Zé poderá automatizar e organizar melhor todo o processo de aquisição de produtos, como armações, lentes e acessórios. Esse controle mais rigoroso das compras permitirá à empresa ter uma visão clara de quais itens são mais necessários e em que momento adquiri-los, evitando assim desperdícios e compras desnecessárias.

Além disso, espera-se uma otimização do controle de estoque. Com a gestão automatizada, será possível monitorar com precisão o volume de produtos disponíveis em estoque e identificar aqueles que estão com baixa quantidade, evitando o acúmulo e a falta de produtos para os clientes. A empresa poderá também negociar com os fornecedores de maneira mais eficiente, pois o sistema trará dados claros sobre o volume de compras e a frequência de reposição necessária, o que poderá ajudar nas negociações. Outro impacto considerável será no atendimento ao cliente. Com um estoque mais organizado e sempre atualizado, a Ótica do Zé poderá atender às demandas dos clientes de forma mais ágil, fazendo com que ao necessitar de produtos

ópticos, os consumidores escolham pela organização, ganhando destaque em meio aos concorrentes.

Através de um planejamento de compras eficaz e uma armazenagem organizada, a gestão de estoque será para a organização um processo menos complicado, uma vez que o proprietário deve ser capaz de enxergar de uma forma mais ampla os itens que compõem o seu estoque. Além disso, manter o cadastro das mercadorias que estão presentes no ambiente sempre atualizado no software de gestão facilitará para que o proprietário não precise contar somente com sua memória, diminuindo a probabilidade de erros e otimizando o processo de realização de compras. Com acesso a dados atualizados sobre as preferências dos clientes e suas compras, a empresa pode oferecer recomendações mais adequadas e realizar compras mais certas, desenvolvendo possíveis fidelizações, que são o principal objetivo da organização.

Os resultados que as propostas buscam atingir na Ótica do Zé apresentam como objetivo central garantir o controle da empresa, de modo que todas as otimizações aumentem a estrutura financeira da organização e que os resultados advindos sejam cotidianamente controláveis e bem definidos, garantindo que o planejamento estratégico das compras sejam feitos das melhores maneiras possíveis. As compras conseguirão ser mais práticas e assertivas e o desenvolvimento da empresa trará cada vez mais atualizações, de modo que surjam cada vez mais clientes e conseqüentemente, uma melhor imagem para a organização.

Desta forma, a Ótica do Zé procura que o novo planejamento de gestão de compras traga, a partir das metodologias citadas, um aumento da eficiência da empresa como um todo, desde o estoque e a parte de entradas e saídas até as formas de atendimento da empresa, garantindo que a empresa consiga prosperidade e uma evolução constante, obtendo também mais lucro, de modo que ela consiga alcançar todas as metas estabelecidas. O processo de visão das dificuldades e das formas de solucioná-las procurará trazer uma ideia de como melhorar o funcionamento para que aqueles problemas que sempre acabam atrapalhando a parte financeira sejam excluídos e assim, não acabem afetando as compras da empresa, que é a parte que possui cada vez mais problemas em questão.

CONCLUSÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso iniciado no começo do ano de 2024, passou a ser estruturado diante de uma pesquisa de campo onde analisamos as organizações situadas no município de Guaratinguetá/SP. Dentre as empresas observadas, optou-se pela Ótica do Zé, uma organização que comercializa produtos como óculos e acessórios, incluindo lentes e armações de óculos de sol, esportivos e de grau. Pudemos identificar dificuldades do proprietário em relação à sua gestão de compras, que influenciava em uma má organização do estoque e acarretava em prejuízos financeiros. Para solucionar as problemáticas da organização, fez-se necessário a realização de pesquisas técnicas sobre a Administração, sua história e seus métodos de identificação e resolução de conflitos.

No primeiro capítulo, recordamos assuntos relevantes para o entendimento do ramo administrativo e suas vertentes, trazendo seu surgimento em um contexto geral e sua influência histórica em nosso país. Após sua introdução histórica, foi necessário compreender também a sequência cronológica de suas teorias, além de valorizar seus autores teóricos como Chiavenato, Drucker, Weber, entre outros que muito contribuíram com a área da Administração.

No segundo capítulo, abordamos a organização escolhida no decorrer das pesquisas de campo, a Ótica do Zé, situada no centro comercial do município de Guaratinguetá e com uma filial em Lorena/SP. Esta constatou algumas discrepâncias em seu modus operandi, tal afirmação se verifica facilmente na ausência ou da ocorrência das atividades executadas na área de compras, visto que o proprietário não possuía um interesse em administrar com eficiência o setor de compras, ocasionando em diversas problemáticas para também as outras áreas de funcionamento da ótica. As compras de produtos eram feitas sem um planejamento que acarretava em problemas de comunicação com a equipe e o proprietário, causando a perda de alguns itens pela ineficiente gestão de estoque que fora gerada, conseqüentemente prejuízos financeiros para empresa, uma distorção da imagem do proprietário e uma carência maior para conseguir alcançar os objetivos.

O terceiro capítulo apresentou as propostas de melhorias e estratégias para a Ótica do Zé. Com base nas análises que foram realizadas, foram propostas algumas intervenções focadas na área de gestão de compras, estoque e financeiro. Foi sugerida a implementação de eventos promocionais, evitando o acúmulo ou falta de produtos no estoque e minimizando prejuízos financeiros. Além disso, a realização do método Kanban para o aprimoramento da visualização e o monitoramento das tarefas. Destacou-se a importância de investir na capacitação da equipe e no investimento de otimização de ferramentas tecnológicas, aprimorando a eficiência e a experiência do cliente. Formulamos, ainda, um cronograma com metas de curto e médio prazo, no intuito de que a empresa faça a implementação das mudanças que foram propostas.

Com a implementação das metodologias e sistemas apresentados para a resolução de ineficiência da gestão de compras, a Ótica do Zé pode otimizar seu estoque e aumentar sua eficiência operacional. Os métodos que apresentamos não somente abrangem e solucionam a área de compras, mas também conseguem atingir outros setores ineficientes presentes na organização, gerando seu desenvolvimento. Dessa forma, a empresa pode ganhar maior visibilidade no mercado e atingir suas metas de expansão. Os ideais apresentados durante nosso Trabalho de Conclusão de Curso buscam trazer uma otimização eficaz para o estoque da ótica e clareza para que seu proprietário possa observar com mais atenção o setor de compras, além de outros benefícios a curto, médio e longo prazo. No entanto, é necessário estabelecer um aprimoramento contínuo para que a organização continue se expandindo e apresentando resultados positivos.

Este trabalho não encerra aqui, podendo ser motivo de outros estudos que atendam as necessidades da empresa em questão e que contribuam especificamente com a área da Administração.

REFERÊNCIAS

ALENCARB, Luciana Hazin. **Metodologias para Seleção de Fornecedores: uma Revisão da Literatura**. 1. Ed. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2012.

ALVAREZ, M. P.; QUEIROZ, A. A.; **Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade**. Ouro Preto, ENEGEP, 2003.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **What is Marketing?**. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>> Acesso em: 19 jun. 2024.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos**. 4. Ed., São Paulo; Bookman, 2001.

BARCELLOS, Ricardo. **Desenvolvimento Pessoal e Interpessoal**. 1. Ed. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual do empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

CAIÇARA, Cícero. **Sistemas integrados de gestão - ERP: uma abordagem gerencial**. 2. Ed. Curitiba: InterSaber, 2012.

CARR, A. S.; PEARSON, J. N. **The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance**. 1ª edição. *International Journal of Operations & Production Management*, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo; Manole Ltda., 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2003.

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

COELHO, Benedito Carlos Marcondes. **A história de Guaratinguetá no Período Colonial**. 1. Ed. São Paulo, HL2 Gráfica e Editora, 2003.

CORRÊA, Fernando Ramos. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro; Fundação Cecierj, 2019.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas.** Revista de Administração Pública; V.42, 2008.

DEL PRIORE, Mary; VENÂNCIO, Renato Pinto. **O livro de ouro da história do Brasil.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

DIAS JUNIOR, Gilson D. B.; **Análise da Gestão de compras em uma empresa do ramo da Construção Civil.** Paraná, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2001.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a Administração.** 2. Ed., São Paulo; Nobel, 2001.

FARIA, Caroline. **Administração de Compras.** Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao/_administracao-de-compras/> Acesso em 08 out. 2024.

FAUSTO, Boris. **História Concisa do Brasil.** 1ª edição. São Paulo; Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

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

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais.** Brasília; ENAP / DDG, 2013.
FERNANDES, Cláudio de Almeida. **TGA – Teoria geral da administração.** Uberlândia; 2010. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAZIANI, Álvaro Paz. **Gestão de Estoques e Movimentação de Materiais.** 2. Ed. São Paulo: UnisulVirtual, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 15. Ed., São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2018.

KUHN, Ivo Ney. **Gestão Financeira,** Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2012.
KUMMER, Mauro José. **Gestão de Estoques.** Paraná; Instituto Federal do Paraná, 2012.

KWASNICKA, Eunice Lacawa. **Introdução à Administração.** 6. Ed., São Paulo; Atlas S.A., 2005.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** 2. Ed., São Paulo; Saraiva, 2008.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão de Qualidade.** Santa Maria; Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MAIA, Theresa; MAIA, Tom. **Conto, Canto e Encanto com a minha História: Guaratinguetá ontem e hoje**. São Paulo, 2010

MAIA, Tom; MAIA, Thereza. **Memórias do Comércio de Guaratinguetá**. 2. Ed. Guaratinguetá; Museu Frei Galvão, 1995.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. 1ª edição. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MORAES, José Geraldo Vinci. **História: geral e Brasil**. 2ª edição. São Paulo: Atual, 2005.

MOURA, R. Kanban: **A Simplicidade do Controle da Produção**. 7ª edição. São Paulo: IMAM, 2007.

MURRAY, James Augustus Henry. **Oxford Languages**. Oxford, 1876.
OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da Logística**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

PESSOTTI, Patrícia. **O Papel de Líder na Organização**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7964/o-papel-do-lider-na-organizacao.html#>> Acesso em: 26 ago. 2024.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAPOSO, Matheus; FREITAS, Marta; FILHO, Mario; FERNANDES, Marcos; SILVA, Rodrigo. **A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos**. Brasília: 2016.

ROSSES, Gustavo. **Introdução à Administração**. 1. Ed., Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2014.

SEBRAE. **Gestão de Estoque**. 1ª edição. Bahia; UGEP, 2019.

SOUSA, Helcimara. **Teoria Geral da Administração**. 1ª edição. Rio de Janeiro; SESES, 2015.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 8ª edição. São Paulo; Atlas, 1990.