

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

Giovana França Linhares de Abreu
João Vitor Cazzeli Vaz Tineu Maia
Maria Eduarda Sampaio Ribeiro
Miguel Bitencourt Pena
Vitória Misuzu Da Fonseca Fukuhara
Viviane Rodrigues Rabelo Costa

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE: uma estratégia de
gestão na Zoe Massas**

Guaratinguetá – SP

2024

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

Giovana França Linhares de Abreu
João Vitor Cazzeli Vaz Tineu Maia
Maria Eduarda Sampaio Ribeiro
Miguel Bitencourt Pena
Vitória Misuzu Da Fonseca Fukuhara
Viviane Rodrigues Rabelo Costa

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE: uma estratégia de
gestão na Zoe Massas**

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

Guaratinguetá – SP

2024

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho, a todos que estiveram ao nosso lado durante essa jornada. Aqueles que compartilharam nossos sonhos, que nos deram força nos momentos de cansaço, e que acreditaram em nós, mesmo quando nós mesmos duvidamos. Aos nossos familiares, que foram nossa base, nosso ombro de apoio. Vocês estiveram presentes em cada etapa, suportando nossos estresses e nos lembrando do motivo de cada esforço. Essa conquista é tanto nossa quanto de vocês. Aos amigos, que foram nossos companheiros de risadas e brincadeiras. Vocês tornaram o caminho mais leve e nos lembraram de que não estamos sozinhos. Agradecemos profundamente as nossas orientadoras, que estiveram ao nosso lado durante todo o processo, com paciência, sabedoria e incentivo. Sua orientação foi essencial, e sua confiança em nós nos deu forças para seguir em frente e acreditar no nosso potencial. Este trabalho é dedicado a todos vocês que acreditaram e estiveram ao nosso lado. Cada palavra, cada página e cada conquista são fruto do apoio, da fé e do amor que recebemos. A nossa mais profunda gratidão à todos

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaríamos de agradecer a Deus e aos nossos familiares e orientadoras, cuja a sabedoria, conhecimento e orientação foram extremamente essenciais para o desenvolvimento do trabalho. Destacamos também a união, empenho, dedicação e solidariedade do grupo todo ao longo do processo. Por fim, agradecemos o proprietário, Lucas Almeida Mendes dos Santos e sua família, pela generosidade e constante disponibilidade em nos auxiliar, sempre que necessário.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso aborda a história da Administração, tal qual seu desenvolvimento como ciência e em sua prática. O primeiro capítulo trata de uma pesquisa bibliográfica realizada em livros e artigos científicos sobre os conceitos, principais autores, teorias e áreas da Administração, com foco na Gestão de Qualidade. No segundo capítulo, aborda-se uma breve descrição da história da empresa e as características do município de Guaratinguetá, no qual está localizada a empresa Zoe Massas que é o instrumento de pesquisa. Dentre os problemas encontrados, lista-se o mal aproveitamento do espaço físico, condições de serviços, organização e atrasos dos pedidos, o que foi averiguado através de visitas ao estabelecimento e entrevistas com os proprietários. Após o aprofundamento do estudo, no terceiro capítulo, o grupo se reuniu e discutiu ideias para propor a adoção de medidas referentes as melhorias nas entregas com erros e alto tempo de espera, no layout do local e a criação de um mapa e riscos, investimento de uma faixa chamativa, troca das embalagens, da adoção de novos sistemas de feedback e implementação de uma plataforma de pedidos automatizados, evitando possíveis erros de produção e mitigando os atrasos. O objetivo foi de analisar e avaliar as fragilidades da empresa e propor um conjunto de estratégias abrangentes focadas na melhoria operacional e administrativa da empresa. A partir desses resultados pode-se concluir que, a implementação de tais propostas poderá solucionar as problemáticas em relação a logística de entrega, qualidade das embalagens, layout interior, o reconhecimento do público alvo, sem contar que a empresa possuirá uma identidade própria no mercado.

Palavras-chave: **Gestão. Qualidade. Feedback. Entrega**

ABSTRACT

This Course Completion Work addresses the history of Administration, as well its development as a science and in its practice. The first chapter deals with a bibliographical research carried out in books and scientific articles on the concepts, main authors, theories and areas of Administration, with a focus on Quality Management. The second chapter, covers a brief description of the company's history and the characteristics of the municipality of Guaratinguetá, in which the company Zoe Massas is located, which is the research subject. Among of the problems encountered, there is the poor use of physical space, service conditions, organization and delays in orders, which was investigated through visits to the facility and interviews with the owners. After deepening the study, in the third chapter, the group met and discussed ideas to propose the adoption of measures regarding improvements in deliveries with errors and long waiting times, in the layout of the location and the creation of a map and risks, investment an eye-catching banner, changing packaging, adopting new feedback systems and implementing an automated ordering platform, avoiding possible production errors and mitigating delays. The objective was to analyze and evaluate the company's weaknesses and propose a set of comprehensive strategies focused on operational and administrative improvement of the company. From these results we can conclude that the implementation of such proposals can solve problems regarding delivery logistics, packaging quality, interior layout, recognition of the target audience, not to mention that the company will have its own identity in the market.

Key-Words: **Management. Quality. Feedback. Delivery**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 ADMINISTRAÇÃO.....	10
1.1 História da Administração.....	10
1.2 História da Administração no Brasil.....	13
1.3 Conceitos de Administração.....	15
1.4 Teorias da Administração.....	18
1.4.1 Teoria da Administração Científica.....	18
1.4.2 Teoria Clássica.....	19
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	20
1.4.4 Teoria Burocrática.....	22
1.4.5 Teoria Estruturalista.....	23
1.4.6 Teoria dos Sistemas.....	24
1.4.7 Teoria Comportamental.....	25
1.4.8 Teoria Contingencial.....	26
1.5 Áreas da Administração.....	27
1.5.1 Logística.....	27
1.5.2 Gestão de Estoque.....	28
1.5.3 Gestão de Pessoas.....	29
1.5.4 Marketing.....	30
1.5.5 Gestão Financeira.....	31
1.5.6 Gestão de Informação.....	32
1.5.7 Planejamento Estratégico.....	33
1.5.8 Gestão da Qualidade.....	34
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	36
2.1 Descrição do Município.....	36

2.2 Caracterização da Empresa.....	37
2.3 Descrição dos Problemas.....	38
3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	48
CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICES.....	69
Apêndice A.....	69
Apêndice B.....	69
Apêndice C.....	70
Apêndice D.....	70
Apêndice E.....	70
Apêndice F.....	71
Apêndice G.....	71
Apêndice H.....	72
Apêndice I.....	72
ANEXOS.....	73
Anexo A.....	73
Anexo B.....	73
Anexo C.....	73
Anexo D.....	74
Anexo E.....	74
Anexo F.....	75
Anexo G.....	75
Anexo H.....	76
Anexo I.....	76

INTRODUÇÃO

Para a realização de um estudo detalhado sobre as questões que serão pautadas pela empresa que será apresentada, é imprescindível o entendimento das áreas e princípios da Administração. Com ênfase nisso, a área aplicada será a Gestão da Qualidade, com o objetivo de assegurar que produtos e serviços superem as expectativas. Este trabalho irá desenvolver um estudo com uma instituição, visando identificar falhas em sua gestão, e conseqüentemente apresentar soluções viáveis para a melhoria da própria, propondo trazer maiores resultados ao futuro da empresa.

No primeiro capítulo do projeto, será explorada a origem histórica da Administração. Desse modo, terá destaque em sua resposta ao desenvolvimento da época, desde a criação da colonização até a elaboração de leis e o crescimento industrial e tecnológico. Também será mostrado sua introdução no Brasil, e de como ela mudou os meios administrativos da época. Com isso, serão discutidos os conceitos e teorias dos principais pensadores que buscavam definir essa ciência, enfatizando a necessidade da própria ao longo do tempo. Além de que, no primeiro capítulo será abordado áreas da Administração, que se fazem importante para qualquer negócio. Desse modo, o capítulo inicial não só contextualiza a evolução da Administração, mas também destaca como suas práticas e teorias têm sido fundamentais para moldar as estruturas organizacionais e garantir a adaptação das empresas às mudanças constantes do ambiente econômico e social.

O capítulo dois do Trabalho de Conclusão de Curso, nomeado como situação problema, trará temas como características do município de Guaratinguetá, descrição da empresa Zoe Massas e também as dificuldades da mesma. Serão apresentados detalhes sobre a cidade em que a empresa está localizada, incluindo sua relevância histórica e econômica, destacando aspectos demográficos e as principais atividades econômicas, especialmente do bairro Jardim do Vale. Será apresentado também, a caracterização da organização incluindo sua história, produtos oferecidos e a estrutura organizacional. Por fim, a atenção desse trabalho centra-se nos desafios enfrentados pela instituição, com ênfase na Gestão de Qualidade. Assim serão analisadas as principais dificuldades que afetam a empresa. Além disso, serão discutidas possíveis implicações dessas dificuldades para a sustentabilidade e competitividade da empresa no mercado local, buscando identificar soluções práticas e estratégias de

melhoria que possam ser implementadas para promover o seu crescimento e a excelência nos seus processos.

No terceiro capítulo, serão apresentadas as propostas de solução para os problemas identificados no capítulo anterior, que resultam da ausência de uma Gestão da Qualidade eficaz. Inicialmente, será sugerida a implementação de um sistema de coleta e análise de *feedback* dos clientes, visando identificar pontos de melhoria no atendimento e nos produtos. Além disso, será considerada a importância de estabelecer parcerias estratégicas para melhorar a eficiência logística. Também se propõe a adoção de um sistema para o controle de vendas e análise de dados, facilitando a tomada de decisões. Outras soluções incluem a definição de um fornecedor fixo para reduzir custos operacionais, a instalação de sinalizações de segurança, e a criação de um mapa de risco para garantir um ambiente de trabalho seguro. Em suma, a realização de uma análise SWOT orientará a revisão do espaço interno e externo da empresa.

Desse modo, ao concluirmos o trabalho, serão apresentados todos os aspectos discutidos pelo grupo ao longo dos capítulos, avaliando a viabilidade das ferramentas de proposta de solução, pensando em opções que sejam adaptáveis às necessidades da empresa e também garantindo que sejam práticas e eficazes. Ademais, a empresa poderá aplicar soluções, visando o aprimoramento na Gestão de Qualidade e continuar as pesquisas aprofundadas para o crescimento contínuo da mesma. Portanto, a conclusão será uma das partes mais significativa, pois abordará um encerramento de todo o conteúdo apresentado e é nela que iremos abordar nossas expectativas do Trabalho de Conclusão de Curso.

Os autores mais relevantes abordados ao longo do trabalho serão: Idalberto Chiavenato (1999, 2003, 2004, 2014), Otávio Oliveira (2004) e Reinaldo Silva (2008).

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

Antes da formalização da Administração como disciplina científica, já haviam referências em diversas culturas. Por exemplo, na Bíblia, percebe-se o primeiro arranjo organizacional atribuído a Jetro, que consiste em uma hierarquia de conselheiros para líderes de diferentes grupos. Na antiga China, tanto Confúcio quanto Chow, Rei Wu, contribuíram para a Administração pública, com ênfase nas necessidades da população. Além disso, no Egito Antigo, textos em papiros datados de 1300 a.C. ressaltam a importância da organização e da gestão eficaz da burocracia pública. Notas históricas na Antiguidade comprovam longevidade de planejar a diligência de trabalhadores. Sua chegada apresenta datas históricas, como 5000 a.C. os sumerianos, pesquisavam métodos de lidar com dificuldades de modo de ágil. Porém no Egito, Ptolomeu criou um sistema econômico organizado que precisava de uma Administração pública eficiente para o funcionamento. Os gregos exerceram influência significativas sobre a humanidade nas áreas das artes e linguagens, adotando modelos administrativos dos romanos.

Apesar dos progressos no conhecimento humano, a chamada Ciência da Administração somente surgiu no despontar 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. 54).

É importante ressaltar que o presente é o resultado do passado, mas de maneira que torna fácil o entendimento atual. Por ter pouco mais que 100 anos a Administração constitui um marco histórico com influências de antecedentes. Nos tempos atuais a Administração tem se mostrado fundamental no planejamento, organização, direção e controle das atuais instituições. Por volta do século XIX a Administração era usada por pequenos negócios, pela diferente sociedade de civis e instituições. Os filósofos exerceram influências na Administração, como exemplo, Sócrates que articulou as competências administrativas derivando do caráter pessoal, Platão e Aristóteles contribuíram com ideias sobre a organização da sociedade e a busca pela justiça. Portanto, a Administração evoluiu, integrando conceitos filosóficos com práticas gerenciais, tornando um pilar essencial para a empresa

Após o declínio do Império Romano em 476 d.C., houve uma transferência do poder das estruturas estatais para a igreja católica e as organizações militares. Na influência da organização militar foi marcante na Idade Média, com sua estrutura linear e hierarquia de comando. Durante a época de Napoleão Bonaparte, surgiram novos princípios organizacionais, incluindo comandos centralizados. Além disso, o princípio da direção, em que cada soldado compreendia suas tarefas de forma objetiva, foi destacado. O líder militar prussiano Carl Von Clausewitz também enfatizou a disciplina como ferramenta eficaz para a organização em seu tratado sobre princípios da guerra no início do século XIX.

Para Chiavenato (2014, p. 36) tanto Karl Marx quanto Friedrich Engels afirmam que "O poder político e do Estado nada mais são do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem. O Estado vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora." Moldaram a compreensão do papel do Estado, concebendo-o como resultado da dominação do homem sobre si mesmo, do mercado e da força de trabalho. Os próprios foram responsáveis por criar o socialismo científico e o materialismo histórico. O marxismo representou o primeiro momento em que os estudos sobre as leis objetivas do desenvolvimento econômico e social contrapuseram-se às ideias metafísicas.

Com início do século XVII, as teorias econômicas foram expostas para um entendimento sábio dos fenômenos institucionais. Os pensamentos dos economistas clássicos são peças essenciais para o entendimento da Administração. Criador da economia clássica, Adam Smith (1723–1790) traz o pensamento racional, na onde traz a competição como seu foco principal, de modo que o mercado determine o uso eficiente dos recursos de produção sem o sobejo de lucros. Os pioneiros e empreendedores, desde o século XIX, trouxeram grandes mudanças ao cenário da Administração, nomes como Rockefeller, Swift, Duke, Westinghouse, Daimler e Benz, e alheios, foram os primeiros a trazer mudanças para dentro da indústria.

Um dos seus principais motivos para toda essa mudança foi quando as ferrovias surgiram, no ano de 1820, nos Estados Unidos o que facilitou o transporte e permitiu a urbanização das cidades. Westinghouse e a General Electric exerceram a liderança no setor dos bens, essas empresas estabeleceram suas próprias redes de vendas com suas equipes de modo capacitado, iniciando as práticas que mais tarde evoluiriam para o conceito moderno de gestão de marketing, sendo que também foram

pioneiras na adoção do modelo organizacional funcional. Na ordem cronológica, entre 1890 e 1900 houve uma onda de fusões empresariais visando otimizar fábricas e reduzir preços, destacando-se a criação da US Steel Corporation.

A revolução industrial teve início em 1776 na Inglaterra, quando James Watt desenvolveu mecanismo que possibilitavam a substituição da mão de obra humana por máquinas a vapor, aplicáveis em diversas finalidades industriais. De acordo com Chiavenato, esse período histórico pode ser dividido em duas fases distintas: De 1780 a 1860, ocorreu a primeira aplicação da força motriz à indústria, utilizando o carvão como principal fonte de energia. De 1860 a 1914, houve a transição do uso do carvão para a eletricidade e os derivados de petróleo como fontes de energia, permitindo o avanço da indústria na ciência e a expansão da industrialização da Europa Central e Oriental até o Extremo Oriente.

Nasce, daí, a necessidade de disciplinar e organizar tanto a relação patrão x empregado, quanto os processos do trabalho. Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. E a moderna Administração surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial. (SOUZA, 2015, p.29).

Teve um impacto significativo na Administração, pois marcou o início do reconhecimento da importância da gestão na transformação da economia e na organização do deslocamento da população rural para os centros urbanos. O surgimento da produção em larga escala trouxe novos desafios que demandaram abordagens mais sistemática e eficientes na gestão das empresas, levando ao desenvolvimento de princípios e práticas administrativas, como a divisão do trabalho, a padronização de processos, a hierarquia organizacional e o foco na eficiência e na produtividade. Além de que, impulsionou o surgimento de teorias e abordagens.

A Revolução Industrial também conduziu buscas por novos meios de organização e controle nas organizações, tornando um ambiente propício para o surgimento de teorias administrativas mais estruturadas. Nesse contexto, a imagem do gerente e do líder organizacional passou a ser vista como fundamental para a condução das operações, sendo responsável por otimizar os recursos e aumentar a competitividade da empresa. A necessidade de alinhar os processos produtivos com as demandas do mercado e as condições de trabalho criou um espaço para o aprimoramento das técnicas de gestão, que passaram a incorporar conhecimentos de

áreas como psicologia, sociologia e engenharia. O estudo das relações humanas nas organizações, por exemplo, foi ampliado, com destaque para o movimento das relações humanas liderado por Elton Mayo, que evidenciou a importância da motivação e das condições de trabalho para o desempenho dos funcionários.

1.2 História da Administração no Brasil

O Brasil, antes mesmo da chegada dos colonizadores europeus (1500), era administrado por dois grandes grupos, os tupis-guaranis e os tapuias, onde os próprios apresentavam sua maneira autônoma de trabalhar, por meio da caça, coletas de frutas e agricultura. Depois da chegada dos europeus o modo de trabalho mudou muito, já que descobriram novos meios de exploração da terra brasileira, como da madeira vermelha que foi denominada Pau-Brasil, e da retirada de animais exóticos. A chegada dos portugueses em 1500 comandada por Pedro Álvares Cabral, ocorreu após a partida de uma frota de navios com destino às Índias. A descoberta sobre a terra brasileira ocorreu no dia 21 de abril, baseando-se no litoral da Bahia no dia consecutivo.

“À medida que a madeira foi-se esgotando no litoral, os europeus passaram a recorrer aos índios para obtê-la. O trabalho coletivo, especialmente a derrubada de árvores, era uma tarefa comum na sociedade tupinambá. Assim, o corte do Pau-Brasil podia integrar-se com a relativa facilidade aos padrões tradicionais da vida indígena.” (FAUSTO, 1994, pág. 42).

A devida identificação do nome Brasil, apareceu em 1503 associado a principal riqueza do país, o Pau-Brasil. Entre os anos de 1500 e 1535 ocorreu sua extração da madeira vermelha alcançada por meios de troca com indígenas, principalmente pelo escasso de extração da madeira, devido a essa consequência ofereciam troca de farinha de mandioca, peças de tecidos e facas aos povos, pelo fornecimento. A Coroa Portuguesa decidiu colonizar a nova terra por motivos governamentais. A emissão de Martim Afonso de Sousa (1530-1533) patrulhou a costa, decretou a colônia de São Vicente (1532) e explorou a terra para garantir sua ocupação. O primeiro governador enviado foi Tomé de Sousa, na qual recebeu instruções para administrar a nova terra, sendo preciso a criação de cargos importantes. As capitânicas hereditárias foram as primeiras maneiras de governo para administrar o país, dividindo-o em territórios e

distribuindo aos nobres portugueses, com a intuição de proporcionar a colonização nos determinados locais.

Na época, o Brasil ainda não era uma grande fonte de riqueza para Portugal, e com criação do governo geral, foi um passo para maior organização administrativa brasileira. Com a chegada da família real muita coisa mudou no país, principalmente pela abertura dos portos do Brasil a nações amigas (28/01/1808) instituída com a chegada de Dom João. Por conta disso deixou de ser só uma colônia já que o império estava aqui, administrando a terra e favorecendo a exportação de açúcar e algodão. A primeira república brasileira foi instituída por militares, sendo o principal nome marechal Deodoro da Fonseca, que se tornou chefe do governo provisório, nomeando alguns oficiais para Congresso Constituinte. Mesmo com diferenças nas ideologias entre os grupos de marechal Deodoro e Floriano Peixoto, eles tinham algo em comum, o desinteresse em divisões de classes sociais, ao contrário dos defensores da República liberal.

Durante seu governo provisório, desde 1930 a 1945, Getúlio Vargas enfrentou diversos desafios da crise mundial, especialmente no setor agrícola, no qual se resultou em medidas econômicas, concentrada particularmente na política do café, o qual estava sendo muito afetado pela quebra da bolsa de valores em Nova York em 1929, e o Estados Unidos sendo o maior comprador do café brasileiro fez com que a exportação diminuísse, e como consequência a economia brasileira decaiu significativamente. “Um dos aspectos mais coerentes do Governo Vargas foi a política trabalhista. Entre 1930 e 1945, ela passou por várias fases, mas desde logo se apresentou como inovadora com relação ao período anterior. “(FAUSTO, 1994, pág.335). Sua Administração implementou uma política trabalhista, na qual reprimiu os esforços organizacionais da classe trabalhadora urbana, sendo que em 1930, houve uma forte repressão contra partidos e organizações de esquerda, que se tornou ainda mais sistemática do que a Primeira República, além da implementação do setor educativo com movimentos da sociedade contornando a elite.

Nas últimas décadas ocorreram diversas transformações no mundo da Administração, impulsionadas por uma revolução tecnológica que ultrapassou a Revolução Industrial. Essas mudanças reduziram a contraposição na divisão do trabalho entre os países dominantes industrializados, e os países dependentes de recursos naturais e da agricultura. Além disso, acabaram com a dependência dos

países de terceiro mundo, mudando o caráter dos zelos de subordinação dentro do plano internacional. No Brasil houve um progresso significativo com várias minorias de grupos sociais que ganharam voz e reivindicação de seus direitos, assim promovendo o avanço da cidadania, especialmente para mulheres, indígenas, negros e trabalhadores.

1.3 Conceitos de Administração

A formação do conceito instituído a Administração, engloba uma série de diferentes opiniões e visões de diversos filósofos e cientistas, envolvendo em seu conceito as novas atualizações tecnológicas e de como o mundo se encontra em constante mudança. Mediante essas inovações há uma circunstância sobre o pensamento pessoal de cada indivíduo e na utilização de recursos proporcionados. A Administração é uma área ampla na qual é aplicável a qualquer setor de organização, sendo suas principais funções o planejar, organizar, dirigir e controlar com o objetivo de alcançar metas proporcionadas dentro de uma empresa. Mesmo que os diferentes autores possuam entendimentos amplos visam um único resultado, a eliminação do desperdício produtivo. Sendo importante o controle de bens, serviços e demais funções dentro de uma instituição, afim de obter lucro e a organização desejada.

“O mundo em que vivemos é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não-humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc).”
(CHIAVENATO, 2003, p.30)

Chiavenato afirma que, quando as organizações alcançam um determinado tamanho e suas operações se tornam complexas, a Administração se torna essencial. O conceito se define na coordenação dos recursos humanos, materiais e financeiros para alcançar seus objetivos de forma eficaz e eficiente. Isso demanda uma estrutura hierárquica com diferentes níveis de responsabilidades, onde a Administração consiste na gestão racional das atividades da organização, independentemente de ser uma entidade com fins lucrativos ou não. Desse modo, inclui planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da empresa para garantir sucesso a longo prazo, auxiliando

nas tomadas de decisões estratégicas e táticas da empresa. A administração, portanto, não é apenas uma questão de estrutura, mas também de adaptação constante às transformações que ocorrem no ambiente ao redor. À medida que as organizações crescem e se tornam mais complexas, os gestores precisam ter uma visão abrangente, que vai além de simplesmente cumprir tarefas.

Além disso, à medida que as empresas enfrentam uma dinâmica de mercado cada vez mais instável e competitivo, a administração torna-se crucial para a construção de uma cultura organizacional resistente. Os líderes precisam cultivar um ambiente em que a colaboração e a comunicação fluam de maneira eficaz, criando um acordo entre os diferentes setores e equipes. Isso exige não apenas habilidades técnicas, mas também uma capacidade emocional de lidar com pessoas, motivar indivíduos e promover um clima de confiança. Quando a gestão é capaz de alinhar objetivos individuais aos objetivos estratégicos da organização, ela facilita a inovação e garante que a organização se mantenha ágil e competitiva, mesmo diante das incertezas e desafios do mercado. Desse modo, a administração moderna vai além da aplicação de técnicas.

Para Fayol, “a administração não é nem um privilégio nem uma carga pessoal do chefe ou dos diretores da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções especiais, entre a cabeça e os membros do corpo social”. O princípio base do fayolismo é este: “Em toda classe de empresas, a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade essencial dos grandes chefes, é uma capacidade administrativa.” (Fayol, 1989, p.10)

De acordo com a teoria de fayolismo, pode-se definir a Administração como: uma área que não privilegia um cargo pessoal do chefe ou dos diretores das instituições, são os conjuntos de funções que se repartem, com as outras funções especiais, entre a cabeça e os membros do corpo social. É a disciplina que se responsabiliza por prever, organizar, comandar, coordenar e controlar as diretrizes de uma empresa. Dentre todos os tipos de empresas, é necessário a responsabilidade de cada membro da corporação. Os mesmos direitos e obrigações são igualitários tanto para empregado, como para os grandes chefes, isso demonstra uma capacidade de administrar e gerir o ambiente de trabalho. Henri Fayol, revolucionou a Administração, trazendo contribuições para o estudo científico da Administração, e também nas divisões de trabalhos e responsabilidades, dentre os chefes e

trabalhadores de uma entidade e suas teorias continuam presentes na contemporaneidade.

Ademais, a execução do fayolismo permite uma interação entre os diversos níveis hierárquicos de uma organização, sendo essencial para a empresa obter o sucesso. A concentração da comunicação e da delegação eficaz de responsabilidades, permite que as decisões sejam mais objetiva e bem estruturadas, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Essa abordagem também valoriza a capacidade de adaptação e inovação dentro da estrutura organizacional, incentivando uma gestão que não se limita a seguir normas rígidas, mas que busca constantemente aprimorar processos e estimular a colaboração entre todos os membros.

“A empresa é também um sistema composto por pessoas que colocam seu sistema técnico composto por métodos e processos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos (fluxogramas) em funcionamento. É, ainda, um sistema aberto, pois as pessoas que compõem seu ambiente interno, interagem entre si e com o ambiente externo, em busca de informação e de conhecimento.” (GULLO, 2016, p.14).

A Administração centraliza esforços para aplicar eficazmente suas funções dentro da empresa e organização visando a implementação de processos abrangentes em todas as suas áreas operacionais. A empresa é capaz de produzir ou utilizar de bens ou serviços que possa satisfazer as necessidades e desejos de pessoas. Utiliza-se de recursos humanos e materiais para alcançar esses objetivos, enfatizando a importância de uma gestão integrada. No contexto interno da empresa a interação entre as pessoas é analisado e adaptado continuamente para assegurar que responda adequadamente às variáveis do ambiente externo que se busca adquirir mais informações e conhecimento. Essa abordagem permite que a empresa não apenas reaja às mudanças, mas também se antecipe a elas, o que é crucial para o seu desenvolvimento sustentável.

No enquadramento da Administração, cada gestor deve aplicar um método organizacional de forma eficaz, para gerar benefícios a organização e entender às necessidades do cliente. É importante notar que as sociedades antigas, utilizavam a Administração mesmo antes das definições formais surgirem. Atualmente, com

influências tecnológicas, a habilidade do administrar tornou-se ainda mais essencial para os negócios, permitindo uma resposta ágil às mudanças de mercado e o aprimoramento. Contudo, ter um entendimento dos conceitos da Administração é essencial para quem busca a vitória em negócios, conseguindo o alavancar se colocado em prática os conceitos definidos.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Teoria da Administração Científica

Em meados séculos XX o autor Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi o principal elaborador da Administração Científica. Frederick revirou os modelos tradicionais trabalhistas ao aplicar métodos científicos à Administração de oficinas, mesmo sem o devido treinamento formal na área. No entanto, essas mudanças resultaram em impactos, afetando tanto os empregadores quanto a valorização dos operários. Midvale havia estabelecido um sistema de incentivo por peça, porém para Taylor era um sistema ineficaz imposto por gerentes aos operários, porém esse desleixo poderia ser combatido com uma boa implementação da Administração, para uma maior produtividade.

Segundo Taylor (1949, p.47) “A administração científica, tenta buscar os melhores métodos para a realização de uma tarefa, identificando o mais eficiente modo de execução e estabelecendo uma disciplina rígida para a execução das atividades dentro da empresa”. O sistema educativo criado por Taylor visava aumentar a eficiência e produtividade do trabalhador através do aumento do ritmo do trabalho. Ele implantou o motion-time study, que analisava os movimentos necessários para a realização de uma tarefa, e propôs um sistema de pagamento por unidade produzida para incentivar os trabalhadores, com objetivo de melhorar a gestão de trabalho.

No entanto, com o avanço da Administração Científica de Taylor, seu objetivo era a mecanização e eficiência operacional, o que gerou críticas ao trabalhador, tratando-o como uma peça de uma máquina do que como um ser humano. Sua visão concentrada na produtividade e no controle dos processos, muitas vezes, negligenciava o bem-estar e a motivação dos empregados, o que poderia resultar em desgaste e insatisfação. A busca por eficiência sem considerar as necessidades individuais causou debates sobre a importância de equilibrar a tecnologia e a

humanização no ambiente de trabalho, o que se tornou um desafio para as gerações seguintes, que precisaram integrar elementos de motivação e satisfação no processo produtivo para obter resultados sustentáveis.

De acordo com Silva (2008, pág. 133). “Taylor viu a oportunidade de aplicar a disciplina, a objetividade e a racionalidade do engenheiro na solução dos problemas administrativos.” Ele buscava a reduzir a influência do acaso, do empirismo, e da personalidade na tomada de decisões, defendendo a Administração baseada em padrões. Na segunda fase de Taylor, a Administração Científica foi substituída por modelos antigos de gestão. Frank B. Gilbreth colaborou com Taylor para o aumento da produtividade, introduzindo o estudo de tempos como técnica administrativa e desenvolvimento dos therbligs, movimentos básicos para simplificar tarefas manuais.

A definição de cargos e tarefas marcou a tentativa inicial de estruturar o trabalho de forma organizada incluindo o desenho específico de tarefas, métodos de execução e interações com cargos. Esse equilíbrio entre eficiência e humanização tornou-se fundamental para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Com o tempo, as organizações começaram a perceber que a motivação dos trabalhadores, como o reconhecimento e o sentido de pertencimento, era tão crucial quanto os incentivos externos.

1.4.2 Teoria Clássica

A Teoria Clássica da Administração ao contrário da Teoria da Administração Científica, busca oferecer uma estrutura organizacional para promover uma melhora eficiência de todas as partes envolvidas. O estudo em torno da Teoria Clássica da Administração, se deve pela preocupação da estruturalidade de uma organização. Mediante estudos de Fayol, o bom administrador é aquele que possui as habilidades de visualizar o futuro, planejar a tomada de decisão, saber controlar as partes materiais e sociais de uma empresa, comandar e conseguir conduzir os funcionários, além de unificar e harmonizar o ambiente entre a equipe, para que se possa obter um bom clima organizacional na corporação e verificar se tudo está ocorrendo de acordo com as normas da empresa e conforme as regras estabelecidas pela instituição.

Fayol defende que, os princípios gerais da Administração incluem, a divisão do trabalho, que encaminham os funcionários com as habilidades necessárias para

realizar uma atividade em específico, isso propõe uma melhora na eficiência do trabalho de uma empresa. A autoridade é o direito de dar ordens e controlar os processos da organização, já a responsabilidade é uma consequência da autoridade, se responsabilizar por tomadas de decisões. Outro princípio importante, é saber respeitar todos os indivíduos que integram a indústria, além de que os funcionários devem apenas receber ordens de um único chefe, o princípio de autoridade única.

A estrutura organizacional é uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando – também denominada cadeia escalar baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior. (CHIAVENATO,2014, p.90).

Os integrantes gerais da instituição devem se sobressair em relação aos interesses dos funcionários. Se faz necessário a garantia da satisfação para os empregadores e para a organização em termos de retribuição, além de centralização que refere - se à concentração da autoridade no topo da hierarquia institucional. A Teoria Clássica da Administração, comandada por Fayol, transcendeu as fronteiras do tempo, estabelecendo alicerces para a atual gestão. Seus princípios de eficiência, organização e aplicação científica continuam a ser fonte de referência para os gestores contemporâneos, destacando a importância dessa abordagem na evolução do pensamento administrativo.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

A escola das Relações Humanas, se plantou com oposição a Teoria Clássica e Teoria Científica, fazendo com que os destaques colocados nas teorias, como a ênfase em estruturas, passassem a ser com realce nas pessoas. A mobilidade das Relações Humanas se deu através de práticas e teses com o objetivo de aumentar a sentimentalidade dos gerentes em relação às necessidades dos funcionários. Esses esforços vieram após declínio nos Estados Unidos em 1929, mas somente em 1930 obteve-se maiores acolhimentos. A teoria da abordagem Humanística teve-se origem com a necessidade de humanizar a Administração, libertando-a das ideias mecanicistas da Teoria Clássica, e adaptando-a aos novos padrões de vida a sociedade. A tal teoria impulsionou o estudo das ciências humanas levando os líderes

a entender melhor as necessidades dos trabalhadores e aumentando a produtividade organizacional.

Elton Mayo (1880 – 1949) foi um pioneiro para melhor entendimento da Teoria de Relações Humanas. Durante a 1ª guerra mundial, Mayo trabalhou com uma análise psicológica dos soldados, assim observou a relevância da observação de fatores sociais em uma situação de trabalho. O próprio, foi responsável pela análise de quatro estudos realizados entre 1923 ao ano de 1944. No primeiro estudo, Mayo abordou intervalos de descanso na fábrica de tecidos para combater a fadiga de funcionários, mas só obteve sucesso quando os operários participaram na decisão dos períodos. O segundo estudo realizado na fábrica de Hawthorne, examinou relações interpessoais dentro do local de trabalho. Na terceira fase em indústrias metalúrgicas o treinamento dos líderes e a valorização da reputação do grupo reduziram a falta de pontualidade. Na quarta fase em uma fábrica de aviões, o espírito de equipe promovido por gestores ajudou a diminuir o rotativismo da mão-de-obra, refletindo diretamente na prosperidade da instituição.

No local de trabalho de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm – se em uma constante interação social. Para explicar o comportamento humano nas organizações, a Teoria das Relações Humanas passou a estudar essa interação social. As relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas com os contatos entre pessoas e grupos. (CHIAVENATO, 2014, pág.111).

As organizações de sucesso reconhecem que o desfecho está ligado ao tratamento das pessoas. Esse princípio buscado da abordagem humanística é essencial para um todo. O gestor precisa ser um comunicador eficaz invés de ser somente autoritário, deve buscar o empenhamento de colaboradores. Entender as relações humanas permite melhores resultados e um ambiente com expressividade livre, além de que trouxe princípios positivos, como direitos ao trabalhador na fase do desemprego, tempos de descansos para repouso da equipe, e equipamentos em boa fase de uso. A partir da teoria de Relações humanas teve a denominação de sociólogos. Essa abordagem, ao valorizar o ser humano, fortalece as relações dentro da organização, promovendo um ambiente mais colaborativo e respeitoso. Com isso, a produtividade se torna consequência natural de um clima organizacional positivo, onde todos se sentem parte de um propósito comum, contribuindo com seu potencial.

1.4.4 Teoria Burocrática

A Teoria da Burocracia na Administração surgiu no início do século XX, sendo desenvolvida principalmente por Max Weber, que observou as mudanças sociais e organizacionais que estavam ocorrendo na época, principalmente com o crescimento das empresas, e buscou a racionalidade técnica para resolver problemas baseados no estudo dos tipos de relacionamentos sociais e aumentar a produtividade. Observando a importância de processos claros, hierarquia bem definida e regras formais para garantir a eficiência e a previsibilidade.

O modelo burocrático, que é a base do atual sistema de produção, tem suas raízes das mudanças religiosas ocorridas após o Renascimento. Ao contrário de Karl Marx, Weber acreditava que o sistema capitalista moderno e racional, não possui origens por conta da evolução tecnológica, mas sim de um novo modelo de normas e valores, na qual foi apelidada de "ética protestante". Essa ética valoriza o trabalho arduo como uma dádiva de Deus, incentivando o estilo de vida simples, orientando as pessoas em investir seus ganhos, e não exibirem os luxos. Weber notou que o capitalismo, a burocracia como forma de organização e a ciência moderna são três expressões de racionalidade que tiveram desenvolvimento com as mudanças religiosas, especialmente em países protestantes. As semelhanças entre as atitudes protestantes, principalmente dos calvinistas, e o estilo de vida capitalista são marcantes. Essas três formas de racionalidade se fortaleceram umas às outras com o tempo. Para entender a burocracia, Weber também estudou os tipos de sociedade e autoridade.

Burocracias são encontradas na política, na religião, nos negócios, no militarismo, na educação e em muitas outras organizações. A burocracia como forma de organização das atividades humanas é muito antiga; entretanto, como teoria desenvolvida, com objetivos específicos, só surgiu com Max Weber. (SILVA, 2008, P. 146).

A Teoria descreve as organizações como entidades que requerem uma estrutura com divisão do trabalho, hierarquia, racionalidade, regras, compromisso profissional, impessoalidade, empatia, responsabilidade, trabalho em equipe, transparência, ética, objetivos e que mantem registros da organização. Defende que a autoridade atribuída aos membros deve ser fundamentada em suas competências técnicas e na habilidade de desempenhar as tarefas da organização de forma eficiente. Assim, Weber realizou estudos à elaboração de uma teoria que atendesse

às demandas de uma determinada instituição, decorrentes da falta de padronização na execução das tarefas e na liderança. Apesar de frequentemente criticada, a Burocracia proporcionou valiosos aprendizados para as empresas, ensinando como estabelecer relações eficazes com os funcionários para alcançar a excelência nos resultados. Isso se deve ao tratamento igualitário e ao conhecimento geral das regras, o que contribui para o aumento da eficiência dentro de uma empresa.

1.4.5 Teoria Estruturalista

No final da década de 50, a Teoria das Relações Humanas começou a entrar em decadência. A oposição entre ela e a Teoria Clássica criou um problema na Administração que a Teoria da Burocracia não conseguiu resolver. Tornou-se necessário adotar uma visão mais ampla e compreensiva, que incluísse perspectivas excluídas pelas teorias anteriores. A Teoria Estruturalista surgiu como uma condensação entre as duas teorias, influenciada pelos pensamentos de Max Weber e, até certo ponto, pelos trabalhos de Karl Marx. Essa teoria busca integrar aspectos das abordagens anteriores, oferecendo uma visão mais abrangente da organização. Com o objetivo de superar as limitações das teorias precedentes e fornecer um entendimento mais completo e dinâmico das estruturas organizacionais e das interações humanas no ambiente de trabalho.

O Estruturalismo é portanto, uma modalidade de pensar e um método de análise praticado nas ciências, especialmente na área de humanas. Metodologicamente, analisa sistemas em grande escala examinando as relações e as funções dos elementos que constituem tais sistemas, que são inúmeros, variando das línguas humanas e das práticas culturais. (SOUZA, 2015, p.169).

Segundo os estudos de Etzioni, as organizações possuem três características: divisão de trabalho e atribuição de poder e responsabilidade, centros de poder e substituição de pessoal. As organizações controlam os seus membros com um propósito específico, são unidades artificiais planejadas e estruturadas, que se reestruturam de acordo com os resultados. As organizações impõem recompensas para assegurar que seus membros seguirão as regras. Para ele, os tipos de controle utilizados pela organização são classificados em três categorias: controle físico, material ou simbólico. Cada modelo de controle alimenta um padrão de obediência.

Assim, possui três tipos de interesse e envolvimento dos participantes da organização. Alienatório: quando indivíduo não está psicologicamente envolvido. Calculista: o funcionário está interessado somente no retorno financeiro. Moral: a pessoa atribui o valor a missão da organização.

1.4.6 Teoria de Sistemas

A Teoria de Sistemas surgiu na década de 1960, a partir dos estudos do biólogo alemão Ludwig Bertalanffy. Essa teoria não busca resolver problemas específicos ou apresentar soluções práticas imediatas, mas desenvolver teorias e fórmulas aplicáveis à realidade empírica. Bertalanffy critica a visão tradicional de um mundo dividido em áreas distintas, argumentando que essas divisões são arbitrárias e possuem fronteiras artificialmente definidas, enquanto a natureza não está segmentada dessa forma. A Teoria de Sistemas afirma a existência de um sistema global que engloba todas as interdependências de suas partes. Os sistemas existem dentro de outros sistemas, todos abertos, e as funções de um sistema dependem totalmente de sua estrutura. Qualquer alteração em uma parte do sistema pode afetar as outras partes e o sistema como um todo.

Segundo Chiavenato (2004, p.475).“Sistemas é um conjunto ou combinações de coisas ou parte formado por um todo unitário.” O principal aspecto da Teoria de Sistemas é o conjunto de elementos interligados que formam um todo unitário. Esse todo possui suas próprias características. O conceito de sistema aberto é perfeitamente aplicável ao ambiente organizacional. A organização é um sistema criado artificialmente pelo homem e interage com clientes, fornecedores e concorrentes. Além disso, é um sistema interagido, composto por diversas partes que devem trabalhar em harmonia para se obter melhores resultados e alcançar objetivos. O sistema aberto tem a capacidade de mudança, crescimento e adaptação ao ambiente.

Katz e Kahn desenvolveram um modelo de organização baseado nos conceitos da Teoria do Sistemas, propondo características de um sistema aberto. A organização é vista como um sistema aberto que possui as características de entradas, processamentos e saídas. Os sistemas funcionam em um ciclo de episódios repetitivos. A entrada é o processo pelo qual são recebidos todos os insumos,

dependendo de outras instituições ou indivíduos. Na etapa de processamento, a organização transforma todos os materiais recebidos, processando-os, e modificando-os em produtos acabados. Na última etapa, ocorre a saída e a exportação de todos os produtos transformados. Este modelo enfatiza a interdependência entre a organização e seu ambiente externo.

1.4.7 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental da Administração, também conhecida como a Teoria de Behaviorismo, surgiu como maneira de contrapor as limitações da Teoria Clássica, Científica e Burocrática, que tinha como método a eficiência e a estrutura organizacional, colocando em prioridade as pessoas e as interações dentro de uma organização. A principal característica é a motivação, de maneira que os estudiosos focavam em entender as diversas formas de um indivíduo se motivar, além de análise nos diferentes tipos de liderança e como ela pode influenciar na produtividade. Dando ênfase, na análise das atitudes, percepções, comportamentos e como isso pode gerar impacto, como na participação em tomadas de decisões e trazer um ambiente democrático.

Segundo, Silva (2008, Pág.202) “O comportamentalismo pode ser definido como uma doutrina psico-sociofilosófica, que visa explicar os fenômenos sociais por meio do comportamento dos indivíduos e o estudo das causas que influenciam tal comportamento, dessa maneira, preocupada com os processos organizacionais e comportamental, e como administrador vai conduzir as pessoas, se divide o trabalho, planeja, organiza e controla de maneira justa e eficiente. A partir dos trabalhos de dinâmica de grupo desenvolvidos por Kurt Lewin, traz a mesma ideia da Teoria das Relações Humanas, porém somente em 1950 vai se desenvolver uma nova concepção do que é a Administração e com novos conceitos.

Sendo assim, a Teoria Comportamental da Administração, que foi desenvolvida a partir das críticas às abordagens Clássicas e Científicas, trouxe uma nova perspectiva ao enfatizar o comportamento humano nas organizações. Trazendo à tona a importância social destacando que a motivação, a liderança e a dinâmica de grupo é de extrema importância para a eficácia organizacional, contribuindo para a uma compreensão mais humanística nas instituições. No entanto, ao colocar em

prática pode variar conforme o contexto organizacional, exigindo uma abordagem que se adapte e seja sensível as necessidades e características de cada organização e seus membros.

1.4.8 Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência destaca-se como a mais eclética das teorias administrativas, integrando contribuições de várias teorias anteriores e coordenando os princípios básicos da administração, como tarefas, estruturas, pessoas, tecnologia e ambiente. Segundo Chiavenato, contingência significa algo incerto ou eventual. A abordagem contingencial enfatiza que os objetivos organizacionais não são atingidos seguindo um único modelo fixo, mas sim através da adaptação a diversas variáveis internas e externas. Essa teoria valoriza a perspectiva “de dentro para a fora” das organizações, considerando o ambiente como fator primordial na estrutura e comportamento organizacional, configurado um sistema aberto. Desse modo, a abordagem contingencial propõe que a gestão deve ser personalizada com base nas variáveis organizacionais específicas.

“A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado.” (SOUZA,2015, p.259).

Essa Teoria enfatiza a importância do ambiente e suas demandas na dinâmica organizacional. As características organizacionais são condicionadas pelo ambiente, e não existe uma única boa maneira de organizar; tudo depende das características ambientais. Essa teoria avança além da Teoria dos Sistemas ao considerar a organização como um sistema de subsistemas definidos pelo ambiente. Analisa as relações internas e externas da organização, destacando a natureza multivariada e adaptativa das organizações. A visão contingencial foca em desenhar estruturas organizacionais e sistemas gerenciais apropriados para cada situação específica. Portanto, a teoria contingencial reconhece que a flexibilidade e a adaptação contínua são essenciais para o sucesso organizacional em um contexto dinâmico e em constante mudança.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Logística

A logística é uma área da Administração que busca otimizar a trajetória dos produtos ou serviços desde o fornecedor até o cliente final. Nos tempos antigos, os produtos mais necessários não estavam disponíveis nos locais onde eram mais consumidores e não eram ofertados nos momentos de maior demanda. As mercadorias só eram acessíveis em determinados lugares e épocas do ano. Os povos antigos consumiam os produtos em seus locais de origem ou os armazenavam para consumo posterior, mas, devido à falta de tecnologias de transporte, armazenamento e estocagem, o movimento dos produtos era bastante limitado. Com o desenvolvimento da logística, a produção excedente pode ser enviada, com vantagens econômicas, a outras áreas produtoras ou consumidoras. Da mesma forma, os insumos necessários, de escassa ou baixa produção local, podem ser importados, seguindo o princípio da vantagem comparativa. Esse princípio também explica o alto nível de comércio internacional existente atualmente.

Quanto à empresa isolada operando numa economia de alto nível, a gestão eficaz das atividades logísticas é vital. Os mercados são muitas vezes de âmbito nacional ou internacional, mesmo que a produção se concentre em pontos relativamente escassos. As atividades logísticas são a ponte que faz a ligação entre locais de produção e mercados separados por tempo e distâncias. (BALLOU, 2004, p.15).

Com o passar do tempo, os processos logísticos evoluíram rapidamente com o auxílio de tecnologia, contribuindo significativamente para reduzir desperdícios de insumos, custos e tempo. A cadeia logística tem início com a aquisição de suprimentos a preços acessíveis e de fornecedores confiáveis. Em seguida, ocorre o recebimento, que ajuda a planejar e organizar o fluxo de trabalho, verificando notas fiscais. Após isso, vem a etapa de armazenagem, onde os produtos são posicionados estrategicamente para facilitar a distribuição. O estoque consiste na reserva de produtos mantida pela empresa para atender à demandas dos clientes. A expedição garante que os produtos sejam entregues de forma rápida e precisa, seguindo padrões de qualidade. Por fim, a distribuição define como os produtos serão disponibilizados aos consumidores finais de maneira eficiente e acessível. Assim, a logística permite que as empresas operem com maior agilidade.

1.5.2 Gestão de Estoque

A gestão de Estoque é uma função extremamente importante na Administração, sendo de sua responsabilidade o controle de materiais e produtos para garantir que a empresa possa atender suas próprias demandas e de seus clientes. Para se ter uma eficiência da gestão dos diferentes tipos de estoque, pode-se usar o giro de estoque, medindo quantas vezes ele é renovado, enquanto o tempo de ciclo mostra o tempo que vai ser necessário para fazer a reposição no local. Esse processo é essencial para satisfazer o cliente, reduzir custos ligados ao excesso de estoque e armazenagem, além de melhorar a eficiência do ambiente. A gestão eficaz de estoque fortalece sua competitividade no mercado garantindo a disponibilidade de produtos de forma estratégica.

Os estoques podem ser classificados em diversos tipos, sendo eles o estoque de proteção, de antecipação, distribuição, obsoleto, de matérias, produtos em estoque, produtos acabados, em trânsito e de consignação, cada um dividido conforme sua finalidade, facilitando o controle de entrada e saída, já que a forma como controlamos influencia significativamente no produto final e no capital da instituição. “Estoques, de acordo com Ballou (2006), são acumulações de matérias primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas”. (2006) apud BALLOU; Graziani, 2013, p.10). Esses termos são usados para qualquer tipo de estoque físico de materiais nas instituições.

Uma Gestão de Estoque competente garante um melhor nível de serviço, incentivando a economia, evitando as incertezas e servindo de segurança para futuros problemas de demanda. Para isso, deve-se adotar processos de automação de ações rotineiras, o treinamento contínuo dos funcionários em práticas de gestão e a análise regular dos processos para identificar oportunidades de melhoria, desse modo, tornando-se estratégias essenciais. Com uma abordagem estratégica e o uso adequado de tecnologias, a empresa pode alcançar um equilíbrio ideal entre oferta e demanda, garantindo a satisfação do cliente e a eficiência operacional. Além disso, uma gestão de estoque eficaz permite uma utilização mais eficiente dos recursos, diminuindo desperdícios e custos desnecessários. Ao integrar sistemas avançados de monitoramento e análise, as empresas podem prever padrões de consumo, otimizando o reabastecimento e evitando excessos ou escassez de produtos.

1.5.3 Gestão de Pessoas

A gestão de Pessoas, é uma área muito sensível dentro de uma empresa, pois ela trata da cultura de uma instituição, e sobre o seu funcionamento com todos os colaboradores de uma organização. Fornecedores, acionistas, investidores, empregados e clientes. Acionistas, por exemplo, são cargos que são considerados os mais privilegiados de uma empresa, porém do passado ao presente esse método vem sendo dissoluto, já que todos exercem um papel importante dentro de uma instituição. A Gestão de Pessoas possui uma estrutura, na onde seus fundamentos são aplicados as pessoas e conseqüentemente mantendo, desenvolvendo e recompensando-as, fazendo o futuro da gestão. Somente após a segunda guerra mundial, as empresas e o mundo, começaram a ser mais ágeis, assim, na era das informações surgiram as equipes com a Gestão de Pessoas. As pessoas começaram a participar mais de ações das empresas e cumprir metas.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p.09).

A Área de Recursos Humanos, contribuiu muito para a eficácia da Gestão de Pessoas. Um componente foi o foco nas pessoas, foco na sua produtividade e serviço dentro de uma empresa, não apenas o foco no dinheiro, mas é necessário recompensas a quem faz um bom trabalho. É de extrema importância o funcionário se sentir feliz no ambiente de trabalho, é necessário que se sentam aptos ao ambiente em que estão, porque o trabalho acaba sendo a maior identidade pessoal de um trabalhador, embora haja máquinas e computadores, o apoio em funcionários deve ser fundamental. Hoje em dia as empresas dão mais prioridades para funcionários estratégicos, de modo que alavanque a produção de uma organização

A Gestão de Pessoas trabalha suas missões focadas em que seus trabalhadores conheçam os determinados valores existentes no ambiente de trabalho, incluindo saber seu determinado papel e o que fazer para maior eficácia operacional. Daí a necessidade do recrutamento e seleção e o treinamento das pessoas interessadas em algum cargo da empresa, para reconhecer seu potencial e perfil do colaborador. Os treinamentos aos funcionários devem ser feitos com frequência, para

assim garantir maior desempenho e interesse. É crucial adotar estratégias que aumentam a satisfação dos cooperantes. Dirigentes, precisam motivar a equipe através do monitoramento do ambiente de trabalho, identificando elementos que impactam a produtividade. A Gestão de Pessoas deve ser conduzida de forma ética, respeitando as normas trabalhistas e assegurando a saúde física e psicológica de seus funcionários. Ignorar essas práticas pode levar a problemas como a insatisfação dos colaboradores.

1.5.4 Marketing

O marketing envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais de forma lucrativa, convertendo essas necessidades em oportunidades de negócios, como demonstrado pela eBay e IKEA. Para a American Marketing Association, o Marketing é a criação, comunicação e entrega de valor para os clientes, além da gestão de relacionamentos. A Administração de marketing pode ser compreendida como uma área ou estudo de fazer escolhas entre os público-alvo e a fidelização de clientes por meio da elaboração e comunicação de valor superior. Socialmente, o Marketing eleva o padrão de vida ao facilitar a criação e troca de produtos e serviços de valor.

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho, idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível. (Kloler & Keller, 2006, p.4).

O sucesso financeiro de uma empresa frequentemente depende de sua habilidade de marketing. Funções como finanças, operações e contabilidade são inúteis sem demanda suficiente para gerar lucro. O marketing é essencial para iniciar e sustentar essa demanda. Com a popularização de altos executivos como CEOs e CFOs, muitas empresas também contratam um *bb* (CMO) para dar ao marketing a mesma importância das outras funções. Comunicadores de imprensa de diversas organizações, desde fabricantes de bens de consumo até empresas de seguro-saúde, destacam a relevância do marketing para alcançar o sucesso organizacional. Se a

empresa não possuir uma área Marketing dentro da sua organização, ela poderá sofrer com perda de clientes, pois sem uma boa gestão na área do Marketing a empresa não conseguirá ter uma boa fidelização de cliente.

1.5.5 Gestão Financeira

A Gestão Financeira é a execução de planejamentos e análises sobre determinadas ações de investimentos e recursos de uma organização, assim seu objetivo nas instituições é de elevar ao máximo seu devido valor de mercado, desse modo faz com que aumente o patrimônio dos investidores. Mediante olhos de acionista, a empresa pode ser vista como uma entidade que obtém lucro, e que aumenta os seus investimentos. Os donos de empresas privadas esperam que os investimentos aplicados retornem gerando resultados econômicos como o lucro, de forma que seja a longo prazo. Os donos de empresas públicas também esperam esse retorno de lucros, porque assim vão apresentar mais condições para investir em melhorias e serviços.

Segundo o autor, “As atividades de operações (ou atividades operacionais) existem em função do negócio da empresa e são executadas com a finalidade de proporcionar um retorno adequado para os investimentos feitos pelos proprietários.” (HOJI, 2004, pág.22). As operações englobam a compra e venda de mercadorias, a transformação de matérias-primas, venda de produtos e serviços, entre outras atividades de suporte, tudo isso visando alcançar objetivos da empresa. Suas atividades são realizadas mediante o objetivo social da empresa, onde geram as conhecidas receitas e despesas operacionais, mas são classificadas como não operacionais, pois elas se originam de investimentos temporários, ou seja, atividades eventuais.

Ainda sobre ciclos financeiros se tem a liquidez, na qual apresenta a capacidade de realizar as obrigações financeiras de curto prazo envolvendo recursos disponíveis, sendo de extrema importância para garantir a estabilidade econômica de uma empresa, seja qual for ela. O regime de caixa na Gestão Financeira tem como o planejar e monitorar necessidades de caixa, registrando receitas recebidas e despesas pagas, indicando o resultado financeiro. Outro aspecto da Administração Financeira, é o capital de giro. Na empresa o capital de giro é orçamento que circula

na instituição, na qual ocorre constantes mudanças no balanço patrimonial. Já o fluxo de caixa monitora as entradas e saídas de dinheiro ao longo do tempo, representando as operações financeiras, como os empréstimos. Além de outros meios e sistemas para melhor gestão e controle das finanças de uma entidade, afim da obtenção de lucros e maior sucesso econômico.

1.5.6 Gestão de Informação

A informação desempenha um papel crucial na redução de incerteza durante o processo de tomada de decisão. Ao disponibilizar dados precisos e relevantes, possibilita que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento mais oportuno. Contudo, a qualidade das decisões não depende apenas de informações em si, mas também da capacidade dos tomadores de decisões em interpretá-la corretamente. A combinação entre informação de alta qualidade e habilidades interpretativas afiadas é fundamental para garantir que as decisões sejam eficazes e estratégicas. Dessa forma, investir na obtenção e análise de informações pertinentes é essencial para sustentar o sucesso e a competitividade de qualquer organização.

Informação estratégica: aquela capaz de melhorar o processo decisório em função da sua capacidade de reduzir o grau de incerteza em relação às variáveis que afetam as escolhas das melhores alternativas para a superação de desafios e o alcance dos objetivos organizacionais. (BEAL, 2004, p.15).

A Administração eficaz dos requisitos de sistemas de informação é crucial para o desenvolvimento ou aquisição de soluções tecnológicas que realmente resolvam problemas específicos. É essencial adotar uma abordagem sistemática para extrair, organizar, documentar e gerenciar esses requisitos ao longo de vida do projeto. Mudanças nos requisitos são naturais e inevitáveis, e um processo estruturado de Administração de requisitos permite que a organização responda de forma ágil e eficiente a essas mudanças. A falta de uma gestão adequada pode resultar em investimentos em sistemas de informação e tecnologia que não atendem às necessidades reais da organização, aumentando substancialmente o risco de insucesso. Ademais, uma gestão de informação eficaz facilita operações e contribui para a competitividade e inovação no mercado.

1.5.7 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um componente essencial da Administração de empresas, pois ele envolve a definição dos objetivos a longo prazo e a formulação de planos detalhados para alcançá-los. Este processo ajuda a empresa a direcionar seus esforços, destinar os recursos de maneira eficiente e adaptar-se às mudanças do ambiente de negócios. O primeiro passo no planejamento estratégico é a definição do PDCA (Planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação) de uma instituição. O planejamento tem uma função de definir o que vai vir antes, durante e depois, desenvolvimento é a etapa em que as atividades se realizam, o controle é necessário para verificar o trabalho e a avaliação para analisar e buscar um melhor resultado. Com esses elementos claramente definidos, a empresa pode alinhar suas estratégias com suas metas mais amplas.

Esse método faz com que o indivíduo saia de sua rotina diária, profissional ou pessoal, porque possibilita a ele fazer uma análise mais ampla da organização e do ambiente externo. A partir dessa perspectiva, podemos dizer que o planejamento estratégico almeja esclarecer onde realmente queremos chegar. (SERTEK, 2007, p. 45)

A estratégica pode ser definida como um conjunto de ações criativas e intuitivas que levam uma empresa ao sucesso. Envolve três formas de ação: criação (visão inicial), proação (preparação baseada em tendências e dados passados) e reação (análise contínua da eficácia das ações), sendo a maneira como a entidade em questão enxerga o mundo, com atitudes e respostas. Para Porter, a estratégia é a busca de uma posição que liga a organização ao seu ambiente interno e externo, procurando posicionar a empresa no ambiente competitivo por meio de um processo emergente e não determinado.

Desse modo, o planejamento estratégico é fundamental para o sucesso a longo prazo da empresa. Ele proporciona uma direção clara, ajuda a identificar e explorar oportunidades, mitiga riscos e garante uma utilização eficiente dos recursos. Com uma abordagem bem estruturada e flexível, o planejamento estratégico pode capacitar a empresa a alcançar seus objetivos e sustentar seu crescimento no mercado competitivo. Além, do ambiente de negócios estar sempre em constante mudança, e o planejamento estratégico deve ser um processo dinâmico que permite ajustes e atualizações conforme necessário para se adaptar as demandar propostas.

1.5.8 Gestão da Qualidade

O conceito de qualidade já é bastante antigo, havendo evolução ao longo dos anos na visão e concepção. Existem inúmeras definições para qualidade o que torna impossível designar um conceito definitivo sobre o que realmente é qualidade. Inicialmente, a qualidade era verificada através da inspeção, sendo utilizado instrumentos de medicina para alcançar a uniformidade do produto. Posteriormente, o foco mudou para o controle estatístico da qualidade, aplicando ferramentas e técnicas estatísticas. No momento seguinte, a ênfase passou a ser a garantia da qualidade. A garantia da qualidade constitui-se no planejamento e sistematização dos processos. Esta estrutura em documentação escrita, a qual deve ser de fácil acesso. O designo na empresa é a eliminação total de defeitos. Esse princípio precisa ser incorporado na forma de agir e pensar de todos na empresa. Além disso, é imprescindível ter uma constante preocupação com o meio ambiente.

Atualmente, o controle de qualidade é voltado para o gerenciamento estratégico qualidade no qual a preocupação maior é poder concorrer no mercado, buscando tanto satisfazer as necessidades do cliente como a do próprio mercado. A percepção de qualidade das pessoas varia em relação aos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas. (SILVA, 2012, p.35).

Não é de hoje, a preocupação com a qualidade de bens ou serviços, é notável que a qualidade deve satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente, a ponto de repetir a aquisição. O nível de qualidade almejado para um produto precisa estar alinhado com as expectativas do mercado. Um produto de qualidade deve apresentar: durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e manutenção. A qualidade, seja em produtos ou na prestação de serviços, é alcançada com profissionais qualificados, processos bem controlados e matérias-primas apropriadas.

A era do controle estatístico teve início com a produção em massa trazendo a introdução das técnicas de amostragem e outros procedimentos baseados em estatísticas, além da criação do setor de gestão de qualidade nas organizações. Desde a década de 1930, os sistemas de qualidade foram desenvolvidos, aprimorados e implementados nos Estados Unidos, no Japão e em outros países. O Ciclo de Deming foi utilizado para reconstruir o Japão após a Segunda Guerra

Mundial, assim o país iniciou sua revolução gerencial e silenciosa, essa mudança proporcionou ao Japão o sucesso que desfruta até hoje como uma potência mundial.

Segundo Silva (2012, p.38) “A Gestão da Qualidade Total (GQT), como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para concepção de um sistema da qualidade.” Com isso a qualidade passou a ser responsabilidade de toda empresa, abrangendo todos os aspectos operacionais, e não apenas de um departamento específico. O termo Qualidade Total tem em seu conceito seis dimensões, sendo: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética. A qualidade intrínseca refere-se a capacidade do produto ou serviço cumprir seu objetivo, o custo envolve tanto o custo para organização quanto o preço para o cliente. O atendimento inclui local, prazo quantidade, necessários para excelência na produção e prestação de serviço. Moral e segurança dos funcionários são primordiais para serviços de qualidade, pois funcionários desmotivados não produzem adequadamente. A segurança dos clientes, tanto física quanto ambiental, também é fundamental. A ética envolve códigos e valores que devem transpassar todas as organizações.

A qualidade existe desde que o mundo é mundo. Ao longo da evolução humana, o ser humano sempre buscou satisfazer suas necessidades, sejam elas materiais, intelectuais, sociais ou espirituais. A dinâmica entre cliente-fornecedor está presente em todos os âmbitos da vida: dentro de famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, nas instituições educacionais e na sociedade em geral. No final do segundo milênio, testemunhamos a ascensão da busca pela excelência como fator de sobrevivência e competitividade. No século XX, a prática de alcançar a qualidade houve um progresso significativo, passando da simples inspeção de produtos acabados para abordagem estratégica dos negócios.

2. SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Descrição do Município

O município de Guaratinguetá, localizado no Vale do Paraíba no Estado de São Paulo, foi fundado em 13 de junho de 1630 durante o período colonial. Com a construção da capela do santo padroeiro, Santo Antônio, e com a abertura das estradas em 13 de Fevereiro de 1651, se tornou uma das principais vilas da capitania, com a produção cafeeira. A cidade é conhecida por abrigar a Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá (FEG-UNESP), a Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC) e as escolas técnicas ETEC e COTEC, instituições renomadas por oferecerem uma das melhores educações do país. O nome Guaratinguetá tem origem no Tupi-guarani e significa muitas garças brancas, refletindo a abundância dessas aves na região durante a época em que a cidade foi nomeada.

Mediante referências do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2022, foram observados dados sobre a população e ocupação da cidade de Guaratinguetá. Com isso, sua densidade demográfica foi resultado a 156,84 habitantes por Km², com a população estimada em 118.044 pessoas, apresentando uma área territorial de 752,636 Km². O salário mensal dos trabalhadores formais do município equivale a 3,1 salários mínimos, se moldando na classificação 119° em comparação as demais cidades do país. Já a taxa de escolarização dos moradores com ensino fundamental corresponde a 97,8%. O PIB per capita correspondendo ao ano de 2021, é no valor de R\$63.948,00, como a cidade apresenta áreas turísticas ajuda na geração de capital para sua economia. O dispõe maior empregabilidade favorecendo toda a população, acarretando em média 29.199 oportunidades de emprego.

No entanto, o bairro Jardim do Vale está localizado em Guaratinguetá, município do interior do estado de São Paulo, impulsionado pelo Santuário Frei Galvão, na qual atrai muitos peregrinos ao bairro. Segundo dados da Prefeitura Municipal, o Jardim do Vale conta com diversas empresas ativas, sendo a grande maioria Microempresas e Microempreendedores Individuais (MEI) que operam sob o regime Simples Nacional. As principais atividades econômicas do bairro incluem cabeleireiros e manicure com maior quantidade ativa, comércio varejista de materiais de construção, serviços de pintura, comércio varejista de mercadorias em geral com

predominância em produtos alimentícios, comércio de peças e acessório para veículos, reparação e manutenção de eletrônicos, serviços domésticos, restaurantes e lanchonetes.

2.2 Caracterização da Empresa

A empresa Zoe Massas, localizada na Rua Florêncio Bernardes – nº 189, no Bairro Parque do Sol, em Guaratinguetá, tem como ponto de referência o Santuário Frei Galvão. A princípio os irmãos Lucas Almeida Mendes Dos Santos e Tiquinho Mendes, iniciou o empreendimento em 2018. No início, Lucas Almeida e seu irmão produziam na cozinha de casa, após Lucas ter aprendido a receita em uma fábrica de massas. Esse ambiente caseiro foi crucial para os primeiros passos da empresa, que mais tarde se expandiu para uma operação comercial e industrial. O proprietário também é responsável por outro estabelecimento Talharim Inbox, que funciona exclusivamente por delivery.

O estabelecimento é renomado por seus produtos de alta qualidade, sendo os mais vendidos lasanha, rondelli, nhoque e canelone, que conquistam a clientela pela sua autenticidade e sabor incomparável. Contudo, o cardápio não se limita a essas opções. Ele inclui uma ampla variedade de massas frescas, como capeletti, ravióli e sofioli, além de massa para lasanha e talharim, todos acompanhados por molhos que completam os pratos de maneira única. Para atender à demanda e satisfazer diferentes paladares, a empresa também oferece uma seleção de bebidas variadas, incluindo sucos e refrigerantes. Essa diversidade do produto reflete o compromisso do estabelecimento.

A equipe é composta por seis colaboradores dedicados, incluindo o proprietário Lucas Almeida e sua esposa, que desempenham papéis fundamentais na operação do negócio. Além de atuarem na área da cozinha, onde preparam pratos com precisão e cuidado, eles também oferecem suporte e treinamento aos novos funcionários. Com um horário de funcionamento abrangente, atendendo de segunda a domingo, das 8 horas às 22 horas, a empresa se destaca pela conveniência e disponibilidade, sempre pronto para atender às necessidades dos clientes. Além disso, o compromisso com a qualidade e o atendimento ao cliente faz da empresa um local acolhedor, onde os clientes se sentem valorizados e bem atendidos.

2.3 Descrição dos Problemas

Ao longo da pesquisa de campo que ocorreu entre os meses de fevereiro a abril deste ano, nos bairros Jardim do Vale e Jardim Esperança, foram analisadas circunstâncias que evidenciaram problemáticas na Gestão da Qualidade da empresa Zoe Massas. Dentre as dificuldades encontradas no estabelecimento, destaca-se a ineficácia na Capacidade de Entrega, Frota e Tempo Médio de Entrega, Gestão de Picos de Demanda, Coletas de *Feedback*, Incompreensão do Público Alvo, Falta do Planejamento de Compras e Reorganização de Áreas Subutilizadas. Conseqüentemente, a limitação dos fatores, ocasiona na queda do Capital da Instituição.

Assim, devem traçar no seu próprio plano estratégico os objetivos de qualidade que pretendem obter e nunca devem perder de vista a ideia de que as empresas diferenciam-se, cada vez mais pela qualidade dos produtos ou serviços, por atingirem a total satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. (LOBO, 2010, p.17).

Esses argumentos se contrapõem a realidade da empresa, já que os consumidores buscam excelência nos produtos e atendimento, visto que, a qualidade é um fator fundamental do mercado de trabalho. Se a organização não exercer a inovação, ocasiona a perda da competitividade, pois falta a iniciativa do proprietário para analisar novas maneiras de entender seus clientes. Compreender o público-alvo também é um fator necessário, na qual a empresa não aborda, pois é um ponto que faz um diferencial dos demais concorrentes da região, entender o seu público, significa trazer as melhores condições de serviços e produtos aos seus consumidores.

Desse modo, a primeira dificuldade encontrada na empresa de massas, está relacionada a falta de qualidade nos serviços de entrega, o que tem gerado insatisfação entre os clientes. O problema do tempo médio de entrega, se manifesta principalmente devido a quantidade de cidades que são atendidas. Essa ampla área de cobertura carrega conseqüências em tempo de entrega consideravelmente longos, especialmente quando o pedido precisa ser transportado para uma cidade vizinha. Nesses casos, o tempo de espera pode chegar a até duas horas, o que é muito acima do que os clientes esperam para um serviço eficiente. Mesmo para pedidos realizados na mesma cidade onde a empresa está localizada, o tempo estimado de entrega é cerca de uma hora, o que ainda pode ser considerado elevado e prejudicial à

percepção de qualidade do serviço. No entanto, a empresa não conta com parcerias de motoboys, sendo assim, são dependentes da rede *ifood* do proprietário para entrega em hotéis, restaurantes e cidades afastadas como Cachoeira Paulista.

“Mesmo clientes altamente satisfeitos podem sair do negócio, deixando a empresa com uma base de clientes diminuída. Resumindo, um cliente satisfeito nem sempre será um cliente de sucesso, e clientes de sucesso são necessários para manter as operações” (MOURA. et al., 2003, p.47).

A citação acima mostra que com tempos de entrega elevados e casos de atrasos em pedidos, a empresa enfrentará uma dificuldade enorme para fidelizar a maioria dos clientes fieis, que é a base para a empresa continuar com o funcionamento. Poucas são as pessoas que continuam a fazer pedidos a uma empresa do ramo alimentício que sofre de problemas na logística da entrega, o que leva a um descontentamento e ao pensamento de não pedir mais no local. Além de problemas logísticos, a ausência da gestão de qualidade agrava mais a situação, quando não se há um padrão, os erros se tornam comum.

Ao optar pelo serviço de entrega, a empresa se depara com desafio de transmitir segurança ao consumidor, a ausência de procedimentos rigorosos de higiene, como o uso de lacres de segurança nas embalagens, deixa os clientes inseguros sobre a integridade dos produtos que recebem. Essa sensação de incerteza é agravada pela evidente desorganização nos processos internos da empresa onde não há um sistema bem estruturado para gerenciar as entregas de forma eficiente. Ademais, o treinamento insuficiente dos motoristas, que muitas vezes não são preparados adequadamente para lidar com as demandas e profissionalismo no transporte das encomendas, apenas reforça a fragilidade dessa operação. Esses fatores em conjunto diminuem a confiança do consumidor, limitando a capacidade da empresa de atrair novos clientes.

A falta de controle sobre o estoque impacta também a saúde financeira da empresa. Produtos que ficam parados no estoque por muito tempo representam capital imobilizado, enquanto a falta de itens procurados gera uma perda direta de vendas e diminui o faturamento. Desse modo, erros frequentes no inventário geram custos adicionais para a correção de pedidos incorretos e para a gestão de devoluções, o que eleva as despesas operacionais. Esse cenário de ineficiência

financeira prejudica a capacidade da empresa de investir em melhorias e superar desafios para manter a lucratividade em um mercado competitivo. Além disso, a falta de controle no estoque afeta negativamente a tomada de decisões estratégicas, pois as informações imprecisas podem levar a erros em demandas futuras. Isso resulta em um planejamento deficiente, comprometendo a capacidade da empresa de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e prejudicando sua competitividade a longo prazo.

“A consistência do ciclo de pedidos é medida pela quantidade de vezes que os ciclos reais obedecem ao tempo planejado para sua execução. Embora a velocidade do serviço seja importante, a maioria dos gerentes de logística dá mais valor à consistência porque ela tem impacto direto na possibilidade de o cliente planejar e realizar suas próprias atividades” (BOWERSOX. et al, 2014, p.66).

A empresa Zoe Massas também enfrenta sérios problemas de consistência em suas entregas, na qual impacta negativamente a experiência do cliente. Embora eles utilizem a rede *Ifood* para entregas locais na cidade e contem com o próprio dono para entregas de suas massas em Lorena e Aparecida, os pedidos frequentemente chegam em condições vulneráveis com embalagens que não protegem a fragilidade das massas, com um tempo estimativo de espera longo, e até mesmo massas com baixa qualidade relatado por consumidores (anexo A, B, C, D e E). No entanto, isso acaba gerando frustrações, pois esperam uma refeição quente e bem apresentada, mas não recebem o esperado. A falta de confiabilidade compromete não apenas a satisfação, mas também a confiança na preparação do seu pedido. Ademais, a organização não possui um sistema específico de coleta de *feedbacks*, o que dificulta a situação para melhorias, pois sem essa ferramenta os clientes não possuem um canal para colocar insatisfações, resultando em uma má comunicação.

Analisando a situação da empresa, percebe-se que a falta de uma frota de entrega adequada é um dos maiores problemas para realizar suas operações. Seu proprietário reconhece que nos períodos de alta demanda acontecem diversos contratemplos, o que reduz a qualidade do serviço, embora exista um pequeno número de pedidos atrasados. Apesar de apresentar uma flexibilidade ao atender situações inesperadas, ainda existem diversos desafios, como impossibilidade do atendimento de uma frota diversificada e com maior volume de pedidos, o que resulta em atrasos, mesmo que reduzidos, afetam negativamente a imagem da instituição, causando a desvalorização da própria. Além disso, ao entregar apenas quatro pedidos por vez

para um único motoboy em horários de pico é ineficiente, já que prolonga o tempo de entrega e prejudica a reputação da empresa em um mercado competitivo.

Outrossim, mais uma adversidade está relacionada com a qualidade da capacidade de entrega e a gestão de pico de demanda da empresa. Segundo Favaretto, “Ainda dentro da gestão de demanda, é feita a promessa de prazo de entrega, que fornece prazos viáveis, garantindo o desempenho em confiabilidade de entrega” (2001, p.65). Entretanto, a organização produz uma quantidade sem qualquer outra base ou evidência, o que ocasiona a falta de produtos principalmente quando a demanda é elevada, afetando o tempo estimado de entrega ao consumidor, isso gera a insatisfação e a perda de clientes (anexo F). Este é um problema que afeta de forma negativa os custos logísticos do negócio, influenciando no orçamento e disponibilidade financeira para novos investimentos

No entanto, a falta de um sistema para gerenciar as vendas representa muitos desafios de envio. Sem uma ferramenta adequada, a equipe realiza anotações em papel, o que gera confusões. Informações podem ser perdidas ou mal interpretadas, resultando em erros que atrasam a entrega dos pedidos. Em muitos casos, alguns pedidos nem chegam a ser enviados, então, o tempo perdido na busca por anotações e na correção de falhas poderia ser evitado. Além disso, a comunicação entre os membros da equipe se torna complicado, aumentando ainda mais a probabilidade de erros, desse modo, essa abordagem não apenas compromete a agilidade e a precisão, mas também prejudica a reputação da empresa.

Outro problema encontrado está relacionado com a má Gestão de Compras. A área de suprimentos de uma empresa é essencial para a fabricação de produtos com qualidade. Problemas como queda da produtividade, devido à ausência de matéria-prima no momento de fabricação; diminuição da motivação do funcionário que por falta de insumos tem de a trocar de serviço a todo instante; baixa qualidade de produto ocasionada pela falta de controle da qualidade, são causados pela carência da previsibilidade. No entanto, esse fator pode ser prejudicial no desenvolvimento da organização, o que gera defasagem no capital.

A má gestão de compras também compromete a relação com fornecedores, criando uma instabilidade no fornecimento de materiais. A falta de planejamento adequado gera um ciclo de ineficiência, no qual a empresa se vê constantemente lidando com imprevistos, o que pode afetar a confiança dos parceiros comerciais e a

imagem da organização no mercado. Com isso, a empresa não apenas perde competitividade, mas também acaba gerando um ambiente de trabalho instável, onde os colaboradores sentem a insegurança refletida na rotina. A implementação de uma gestão de compras mais estratégica, com base em previsões mais assertivas e parcerias sólidas, é essencial para a continuidade e o crescimento sustentável da organização.

Outra forma de se garantir a oferta do produto ou serviço é a busca da parceria, que apresenta muitas vantagens. O objetivo principal da parceria é melhorar o desempenho dos resultados e aumentar os lucros das empresas e, ao mesmo tempo, reduzir o custo do produto e/ou do serviço. (OLIVEIRA, Otávio et al., 2004, p.129).

Nesse sentido, ao analisar o fragmento acima, compreende-se que a empresa, já que o proprietário realiza a compra de seus insumos através de mercados locais, o que pode ser prejudicial devido a constantes mudanças de preços, apresentando riscos visto que os custos podem variar significativamente, impactando a margem de lucro da empresa. Fornecedores menores estão mais vulneráveis a interrupções causadas por problemas financeiros, desastres naturais e outras adversidades. Essas circunstâncias afetam diretamente a produção, e a capacidade de atender as demandas dos clientes. Outro empecilho é a falta de inovação entre os fornecedores locais, que não possuem recursos adequados para atender as exigências dos clientes.

A comunicação inadequada da empresa com seus clientes e fornecedores pode acarretar diversos problemas para o negócio. Quando a comunicação com o seu consumidor é ineficiente, corre risco de não compreender devidamente quais as preferências do seu público e quem são eles, o que resulta em produtos que não correspondem às expectativas de quem está comprando. Isso ocasiona a insatisfação, na queda das vendas e até mesmo na reputação da instituição. No relacionamento com seus fornecedores, uma má comunicação desestabiliza a cadeia de suprimentos. Se não estabelece com clareza suas preferências e preços gera a perda da confiança, aumento dos custos e diversos impactos negativos em seu cotidiano.

A ausência de parcerias ou contratos formais com fornecedores-chave, pode ser um desafio, já que acordos garantem preços e fornecimentos estáveis. No entanto, a falta de contratos pode resultar em incertezas, como flutuações nos preços e na

qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Além disso, sem um acordo claro, pode ser difícil para a empresa assegurar a continuidade do fornecimento em situações de crise ou demanda elevada, o que pode impactar negativamente as operações. A falta de comprometimento pode enfraquecer o poder de negociação da instituição, deixando-a vulnerável a mudanças repentinas nas condições comerciais impostas pelo fornecedor.

A base para o desenvolvimento da loja é a definição do público-alvo para qual todos os esforços serão direcionados. É fundamental conhecer o perfil dos consumidores que residem nas imediações da loja e analisar a compatibilidade com o posicionamento estratégico adotado. (DIAS, 2002, p.136).

Em paralelo ao que o autor descreve sobre o público-alvo, a negligência do público-alvo e a insignificância de alinhar-se como posicionamento estratégico a empresa pode se comprometer, se tornando menos competitiva e menos relevante em um mercado cada vez mais exigente. Além disso sem um público definido a comunicação tem de ser desperdiçada, resultando em baixo retorno sobre o investimento. A falta de foco estratégico também torna a empresa mais vulnerável a concorrência. Entender o público local e suas necessidades é uma vantagem, o que possibilita à empresa antecipar tendências e adaptar suas estratégias de forma mais competente, garantindo uma vantagem competitiva no mercado.

A incompreensão do público-alvo pode ser extremamente prejudicial para o êxito da empresa. Essa instabilidade compromete a eficácia da divulgação, desperdiça os esforços e dificulta a criação de uma identidade de marca sólida. Portanto, essa análise constante permite que a empresa desenvolva uma compreensão abrangente das necessidades e preferências de seu público. A falta de uma segmentação precisa do público-alvo acarreta uma série de consequências negativas que vão além da mera ineficácia das estratégias de *marketing*, se tornando menos capaz de inovar, o que resulta na estagnação e à perda de relevância no segmento.

A empresa apresenta alguns aspectos a serem aprimorados no uso do espaço físico, especialmente na cozinha, onde são realizadas as etapas de preparação e embalagem dos alimentos, que são imediatamente armazenados na geladeira. Embora o proprietário considere a utilização do espaço eficiente sem comprometer

diretamente a circulação dos funcionários, ainda existem certas ineficiências. O dono também está preocupado com a segurança no ambiente de trabalho, dado o uso frequente de objetos cortantes o que aumenta o risco de acidentes, especialmente para funcionários com menos experiência. Além disso, a sinalização de segurança foi reconhecida como inadequada e precisa ser melhorada.

Na lógica do Toyotismo, em vez do trabalho desqualificado, operário torna-se polivalente. Em vez de linha individualizada, ele se integra em uma equipe. Em vez de produzir veículos em massa para pessoas que não conhece, ele fabrica um elemento para a “satisfação” da equipe que está na sequência de sua linha. (OLIVEIRA. et al. 2004, p.139).

Compreende-se a partir da citação, que existem algumas falhas em momentos cruciais que a Zoe Massas comete. Essa situação contrasta com a lógica do Toyotismo, em que, para eles nunca poderá existir funcionários desqualificados e a versatilidade é essencial para que todos possam substituir um colega, se necessário, garantindo a continuidade da produção sem comprometer o fluxo de trabalho. O Toyotismo valoriza o trabalho em equipe e a capacidade dos funcionários de desempenharem múltiplas funções, isso é bem observado quando vemos que eles precisam fazer um produto que satisfaça a próxima etapa da produção, para não comprometer o todo.

Quanto ao espaço físico, a empresa apresenta alguns aspectos a serem aprimorados, especialmente na cozinha, onde são realizadas as etapas de preparação e embalagem dos alimentos, que são imediatamente armazenados na geladeira. Embora o proprietário considere a utilização do espaço eficiente sem comprometer diretamente a circulação dos funcionários, percebe-se ainda existem certas ineficiências. Mas ao mesmo, o mesmo está preocupado com a segurança no ambiente de trabalho, dado o uso frequente de objetos cortantes o que aumenta o risco de acidentes, especialmente para funcionários com menos experiência. Além disso, a sinalização de segurança foi reconhecida por ele como inadequada e com necessidades de melhoras e ajustes.

Dentro da empresa ainda existem algumas áreas subutilizadas que poderiam ser reformuladas para otimizar a circulação no ambiente. Foi declarado pelo próprio proprietário que nesta empresa, não costuma ser feito qualquer planejamento para se obter uma melhora neste setor. Percebe-se então que um arranjo físico atual permitiria

algumas alterações para reaproveitar muitos espaços inutilizados, que poderiam ser preenchidos de forma eficiente e segura, pois uma organização não adequada pode resultar em ineficiências e riscos de segurança para a equipe. Observou-se também que os funcionários manipulam objetos cortantes e pontiagudos, sem nenhum tipo de EPI (Equipamento de Proteção Individual). Outro fator observado foi a possibilidade de funcionários escorregarem e se acidentarem no piso que se encontra molhado.

“Empresas de pequeno porte tendem a começar suas atividades de forma artesanal e sem um planejamento de arranjo fabril por meio de uma metodologia mais detalhada, o que por ventura acaba gerando problemas de organização interna no fluxo dos seus processos quando a sua demanda vai aumentando organicamente com seu crescimento.”
(SANTOS et al., 2014)

Diante da citação acima, pode-se compreender que as empresas de pequeno porte administradas por familiares, sofrem com a falta de planejamento para seu layout, o que pode trazer resultados negativos para o processo produtivo e assim influenciando o resultado do produto final. A organização dentro da área de montagem dos produtos da Zoe Massas, sofre com a forma desorganizada da proximidade dos utensílios com a lixeira, com alimentos e produtos de limpeza, podendo então ocorrer contaminação das refeições, além de transmitir a ideia de um ambiente pouco higiênico e sujo. Durante a visita no estabelecimento, encontrou-se também fios soltos pela parede e próximos aos pisos úmidos e escorregadios, trazendo riscos.

Sobre a estética da fachada do estabelecimento, é primordial ressaltar que a boa aparência exterior da empresa, influencia na maioria das vezes à primeira impressão. Sendo a fachada atrativa, ela pode transmitir a ideia que o interior é bem cuidado e de alta qualidade sendo uma forma de captação de novos clientes. Além disso, ela deve refletir a identidade e os valores da marca, mostrando profissionalismo e credibilidade, podendo aumentar a confiança dos consumidores na empresa, pois se a empresa apresenta visualmente mal cuidado poderá transmitir uma imagem negativa e afastar potenciais clientes, prejudicando o fluxo de consumidores, na organização e no ramo do mercado de trabalho.

Devido à recente mudança de localização da empresa, o visual externo ainda não está completamente finalizado. Isso significa que, no atual momento a organização não possui uma aparência chamativa e atraente, o que pode prejudicar

sua visibilidade e presença no mercado (apêndice A). A transição entre o ponto antigo e o novo ainda está em andamento, e essa situação tem impactado negativamente a empresa, colocando-a em desvantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Enquanto os ajustes finais são realizados, a falta de um exterior atraente pode afetar a percepção dos clientes e a capacidade da empresa de se destacar em um mercado altamente competitivo.

“As empresas atendem a necessidades por meio da emissão de uma proposta de valor, um conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma oferta, que pode ser uma combinação de bens, serviços, informações e experiências.” (KLOTTER, 2018, p.9).

A partir do que Klotter mencionou, percebe-se que o proprietário da empresa não fez um bom estudo sobre os motivos que fazem um cliente se fidelizar a uma empresa. Entende-se que, para as pessoas continuarem a consumindo em um restaurante é preciso oferecer um serviço de qualidade, e ótimas experiências. Complementando ainda as dificuldades da Zoe Massas, a mesma não oferece um ambiente agradável e também sofre com produtos de má qualidade. Atualmente, o design da empresa não desperta interesse do público, não possuindo cores chamativas, que prendam as pessoas quando passam pelo local. O negócio não consegue atender as necessidades da maioria das áreas que ela atende, causando, desinteresse do público e também a perda de clientes, afetando negativamente a margem de lucro.

Compreende-se, que existem algumas falhas em momentos cruciais que a Zoe Massas comete. Essa situação contrasta com a lógica do Toyotismo, em que, para eles nunca poderá existir funcionários desqualificados e a versatilidade é essencial para que todos possam substituir um colega, se necessário, garantindo a continuidade da produção sem comprometer o fluxo de trabalho. O Toyotismo valoriza o trabalho em equipe e a capacidade dos funcionários de desempenharem múltiplas funções, isso é bem observado quando vemos que eles precisam fazer um produto que satisfaça a próxima etapa da produção, para não comprometer o todo. Esse modelo de gestão busca uma operação eficiente, onde todos os colaboradores são incentivados a se tornarem multifuncionais, promovendo a colaboração e evitando falhas que possam interromper o processo produtivo. Desse modo, a flexibilidade e a

autonomia dos trabalhadores tornam-se essenciais para manter a qualidade e a continuidade das operações, resultando em uma produção mais ágil.

“A segurança do colaborador e sua satisfação são elementos indispensáveis para se ter melhor produtividade. O homem é a primeira razão da produção que não pode ser negligenciada. Ele deve ter condições ideais de trabalho, ou seja, sem acidentes, boa iluminação, temperatura correta, sem ruídos, ambiente limpo e arrumado, assim produz mais e melhor.” (ANTON et al., 2012)

Nota-se por meio desta citação a necessidade da empresa em se preocupar com a saúde e bem-estar de seus funcionários. Isso não ocorre dentro da empresa Zoe Massas, uma vez que durante a visita, foi notado pisos molhados e escorregadios, os quais podem comprometer o ambiente de trabalho dentro da instituição, ocasionando acidentes dentre os funcionários, que pode ser revertido em prejuízo para corporação. Além da companhia possuir fios elétricos soltos espalhados internamente, o que pode ocasionar em choques elétricos aos colaboradores, caso os mesmos entrem em contato com os pisos úmidos. Portanto, faz-se necessário a empresa adotar uma solução para sanar esses problemas para preservar a saúde e bem-estar do seu empregado. Além disso, a adoção de medidas preventivas, como a instalação de pisos antiderrapantes e a correta fiação elétrica, não apenas reduziria os riscos de acidentes, mas também demonstraria o compromisso da empresa com a segurança e o bem-estar de seus colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Por fim, diante das principais adversidades decorrentes da ineficiência da Gestão da Qualidade são desencadeadas diversas consequências no rendimento da empresa Zoe Massas. A falta de compreensão adequada do público-alvo resulta em estratégias de *marketing* ineficazes e ofertas desalinhadas com as necessidades dos consumidores. A lacuna deixada pela incompreensão adequada do público-alvo resulta em estratégias de *marketing* menos eficazes e ofertas desalinhadas com as necessidades dos consumidores. A má Gestão de Compras leva a problemas de abastecimento e desperdício impactando diretamente a operação e os custos. O layout mal aproveitado do espaço compromete a experiência do cliente e a eficiência operacional, enquanto a Logística de Entrega mal sucedida prejudica a satisfação do cliente e a reputação da empresa.

3. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Diante das problemáticas mencionadas no capítulo anterior, consequentemente causados pela falta da Gestão da Qualidade, propõe-se um conjunto de estratégias abrangentes focadas na melhoria operacional e administrativa da empresa. Inicialmente, sugere-se a criação de um sistema eficiente para coletar e analisar feedback dos clientes. Paralelamente, pode-se considerar a importância de estabelecer parcerias estratégicas para garantir uma logística de entrega mais eficiente. A adoção de um sistema integrado poderá facilitar no registro de vendas e permitirá um acompanhamento mais preciso e a análise dos dados comerciais. Além disso, definir um fornecedor fixo pode assegurar a estabilidade no fornecimento e reduzir os custos operacionais. A implementação de sinalizações de segurança e criação de um mapa de risco são capazes de favorecer um ambiente de trabalho mais seguro e em conformidade com as normas. A realização de uma análise *SWOT* consegue identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, orientando o entendimento do espaço interno e externo da empresa.

Para atender a uma necessidade específica é essencial que a instituição conheça melhor seus concorrentes locais e seus consumidores. Contudo, na ausência de um entendimento claro sobre os assuntos acima, propõe-se a realização de uma Análise *SWOT* (FOFA) (apêndice D), para que assim consigam aprimorar seus pedidos, entendendo a competitividade local. Ela é uma ferramenta versátil que pode ser utilizada de várias maneiras. Segundo RABELO (2021/2022, p.02) a *SWOT*, “Auxilia seu entendimento a respeito de quais áreas desempenham com mais eficácia e quais possuem fraquezas que prejudicam o funcionamento de todo o sistema empresarial e/ou não apresentam vantagem competitiva.” Para empreendedores de pequenas empresas, ela serve como um meio de autoconhecimento, permitindo uma melhoria do negócio. Essa ferramenta permite uma compreensão abrangente da posição da empresa no mercado.

Embora existam possíveis soluções para problemas específicos dentro da empresa Zoe Massas, a identificação e compreensão do público-alvo pode ser valioso compreender e identificar o público-alvo para melhor eficácia dessas soluções. Isso poderá facilitar a identificação de oportunidades e a análise de resultados contribuindo para um desempenho mais eficiente. Quando a empresa entende seu público, as soluções implementadas tendem a se tornar mais relevantes e impactantes. Isso não

apenas tem o potencial de melhorar a satisfação do cliente, mas também potencializa os resultados das ações adotadas.

No entanto, a análise *SWOT* é composta através de 4 componentes, sendo as *Strengths*(Forças); *Weaknesses*(Fraquezas); *Opportunities*(oportunidades); *Threats*(Ameaças). A matriz *SWOT* envolve listar os pontos positivos e negativos de cada área da empresa. Esses fatores devem ser classificados como internos, que a empresa controla, e os externos, são os que estão fora do alcance. Desse modo, as forças e fraquezas são fatores internos que impactam o desempenho de uma organização. As forças são características que destacam a empresa e promovem seu progresso, como qualidade dos produtos e a eficiência operacional. Em contraste, as fraquezas são aspectos que podem comprometer seu desenvolvimento, como processos ineficientes ou até mesmo a escassez de recursos na produção. O ambiente externo da organização é composto por fatores determinados como oportunidades e ameaças. As oportunidades são condições favoráveis que a empresa pode explorar, como novas tendências de mercado. Em contraposição, as ameaças incluem elementos que podem prejudicar o desempenho da organização, como a entrada de concorrentes por perto. Após a identificação desses elementos, torna-se viável analisar sua relevância para que, a partir dos resultados, sejam criadas estratégias direcionadas que potencializem os pontos fortes, atenuem as fraquezas, explorem as oportunidades e enfrentam os desafios.

Planejamentos Estratégicos são desenhados para cobrirem um horizonte de 3 a 5 anos. A boa prática nos fala que um bom planejamento estratégico deve ser revisado anualmente. Neste momento, a *SWOT* pode ser aplicada novamente, talvez sem tanta profundidade e em um formato de consulta a áreas da empresa que sejam mais suscetíveis a mudanças bruscas de ambientes. (BRASIL, 2016).

Mediante informações apresentadas sobre a Análise *SWOT*, surge a necessidade da aplicação dessa ferramenta na empresa Zoe Massas. As suas forças são caracterizadas devido à sua excelente localização no bairro, próximo a um dos principais pontos turísticos da cidade, e ao fato de que os pedidos são realizados por maneira *delivery*, tanto de produtos prontos quanto sob demanda, com isso, a empresa conquista a confiança e a satisfação dos consumidores. Suas fraquezas são descritas pelo atraso de entregas, o não reconhecimento do público-alvo e a má

divulgação do estabelecimento. Já na parte externa, as oportunidades podem ser a parceria com supermercados e fornecedores fixos, e a criação de massas sem glúten ou integrais, para assim atender da melhor forma os gostos dos clientes e a qualidade de seus produtos. As ameaças que a empresa enfrenta incluem a concorrência, que pode compreender melhor seu público-alvo. Além disso, os concorrentes têm a capacidade de entregar os pedidos de maneira mais rápida e utilizar embalagens mais eficientes. Essas condições podem impactar negativamente a posição da empresa no mercado e sua capacidade de atrair e reter clientes.

Desse modo, a necessidade da ferramenta para conseguir reconhecer falhas e aprimorar erros para a fidelização de clientes. Além da matriz, se faz necessário para reconhecimento do seu público-alvo, a criação de um formulário. Os formulários são um tipo de ferramenta eficaz para entender o público-alvo e trazer benefícios significativos. Ao coletar informações as organizações podem desenvolver uma identidade alinhada aos consumidores e definir canais de comunicações mais eficazes, aumentando assim, o seu engajamento. Perguntas sobre preferências de produtos, hábitos de compra e canais de comunicação podem ser incluídas. Além de que, a empresa pode postar o formulário em suas redes sociais para obter a opinião do público. Isso permite a instituição produzir conteúdo relevante e saber como e quando oferecer promoções.

“Receber feedback é o único recurso que o vendedor tem para realmente saber até que ponto está atendendo às necessidades do cliente. É um meio de você estimar o seu progresso e obter as informações necessárias para ajustar o que for preciso. Também evita que você faça suposições sobre como o cliente entendeu e recebeu tudo o que você falou – o silêncio não significa, necessariamente, aprovação.” (RICHARDSON, 2003, P.46).

Para a situação atual da empresa, propõe-se a implementação de um sistema para a coleta de *feedbacks*, como forma de melhoria estratégica, atuando como ferramenta principal para impulsionar a inovação, melhorar a satisfação do cliente e fortalecer os vínculos entre a empresas e seus clientes. Para o sucesso dessa estratégia é necessário ter como objetivo o aperfeiçoamento, garantindo que a empresa se mantenha relevante e competitiva no mercado. Uma das formas mais eficazes de entender suas limitações e inexatidões é por meio de *feedbacks* recebidos, quando os clientes manifestam suas opiniões, sejam elas negativas ou positivas.

Desse modo, a instalação do aplicativo “Jotform Formulários Móveis” auxilia na coleta de dados referente às opiniões dos consumidores acerca de seus produtos e de suas práticas de trabalho. A ferramenta tem a finalidade de facilitar a coleta de *feedbacks* e *insights* dos clientes, já que para uma empresa progredir o principal fato é ouvir e levar em consideração a opinião do público, para assim, consertar os erros e ajustá-los. A ferramenta *on-line* pode ser gratuita com possíveis limitações dentro do aplicativo ou site. Porém se preferir aprimorar ainda mais sua experiência, o aplicativo Jortform oferece quatro planos distintos: Plano básico ou gratuito; Plano bronze; Plano prata; E Plano ouro. Cada um deles foi projetado para atender diferentes necessidades, permitindo que seus consumidores escolham o que melhor se adapta ao seu cliente.

O feedback é um processo que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executado por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (CONSONI, 2010, p24).

Para a empresa Zoe Massas, é altamente recomendado o Plano prata, pois permite à equipe criar até 50 formulários e receber até 2500 respostas mensais. O custo da instalação dessa ferramenta, resulta em um valor de U\$39,00, aproximadamente R\$214,89 mensais, ou U\$399,00, gerando um valor de R\$2.198,49 anual. Os valores podem variar, pois a conversão para a moeda real é realizada pela operadora do cartão no momento do pagamento da compra, já que os valores são originalmente em dólares. A escolha desse plano é baseada na relação média de vendas diárias da empresa, sendo ela de segunda a quinta entre 40 a 60 vendas, e aos finais de semana entre 60 a 100 vendas. Desse modo, o Plano prata é o ideal para suprir tais necessidades.

A ferramenta é de maneira virtual, sendo possível se cadastrar por meio do seu site oficial na *google* ou aplicativo instalado por meio da *Play Store* e *App Store*. Para seu cadastro basta acessar a página de login, e assim que conectada, haverá campos para inserir informações, como o email que receberá os *feedbacks* e a senha nos respectivos campos. Após a etapa, clique no botão de entrada e acesse sua conta. Na página inicial com a conta já conectada, estarão disponíveis os formulários pré-personalizados. A escolha do modelo é importante para a sua personalização, junto com a definição de qual plano entre prata, bronze e ouro melhor vai se adequar com

a situação presente na empresa. O link para a avaliação pode ser encaminhado pelo *whatsapp* comercial da empresa, seguido da confirmação do pedido ao cliente. Isso permite com que os clientes possam dar a sua respectiva opinião sobre o produto, envio, atendimento e outros meios na qual achar necessário.

“A implementação de um programa de desenvolvimento pode trazer progressos significativos para as empresas participantes, principalmente de relacionamento entre os funcionários da área produtiva com os fornecedores. Além disso, as empresas podem conseguir significativos aumentos de competitividade no mercado”. (OLIVEIRA et.al, 2004. p131)

Como forma de solucionar os problemas causados pela falta de um fornecedor fixo, sugere-se a implementação de um fornecimento contínuo e estável, com contratos objetivos que vão beneficiar ambas as partes. Para isso é preciso identificar as necessidades da empresa em relação ao que o fornecedor pode atender de maneira consistente e com alta qualidade. A partir disso, é possível estabelecer um preço fixo o que permite o alto controle referente aos custos a longo prazo e até mesmo os ajustes nas condições de pagamento para proporcionar benefícios, como prazos maiores para o comprador e descontos em casos de adiantamento ou pagamento pontual.

Outro aspecto que é levado em conta é a qualidade do produto e a gestão de custos, pois ao enfrentar a questão da má qualidade dos produtos atualmente adquiridos, a empresa Zoe Massas poderá reverter essa situação ao estabelecer um fornecimento confiável. Os recursos financeiros que antes eram desperdiçados na compra de produtos inferiores em mercados locais levando a prejuízos e baixa qualidade, poderão ser investidos de maneira estratégica. Afinal, com a parceria de um fornecedor fixo, a organização garantirá um padrão elevado de qualidade de matéria-prima, essa mudança não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também ajuda o capital a investir em melhorias como *feedbacks* de clientes e sistemas de vendas aprimorados. Desse modo, a gestão de fornecedores fixos é essencial para o sucesso a longo prazo da empresa.

Ademais, ao firmar uma parceria com um fornecedor fixo, a Zoe Massas poderá obter um controle mais eficiente do seu estoque, evitando tanto a falta quanto o excesso de insumo. Com uma programação de entrega ajustada às demandas da

empresa, é possível minimizar desperdícios e otimizar o uso de recursos, resultando em uma operação mais lucrativa. Um fornecimento contínuo e ajustado às necessidades da empresa permite que a produção siga um fluxo mais regular, sem interrupções ou atrasos, o que impacta diretamente a capacidade de atender aos pedidos dos clientes com agilidade e precisão. Outro benefício de um contrato fixo com os fornecedores está na criação de um relacionamento de confiança e parceria a longo prazo.

Em relação a falta de um sistema para melhor qualidade do gerenciamento de vendas, alega-se a implementação da ferramenta Anota AI, cujo é uma plataforma que possui diversas funcionalidades, oferecendo um atendimento automatizado para os clientes de delivery e consumidores locais. O Anota AI utiliza um chatbot que simula uma conversa humanizada, garantindo agilidade nos processos. Além de uma melhor eficiência, a ferramenta disponibiliza suporte contínuo e otimiza o tempo do atendimento. O sistema está incluso nas redes sociais, o que facilita o acesso onde quer que esteja de forma mais prática. Com a implementação dessa solução a empresa melhora a experiência e a satisfação do cliente, tornando um atendimento de qualidade. Dessa forma, a adoção do Anota AI não só aprimora a gestão das vendas e o atendimento ao cliente, mas também fortalece a imagem da empresa, posicionando-a como inovadora e atenta às necessidades dos consumidores, o que pode gerar maior fidelização e, conseqüentemente, aumentar o volume de vendas.

“Os sistemas da qualidade são um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas e, após processamento, transforma-as em saídas, visando sempre ao objetivo de assegurar que seus produtos e diversos processos satisfaçam às necessidades dos usuários e às expectativas dos clientes externos e internos (OLIVEIRA, et al. 2004 p.16).

A citação acima mostra a importância de sistemas dentro de uma organização, para assim gerar qualidade em diferentes aspectos, desde o momento da realização de uma venda a entrega dela. A plataforma possui diversas funcionalidades que geram benefícios as empresas cadastradas, entre essas funções destaca-se a criação de um cardápio personalizado dentro do aplicativo. As empresas possuem a opção de utilizar o mesmo modelo de cardápio da rede *iFood* ou até mesmo o menu já usado em sua própria empresa, permitindo que a instituição configure seu cardápio

automaticamente, ajustando preços, adicionando novas descrições e promoções em tempo real. A personalização do cardápio é observada após o cadastro no aplicativo e pode ser ajustada posteriormente. Essa funcionalidade permite que as empresas adaptem sua oferta de produtos e serviços de acordo com as preferências e necessidades de seus clientes.

“As pesquisas de satisfação são respondidas pelos próprios usuários. A avaliação de satisfação capta como o usuário se sente em relação ao serviço prestado” (BRASIL, 2024). No Plano Premium, a ferramenta também inclui pesquisas de satisfação dos consumidores, que pode ser uma opção adequada para a empresa, caso queira um sistema de vendas junto com *feedbacks*. A inteligência artificial do aplicativo gera de maneira automática essas pesquisas. O responsável que escolhe quais perguntas serão realizadas para o questionário ser enviado, buscando abranger diferentes meios para a avaliação. A mensagem é encaminhada após a conclusão de um pedido, e o encarregado pode escolher a frequência em que o assistente enviará ao seu consumidor.

Após o questionário ser respondido, o *chatbot* do Anota AI consegue identificar e separar os comentários positivos e negativos gerando um relatório para a empresa do nível de satisfação dos seus produtos. Já o cadastro de uma empresa no *software* é de maneira simples e fácil, precisando apenas responder um formulário com dados básicos como CPF, telefone, *email*, senha, endereço e as informações empresariais como o CNPJ. Após isso, a instituição escolhe um dos planos oferecidos de acordo com sua necessidade e em seguida é feita a inclusão dos dados de pagamento. Desse modo, a empresa pode utilizar todos os recursos avançados oferecidos no seu plano.

A sua gestão de pedidos na ferramenta Anota AI, tanto por meio do balcão ou *delivery*, compreendem ambos serviços em uma única plataforma de maneira eficaz. Para os pedidos que são realizados no balcão da instituição, o atendente pode inserir o pedido do cliente diretamente no sistema, porém, a plataforma também permite que os cardápios sejam acessados por consumidores digitalmente por QR Code que podem ser implementados no balcão do estabelecimento. O aplicativo também oferece a compra por meio virtual. No caso do *delivery*, o *software* oferece um sistema de utilização fácil podendo escolher itens do cardápio, realizar observações, e qual será a forma de pagamento desejada. O sistema organiza seus pedidos de forma automática enviando informações diretamente para a cozinha, o que possibilita o

acompanhamento de todas as etapas, desde o preparo até a sua entrega. Em pedidos remotos é enviado um link automaticamente no WhatsAap, no momento em que o consumidor entra em contato com a empresa, e ao clicar no link, o cliente pode visualizar todos os itens disponíveis, selecionar os desejados e completar sua compra dentro do aplicativo, de forma ágil e eficaz.

Os elementos de transação aqueles que resultam diretamente na entrega do produto ao cliente. Estabelecer os níveis de estoque, selecionar as modalidades de transportes e determinar métodos de processamento dos pedidos são alguns exemplos desses elementos. E eles refletem no tempo de entrega, na exatidão das especificações da encomenda, nas condições das mercadorias na entrega e na disponibilidade de estoque. (BALLOU, 2004. p94)

O site oferece aos consumidores três planos diferentes com preços variados. O Plano *Start*, Plano *Advanced*, E o Plano *Premium*. O plano proposto como solução será o *Premium* que possui as melhores ferramentas, como cadastro otimizado de entregadores para logística de entrega, pesquisa de satisfação, atendimento virtual no *Instagram*, pixel no *facebook*, e o *display* para pedidos de cozinha (KDS). O custo da aplicação dessa ferramenta resulta em um valor de R\$389,99 mensais, ou R\$3959,88 anual, gerando parcelas mensais de R\$329,99, obtendo um custo benefício de R\$60,00 por mês.

A proposta da implementação foi feita por visar solucionar problemas encontrados em atrasos de pedidos na logística de entrega, pela confusão de comandas com a maneira manual de anotação, ocasionando em levar tempos exorbitantes de espera entre 2 a 3 horas para chegar ao consumidor. Outro problema que poderá ser resolvido com o site será a coleta de *feedbacks*, pois a própria fornece *insights* importantes sobre a experiência do cliente, permitindo ajustes estratégicos para aprimorar a qualidade do serviço, o que são funcionalidades indispensáveis para o mercado atualmente, sendo muito competitivo e dinâmico (apêndice B).

A empresa utiliza embalagens de alumínio para transportar seus alimentos, aproveitando a praticidade desse material. No entanto, por serem maleáveis, essas embalagens amassam facilmente durante o transporte, o que aumenta o risco da comida chegar derramada ao destino. Analisando a situação, realizamos pesquisas com base nos *feedbacks*, e identificou-se que as embalagens atuais não garantem o

padrão de qualidade desejados. Para resolver isso propõe-se a substituição das embalagens de alumínio por marmitas de isopor, que oferecem maior rigidez e segurança para os produtos. O isopor, além de ser extremamente leve, é um excelente isolamento térmico, que garante a temperatura ideal dos alimentos por mais tempo. Isso é crucial para preservar a qualidade das refeições durante o transporte, especialmente em longas distâncias.

A qualidade da embalagem vai além da estética; ela é fundamental para garantir a proteção do produto, a preservação de suas características e a satisfação do consumidor. Uma embalagem de alta qualidade não apenas protege o produto durante o transporte e armazenamento, mas também comunica valores da marca e cria uma experiência positiva para o cliente. Assim, investir na qualidade da embalagem é essencial para aumentar a competitividade no mercado e fortalecer a relação com os consumidores. (SOROKA, 2012, p.23)

Outra vantagem é que as marmitas de isopor são mais resistentes a impactos e deformações, evitando que os alimentos sejam danificados ou derramados. Além disso, o isopor é uma opção mais econômica para a empresa, reduzindo os custos logísticos da Zoe Massas. Ademais, esta modificação trará benefícios significativos em termos de custo e eficiência. Atualmente, as embalagens de alumínio de 750 ml custam R\$ 69,90 por 100 unidades, um valor elevado, enquanto as de isopor com a mesma capacidade custam apenas R\$ 45 por 100 unidades. Para outros tamanhos, as embalagens de 500 ml saem por R\$ 44 e as de 1100 ml por R\$ 60 (anexo G, H e I). Além de serem mais econômicas, as embalagens de isopor demonstraram maior eficiência em pesquisas realizadas no site SS Embalagens, o que contribui para a otimização do processo de embalagem e a redução de despesas a longo prazo. Além disso, a mudança para embalagens de isopor também pode contribuir para a sustentabilidade da empresa, uma vez que o material, sendo mais leve e resistente, pode reduzir o consumo de recursos durante o transporte e diminuir a geração de resíduos, alinhando a empresa com práticas mais ecológicas e responsáveis.

Para mitigar atrasos de entrega, aprimorar melhor rota durante picos de demanda, e apresentar melhores capacidades de entrega do pedido, recomenda-se o uso da plataforma *Bee Delivery*. Por meio da plataforma citada, a empresa conseguirá realizar o *delivery* de seus serviços por meio de entregadores terceirizados, no momento desejado, desde que respeitam a qualidade do produto a

ser entregue ao cliente. Os pedidos chegam na plataforma da empresa, que em seguida, a própria solicita a ajuda do *motoboy* parceiro. Para fazer parte do *Bee Delivery*, a organização deve se cadastrar, fornecendo dados pessoais do estabelecimento. Após o cadastro, a instituição terá acesso a aba do andamento das entregas, que é atualizado a partir do momento em que o entregador pega o produto para levar ao cliente. Ao entrar no aplicativo com o intuito de selecionar um *motoboy*, se faz necessário clicar na opção, nova entrega, onde haverá lacunas para preencher os dados de entrega, como endereço do consumidor e origem do estabelecimento. Após preencher os dados, clique no botão, chamar. Essa ação notificará os entregadores que estão próximos à sua localização. Além de que, a plataforma oferece a opção de agendar a entrega e decidir se o *motoboy* deve retornar à empresa, sendo uma ferramenta mais utilizada por organizações que optam por entregadores colmeia ou o meio da roteirização.

Já com relação à etapa posterior à produção, cabe salientar que é fundamental o engajamento da empresa mesmo que ela terceirize o serviço, no processo de distribuição do seu produto, pois não basta que ele seja produzido com todos os elementos e características desejáveis. É fundamental que ele esteja no lugar determinado, na quantidade e momento preestabelecido. (OLIVEIRA et.al, 2004. p18).

A plataforma *Bee Delivery*, é uma ferramenta grátis, na qual não possui mensalidades a serem pagas. O cadastro é gratuito, o único gasto que terá, são os valores a serem pagos aos entregadores. Com a plataforma, as empresas podem contar com uma rede de entregadores terceirizados, o que elimina a necessidade de contratar uma equipe interna e ter gastos trabalhistas. Isso proporciona flexibilidade e agilidade nas operações. O tempo de chegada do entregador no estabelecimento é de até 15 (quinze) minutos. O *motoboy* chega na organização, pega o pedido, faz a entrega, e retorna a ela, tanto com o dinheiro ou a máquina de cartão. Os valores a serem pagos para o entregador são realizados a parte. No caso da empresa *Zoe Massas*, que apresenta uma demanda alta, existe a opção dentro do aplicativo de solicitar mais de um *motoboy* simultaneamente e acompanhar as corridas em tempo real no aplicativo.

O processo de roteirização juntamente com os entregadores do sistema colmeia, são recomendados a empresa *Zoe Massas*, já que, o entregador consegue

realizar mais de uma entrega no mesmo percurso, sem ter que voltar na empresa para a busca de um outro pedido. É uma opção dentro do aplicativo, que beneficia tanto o entregador, quanto ao custo que a organização terá que pagar. Para utilizar a roteirização de entregas no Bee Delivery, é necessário informar se o envio será agendo, e se o entregador precisará retornar à empresa, e qual transporte será utilizado. Em seguida, deve-se escolher quem será responsável por finalizar o processo de despacho, o solicitante ou o próprio entregador. Após isso, todos os endereços devem ser inseridos, e a plataforma calculará automaticamente a rota mais eficiente exibindo o trajeto no mapa, e o valor do frete a ser pago ao entregador. Essa ferramenta torna o processo mais ágil e facilita o controle das entregas, sendo possível seguir um único percurso.

Mediante as informações apresentadas, “O transporte é uma área fundamental do mix logístico. Excetuando os produtos adquiridos, o transporte é, dentre as atividades logísticas, a que absorve a maior porcentagem dos custos.”(BALLOU, 2004, p. 187).”. Visto isso, a plataforma Bee Delivery calcula os valores da entrega de acordo com a distância que irá ser percorrida, tempo estimado e a quantidade de produtos transportados. O cálculo da taxa de entrega inicia-se no valor mínimo de R\$6,49, que ocorre entre 0 a 2 km, com distâncias maiores a essa, é adicionado R\$1,10 por quilômetro realizado até seu destino final, o que influencia diretamente em seu custo. Esse valor poderá ser cobrado ao cliente na entrega, porém, caso resultar em um preço muito elevado, a empresa pode arcar com parte dele, já que deve ser vista como um investimento de rapidez e qualidade de entrega ao seu consumidor. Além disso, ao optar pela opção colmeia, evita assim o tempo de espera e os custos operacionais, principalmente, ao dar maior flexibilidade de atendimento nos horários de pico da empresa.

Deixar de incluir no planejamento as pessoas realmente envolvidas e vitalmente interessadas é um erro crasso que poderá levar a um arranjo pouco operacional ou a uma instalação que não funcionará eficientemente. (MUTHER, 1978, p.104)

Em referência à má organização do espaço físico da empresa, é imprescindível discutir algumas alterações para a solução do problema. Atualmente, na área de produção da Zoe Massas se tem muitos espaços que poderiam ser melhor utilizados,

para se obter um maior fluxo de funcionários e matéria-prima dentro do ambiente de trabalho. Em acordo com essa citação, seria o momento ideal de envolvimento dos funcionários que trabalham neste local, ouvi-los, questioná-los sobre suas ideias de modificações. Interessante também, observar o dia a dia dos funcionários a movimentação dos mesmos para entender as dificuldades que os eles enfrentam na manipulação de produtos e maquinário. A proposta seria a elaboração de uma maquete em 2D para uma melhor visualização de quais são os espaços inutilizados e como podem ser reaproveitados.

Ter bom arranjo físico é importante para a produção e também para manter a performance da empresa. Sendo assim a melhor distribuição dos setores e dos maquinários que serão utilizados dentro da corporação, poderão influenciar positivamente e diretamente no ambiente organizacional. As instituições deveriam se tornar cada vez mais rigorosas em relação ao seu arranjo físico, procurando sempre otimizar os espaços, preenchendo as áreas disponíveis e potencializando a redução de custos. Segundo Slack et al. (2018) “Layout ou arranjo físico de uma operação diz respeito ao posicionamento físico das pessoas que prestam serviços dentro da empresa e também das instalações. Significa decidir onde alocar todas as instalações, mesas, máquinas, equipamentos e pessoas da operação”. Diante disso é fundamental que se faça observações e pesquisas antes de criar o layout da empresa, já que a determinação equivocada dos mesmos pode gerar influencias no fluxo de pessoas durante o trabalho, interferindo na eficácia da equipe e também nos custos finais. A formulação de um arranjo físico, quando feito de forma eficaz é de extrema importância para qualquer tipo de organização.

Atualmente, muitas empresas se preocupam com a melhoria de todas as áreas, tentam otimizar as atividades produtivas para se ter maior eficácia na produção, e o layout bem planejado é o grande responsável pela agilidade e concretização desses procedimentos. Ter um layout bem definido é uma meta a ser cumprida por toda organização, é necessário entender os benefícios de um layout bem desenhado de acordo com as necessidades da empresa, pois o mesmo é um fator decisivo para o aumento da produtividade, redução da perda de tempo e melhoria ergonômica dentro da organização. Por ser fundamental e necessário dentro de qualquer empresa, o layout possibilita uma visualização mais detalhada dos processos da instituição, resultando na melhor escolha para quem almeja melhorar a produtividade

com o orçamento mais baixo, além de que aprimora o rendimento da empresa, influenciando nas decisões operacionais e também trazendo mais conforto ao funcionário que está trabalhando no ambiente organizacional.

Para fazer a reorganização do arranjo físico da empresa, foi utilizada a ferramenta AutoCAD, ele é um software usado para criar desenhos técnicos e projetos em 2D e 3D, amplamente utilizado em arquitetura, engenharia e design. Esta ferramenta foi fundamental para primeiramente, montar o layout atual da empresa, para logo após começar as mudanças. No novo arranjo físico terá a realocação de uma mesa utilizada na produção para o lugar onde estavam os dois freezers, eles que foram para o local onde estava o armário, que acabou indo para o canto da parede atrás do balcão, também ocorreu a remoção da mesa menor de madeira, que não possuía função qualquer na produção (apêndice G).

Visando solucionar o problema da empresa não possuir fachada atrativa, será proposto a implementação da mesma, com o objetivo de impor a sua imagem ao mercado e visando atingir o maior número de consumidores possíveis. Ela poderá ser realizada através de modelos gratuitos no Canva e Pinterest, através de designs de fachadas atraentes. Segundo Crepaldi, "as cores que trazem os melhores resultados para empresas alimentícias serão o vermelho, laranja e amarelo". A partir desta citação percebe-se que, a fachada da empresa deverá possuir as cores vermelhas, amarela e verde, pois são cores sugeridas ao abordar o tema massa. As cores que mais atraem o público para o setor alimentício são as excitantes e estimulantes, deixando o produto mais destacado passando a ser mais fácil observar o produto, induzindo o cliente a consumir os produtos do estabelecimento.

O investimento em uma fachada possui um ótimo custo-benefício, já que, por meio dela, a empresa é capaz de potencializar a atração de novos clientes, aumentando assim as vendas. É preciso ter uma visibilidade adequada de modo que os clientes tenham facilidade em visualizar e entender o que está sendo oferecido e quais são seus produtos/serviços. (CERQUEIRA, 2019, p.12)

A partir da citação acima, percebe-se que será necessário investimento por parte da empresa para modificar sua fachada, pois esse investimento trará retorno financeiro para instituição futuramente. A proposta será de colocar uma fachada com

a cor, vermelho e amarelo. A mesma terá a intenção de ser simples, mas objetiva em relação ao que a empresa oferece. A cor vermelha é estimulante e deverá ser usada em anúncios que indicam calor. O amarelo pode ser visto a distância e é estimulante, pois diversas redes de *fast-food* utilizam desta cor para despertar interesse do público (apêndice B e C).

Dentro do layout da empresa foi encontrado problemas na sinalização de segurança no interior do ambiente de trabalho, onde os funcionários correm risco de se acidentarem com os itens da cozinha, fogo, chão escorregadio, fios elétricos soltos e objetos cortantes. Pensando no bem-estar do colaborador, será sugerida a implementação do mapa de risco, para melhor identificação dos perigos a saúde dos funcionários, e de acordo com a Norma Regulamentadora número 5 (NR-05), uma das atribuições da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), é a criação de um mapa de risco juntamente com os trabalhadores da corporação, para que juntos possam identificar o maior número de riscos possíveis. Após a criação do mapa de risco orientado pela CIPA ele deve ser revisado pelo SESMT (Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho). Recomenda-se refazer esse mapeamento a cada 5 anos para que novas ameaças sejam detectadas e mapeadas para evitar problemas com a saúde dos funcionários e que a empresa tenha que arcar com despesas médicas para com os seus empregados.

Vimos anteriormente que uma das atribuições da CIPA é a elaboração do Mapa de Risco, o qual se trata de uma representação gráfica que identifica, para cada ambiente de trabalho existente na empresa, os agentes físicos, químicos e biológicos, bem como situações que representam risco de acidentes e ergonômicos 4, com potencial de causar danos à saúde e integridade física dos trabalhadores. (CAMISASSA, 2015, p157).

Após analisar-se os problemas de sinalização do ambiente de trabalho, recomenda-se como uma proposta de solução a implementação do mapa de riscos, cujo objetivo é auxiliar os trabalhadores a saberem quais são os riscos em cada local de trabalho. Depois da criação do mapa de risco ele deve ser postulado em pontos estratégicos para facilitar a visualização dos colaboradores que diariamente frequentam a empresa. Se faz necessário a utilização de diferentes tipos de cores

para classificar o grau e a intensidade de cada risco dentro da corporação. Além do mapa de risco ser um elemento obrigatório em todas as empresas que apresentam qualquer risco relacionado a saúde do trabalhador, por ele ser uma maneira de reduzir qualquer dano físico e químico aos funcionários e clientes, buscando evitar com que a empresa tenha que pagar indenização pela falta de cuidado com os seus consumidores e empregados.

Portanto, se faz necessário que a empresa represente todos esses riscos e ameaças graficamente de forma simples, organizada e objetiva para o bom entendimento do funcionário, a melhor solução é a implementação do mapa de risco. A abordagem do mapa de risco dentro da empresa Zoe Massas sanaria os problemas de falta de atenção dos funcionários ao adentrar na cozinha ou na área de produção, pois são os ambientes que possuem pisos escorregadios, objetos cortantes e pontiagudos. Desse modo, reduziria as chances de possíveis incidentes no ambiente de trabalho (apêndice H).

CONCLUSÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolvido entre os meses de fevereiro e novembro de 2024, no Curso Técnico de Administração, envolveu a realização de uma pesquisa de campo no bairro Jardim do Vale, na cidade de Guaratinguetá. Durante a pesquisa, o grupo teve a oportunidade de conhecer empresas de diversos setores e portes. Com o apoio da professora orientadora, decidiu-se focar o trabalho na empresa Zoe Massas, realizando uma análise detalhada de seus pontos fortes e identificando oportunidades de melhoria para aumentar a satisfação de seus clientes e proprietários, com o intuito de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações da respectiva organização. Definido seus problemas na Gestão da Qualidade e conseqüentemente apresentando propostas de solução para tais adversidades encontradas no local.

Foi abordado no primeiro capítulo a história da Administração de empresas, demonstrando como surgiu nas civilizações e sua formalização no final do século XIX e início do século XX. O surgimento de teorias, como a Administração Científica de Frederick Taylor, a Teoria Clássica de Henri Fayol, a abordagem de Max Weber sobre a burocracia, a Teoria dos Sistemas do biólogo Ludwig Bertalanffy, a Teoria Comportamental e a Teoria de Contingência, que permitiu o conhecimento sobre a eficiência das organizações através de métodos científicos, divisão de trabalho e uma estrutura hierárquica. No Brasil, a administração começou a se consolidar com a industrialização, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, quando houve a necessidade de gerenciar empresas de forma mais estruturada. Desse modo, também foi apresentado as principais áreas da Administração, como Logística, Gestão de Estoque, Gestão de pessoas, Marketing, Gestão Financeira, Gestão da Informação, Planejamento Estratégico e a Gestão da Qualidade, que foi a principal base para resolução de problemas de todo o trabalho.

Após a realização do primeiro capítulo e a definição de qual empresa seria realizado o trabalho, o grupo se reuniu e preparou uma série de perguntas ao sócio para melhor análise de quais eram os principais pontos a serem melhorados, sendo essas informações fundamentais para que em conjunto com a professora orientadora, nós definirmos quais as áreas que deveriam possuir maior atenção dentro da Zoe Massas, identificando que era necessário a melhoria na Gestão de Qualidade, pois essa questão influenciava diretamente outras áreas críticas como a Gestão de

Compras, Layout e a eficiência Logística de entrega, o que fez o grupo compreender que a falta de uma gestão eficiente da qualidade comprometia o desempenho geral da empresa.

No terceiro capítulo, depois de pesquisas realizadas pelo grupo durante todo o trabalho, foram apresentadas algumas propostas de solução, como o objetivo de sanar os problemas encontrados dentro da instituição, todas elas visando aprimorar a Gestão de Qualidade da organização. O mapa de risco busca diminuir os riscos ergonômicos e evitar despesas para a empresa. No Layout, necessita-se um melhor planejamento na utilização do espaço físico, para melhor circulação dos funcionários. Na gestão de compras propõe-se que a empresa consiga arranjar um fornecedor fixo, para aquisição de matéria-prima. Para a eficiência logística, a solução pensada foi a implementação do sistema Anota AI para melhor organização dos pedidos, além da contratação de 2 motoboys fixos, para não depender de serviços terceirizados.

Assim, podemos concluir com esta dissertação, a importância de se ter o pleno conhecimento teórico das áreas que compõem a Administração, juntamente, com suas teorias e história. Para que, com a escolha de qual empresa iríamos trabalhar durante o ano, pudéssemos depositar todo o conhecimento adquirido nos 3 anos de curso de maneira prática e didática, para a realização de soluções que podem ser implementadas dentro da instituição Zoe Massas com seus problemas na Gestão de Qualidade. Portanto, todo o Trabalho de Conclusão de Curso é voltado para a melhora da empresa em suas questões interiores e exteriores.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald, **GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS/LOGÍSTICA EMPRESARIAL**. 5.ed. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2004.
- BEAL, Adriana, **GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BEE DELIVERY. Bee Delivery para empresas. 2024. Disponível em: <https://www.beedelivery.com.br/empresas>. Acesso em: 21 out. 2024.
- BEE. Conheça as Colmeias: ferramenta com mais vantagens e faturamento. Blog Bee, 2024. Disponível em: <https://blog.bee.com.br/conheca-as-colmeias-ferramenta-com-mais-vantagens-e-faturamento/#:~:text=Através%20do%20APP%20da%20Bee,%20será%20adicionado%20um%20pagável>. Acesso em: 21 out. 2024.
- BOWERSOX, Donald et al. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- BRASIL. **Governo Digital**. Central de Qualidade: LabQ. Avaliação. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/transformacao-digital/central-de-qualidade/labq/avaliacao>. Acesso em: 27 de setembro de 2024.
- BRASIL. **Ministério dos Transportes**. Matriz SWOT e a gestão da qualidade. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/matriz-swot-e-a-gestao-da-qualidade>. Acesso em: 20 setembro de 2024.
- CAMARA MUNICIPAL DA ESTÂNCIA CLIMÁTICA DE GUARATINGUETÁ. **Guaratinguetá**. 2010. Disponível em: <https://camaraguaratingueta.sp.gov.br/historia-de-guaratingueta/>. Acesso em: 01 de Agosto de 2024.
- CAMISASSA, Maria. **SEGURANÇA e SAÚDE no TRABALHO**. 1ed. São Paulo: Editora Método LTDA. 2015
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoa: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ªed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.**7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.**9. ed. Barueri – SP: Manole LTDA, 2014.

CONSONI, Bianca. A Importância do Feedback. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA, Assis, 2010.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil.** 1ed. São Paulo. EDUSP. 1994.

FAVARETTO, Fábio. **Uma contribuição ao processo de gestão da produção pelo uso da coleta automática de dados de chão de fábrica.** 2001. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18135/tde910200133342/publico/Fabio_Favaretto. Acesso em: 23 de Agosto de 2024.

FLEURY, Paulo et al. **Logística Empresarial.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, Lawrence; **PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.** 10 ed. São Paulo: ADDISIN WESLEY.

GRAZIANI, Álvaro Paz, **GESTÃO DE ESTOQUE E MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.** Palhoça: UnisulVirtual, 2013.

GULLO, José. **Administração Para Quem Estuda, Ensina e Pratica.**1. Ed. São Paulo: Bom Dia, 2016.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE – **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.** Guaratinguetá. 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/guaratingueta/panorama>>. Acesso em 01 de Agosto de 2024.

JOTFORM. **Sobre nós**. Disponível em: <https://www.jotform.com/pt/about/>. Acesso em: 23 setembro de 2024.

KASSAB, Pedro. **Audiência Pública da Licitação do Sistema de Transporte Coletivo de Passeios de Guaratinguetá**. Governo de Guaratinguetá, 2013. Disponível em: <https://guaratingueta.sp.gov.br/wp-content/uploads/2014/12/CIDADE-DE-GUARATINGUETA-PEDRO-KASSAB.pdf>>. Acesso em: 01 de Agosto de 2024.

KLOTTER, Philip; KELLER, Kevin, **ADMINISTRAÇÃO DO MARKETING**. 12.ed. São Paulo: PRENTICE HALL, 2007.

MILKOVICH, Geoge T., BOUDREAU, Jhon W. **Administração Recursos Humanos**. 1ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2000.

Muther, Richard. **Planejamento de Layout: Sistema SLP**. trad: Elisabeth Moura Vieira, Jorge Auib Hijjar e Miguel de Simoni. Supervisão da ed. brasileira por Itiro lida; São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

OLIVEIRA, Otávio et al. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

PINHO, Djalma. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

PINHO, Djalma. **Teoria Geral da Administração**. Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas S.A., 1989.

RABELO, Jean. **E-book análise SWOT – O Guia Definitivo! Com planilha excel incluída**. 2021/2022. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/n/20534915?sid=01726620941>. Acesso em: 27 setembro de 2024.

RICHARDSON, Linda. **Como ser um vendedor de sucesso**. Tradução: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2006.

SERTEK, Paulo, **ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. Curitiba. Ibplex, 2007.

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

SILVA, Simone. **GESTÃO DE QUALIDADE**. Ed.1. Inhumas-GO, 2012.

SIMÕES, Julia. **A CRISE DE 1929**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2009.

SOUZA, Helcimara, **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. 1. ed. Rio de Janeiro: Copyright SESES, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Fachada Sem Alterações Zoe Massas



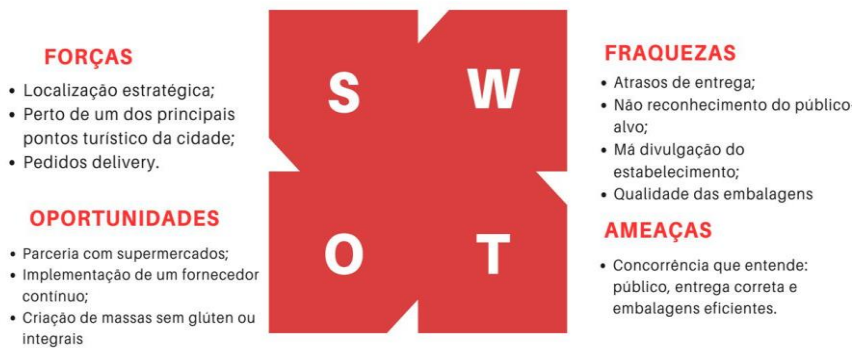
APÊNDICE B – Nova Fachada da Empresa Zoe Massas



APÊNDICE C – Proposta de Possível Fachada Após As Modificações



APÊNDICE D – Análise SWOT Referente a Empresa Zoe Massas



APÊNDICE E – Tabela De Valores Sistema De Vendas e Feedbacks

Sistema	Qual tipo?	Valor Mensal	Valor Anual
Anota AI	Sistema de Vendas	R\$ 329,99	R\$ 3.959,88
JotForms	Sistema de Feedbacks	R\$ 214,89	R\$ 2.198,49
TOTAL		R\$ 544,88	R\$ 6.158,37

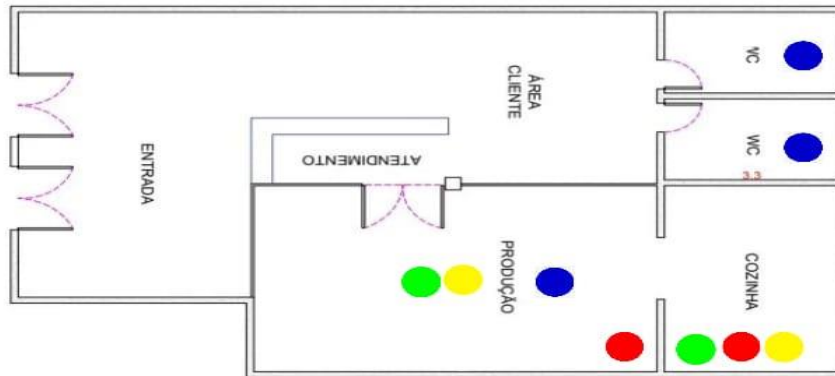
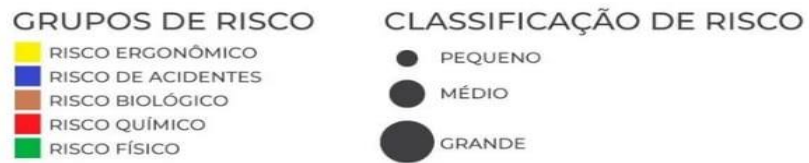
APÊNDICE F – Tabela De Preço Embalagens de Isopor

Quantidade	Descrição	Preço Unitário	Preço por Pacote (100 unidades)	Preço Total
700 (7 pacotes)	Marmitex de isopor 500ml	R\$ 0,44	R\$ 44,00	R\$ 308,00
700 (7 pacotes)	Marmitex de isopor 750ml	R\$ 0,45	R\$ 45,00	R\$ 315,00
900 (9 pacotes)	Marmitex de isopor 1100ml	R\$ 0,60	R\$ 60,00	R\$ 540,00
TOTAL				R\$ 1.163,00

APÊNDICE G – Arranjo 2D Planta da Empresa Zoe Massas



APÊNDICE H – Mapa De Risco



APÊNDICE I – Custo Total

Produtos/Serviços	Custo Mensal	Custo Anual
Embalagens	R\$ 1.163,00	R\$ 13.956,00
Sistema Feedbacks	R\$ 214,89	R\$ 2.198,49
Sistema de Vendas	R\$ 329,99	R\$ 3.959,88
Fachada de Lona e Acrílico		R\$ 1.560,00
TOTAL	R\$ 1.707,88	R\$ 21.674,37

ANEXOS

ANEXO A








 **AVALIAÇÕES**
Zoe Massas
3,0       28/08/2024

 **Mariana**
1,0       28/08/2024
Só veio massa na minha lasanha.
Vou entrar em contato com o ifood para me ressarcirem, pois não tem nem como comer.
Total falta de respeito com o consumidor.

ANEXO B

 **Carolyna**
1,0       10/08/2024
Levou 2h e veio cru

ANEXO C

 **Geovanna**
2,0       04/08/2024
Muito bom, mas o tempo de espera é enorme. Demorou duas horas pra chegar, e eles não dão muito suporte, tem que ficar toda hora perguntando, precisa melhorar muito na parte da entrega.

ANEXO D

AVALIAÇÕES
Zoe Massas

Alessandra

5,0 ★★★★★ 14/07/2024

Atraso de mais de quase uma hora, tirando isso tudo estava perfeito.



Gabriel

1,0 ★☆☆☆☆ 14/07/2024

Sem preparo para atender no Ifood. Foram mais de 3 horas para receber meu pedido. Nunca mais irei pedir algo. Foi um falta de respeito com o cliente.



Amanda

3,0 ★★★☆☆ 14/07/2024

É uma delícia, porém sempre atrasa a entrega! Nunca entrega dentro do prazo! Peça se estiver com tempo pra aguardar a entrega!

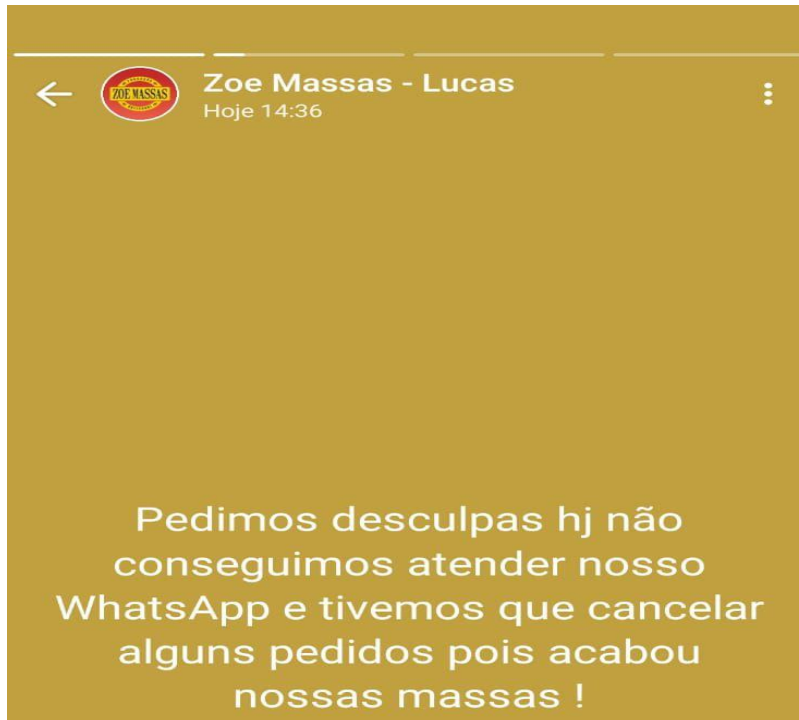
ANEXO E



Ana

4,0 ★★★★☆ 11/04/2024

O nhoque chega muito amassado, deveria ser embalado em um isopor

ANEXO F**ANEXO G**

Fonte: <https://www.prudenplastico.com.br/pote-termico-marmitex-de-isopor-dm-100-com-100-unidades-darnel>

ANEXO H

Fonte:<https://www.limaplast.com.br/marmitex-isopor-n-8-delivery-c-tampa-100un-750ml>

ANEXO I

Fonte:<https://www.limaplast.com.br/marmitex-isopor-n-9-delivery-c-tampa-100un-1100ml>

