CENTRO PAULA SOUZA

ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS

Ensino Técnico Integrado ao Médio de Administração

Fernanda Karoline Campos Benedicto

Gabriela Giovana Madrigali

Isabela Aparecida Benedicto de Camargo

João Guilherme Magalhães Carelli Reis

Luiz Gustavo Monteiro Siqueira Bento

Mariana Cristina Freire dos Reis

APLICAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS NA EMPRESA FEIRÃO DE MÓVEIS

Guaratinguetá - SP

2022

Fernanda Karoline Campos Benedicto

Gabriela Giovana Madrigali

Isabela Aparecida Benedicto de Camargo

João Guilherme Magalhães Carelli Reis

Luiz Gustavo Monteiro Siqueira Bento

Mariana Cristina Freire dos Reis

APLICAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS NA EMPRESA FEIRÃO DE MÓVEIS

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

Guaratinguetá - SP

2022

AGRADECIMENTOS

O grupo presta uma pequena gratidão primeiramente a Deus, por permitir que pudéssemos passar por todos os obstáculos enfrentados pelo caminho. A todos aqueles que participaram, de forma direta ou indireta, da realização deste trabalho de pesquisa. Aos nossos familiares, que muitas das vezes estavam ao nosso lado nos dando força para podermos continuar. E por fim, agradecemos a união do nosso grupo, que apesar de todos os empecilhos no meio da nossa trajetória, nos mantivemos unidos.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso inicia-se com a história, conceituação e teorias da Administração, com a intenção de fornecer uma base sobre a Administração e suas áreas, como Recursos humanos, Marketing, Gestão da Qualidade e Gestão de Compras para uma melhor compreensão das ideias ao longo do trabalho. Após isso, a interação com a empresa Feirão de Móveis, localizada em Guaratinguetá, começa a ser exposta, dando destaque à vertente da Gestão de Compras para identificar os problemas recorrentes nesta loja, que são predominantemente desta área. É observada uma ineficácia na aplicação da Gestão de Compras, o que causa problemas como o uso inadequado de um galpão em um ambiente separado como estoque, que gera perda de tempo e risco de danificação aos móveis na hora do transporte, além da falta de conhecimento de produtos presentes na loja devido à má setorização o que acaba acarretando disfunções no bom funcionamento diário da empresa e compromete a qualidade total. Com isso, são apresentadas propostas de solução viáveis para as problemáticas da empresa, com a intenção de auxiliar o seu processo de progressão e desenvolvimento, visto que esta organização porta um grande potencial, dispondo da sua boa localização, além de já possuir clientes que acompanham a loja a um bom período. Desta maneira, é destacada a importância da Gestão da qualidade para que o funcionamento da empresa se mantenha satisfatório, visto que ela está diretamente ligada com outras áreas da administração.

Palavras-chave: **Compras. Layout. Organização.**

ABSTRACT

This final papel Project begins with the history, the concepcts and the administration theories, such as humans resources, marketing, quality management and purchasing management, with the intention of providing a basis about this Science for a better comprehension of the future ideas throgh the development of this Project then this, the interaction with the company Feirão de Móveis, located in Guaratinguetá, São Paulo, is exposed, highlighting the purchasing management ar the establishment, to identify the frequent problems, such problems related to this administration área. It has been observed an inefficiency on the implementation of purchasing management, causing problems such as the inappropriate use of a shead, separately located from the store use as storage, causing time lost and risk of breakage and lost of the products, during the transport. Beyond that, the leak of knowledge about the products ins the store, causes lost or abrasing of the fuurniture, bringing dysfunctions for the daily good operation of the company. By that, are presented solutions proposals, achievables for the company problems, with the intention help store to self development it self, since the establishment has a great potential, seeing that it has a good location, and owning a loyal clientele. In this way. It's highlighted the importance of quality management so that the operation of the company keep being satisfying, seeing that this administration area is related to several more.

Keywords: **Purchasing. Layout. Organization.**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....7

1. ADMINISTRAÇÃO.....9

1.1. História da Administração.....9

1.2. História da Administração no Brasil.....11

1.3. Conceitos da Administração.....14

1.4. Teorias da Administração.....16

1.4.1. Teoria da Administração científica.....16

1.4.2. Teoria Clássica.....16

1.4.3. Teoria das Relações Humanas.....17

1.4.4. Teoria da Burocracia.....18

1.4.5. Teoria Estruturalista.....20

1.4.6. Teoria dos Sistemas.....21

1.4.7. Teoria Neoclássica.....22

1.4.8. Teoria do desenvolvimento organizacional.....24

1.5. Áreas da Administração.....24

1.5.1. Marketing.....24

1.5.2. Logística.....25

1.5.3. Contabilidade.....26

1.5.4. Gestão Financeira.....27

1.5.5. Recursos Humanos.....28

1.5.6. Gestão de Estoque.....28

1.5.7. Gestão da Qualidade.....29

1.5.8. Gestão de Compras.....31

2. SITUAÇÃO PROBLEMA.....33

2.1. Caracterização do município.....33

2.2. Descrição da empresa.....34

2.3. Descrição dos problemas.....35

3. PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....45

CONCLUSÃO.....53

REFERÊNCIAS.....55

APÊNDICES.....57

Apêndice A- Catálogo.....57

Apêndice B- Softwares.....58

Apêndice C- Layout.....61

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso deu-se início em fevereiro de 2022, onde foi realizada uma pesquisa de campo no município de Guaratinguetá, com o intuito de analisar as fraquezas e os potenciais das empresas e criar uma proposta de solução, mediante aos problemas encontrados, a fim de uma melhora em sua gestão. Foram analisadas cerca de treze empresas, e entre elas, a selecionada foi a loja Feirão de Móveis, na qual submeteremos a propor com as nossas competências uma assistência, para o progresso da empresa. Com a ajuda dos proprietários será iniciado o projeto para criar uma proposta de solução para uma melhora dentro do estabelecimento.

No primeiro capítulo serão abordadas as teorias da administração, juntamente com toda sua história, contando o crescimento da utilização da área em todos os países, demonstrando a sua importância para o processo de desenvolvimento do trabalho. Explicando sobre a administração e suas funções, e maneiras administrativas de solucionar problemas mediante as áreas estudadas, com auxílio de grandes nomes da administração e autores reconhecidos por seus feitos administrativos. Deste modo auxiliando no crescimento do nosso conhecimento para podermos ter conhecimento de áreas diferentes, para podermos solucionar o nosso problema de Gestão de Compras, sendo o tema que será retratado durando o trabalho.

No segundo capítulo denominado “Situação Problema” será comentado temas como, as caraterísticas do município, descrição da empresa e a descrição dos problemas. Vamos desenvolver as características da cidade em que está localizada a empresa Feirão de Móveis, citaremos suas fontes de economia que é movimentada por várias áreas como: empresas de médio e grande porte no setor químico, alimentício, têxtil e metalúrgico. Consecutivamente, comentaremos sobre a empresa de móveis novos e usados de propriedade da Sra. Bruna Maria de Campos Nogueira dos Santos, que nos apresentou aspectos que atrapalham o desenvolvimento e crescimento da empresa ocasionada pela grande ineficiência no setor de Gestão de Compras.

No terceiro capítulo, apresentaremos as propostas de solução com a finalidade de resolver ou reduzir as dificuldades que foram apresentadas no segundo capítulo pela proprietária da empresa Feirão de Moveis. Portanto, será apresentado ferramentas e estratégias como sugestão para a melhora das dificuldades encontradas, visando a cultura e costumes da empresa, encaixando esses métodos na sua estrutura organizacional, e adaptando de acordo com as suas necessidades.

Ao final do trabalho serão apresentadas as considerações finais, onde destacaremos a viabilidade do trabalho, mostrando que a aplicabilidade das ferramentas e dos sistemas de Gestão de Compras, trarão inúmeros benefícios e vantagens para a empresa Feirão de Móveis.

Os principais autores abordados neste trabalho serão: Idalberto Chiavenato, Maximiano, Frederick Taylor e Max Weber.

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da administração

A Administração vem sendo utilizada desde 4000 a.C. pelas civilizações antigas, quando os egípcios se viram na necessidade de se planejarem, organizarem e controlarem as atividades de produção agrícola. Como essa sociedade habitava as margens do Rio Nilo, necessitava urgentemente de uma maneira de cuidar da terra para que não passassem fome.

> A Administração recebeu influência da filosofia desde os tempos da antiguidade. Sócrates, filósofo grego (470 a.C.– 399 a.C.), em uma discussão com Nicomaquides, expõe seu ponto de vista sobre a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. (CHIAVENATO, 2007, p. 30)

A Administração sofreu grande influência de filósofos importantes como Sócrates (470-399 a.C.), que dizia que a Administração era uma habilidade única referida ao conhecimento, Platão (429-347 a.C.), que se refere a ela de forma democrática e por fim, Aristóteles (384-322 a.C.), que dividia a Administração pública em três categorias, tirania, oligarquia e anarquia, entre outros. Todos esses apresentaram suas ideias sobre o conceito de administrar.

Com o decorrer dos séculos as normas administrativas foram se transferindo das instituições dos Estados para a Igreja Católica e as Organizações Militares. A Igreja Católica romana é uma das organizações consideradas mais eficientes, visto que provou ao decorrer dos séculos sua força para concluir os seus objetivos e a eficácia de suas técnicas administrativas, usando a fé de seus fiéis para criar uma sociedade em prol de seus objetivos, influenciando e controlando o comportamento das pessoas. Um de seus maiores feitos na Administração foi a expansão do método eclesiástico, considerado um dos métodos de coordenação mais eficientes na civilização que serviu de inspiração para diversas empresas no dia de hoje. A organização da Igreja católica é tão eficiente e prática que em qualquer lugar que seja aplicada, conseguirá seguir e obedecer às ordens de uma figura autocrata, o Papa que é o poder máximo dentro desta instituição representando as vontades divinas.

A Revolução Industrial foi um período de grande desenvolvimento tecnológico, que teve início no século XVIII e se estendeu até o início do século XX. A primeira Revolução Industrial teve quatro fases, sendo elas respectivamente: a mecanização da indústria e agricultura, a aplicação da força motriz à indústria, o desenvolvimento do sistema fabril e o aceleramento dos transportes e das comunicações. Na terceira fase, as empresas começaram a crescer e consequentemente precisaram de uma organização que suprisse suas demandas de produção e competividade, então houve uma queda no trabalho braçal, pois era possível e necessário substituí-lo pelas máquinas. Como consequência da quarta fase, tivemos um grande desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial.

Já a segunda Revolução industrial teve início no ano de 1960 e foi estimulada a partir de três fatores predominantes: a fabricação do aço, o aperfeiçoamento do dínamo e a invenção do motor de combustão interna. Entretanto, como consequência da chegada dessa nova fase tecnológica a administração passou a ser uma das maiores preocupações para os empresários, já que a evolução tecnológica experenciada por aquela época trazia novos desafios a esta ciência, que acompanhava e se renovava juntamente aos aperfeiçoamentos e desenvolvimentos que as indústrias e empresas adquiriam por conta da Revolução.

> Assim, a revolução industrial, embora tenha provocado profunda modificação na estrutura empresarial econômica da época, não chegou a influenciar diretamente os princípios de administração das empresas então utilizados. Os dirigentes de empresas trataram de cuidar como podiam ou como sabiam das demandas de uma economia em rápida expansão. Alguns empresários baseavam suas decisões tendo por modelos as organizações militares eclesiásticas ou séculos anteriores. (CHIAVENATO, 2014, p. 38)

A ideia acima leva a crer que mesmo que os proprietários ainda não tivessem o conhecimento total da arte de administrar, o crescimento acelerado exigia maior organização, além da necessidade de uma maior eficiência e produtividade para gerar bons resultados à empresa.

A organização militar teve grande influência dentro da administração. Desde a antiguidade o exército já utilizava a estrutura linear onde cada subordinado possuía um superior. Essa forma de administrar ainda se mostra presente dentro das empresas quando os funcionários são capazes de reconhecer a autoridade e as

regras impostas pelos diretores e gerentes, para que todos criem um ambiente de trabalho mais humanizado e tenham uma convivência agradável. Como consequência da hierarquia de autoridade, foi criado o princípio de direção, que exigia que os soldados tivessem a ciência de suas obrigações e resultados esperados. Diante do cenário atual, pode-se observar esse tipo de administração presente dentro de uma organização, quando os colaboradores já sabem o que fazer e o que se espera deles.

> Mesmo Napoleão Bonaparte, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar seu objetivo e certificar-se de que havia sido compreendido certamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente. (CHIAVENATO, 2014, p. 34)

Com inspiração no militarismo, inúmeras organizações têm utilizado a hierarquia com o objetivo de manter a organização nas instituições, mesmo que obviamente seja tratada de forma menos exigente e rigorosa do que no caso dos militares. Como consequência lógica desse tipo de estrutura, surge a disciplina militar, onde uma vez que já ordenados os militares passam a respeitar as leis, regras e normas da instituição, assim como ocorre nas empresas de maneira individual onde graças a sua graduação ou cargo, os funcionários se encontrem subordinados e assim passam a adquirir plena obediência aos seus superiores.

1.2 História da Administração no Brasil

A Administração no Brasil foi uma herança direta de sua metrópole, Portugal. Este país tinha como forma de governo a monarquia absolutista e a igreja católica influenciava muito o pensamento de tanto a população quanto dos nobres. Uma pequena parte dos portugueses eram membros do clero, cerca de 300.000 pessoas. Durante todo o século XVI, Portugal dominava os mares, mas foi quando o território brasileiro, ainda não denominado assim, foi encontrado, que a pequena nação europeia viu que descobrira seu tesouro, por assim dizer.

A nova colônia permaneceu um bom tempo sem cuidados da coroa portuguesa, mas as disputas na península ibérica, entre Portugal e Espanha começaram a crescer, levando a divisão do mundo pelo tratado de Tordesilhas e

segundo Boris Fausto (1994, p. 43) o medo dos franceses, que pareciam não respeitar as negociações dos reinos.

O Brasil, que até a metade de 1500 era palco exclusivo da exploração do pau-brasil, teve o processo de colonização de fato iniciado. A coroa instituiu então as capitanias hereditárias, ao todo foram 15, dadas a 15 capitães-donatários que possuíam as terras, mas não eram proprietários, direito este pertencente a sua majestade, o rei de Portugal. Eles tinham deveres e direitos administrativos sobre as capitanias, como por exemplo, todo o monopólio da justiça. A maioria delas não deu certo, seja por falta de suprimentos e de má administração ou por ataques de indígenas. As falhas administrativas levaram a implantação do governo-geral na colônia. Esse governo buscava centralizar o poder administrativo. Depois do último governo-geral, de Mem de Sá, os órgãos públicos surgiram no território colonial. Portugal vinha aproveitando os frutos de sua colônia na América, mandando diversos homens para tentar administrar o território, como com o marquês de pombal (1699 - 1782), que com suas ideias esclarecidas e iluministas, reformou um Brasil, que aos olhos dele, era um lugar sujo e caótico. Contudo, as crises que foram chegando ao território português, foram acentuando os problemas do Brasil.

> Portugal não tinha gente nem recursos para proteger, manter e desenvolver seu imenso império colonial. Dependia de escravos em quantidades cada vez maiores para as explorações de suas minas de ouro e diamante e suas lavouras de cana-de-açúcar, algodão, café e tabaco. (GOMES, 2007, p. 51)

A economia da metrópole foi cada vez mais se voltando para a colônia, que produzia as mercadorias que seriam vendidas por Portugal, mas que nunca ficavam neste país. A vinda da corte para a colônia em 1808 parecia uma esperança de diminuir as falhas administrativas no Brasil. Agora, a coroa se encontrava no aqui, e este território já não podia permanecer atrasado e tendo seus cuidados jogados de uma mão para a outra. A centralização administrativa repousava nas mãos diretas do rei e de seus ministros, que transformam a colônia num centro de poder. Nesse período (1808 - 1820) aconteceram no Brasil a abertura do Banco do Brasil, investimentos educacionais e a vinda de artistas e cientistas europeus para o território. Tudo isso referente à alta movimentação de bens e a nova administração. Em 1815 a colônia recebia status de reino, ou seja, o Brasil se tornava tão independente e tinha os mesmos direitos que Portugal, se tornando a capital do

império português. Contudo, isso não agradou os habitantes de Portugal, e várias revoluções de cunho liberal estouraram na pequena nação que exigiam a volta de D. João VI. O rei volta para Portugal em 1821, deixando seu filho, o futuro D. Pedro I como príncipe regente. Era certo que o Brasil não iria aceitar retornar a sua posição de colônia, e o processo de independência brasileira se decorreu então mais fortemente entre os anos de 1821 e 1822. O governo do primeiro reinado (1822 - 1831) foi marcado por disputas acirradas entre os liberais e os conservadores, mas também por implantações decisivas em relação à administração do Brasil, como a constituição de 1824, feita por D. Pedro I, pela divisão do país em províncias, com os presidentes destes eleitos pelo imperador, a instituição das câmaras dos deputados e dos senadores e também foram assegurados e protegidos os direitos a igualdade, liberdade religiosa, e a liberdade de pensamento e manifestação. Porém, o governo e a administração no Brasil pareciam estar nas mãos de poucos, isto pode ser averiguado quando se vê a implementação do conselho de estado, onde os conselheiros eram apontados pelo imperador e o cargo era vitalício.

Depois dos problemas que levaram à abdicação de D. Pedro I, o Brasil passou por um período de regência, onde políticos respondiam pelo imperador D. Pedro II, enquanto este ainda era menor de idade. Este período do país foi marcado por muita turbulência, já que os políticos tentavam implantar práticas administrativas liberais para se afastarem ao máximo do absolutismo. O governo do segundo reinado foi marcado, então, por práticas liberais e que buscavam fazer com que a industrialização e tecnologia brasileira evoluíssem, havendo investimentos nas áreas de infraestrutura e transporte. No âmbito político, houve as tentativas de descentralizar o poder, deixando mais decisões na mão do parlamento.

No período posterior a 1889, quando a República ascendeu como forma de governo no Brasil, a Administração do país ficou por um tempo na mão dos militares, havendo forte influência no modo de administrar, já que, nas mãos dos militares, tudo o que era de cunho público no país teria influências diretas de ideias militares, que em sua maioria nomeiam a guerra como uma arte, devido às práticas de organização militar, análise dos inimigos e dos terrenos onde o exército está se adentrando.

Após a morte de Getúlio Vargas, e Juscelino Kubitscheck no poder, se dá início a um projeto, chamado plano de metas, onde cinquenta anos sejam desenvolvidos em cinco, isso foi realizado com a facilitação da vinda de empresas multinacionais do setor automobilístico e de eletrodomésticos ao Brasil. Mais tarde, com o golpe militar de 64, mais uma vez os militares tomaram o poder, governando com mão de ferro o país. Durante este período ocorreu o milagre econômico, onde a renda do produto interno bruto teve um aumento, e a inflação caiu. Esses anos coexistiram com os anos de chumbo, que mostram que o descontentamento do povo brasileiro com a administração autoritária dos militares não seria amenizado pela boa economia.

Desse modo o Brasil se mantém até hoje com a presença de multinacionais de todo o globo. A maior parte da administração brasileira carrega indícios de planejamento e de organização das épocas passadas, com o objetivo de lucros e redução de perdas, tanto de materiais quando de recursos humanos.

1.3 Conceitos da Administração

Os estudos no campo da Administração são extensos e os autores que se dedicaram a ele acabaram por categorizar o assunto de acordo com seus estudos e experiências próprias. De acordo com Chiavenato (1983, p. 7) há três principais divisões dos estudos sobre ela, sendo eles: ciência, técnica e arte. Enquanto ciência é explicada, compreendida e conhecida e isto se dá por meio de teorias. A técnica é bruta, seguindo normas e regras que podem ser transformadas conforme as situações empíricas. E por fim a arte, que diferente das outras não busca a explicação ou a transformação, mas sim o sentir, captando a subjetividade do assunto por meio de experiências individuais e vivenciadas, para que o outro tenha suas próprias percepções.

Segundo Fayol (2000, p. 25), o mais importante do enfoque funcional proposto pelo mesmo, está em separar a tarefa da administração das tarefas operacionais e técnicas, como fazer as máquinas funcionarem ou prestar serviços aos consumidores. Diante destas informações, a administração não é um encargo apenas para os chefes das empresas, ela é um conjunto, contando também com os

membros do corpo social. Na administração devemos sistematizar nossos esforços e adequar nossos atos, além de redigir o programa geral de ação das organizações. Seguindo os cinco elementos desta ciência, sendo eles, previsão, organização, comando, coordenação e controle, o ambiente no qual a Administração está sendo aplicada funcionará com fluidez, entregando os resultados esperados.

Segundo Taylor (1995, p. 24), o principal objetivo da Administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. Assim, esta ciência pode ser entendida como uma busca de interesse ampla de ambos os lados, buscando uma melhoria na área trabalhada e uma divisão de interesse que muitos acham que podem ser antagônicas. O interesse do dono de uma companhia é o lucro e reduzir os gastos, com isso, uma separação de tarefas e um bom planejamento do método que vai ser utilizado seria crucial para que o negócio comece a prosperar, e a satisfação do empregado seria um salário acima do normal de sua área, e para isso é necessário que ele demonstre potencial para satisfazer as necessidades da empresa, gerando uma harmonia de interesse para ambos.

Segundo Reinaldo O. Da Silva (2008, p. 6), a Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização. Diante disso a boa administração de um órgão é feita a partir de uma junção de instrumentos, atividades e ações que juntas promovem o bom funcionamento, convivência e gestão, com o intuito de cumprir metas e alcançar os objetivos traçados pela instituição.

É notável a divergência dos autores sobre o conceito de administração, mas os pensamentos seguem uma mesma linha de raciocínio. O principal pensamento em comum que esses pensadores têm, está nos métodos utilizados para a gestão de uma organização e apesar de cada um descrever o conceito de administração, suas características não desaparecem, independentemente do tipo de pensador.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Teoria Científica

A criação da Administração Científica teve seu início no fim do século XIX, através de Frederick Winslow Taylor que é considerado o fundador dessa teoria, e através dele teve o surgimento da Escola da Administração Científica, que tinha como propósito melhorar a eficiência de cada pessoa dentro da organização, e aumentar o uso da tecnologia dentro da produção, fazendo que as pessoas apenas auxiliem as máquinas enquanto cumprem seu devido papel.

> Como elemento incidente neste grande benefício à produção, cada trabalhador é sistematicamente treinado para alcançar o mais alto grau de eficiência e aprende a fazer espécie de trabalho superior, que não conseguia fazer sob os antigos sistemas de administração; ao mesmo tempo adquire atitude cordial para com os seus patrões e condições de trabalho, enquanto antes grande parte de seu tempo era gasta em crítica, vigilância suspeitosa e, às vezes, franca hostilidade. Este benefício generalizado a todos os que trabalham sob o sistema é, sem dúvida, o mais importante elemento na questão. (TAYLOR, 1911, p. 103)

Tendo como um principal objetivo, que seria a redução de gastos e a procura de obreiros qualificados para executar uma tarefa à qual foi entregue a eles, exigindo o máximo de prosperidade entre a equipe, quanto menos gastos para o patrão, mais satisfeito ele vai ficar, e um bom salário para os funcionários para que os dois se sintam dispostos a continuar trabalhando, o que acabaria resultando em menores gastos para a organização. Com o decorrer do desenvolvimento desta teoria foram surgindo os benefícios para a empresa que ficou visível a todos e sendo bastante fiel a proposta, pois para o que parecem ser interesses opostos dentro das empresas na questão de empregador e empregado, acabam se interligando para um bom funcionamento geral, que pode ser definido como um bom planejamento e uma boa divisão de trabalhos para que seja mais econômico.

1.4.2 Teoria Clássica

A Teoria Clássica da Administração surgiu na França, no ano de 1916 e foi fundada por Henri Fayol, um dos pioneiros da Administração. Ela se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização possuía para ser eficiente, ou seja, ela

se baseava em toda a sua estrutura para garantir a eficiência de órgãos e pessoas dentro de uma empresa. Para Fayol (1990, p. 45), “A autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer. Não se concebe autoridade sem responsabilidade, isto é, sem a sansão que acompanha o exercício do poder.”

A Teoria Clássica, diferentemente da Teoria das Relações Humanas, se baseava na Administração como ciência e não se preocupava com os aspectos diretamente ligados aos indivíduos. Nela, a organização era tratada como máquina; as tarefas e as tecnologias eram tratadas com prioridade; as inspirações eram baseadas nos sistemas de engenharia; a autoridade possuía uma linha clara, além de ser centralizada; o trabalho era dividido de acordo com a especialização e competência técnica de cada funcionário; e os gerentes confiavam apenas no que diziam as regras e regulamentos.

Com uma visão mais ampla de organização, Fayol dividiu-a em seis funções: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa. Contudo, essas visões básicas sobre a empresa podem hoje, ser consideradas ultrapassadas e receberem até mesmo outros nomes, sendo eles: área de administração geral, área da produção, manufatura, marketing e gestão de pessoas.

Apesar de todos os prós e contras, a Teoria Clássica é uma das mais utilizadas pelos estudantes da área de Administração, ou até mesmo para quem executa tarefas administrativas rotineiras. Ela possibilita, de certa forma, que o gerente ou indivíduo realize seu trabalho de maneira mais segura e confiante. Mesmo com seu lado mais rígido e conservador, essa teoria se mostra indispensável para que o homem compreenda a evolução que a Administração vem tomando ao longo dos anos.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

Diante da Teoria Clássica da Administração e a Burocrática, auxiliando que para se garantir bons resultados e boa produtividade dentro da empresa, era preciso que se tivesse uma rotina monótona e com diversas regras e ordens a serem seguidas, mas ao passar do tempo, os pensadores começaram a perceber que não

funcionava dessa forma, pois o ser humano está em constante evolução todos os dias, necessitando que haja limites entre as regras. No ano de 1923 deu-se início a uma pesquisa, por membros do Comitê em Iluminação Industrial, e através de três experiências de mudanças de iluminações, integração entre o grupo e menor local de trabalho, chegou-se à conclusão de que os trabalhadores produziam muito mais através de comportamentos e regras informais estabelecidas, pois assim há uma melhor integração, além de que quando as ordens são ditas, há mais pressão entre os funcionários e há uma diminuição na produtividade do serviço.

A Teoria das Relações Humanas pode ser destacada como o método de integração mais eficaz, pois se torna algo mais dinâmico e participativo no ambiente de trabalho, satisfazendo as vontades do colaborador, com menos conflitos e mais lucros, obtendo uma excelente produção e sucesso no estabelecimento. Segundo Chiavenato (2014, p. 111), a organização eficiente, por si só, não leva a maior produção, ela é incapaz de levar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalho não forem descobertas, localizadas e satisfeitas. Diante disso, é compreensível se entender que não há maneira de haver uma produção de qualidade e eficácia, se não houver uma relação saudável dentro das organizações, para que assim, os funcionários se sintam acolhidos e menos pressionados às cobranças do ambiente de trabalho.

1.4.4 Teoria da Burocracia

A teoria burocrática da administração como se conhece atualmente surgiu a partir dos estudos em cima das obras do sociólogo alemão Max Weber. Por volta dos anos 1940, a necessidade de uma nova teoria administrativa apareceu, já que a teoria clássica e a teoria das relações humanas apresentavam diferenças aparentes e que competiam entre si. Estas duas teorias não abrangiam as organizações de uma, tão pouco os problemas que aconteciam nelas e dos participantes destas organizações. Acrescentando ao fato de as empresas estarem passando por um bom período de crescimento. As empresas passaram a ser muito mais difíceis de administrar, a depender de uma boa gestão e de pessoas que a fizessem funcionar, que executassem tarefas com diferentes graus de complexidade e que usassem

habilidades únicas em cada processo. Isso deixou claro que as teorias do passado se tornaram obsoletas e insuficientes.

Esta teoria é mais bem explicada quando se olha a sociedade em que ela surgiu, a sociedade legal, racional ou burocrática. A legitimidade do poder racional e legal se baseia em normas legais racionalmente definidas, este tipo de sociedade se baseia nas leis e nas ordens legais. As pessoas que seguem as leis aceitam-nas, pois creem que elas são feitas e surgiram por preceitos e normas, por conjuntos de regras que foram estabelecidos e somente por isso. A sociedade racional é impessoal, fazendo com que maioria das relações entre os funcionários, que são apenas ocupantes de cargos, para com os governantes, governados e seus colegas sejam definidas por regras escritas e estabelecidas. Todas estas características fizeram com que a teoria burocrática se tornasse a mais aceita para os ambientes corporativos, por apresentar uma autoridade racional-legal.

Este modelo de Administração apresenta alguns carácteres ligados à sua essência. As organizações burocráticas são formadas por normas escritas que funcionam como uma legislação que a rege. Estas normas irão mostrar como todas as partes da organização irão funcionar, para que estas partes possam se tornar eficientes e deixá-las enquadradas dentro de certo padrão. O trabalho dentro da burocracia é dividido racionalmente, para que os trabalhadores, com competências únicas, consigam cumprir as tarefas para que o objetivo final seja alcançado. Tudo pensado para que a maior eficiência seja atingida. Os cargos dados para os ocupantes são dados por meio de análises eficazes e seleção em vista de qualificação, isso torna as relações impessoais, ou seja, os funcionários apenas ocupam os cargos, estes os definem. Cada cargo possui seu privilégio é responsabilidades, tornando a hierarquia no ambiente burocrático um fator importante. A rotina das organizações burocráticas é padronizada, assim, os funcionários executam suas tarefas que já foram estabelecidas pela burocracia, e não porque eles simplesmente querem executá-las. Essa padronização é necessária pois a organização burocrática espera prever o que vai acontecer no dia a dia e na funcionalidade do ambiente. Estes integrantes ganharam seu espaço por meio da meritocracia, de suas competências e provando suas qualificações por diversos meios, tais quais exames, concursos e testes, ele se aplica para os administradores

destas organizações, que muitas vezes não são os grandes donos destas, mas também ganharam suas posições pelos menos motivos.

Contudo, a teoria da burocracia apresenta alguns dilemas iminentes e, segundo Merton, disfunções que sempre irão acompanhá-la. Muitas pessoas atualmente confundem a burocracia em si com suas disfunções, estas são realmente os problemas que a teoria enfrenta e que muitas pessoas acabam por detestar. As críticas são a respeito do enorme apego a papelada, aos regulamentos e às normas. Essas formalidades levam a lentidão de processos que poderiam ser simples e ágeis, e ao acúmulo volumoso e demasiado desnecessário de documentos. As pessoas acabam por acreditar que a burocracia é este processo que demora longos períodos para serem resolvidos, ou que nunca irão ser de fato. A teoria da burocracia também apresenta alta resistência a mudanças, pois em sua essência, este modelo de administração quer prever os acontecimentos e tentar não dar atenção ao que acontece no exterior, mas isso é muito difícil de ser mantido, pois as empresas estão instaladas em um mundo que está em constante mudança, e os integrantes dessas empresas irão acompanhar estas mudanças, mesmo inseridos em um lugar onde os processos e tarefas são mecanizados. Os funcionários, que estão acostumados com rotinas e trabalhos padronizados, não saberão lidar com estas mudanças e podem ter uma queda rendimento. Esta devoção cega às normas pode fazer a organização se destruir a partir de seu interior, pois atrás desta mesma devoção existe um alguém, um funcionário ou integrante de empresa que pode se cansar de sua rotina profissional e abandonar seu cargo.

1.4.5 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista surgiu no final da década de 1950 devido a incompatibilidade da Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, tendo a base o modelo europeu e agrupando as diversas ciências organizacionais. Essa teoria influenciou fortemente várias áreas como Filosofia, Antropologia e a Administração, dando um novo modelo de organização, ligando as empresas com a sociedade. Alguns aspectos principais presentes no estruturalismo são os conflitos

inevitáveis e até desejáveis quando se trata de relação empresa-empregado, proporcionar aos empregados um incentivo não só com recompensas materiais como o dinheiro.

De acordo com Rossés (2014, p. 38), “É a fase em que administrar é, sobretudo, planejar e organizar a estrutura de órgãos e de cargos que compõem a empresa, e dirigir e controlar as suas atividades”. Diante disso, a análise total da eficiência da empresa é bem mais que somente a eficiência de seus trabalhadores e é pensando desse modo e visando as metas e objetivos, que se deve levar em consideração a combinação de meios (órgãos e cargos), para alcançar seus objetivos e metas. A Teoria Estruturalista não possui seus próprios fundamentos, ela é baseada em outras teorias administrativas, e por isso há muitos julgamentos sobre essa teoria, mas ela é de extrema importância para a Administração, trazendo para algumas organizações um apoio e versatilidade.

1.4.6 Teoria dos Sistemas

A Teoria Geral de Sistemas, também conhecida como abordagem sistêmica, surgiu por volta das décadas de 50 e 60, com os trabalhos do biólogo alemão chamado Ludwig Bertalanffy (1901-1972), que segundo Resende e Abreu (2010, p. 3) a criou no intuito de produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica e fornecer um meio para interpretar as organizações. Podemos conceituar o sistema como a junção de coisas ou partes, formando assim um todo. Com isso, vemos que essa teoria enxerga a organização por inteiro e não cada uma de suas partes.

Existe uma variedade enorme de sistemas e tipologias para classificar. Existem os sistemas físicos, que é composto por maquinários, objetos; os sistemas abstratos que são feitos por ideias, planos e hipóteses; os sistemas fechados que não recebem nenhum recurso externo e não produzem nada que será enviado para fora; e por fim o sistema aberto que é completamente o oposto do sistema fechado, onde eles se encontram em constante adaptação e por isso precisam se reajustar constantemente.

1.4.7 Teoria Neoclássica

A teoria neoclássica surgiu após os anos 50, num cenário pós-guerra que trouxe mudanças para a sociedade. Segundo Drucker (1946, p. 1), a paz no mundo pós-guerra não duraria, assim como sempre vem sendo na história do ocidente moderno. Mudanças boas e ruins estavam ocorrendo, isso mudava os segmentos sociais, e as empresas não ficaram de fora. A teoria neoclássica surge como uma nova via de pensamento, se rendendo a teoria clássica, mas dando-lhe um novo significado para o novo mundo que surgiu no século XX.

Utilizando a Teoria Clássica, os estudos neoclássicos focaram em permanecer com conceitos já ditos anteriormente, mas relativizando-os em relação à atualidade, e abandonar o que foi considerado exagero ou falha, como a falta de bases e fundamentos científicos que, nas teorias pioneiras, eram comuns e alvos de críticas. Como exemplo claro, o que antes era pregado na Teoria Clássica que ficou conhecido como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, foi transformado na neoclássica em: planejar, organizar, dirigir e controlar; estes consistem em traçar os objetivos e metas, executando um plano para tal desejo, ao mesmo tempo em que o administrador, ou seja, a pessoa que traçou tais planos organiza as posições e distribui tarefas necessárias, liderando, guiando e treinando os seus colaboradores, para que estes objetivos sejam concretizados. Cada uma dessas funções citadas forma juntas o processo administrativo estabelecido pela Teoria Neoclássica. Ainda, a abordagem neoclássica da Administração se baseia em alguns fundamentos importantes para a sua existência. Eles dizem que a Administração é um grande processo e arte, composta por funções, que precisa se fundamentar em princípios básicos e universais, e que também sofre interferência dos meios e ambientes a qual está inserida, pois agora se aceita a influência do espaço físico e biológico no processo administrativo.

Contudo, como nos informa Souza (2015, p. 221), administrar é mais do que gerenciar pessoas, recursos e atividades. Em épocas de mudança, o papel do administrador se centra mais na inovação do que na manutenção do status. Sendo assim, mesmo com estes fundamentos, a postura maleável e resiliente que a administração deve ter perante as adversidades deve ser a mesma para todos os

períodos, em vista que os problemas podem mudar em espaços de tempo muito curtos.

A Teoria Neoclássica conta com características próprias, que a diferenciam de outros movimentos administrativos. São eles a ênfase na prática da Administração, onde é mostrado que os administradores neoclássicos buscam vivenciar o máximo possível seus conceitos, a experiência real é mais importante que a teoria, pois para eles, de nada serve o conhecimento se não for aplicado de forma real às situações diversas que os campos da Administração oferecem; a reafirmação dos postulados clássicos, onde conceitos e ideias pregados pela teoria antecessora são reafirmados e realinhados pela sucessora, para que não causassem mais os mesmos erros e déficits; a ênfase nos princípios gerais da administração, mostrando que os administradores da nova abordagem se enraizavam em normas de comportamento e buscavam nas teorias passadas as leis cientificas que estabeleciam os conceitos administrativos a eles úteis, já que, para eles, as organizações sofriam dos mesmos problemas que tinham soluções práticas semelhantes; a ênfase nos objetivos e resultados, onde fica explícito que com o planejamento estratégico, os resultados aguardados serão alcançados, as organizações só existem, dentro desta teoria, por conta de objetivos que querem alcançar, então quando eles não são atingidos, toda operação é falha e frustrada, total ou parcialmente.

Vale se falar da importância que a abordagem neoclássica dava para a eficiência e eficácia, e como estes dois assuntos eram diferentes. A eficácia significa os meios e os processos com os quais as organizações irão trabalham os fins, seus objetivos, projetando executar tudo corretamente, com organização estratégica e cumprir as tarefas, enquanto a eficácia é o fim, o que foi atingido de fato. Ou seja, se uma empresa alcançou determinada tarefa, isso significa que ela foi eficaz na sua eficiência para realizá-la, porém, se ela não foi tão eficiente para realizar a mesma tarefa, mas conseguir alcançá-la por sorte ela foi eficaz de fato.

1.4.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Em 1962, a partir de um conjunto de ideias com o intuito de facilitar o crescimento das empresas, surge o movimento do Desenvolvimento Organizacional. Dentre as origens desta teoria podemos citar a grande dificuldade em alinhar os conceitos das teorias administrativas, visto que cada uma delas traz uma abordagem distinta. Uma nova perspectiva sobre os estudos da motivação humana também era necessária, pois muitas vezes os objetivos dos trabalhadores não condiziam com os das organizações.

> Se a organização é um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar satisfação e autorrealização ao promover os objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 379)

Para que as empresas consigam competir no mercado, elas devem administrar seus fatores internos e externos. Os fatores que implicam com a parte interna são o clima e a cultura organizacional, já com a externa são as mudanças mercadológicas e a cultura da sociedade. As organizações precisam estar sempre se adaptando aos meios, os colaboradores devem estar sempre se superando, afinal o desenvolvimento organizacional deve focar principalmente nas pessoas, para que desta maneira as mudanças da parte externa sejam realizadas com maior capacidade e eficiência.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Marketing

O marketing possui um número extenso de definições, mas apesar disso, todas elas têm a mesma essência, sendo esta, uma ciência que visa satisfazer tanto quem utiliza o marketing para divulgar algo, quanto o público-alvo. Quem está divulgando algo não precisa necessariamente ser “recompensado” com o lucro, afinal, o marketing pode ser usado para outros fins além deste, por exemplo, conseguir votos ou conseguir com que uma campanha de arrecadação seja bem-sucedida.

Segundo Churchill e Peter (2005, p. 4), o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Com base nesta afirmação, podemos perceber que a função do marketing vai bem além de conseguir vender algo, ele está alinhado com a empresa em outras diversas áreas além das que costumamos rotular. O marketing tem algumas qualificações que são muito relevantes, como o endomarketing e o marketing de serviços. Essa diversidade de funções e qualificações do marketing, quando escolhidas e aplicadas de maneira correta na organização, geram excelentes resultados financeiros, uma boa propagação da empresa, além de sustentabilidade no negócio.

1.5.2 Logística

Embora a logística exista desde o começo da civilização, ela é considerada até os dias atuais como uma das áreas operacionais mais desafiadoras da gestão da cadeia de suprimentos. Em suma, a logística é classificada como o processo que engloba todas as atividades necessárias para movimentar informações e produtos entre os membros da cadeia, a qual fornece estrutura para empresas e fornecedores desenvolverem produtos, serviços e informações para os clientes, de maneira mais eficiente, relevante e sustentável.

As funções logísticas podem ser divididas em três processos operacionais, são eles: gestão de relacionamento com os clientes, manufatura e suprimento. Ela também pode ser separada em dois tipos de atividades: principais, as quais envolvem a gestão de estoque, o transporte e os pedidos; e secundárias, as quais envolvem o processo de armazenagem, manuseio, embalagens, compras e gestão de produtos. Embora a funcionalidade possua grande importância ela tem como necessidade apoiar a logística geral, assim o desempenho de todas as funções logísticas se mostra fundamental.

> A logística refere-se à responsabilidade de projetar e administrar sistemas para controlar o transporte e a localização geográfica dos estoques de matérias primas, de produtos em processo e acabados pelo menor custo total. (DONALD J BOWERSOX, 2014, p. 32)

Nenhuma outra área de operações de negócios envolve a tamanha complexidade da logística. É difícil imaginar qualquer atividade de administração, marketing, comércio ou manufatura sem ela. As maiorias dos consumidores em países industrializados não imaginam o alto nível de exigência que o processo logístico possui. Quando realizam a compra de um produto online ou em loja física, esperam que a entrega seja pontual e que o produto seja entregue conforme combinado, afinal, o objetivo principal da logística é oferecer um serviço eficiente, e que além de possuir o menor custo total possível, apresente alta eficiência para cumprir com os prazos e eliminar as falhas para que tudo saia conforme o planejado.

1.5.3 Contabilidade

A contabilidade, não possuindo este nome em seus primórdios, está presente nas sociedades há muito tempo. Registros encontrados em grutas e cavernas ao redor do globo mostram que o homem primitivo já registrava seus bens, como a quantidade de armas ou gado, de forma rudimentar. Com a invenção da escrita, pelas antigas civilizações da mesopotâmia, houve o início das escriturações nas quais eram constados os registros contábeis dos povos que viviam nesta época. Ainda no período antigo, os egípcios e os gregos muito ajudaram no estudo e realização dos atos contábeis, contribuindo com livros de registro oficiais, nos quais eram anotadas as transações, a quantidade de bens e mercadorias, assim como a prestação de contas dos serviços dos governantes para com o povo.

A partir do século XVI, período no qual as grandes navegações tomaram conta do planeta e as transações comerciais se tornaram mais recorrentes e maiores, a contabilidade passou a ter uma importância maior, e cresceu, se tornando base para a troca de produtos e serviços existentes deste período. Passados muitos anos, a globalização e o surgimento de multinacionais, fruto do crescimento econômico dos países na segunda metade do século XX, os métodos contábeis foram se padronizando e seguindo certas ordens, isto também devido ao surgimento das escolas administrativas e das teorias desta ciência.

De acordo com Sá (2010, p. 46), a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos deles

em relação à eficácia funcional das células sociais. Assim, compreende-se que a contabilidade surgiu a partir da necessidade do cuidado e controle dos bens, matérias e imateriais, que constituem o patrimônio das instituições, sendo melhorada em relação à evolução destas.

Portanto, o patrimônio se torna o principal alvo de estudo da área contábil dentro de Administração. A finalidade desta área está presente em fornecer os detalhes necessários para o funcionamento fluído do restante das operações que compõem a cadeia administrativa, dividindo está área em outros componentes que facilitem o seu entendimento, sendo estes, por exemplo, as técnicas contábeis, que vão desde a escrituração, que é o registro dos fatos administrativos, até a análise e consolidação dos balanços, que visam interpretar os dados e transformá-los em informações úteis aos usuários dos dados contábeis. Compreendem estes tanto as pessoas físicas e jurídicas, como acionistas, administradores, investidores, titulares, entre outros que se interessam na avaliação dos dados contábeis para a avaliação maior do desenvolvimento econômico da organização.

1.5.4 Gestão Financeira

A Gestão financeira está diretamente ligada à área das finanças, que nada mais é do que uma área da Administração que está voltada ao propósito de organizar qualquer ocasião que envolva dinheiro, seja o pagamento de um salário, um investimento ou uma compra de um material, fazendo assim a empresa se organizar com mais eficiência e responsabilidade. Ela requer que a empresa tenha um maior planejamento econômico nas suas atividades financeiras, obrigando o administrador a exercer suas melhores decisões para conduzir as atividades da empresa.

> As atividades de operações existem em função do negócio da empresa e não é da competência do administrador financeiro determinar como elas devem ser conduzidas. Entretanto, com os seus conhecimentos técnicos, ele pode contribuir decisivamente quanto à melhor forma de conduzir as atividades operacionais. (HOJI, Masakazu, 2004, p. 25)

Desta forma, é inevitável que saibamos que qualquer erro da parte do gestor financeiro, por minúsculo que seja, pode causar sérios danos à empresa, como

grande prejuízo, perda de dinheiro ou até mesmo a falência do estabelecimento. Com isso, o administrador financeiro da empresa deve ter uma boa análise dos dados econômicos do estabelecimento para evitar possíveis futuros erros e desordem na área da finança da empresa.

1.5.5 Recursos Humanos

A gestão de pessoas de acordo com o tempo ocorreu muitas alterações devido aos conhecimentos que foram sendo adquiridos e sempre está em uma constante mudança. Tendo como o seu dever unir uma empresa e as pessoas dentro dela em uma só, como a maioria das pessoas levando grande parte da sua vida trabalhando por várias horas, acaba se tornando algo cansativo e estressante, onde pode ocasionar um decaimento dentro da organização, com isso a gestão de pessoas tenta achar um meio de tirar essas desavenças e buscar uma forma de conseguir benefícios para os dois lados de forma mútua. Buscando um diferencial de um funcionário e extraindo de melhor forma e buscando uma forma melhor de satisfazê-lo, e assim gerar maior lucro dentro de sua organização. Pessoas pensam e agem de forma diferente, e isso ocasiona bastantes conflitos internos, e a gestão de pessoas é bastante importante na boa convivência de funcionário e empregador.

Segundo Chiavenato (1999, p. 29), uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Gestão de Pessoas (GP). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Com isso, suas habilidades de forma prática buscam observar o comportamento humano dentro das empresas, e diferenciar homens e máquinas, implementando um método beneficente a ambos os lados, gerando ganhos e mostrando a importância das pessoas dentro da empresa.

1.5.6 Gestão de Estoque

Desde os primórdios a humanidade tem usado diferentes maneiras de armazenar suprimentos para a sua sobrevivência, e uma necessidade maior nasce no século XIX, com a revolução industrial, onde as pessoas notaram que controlar os materiais era primordial para o bom funcionamento de uma organização. A

gestão de estoque tem um conceito bem amplo e está presente na maioria das entidades e no dia a dia das pessoas. Atualmente, as empresas aliam a gestão de estoque e a logística, já que um planejamento e controle de tudo o que a corporação possui, contribuem para a diminuição de gastos e prejuízos que ela possa ter.

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

Como destacado por Arnold, o estoque é uma das principais chaves de toda a empresa, e qualquer erro presente nessa área pode acarretar problemas em toda organização, seja na produção dos materiais ou na armazenagem dos produtos. E é tendo o controle nessa área administrativa que podemos adquirir otimização nos serviços, diminuindo o custo e perdas sem que isso interfira na qualidade dos produtos e insatisfação dos clientes.

1.5.7 Gestão da Qualidade

O conceito de qualidade pode ser definido como um conjunto de aspectos de um determinado produto ou serviço que atenda a necessidade dos consumidores. Quando nos referimos a este termo, consideramos os serviços executados perfeitamente ao que foram destinados, de forma que ele não fuja do seu proposito principal, transmitir confiança e segurança para os compradores que vão usufruir de um determinado produto ou serviço de uma empresa.

A principal característica da Gestão da Qualidade é satisfazer as necessidades e requisitos dos clientes, por isso é necessário analisar e entender ao redor da organização, entendendo o relacionamento entre cliente, fornecedores, parceiros e distribuidores, sendo de extrema importância para estabelecer as exigências que a qualidade impõe.

Segundo Paladin e Edsom Pacheco (1992, p. 193), a gestão da qualidade é notadamente direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências. Com isso, exigências, necessidades,

conveniências, enfim, tudo o que o comprador possa considerar relevante no processo de prestação de serviço. Com base nessa afirmação podemos notar que maior importância da qualidade é manter a satisfação do cliente para uma empresa, como ele deve ser tratado, como o ambiente deve ser agradável para ele e atender as suas expectativas, por isso é necessário um treinamento para a compreensão dos funcionários para que isso flua de uma boa maneira.

Existem muitas ferramentas e processos de melhoria de tipos variados que auxiliam as empresas nessa gestão, como: ciclo PDCA, *braingstorming,* gráfico de controle, 5S, 5W2H, são alguns exemplos. Além dessas ferramentas as organizações podem afirmar a qualidade de seus produtos ou serviços através de certificações, como a ISO 9001, relacionada a Gestão da Qualidade. Com essa certificação a empresa demonstra para seu cliente que ele se importa em garantir a qualidade de seus produtos e serviços, focando na melhoria do seu processo e buscando a satisfação do seu cliente, que se sentirá mais seguro ao consumir produtos dentro das normas da ISO 9001.

Essa Gestão tem como principal objetivo assegurar os atributos dos produtos e serviços de uma empresa. A reputação de uma organização é formada com base em alguns fundamentos como, confiabilidade, entrega, preço e qualidade, dentro dessas sendo qualidade a mais importante. Ou seja, uma instituição que não tem como objetivo entregar esses requisitos, pode apresentar um declínio em suas vendas, trazendo grandes prejuízos.

A Gestão da Qualidade atua nas tarefas realizadas nos processos produtivos dentro da empresa, e segue um conjunto de normas para ser implementada na empresa, a entidade internacional de referência é a *American Society for Quality* (ASQ), é ela quem define o padrão abordado no sistema de gestão da qualidade. Essa entidade tem como ferramenta um método formalizado para documentar processos, responsabilidades e procedimentos para atingir as exigências da qualidade. Ajuda a direcionar os processos de uma organização para atender com eficácia as necessidades do cliente e melhorar sua eficiência constantemente.

Segundo Machado (2012, p. 36), a qualidade, no produto, ou na prestação de serviços, se obtém com pessoas preparadas, processos controlados e matérias-

primas adequadas. O que reforça a importância da comunicação clara entre cliente e fornecedor, para que as organizações tenham total controle de todo o processo, a disponibilidade de treinamento necessário para algum colaborar exercer sua função. Seja com produtos vendidos ou serviços prestados qualquer erro de comunicação sobre alguns dos requisitos necessários, pode comprometer a qualidade do produto ou serviço e pode também trazer prejuízos a organização.

Diante disso, é de suma importância realizar a gestão da qualidade dentro de uma instituição, pelos diversos benefícios atraídos, como a padronização, melhora nos processos produtivos, diminuição de desperdícios, aumento da lucratividade, destaque no mercado e a satisfação dos clientes.

Nesse sentido os gestores devem trabalhar em conjunto com seus fornecedores e colaboradores, para garantir a qualidade total de seus produtos e serviços, sendo necessária uma melhoria contínua para que a empresa cresça e acompanhe as mudanças exigidas pelo mercado.

1.5.8 Gestão de Compras

A Gestão de Compras é a principal área responsável pela eficácia do processo de compras da organização. Define um conjunto de estratégias para aquisição de insumos produtivos para as indústrias, e mercadorias para varejistas e distribuidores, além de material de escritório e outros itens necessários para o bom funcionamento e manutenção da empresa. Essa atividade é responsável por negociar com fornecedores, com a missão de reduzir ao máximo os custos e manter qualidade dos materiais adquiridos. A aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes representam o determinante das atividades da empresa, pois dependendo de como ele é conduzido, os custos podem reduzir e os lucros serem dramaticamente aumentados.

> A Gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão, preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. (MORAES, 2005, p. 42)

Com o passar do tempo, a função de compras tornou-se fundamental para gerenciar os recursos físicos de uma empresa. Saber como fazer compras de forma que beneficie uma organização é hoje crítico não apenas para a competitividade, mas também para a durabilidade de uma empresa no mercado. Atualmente, estima-se que as empresas gastem entre 50% e 80% da receita total em compras. Portanto, uma pequena redução nos custos de aquisição pode ter um impacto muito positivo nos resultados de uma empresa.

Para Arnold (1999, p. 55) a função compra é um processo muito amplo que acaba por envolver a todos na organização. O setor específico, geralmente em face da competitividade empresarial, precisa da ajuda de outros setores da organização, como o de desenvolvimento de produtos, área financeira, para que as aquisições realmente tragam benefícios para a organização.

Deve, assim, dar a atenção especial pois o processo produtivo num geral inicia-se no setor de compras. Portanto, além de elevar os lucros das organizações, a eficiência ao realizar a Gestão de Compras pode aumentar a qualidade dos produtos, a produtividade, e consequentemente a satisfação da clientela. Cabe salientar, que a função compras evoluiu e passou de ser apenas um mero ato de comprar, sendo considerada hoje como uma das principais importância estratégicas para as organizações. Sabendo da competitividade no mercado atual, o esperado é que isso se intensifique no sentido de enfrentar desafios e obter o sucesso empresarial.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Caracterização do município

O município de Guaratinguetá, localizado no estado de São Paulo, se situa estrategicamente, circunvizinho a Rodovia Presidente Dutra. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com dados retirados no ano de 2021, a área estimada da cidade é de 752,636 km² com uma população aproximadamente de 123.192 pessoas, o que daria em média 149 habitantes por metro quadrado.

O nome da cidade deriva da antiga língua tupi-guarani e significa muitas garças brancas devido à grande quantidade destas aves no local. Fundada no dia 13 de junho de 1630, elevada à categoria de vila no ano de 1651, dada a construção de uma nova estrada e de um pelourinho nas proximidades. Desde sua origem a cidade se beneficiou por sua posição estratégica e pelos ciclos econômicos do Brasil, recebendo vários destaques em relação a sua importância na região. Carregando também uma grande importância religiosa, devido ao seu santo padroeiro, Santo Antônio e ainda mais com a aparição da imagem de nossa senhora de aparato, nas águas do rio Paraíba, no fim do século XIX a cidade cresceu bastante, por conta da forte presença do plantio de café, seguido pelo século XX, com a construção da rodovia presidente Dutra, a EEAR e o campus da UNESP, fazendo com que a cidade também se tornasse um polo acadêmico.

A economia de Guaratinguetá é movimentada por várias áreas, sendo elas, o turismo, a BASF (maior complexo químico da América do Sul) e a produção de arroz, cujo em 2020, aproximadamente 56% da produção do estado de São Paulo, foi feita na cidade, segundo o Instituto de Economia Agrícola (IEA). Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o PIB per capita da cidade em 2019, era no valor de R$ 52.273,58. Com base nos últimos dados divulgados pelo IBGE, em 2010, o Índice de Desenvolvimento Humano de Guaratinguetá pode ser considerado alto, afinal o IDHM vai de 0 a 1 e o da cidade estava em 0,798.

2.2 Descrição da empresa

A empresa Feirão de Móveis está localizada no município de Guaratinguetá, na Avenida João Pessoa, tendo como proprietária a Sra. Bruna Maria de Campos Nogueira dos Santos que está nesse ramo de vendas de móveis novos e usados desde 2015. A empresa vem de família, sendo fundada há mais de 30 anos atrás pelo seu pai, quando ela ainda não era nascida. Conforme ela foi crescendo, a dona do imóvel procurou ao máximo acompanhar de perto como funcionava o sistema do local e quando completou 18 anos, Bruna foi chamada para trabalhar junto a seu progenitor. Em 2015, seu pai se mudou para um outro estabelecimento, deixando Bruna ministrando a Feirão de Móveis. Mas foi em 2019 onde ela passou a comandar de fato a loja, começou a comprar as mercadorias necessárias, a se responsabilizar pelas vendas, começou a fazer os preços, fez uma pesquisa e buscou pelos produtos que trariam lucro para a empresa e procurou sempre a melhor forma de atender o cliente.

Segundo a proprietária, a empresa passa por bastante dificuldade por possuir grandes concorrentes indiretos, que são grandes filiais com a mesma proposta de produto, porém a grande maioria das pessoas acaba por fazer correlações com elas em relação ao preço, apesar de não ser exatamente o mesmo produto e nem sequer a mesma fábrica. Independentemente disto, a empresa não possui problemas com a clientela, tendo uma grande maioria fixa que mantém contato com a empresa, fazendo até mesmo compras sem ao menos ver o produto. O estabelecimento não é composto por funcionários registrados, é composto por três pessoas da família e dois terceirizados, o transporte e o montador dos móveis. Eles optaram por não ter funcionários por conta da grande burocracia para realizar tal admissão e devido ao alto custo.

2.3 Descrição dos problemas

A partir das visitas realizadas no mês de agosto deste ano na empresa Feirão de Móveis, observou-se algumas dificuldades em algumas áreas, mas optou-se por abordar a dificuldade que mais tem afetado os negócios que é a não realização da Gestão da Compras. Essa dificuldade vem trazendo consequências que impactam e atrapalham o crescimento, além de significar prejuízo financeiro, por fazer com que as atividades, processos e resultados fiquem abaixo do esperado. Além disso, pode prejudicar diretamente na qualidade visual e organizacional, resultando em má aplicação dos recursos e, consequentemente, na má qualidade dos produtos oferecidos. Dentre as consequências desta dificuldade, tem-se a falta de um *layout* eficiente e compatível com as necessidades da empresa, sem um bom arranjo físico não é possível um bom fluxo de trabalho, o que não auxilia na impulsão de diversas atividades antecipatórias que evitam futuros imprevistos indesejados.

A falta de planos que busquem a gestão de compras no estabelecimento em questão é muito prejudicial para a empresa. Internamente, a gestão de compras é um segmento da ciência administrativa que busca, em sua totalidade, disponibilizar insumos para o ciclo produtivo de uma organização. A ineficiência nesta área pode causar gastos desnecessários e fazer com que a empresa saia do mercado competitivo, além de não permitir que a funcionalidade da organização esteja seguindo padrões de qualidade benéficos para a sua posição no mercado. Ademais, este tipo de gestão tem a capacidade, quando bem aplicada, de impulsionar, por meio de renovação, tudo aquilo que se relaciona com os processos ocorrentes dentro da empresa, incluindo até o ato das vendas e a organização do local. Quando ela não ocorre, percebe-se alguns infortúnios, como a falta ou inexistência de uma visão sistêmica, que leva os colaboradores a não enxergarem a empresa como um todo, desta forma, não há a compreensão de como cada área da organização se junta as outras, assim, não se percebe como e quando uma decisão tomada em um lugar específico poderá afetar outros setores. E não somente, há o atraso na busca da melhoria do ambiente, que, sem bases para se sustentar, não há um cenário favorável para que nasçam ideias e atos que busquem a evolução dos processos. A lacuna que a gestão de compras abre nas empresas é um fator decisivo para que

estas não consigam sair de suas zonas de estagnação, ou seja, fiquem paradas em seus mesmos lugares.

A gestão de compras é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, assim, quando há ineficiência em suprir as necessidades de materiais e de serviços, o planejamento para satisfazer o reabastecimento correto e a providência do armazenamento causa uma disfunção desenfreada nesta área. Ela é determinada para a duração da integridade de uma empresa, interferindo desde a relação que o empresário terá com seus clientes até a cadeia de suprimentos e a tomada de decisões do setor administrativo de uma organização.

Uma gestão de compras ineficiente não permite o surgimento de um equilíbrio entre a relação da qualidade do material comercializado e da busca por constante evolução, logo a empresa não tem consciência do que está acontecendo em um dos seus setores mais importantes e decisivos. A ineficiência em questão é o excesso de compras realizadas pelos proprietários, não existindo uma periodicidade entre a aquisição de novos produtos que, segundo a proprietária é feita de acordo com a demanda, em outras palavras, com o interesse dos clientes em móveis específicos, além disso, é notória a falta de uma padronização na aquisição de novos produtos, já que os materiais vendidos na loja são comprados sem seguir uma linha mais lógica e estratégica, que auxiliaria o setor se executada.

As compras acontecem em grande quantidade em três momentos, que não são racionalizados, sendo o primeiro quando a proprietária percebe que está começando a ter uma ausência de um determinado produto, a dificuldade que pode surgir por conta de esperar esta ocasião para fazer as compras do estabelecimento Feirão de Móveis, é que pode ocorrer a perda de clientes, que são a base da empresa, fazendo com que a corporação perca seu valor de competitividade para suas empresas concorrentes, tornando evidente que há um gargalo no estoque, gerado pelo problema na Gestão de Compras. A situação de perda de clientes em lojas dentro do sistema de é uma problemática, pois estes clientes não contarão com sua loja numa próxima necessidade de compra urgente, fazendo com que não haja uma fidelização de um possível consumidor futuro.

O segundo momento é quando o produto já se esgotou do estoque, e o terceiro ocorre quando há uma grande saída de certo produto. Estes dois momentos em que as compras são realizadas mostram outro problema, que é a pouca ou quase nula existência de compras programadas. Este tipo de venda faz parte de uma estratégia de compras baseadas em dados que podem abranger as necessidades vitais da loja. O planejamento por meio dos dados analisados leva o vendedor a não cometer desperdícios, assim, o custo se torna menor. A falta das vendas programadas faz com que não exista uma previsão média dos produtos mais procurados pelos clientes, o que gera uma falta inesperada, e consequentemente uma perda monetária desnecessária.

O primeiro problema que o descontrole quanto a Gestão de Compras traz, é a má eficiência na armazenagem dos produtos, o que ocasiona a ausência de visualização e identificação precisa dos itens estocados. Desta falta de visualização dos produtos surgem problemas como a falta de percepção correta sobre a entrada e saída dos móveis, assim, muitos deles ficam parados por muito tempo e podem vir a se tornarem capital inutilizado. Além disto, pode acontecer dos proprietários adquirirem novos produtos sem necessidade, o que também é uma problemática, já que o excesso de produtos num ambiente com espaço reduzido toma o espaço de maneira desarmônica e desorganizada.

> Ter um ponto de venda que exponha o produto de forma adequada e atrativa, que respeite a hierarquia de valores dele, aliado a uma boa iluminação e organização pode ser determinante na concretização de uma venda. (CASTRO, 2004, p. 10)

Com base na fala de Castro, é necessário entender a imprescindibilidade da organização do espaço físico da loja e saber que ela possui grande influência na escolha e na efetuação de compra do cliente. Além dos problemas citados acima, o consumidor pode acabar não encontrando o que precisa, já que o funcionário não possui o conhecimento necessário dos produtos disponíveis para a apresentação e venda ao cliente, devido à falta de domínio do estoque disponível. Tudo isso sucede um desprovimento de credibilidade e segurança, transmitida pelo vendedor e a insatisfação do cliente.

Desta lentidão surgem os contratempos com os consumidores, afinal, quando o cliente entra em uma loja de móveis usados, geralmente ele já chega ao

estabelecimento com um produto específico em mente, quando ele é colocado em uma situação de espera, é provável que ele acabe partindo para outro estabelecimento, pois na maioria dos casos, pessoas que vão atrás dos tipos de móveis que esta loja oferece, necessitam de algo rápido e de preferência a pronta entrega. Se a falta de distribuição do produto de maneira estratégica for algo muito perceptível na empresa, os empresários podem acabar perdendo muitas vendas, pois se os produtos não estiverem dentro do campo de visão dos clientes, eles não terão uma percepção rápida do que está seu redor, além disso, sem o uso de mercadorias em locais estratégicos, fica mais difícil despertar o desejo de compra no cliente. Adiante dos problemas citados, o difícil acesso ao produto, é um dos principais fatores de desistência da compra.

Como consequência dos problemas citados acima, é evidente que a Loja Feirão de Móveis acaba sofrendo por não conseguir ter um controle eficiente do estoque. Muitos destes móveis vão para o local de armazenagem e lá ficarão por um período indeterminado, em condições que não são favoráveis a resistência do material que o objeto é feito, fato este que é ocasionado pela permanência de uma quantidade de produto que não saem nas vendas, ocupantes de espaço, que impedem a renovação de novos produtos que podem vir a entrar no estabelecimento.

> Segundo Ballou (2006, p. 201), a localização do estoque é o problema de decidir arranjo físico das mercadorias em um armazém, a fim de minimizar as despesas com manuseio de materiais, conseguir a utilização máxima do espaço do armazém e superar determinadas restrições à localização das mercadorias, como aquelas necessárias para a segurança, proteção contra incêndios, compatibilização dos produtos e separação dos pedidos.

Em vista da fala de Ballou, a localização do estoque/ armazém é um fator de grande influência no âmbito estratégico, ele pode ser eficaz para o sucesso ou fracasso da empresa. No caso de uma loja de móveis, é de suma importância que o estoque permita uma facilidade de maneabilidade dos produtos, logo o armazém precisa estar próximo ou dentro da própria loja, fazendo com que assim sejam evitados possíveis imprevistos no transporte dos móveis, consequentemente evitando prejuízos para a empresa.

Assim como sua localização, sua boa gestão também é de extrema importância para a organização. A ineficiência na gestão de estoque pode fazer com que não seja proporcionado ao administrador as informações corretas a respeito da situação das mercadorias e dos itens armazenados. Informações como, a quantidade exata de itens que pertencem ao estoque deve estar à disposição de forma fácil e prática, caso contrário, não será possível verificar se há necessidade de adquirir uma maior quantidade de produtos. Mesmo que o dono da empresa alegue que o estoque é feito de acordo com a demanda, ele deve ser capaz de se atentar com a estocagem para o próximo período, pois caso isso não ocorra, poda acabar acarretando a falta de mercadorias para atender a procura do mercado.

> Apesar de sua importância, complexidade e extensão, a gestão de estoques é ainda negligenciada em muitas empresas, sendo até classificada como uma questão não estratégica e restringida à tomada de decisões em níveis organizacionais mais baixos. Outras empresas, entretanto, já perceberam como a gestão de estoques pode trazer vantagens competitivas e estão inclusive olhando os estoques ao longo de toda a cadeia de suprimentos da qual fazem parte. (GARCIA, REIS, MACHEDO, FILHO, 2006, p. 10)

A má gestão de estoque pode causar inúmeros prejuízos à empresa, pois é perceptível que o armazenamento de produtos possui um custo e, quanto mais tempo eles ficarem parados, como acontece no caso das mobílias, maior será o gasto para a sua manutenção ou maior será o prejuízo com a perda do produto que não possui conserto. Além disso, é importante lembrar que as mercadorias estagnadas significam capital parado. Em sumo, a consequência da falta de implementação de uma boa Gestão de Estoque obtém-se um mau funcionamento no investimento e no capital da empresa, que reduz os meios internos da geração de lucro.

A ineficiência na organização do estoque traz consigo um arranjo físico inadequado, cujo é ocasionado pela repetição de produtos, fazendo com que haja uma grande perda de espaço e mercadorias que acabam envelhecendo e danificando com o passar do tempo, podendo resultar também em possíveis acidentes devido ao amontoado de móveis.

Segundo Muther, o arranjo físico, também chamado pelo termo em inglês *layout*, pode ser definido como o estudo do posicionamento relativo dos recursos da produção de uma organização, sejam estes as máquinas, o capital humano e os

materiais que serão transformados no produto ou serviço final. Assim, a ausência de um bom arranjo físico, que se baseia em estratégias de disposição para bom funcionamento das atividades empresariais, acaba gerando um prejuízo tamanho para a empresa. Ele também inclina muito em como a lucratividade da empresa terá seguimento, pois as más decisões em torno de sua organização e planejamento atrapalham o fluir do restante das operações.

Outro fator, dentro da disposição do *layout*, é a não avaliação dos colaboradores sobre onde devem ser dispostos, ou seja, os melhores pontos, para serem colocados os equipamentos que pelos funcionários serão de uso constante e diário, tais lugares para filtro de água, e até mesmo a mesa de atendimento ao cliente, que por estar mal posicionado, gera dificuldades de movimento pelo espaço da loja ou ocupa um ponto que poderia ser usado para dispor uma melhor organização do espaço físico do estabelecimento ou de uma mobília que poderia ser vendida.

Para Chiavenato (2005, p. 27) a definição de *layout* se baseia no planejamento do espaço físico que pode ser ocupado, espaço esse que pode representar à disposição das máquinas e dos equipamentos necessários para a produção de todos os produtos e serviços da organização. O arranjo físico representa o que pode ser visto das operações práticas de uma empresa. Assim, quando se nota sua ineficiência, também se percebe uma desorientação em sua estrutura.

De acordo com a fala de Chiavenato, para que as operações funcionais da empresa ocorram da maneira desejada, é imprescindível que o *layout* seja bem planejado, ou seja, à disposição dos materiais, dos equipamentos, a produtividade dos funcionários, as boas condições e o bom fluxo dentro da empresa, tanto de móveis quanto de pessoas, devem estar alinhados.

Conforme Martins e Laugeni (2005, p. 55), a elaboração do *layout* deve considerar o planejamento de um todo e depois as partes, priorizando o planejamento ideal e por último o prático, assim pode-se obter uma visão global e prática do restante das operações. Com o número de máquinas e operações determinado, deve-se estabelecer o melhor tipo de arranjo físico, que supra às

necessidades operacionais, considerando as atividades das operações e os tipos de máquinas a serem utilizados.

Segundo esta fala, torna-se nítido que cada empresa precisa adquirir de um tipo de *layout* de acordo com suas necessidades, que seja adequado para o tamanho das operações que serão realizadas neste espaço. Por exemplo, se o fluxo de pessoas for maior, consequentemente o espaço para a circulação deve ser maior. De nada adianta um bom plano de *layout* na teoria, se na prática ele não funciona pois não se adequa as conformidades da empresa para o qual foi pensado. Em suma, quando a empresa não possui um *layout* congruente com suas demandas, não existirá um aumento na produtividade e nem a chance de redução de desperdícios e de acidentes. Por isso a ausência de um bom estudo do espaço físico se torna um problema pois sem ele, não é possível que os clientes ou funcionários não precisem passar em pontos desnecessários da loja, além do fato de que os melhores produtos não estarão à vista do consumidor, já que se sabe que haverá uma dificuldade para encontrá-los. Consequentemente, não haverá economia de tempo nos processos da loja e não será possível que existam custos reduzidos. A má organização do *layout,* traz consigo algumas consequências, sendo a primeira a má gestão de compras do estabelecimento.

O segundo problema gerado pela falta da Gestão de Compras presente no estabelecimento Feirão de Móveis é o mostruário excessivo, que gera o grande amontoado de móveis e pode afetar diretamente no ciclo de duração dos produtos, cujo demonstra extrema importância para a manutenção dos processos operacionais da empresa. Entretanto esse ciclo não é respeitado da forma como deveria. Para o estabelecimento se manter no mercado, é preciso que não ocorra a perda da qualidade dos produtos, porém, por conta das condições não adequadas da estocagem, os objetos estão sujeitos a depreciações que podem, em algumas circunstâncias, ser aceitáveis, mas, quando estas estão sendo geradas por uma má eficiência administrativa, os custos destas consequências se tornam uma desvantagem competitiva para a empresa.

Terpe (2014, p. 57) destaca que *layout* significa mais que a estética da empresa. Um bom arranjo físico permite a funcionalidade do processo produtivo, a segurança e o bom aproveitamento do espaço considerando economia e tempo. O

comportamento do consumidor costuma ser afetado pelo layout. Mudanças no espaço empresarial que o cliente tem acesso podem promover uma maior sensação de conforto, uma exposição melhor dos produtos, um aumento nas vendas, um aumento da compra por impulso entre outros efeito

Outro ponto que precisa ser destacado é que o amontoado de produtos no estabelecimento é também acarretado pelo espaço pequeno da loja. Locais com espaços menores acabam por sofrer com a falta de opções para se organizar e, contornar isso se torna uma estratégia para a empresa, onde a organização se torna um ponto imprescindível para começar a se falar. Se tratando de um espaço pequeno, os produtos devem estar dispostos seguindo um planejamento estratégico, ou seja, que sigam os desejos do vendedor. A não setorização dos móveis é visível no estabelecimento Feirão de Móveis, onde os produtos comercializados estão dispostos de maneira aleatória e que torna a compreensão para o cliente difícil, que pode entrar no local, e não achar o que busca por conta, do que pode aos olhos dele, ser considerado como desordem.

Os riscos que os funcionários da empresa enfrentam no seu dia a dia, também são considerados um grande problema devido ao amontoado de móveis. Segundo Kummer (2012, p. 112), temos de ter em mente que o ser humano é frágil, uma simples queda é suficiente para provocar sérios danos físicos, inclusive o óbito. Os acidentes no ambiente de trabalho causados pela má organização no arranjo físico, podem resultar em lesões graves, ou até mesmo, em alguns casos redundar a uma amputação. Isso pode acarretar um grande prejuízo para a empresa, afinal é ela quem terá que arcar com os custos gerados pelos danos e pelas consequências da vítima do acidente, como assistência médica e psicológica, próteses, fisioterapia, ou até mesmo ao desemprego.

Segundo os dados da inspeção em segurança e saúde no trabalho fornecidos pelo Sistema Federal de Inspeção do Trabalho, os números dos acidentes em ambiente de trabalho são preocupantes. Dos anos de 2001 a 2009 houve cerca de 13.000 casos registrados em diversas áreas. Entretanto, além dos contratempos relacionados aos funcionários, os clientes também são considerados como um grande alvo dos acidentes em decorrência desse amontoado. Estes imprevistos podem ocorrer durante uma simples procura de um móvel específico, onde sem a

presença de um funcionário que possui o conhecimento da localização exata do objeto, se torna praticamente impossível encontrar o móvel e, durante a sua busca, o difícil acesso pode fazer com que alguma mobília acabe despencando sobre o cliente. Adiante as consequências internas criadas perante a relação estabelecimento e cliente, também há grandes chances da imagem e reputação da organização se denegrirem dentro do mercado de trabalho.

É de suma importância lembrar que uma grande consequência da má organização no arranjo físico e do grande aglomerado, também está ligada aos danos dos móveis. O amontoado das mobílias pode acarretar depreciações como arranhões, comichões, amassados, mofos, e até mesmo no surgimento de cupins. A falta de organização que gera este acúmulo de móveis pode fazer com que estas depreciações acabem passando despercebidas, assim resultando em perda de qualidade do produto, e em casos mais específicos, perda total. Quando não há perda total da mercadoria, elas podem acabar reduzindo o seu valor, assim gerando um prejuízo significativo para a empresa, que não receberá o valor que estava previsto em cima de tal mercadoria. Em casos de danos menores, onde podem passar despercebidos, existe o risco de a empresa enviar o produto que não está em perfeito estado para o cliente, ocasionando assim problemas como a possível devolução do produto, onde haverá ainda uma burocracia para a troca, além de, como já citado, a chance de a empresa ser denegrida ou até mesmo processada, correndo o risco de mais prejuízos durante o processo.

A desordem e o acúmulo dos produtos por sua vez, provocam um ambiente desarranjado e carregado, que prejudica a identificação das mercadorias e distrai o olhar do cliente para o que realmente importa. A precariedade da visualização dos produtos traz notável lentidão na procura da peça desejada pelo cliente, o que acarreta a improdutividade do atendimento ou ainda a insuficiência dele, já que o produto pode não ser encontrado.

Os problemas citados acima, comprometem diretamente a Qualidade Total da organização. A falta de planos que busquem a gestão da qualidade total no estabelecimento em questão é muito prejudicial para a empresa. Internamente, a gestão da qualidade total é um segmento da ciência administrativa que busca, em sua totalidade, a evolução da organização perante si mesma. Alguns erros

cometidos, mesmo que sejam por causas pequenas, mas que causam consequências maiores, podem ser evitados. Sem ela, não é possível que a funcionalidade da empresa esteja seguindo padrões de qualidade benéficos para a sua posição no mercado.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Em vista dos problemas citados no capítulo anterior no estabelecimento feirão de móveis, causados pelo arranjo físico ineficiente do local, ineficiência esta gerada por disfunções em setores como a gestão de compras, e que consequentemente gera um efeito acarretador de outros problemas que impedem a busca de empresa pelo seu desenvolvimento no mercado.

Primeiramente, sugerimos um planejamento de compras, pois possuindo um bom Plano de Compras as principais intenções são manter um bom padrão de qualidade, ter um certo controle da quantidade de mercadorias, ter planejamento quanto a data de entrega, ter ciência dos melhores provedores de produtos, orçar todas as aquisições de maneira consciente, ter conhecimento do fluxo de caixa e da disponibilidade de verbas, estudar as maneiras mais utilizadas de condições de pagamento, elaborar de maneira correta a precificação, armazenar de maneira estratégica e organizada, transportar de maneira ágil e segura, e executar contínuas inspeções observando e estando sempre em busca dos parâmetros desejados.

Com base nos propósitos citados acima para obter um planejamento de compras eficiente, propõe-se que a empresa Feirão de Móveis siga etapas que proporcionem benefícios durante o controle das mercadorias. De início, é necessário que seja feito um levantamento das entradas e saídas dos produtos durante um determinado período, de acordo com as necessidades internas dentro dos prazos ideais. Para atender a esta demanda apontada na análise inicial, é preciso que seja definido um orçamento mensal. Após isso, é necessário a execução de um estudo quanto a qualificação de fornecedores dos móveis. Quando novos, necessita-se da presença de parceiros confiáveis e que sigam as práticas e normas ditadas pelo mercado. Quando usados, devem ser priorizados os produtos em bom estado e que tenham uma boa saída na empresa.

Para os problemas de estoque, que são decorrentes pelo descontrole do planejamento de compras, mostra-se de extrema importância acompanhar o recebimento e a armazenagem de itens em estoque. Essa prática ajudará a conferir a efetividade do plano de compras e a identificar as falhas internas com maior facilidade. Definir as metas e fornecer os *feedbacks* constantes faz com que os

colaboradores tomem conhecimento do atual cenário da organização e possam avaliar suas ações, obtendo assim, o crescimento e o sucesso esperado.

Para os problemas relacionados a mostruário excessivo, amontoado de móveis e estoque separado da loja, sugere-se o uso inteligente do espaço separado do imóvel que a empresa utiliza como estoque, visto que o estabelecimento não possui espaço suficiente para armazenar todos os produtos que eles fornecem.

Tendo total ciência deque na empresa os móveis novos e usados encontram-se em completa desordem e sem o senso de organização, sugere-se que os produtos novos sejam deslocados para o estoque separado fazendo com que o mostruário excessivo diminua, e consequentemente acabe com o amontoado de móveis. Sabendo-se disto, os moveis usados permanecerão na loja principal por motivos estratégicos, onde podemos utilizar como principal exemplo o próprio nome da empresa “Feirão de Móveis” o qual prioriza produtos baratos e se remete a literalmente uma feira. Com isso, para a facilidade dos clientes e da própria organização da empresa, mostrou-se necessário a criação de um catálogo online (apêndice A) com a apresentação e com todas as especificações dos móveis novos devidamente armazenados. Por conta do estoque ser próximo da loja principal, a movimentação entre loja e estoque se torna ágil, caso haja a demonstração de interesse do cliente em algum produto específico presente no catálogo.

Para um melhor controle do estoque, sugere-se a implementação do uso de um software (apêndice B), neste caso, a empresa Lexos. O *software* de gestão da empresa Lexos, atuante no mercado há 14 anos, apresenta soluções de gestão para pequenas empresas, não só no setor de compras, mas também em áreas como contabilidade. Fazendo um levantamento e integração dos registros de vendas, entradas e saídas e na movimentação do caixa, o *software* entrega uma fluidez nestas operações, já que estes dados estarão frequentemente alimentando o aplicativo informatizado. Ainda, este programa cria um banco de dados para o estoque, e dentro desta área o usuário pode cadastrar cada produto que comercializa, criando um inventário, onde é possível identificar cada produto, suas características e checar seu código de barras, entre outras mais funções. Por meio deste. O empresário ou gestor de compras pode saber a hora mais certeira para efetuar uma compra para reabastecer o estoque.

Os preços de aquisição deste programa operacional variam, e são feitos por meio de assinaturas mensais ou anuais. Partindo do ponto que o estabelecimento de estudo deste trabalho de conclusão de curso é uma pequena empresa, o melhor plano para assinatura seria o *Pro,* plano que custa R$300,00 por mês quando adquirido o plano anual, e R$399,00 por mês quando se opta pelo plano mensal. Feita a aquisição, só basta o usuário alimentar o aplicativo com dados e informações da empresa, sendo que o próprio suporte do *software* guiará o consumidor para as etapas e segmentos do programa.

Para os problemas de *layout*, sugerimos um arranjo físico adequado por setorização (apêndice C). A setorização é uma ferramenta indispensável para as empresas, visto que reduz os obstáculos referentes à circulação no ambiente e favorece a utilização do espaço de maneira proveitosa. Esta proposta possui um custo de aproximadamente R$100,00 referente a implementação das divisórias.

Com as soluções sugeridas acima obtém-se a implementação de planos e estratégias que busquem a gestão da qualidade e a qualidade total. Assim, apresenta-se o uso de sistema de qualidade 5s, chamado também de *housekeeping.* Primeiramente, deve-se explicar as estratégias de gestão da qualidade. Sabendo-se que o mercado dos dias atuais se tornou um lugar de extrema competitividade e isto está presente em muitos tipos de organizações. Com isso, deve-se entender que aprender a gerir a área da qualidade total de qualquer estabelecimento, seja este de grande ou pequeno porte, é um ponto tático e programado que leva a organização a se destacar nesse meio de tantas disputas pela conquista do seu próprio espaço como empresa, e no que diz respeito em trazer clientes para o seu espaço, fidelizá-los e em se sobre-exceder no setor atuante em que se está inserido. Desse modo, abranger e compreender a complexidade do ambiente de sua área, cumprindo as exigências e requisitos distintos destes lugares, que são específicos e únicos, é um dos principais focos da busca pela qualidade total.

> De forma objetiva, a qualidade é atender as expectativas e necessidades de um cliente de forma satisfatória, ou seja, é obter um resultado esperado, que atenda todas as exigências e requisitos para qual este foi criado. Assim, a definição do termo qualidade, além de subjetiva, pode variar de caso a caso. Atender os requisitos, entretanto, implica uma série de exigências de disponibilidade, efetividade, confiabilidade, condições, adequação de custos, dentre muitos outros aspectos. (MARTINELLI, 2009, p. 17)

Pela fala de Martinelli, e compreendendo a totalidade do que é a gestão da qualidade total, pode se tomar por conhecimento que os resultados esperados da aplicação desta ciência administrativa são calculados de maneira que se considere que sua chegada será a longo prazo. Pois, de forma construtiva é que se atinge os objetivos de um planejamento, ainda mais quando trata de um que foi embasado em cima de técnicas e metodologias conjuntas nas linhas de pensamento da qualidade total. É preciso pensar primeiramente e de forma imprescindível nas partes que compõem um produto ou serviço final, separadamente, para que assim cada um destes setores tenha um foco único e elaborado para sua condição inicial e no que ele representara no fim de tudo. Deste modo, obtém-se um sistema de qualidade integrado, que, no determinado e correto momento, busque sempre a melhoria contínua das operações, assegurador das vantagens competitivas que são necessárias para uma empresa se destacar com seu negócio. De tal maneira, quando todos os processos estiverem com sua individualidade compreendida, e mesmo entendendo-se isto, também percebendo que todos estes mesmos processos representam um todo na cadeia produtiva, alcança-se um nível de desempenho que se conscientiza de todas as partes. Para que no final, chegue ao cliente o desejo de adquirir o que a organização fornece.

Em vista do que se explicou anteriormente a respeito da gestão da qualidade total, onde se expôs sua importância para as empresas, apresenta-se a agora a ferramenta de gestão da qualidade 5s, ou *housekeeping*. Esta ferramenta surgiu no Japão, na segunda metade do século XX, durante os anos 1960. Com a destruição do mundo após a segunda guerra mundial, diversos países se encontravam com suas economias e sociedades destruídas pelo cenário desgastante do pós-guerra. Não se excluindo disto, maioria das empresas das nações que sofreram com este cenário estavam completamente falidas, se encontrando num mercado desmoralizado e desvalorizado. Desse modo, algumas indústrias japonesas, recebendo ajuda de investimentos financeiros dos países vencedores da guerra, começaram a se reerguer. Porém, um problema permanente estava atrapalhando estas organizações, impedindo-as de conseguirem evoluir corporativamente. Era ele a falta de organização que acontecia de forma desenfreada, fazendo com que os ambientes, desde fábricas até pequenos escritórios, se tornassem locais com extrema bagunça, excesso de materiais em desuso ou que poderiam estar

armazenados em locais melhores e a falta de ordem e senso pessoais dos colaboradores para com o espaço físico. Assim, a ferramenta 5s se torna um meio das empresas perceberem que precisam de uma boa organização do espaço de seus estabelecimentos para que a busca pela eficiência constante seja alcançada da melhor maneira possível.

> Não deve existir um nível aceitável de não conformidades ou de sujeira, desordem e desorganização do local de trabalho. A tese do housekeeping é que não é necessária alta tecnologia para aplicá-lo; pelo contrário, trata-se de algo simples, acessível a qualquer pessoa, por menor que seja seu grau de instrução. É tão somente um problema cultura. É neste aspecto, isto é, a cultura, que as empresas devem agir, partindo de uma conscientização da alta administração, mostrando às pessoas como fazer corretamente as coisas simples, como parte integrante de um programa de um programa de JIT de melhoria contínua. Se as pessoas não podem fazer corretamente as coisas simples, como farão as complicadas, a fim de torna a empresa excelente de classe mundial. (MARTINS, Petrônio; LAUGENI, Fernando, 2017, p. 465)

Pela fala de Petrônio e Laugeni, pode-se observar que a aplicação desta ferramenta da gestão da qualidade tem o intuito de não ser algo de complexo entendimento para que possa ser aplicada. Pelo contrário, a filosofia do *housekeeping* gira em torno de conceitos básicos de organização e coordenação que as pessoas conhecem muito bem, pois são aspectos inerentes do dia a dia de qualquer um. Mas, neste caso, se torna um instrumento extremamente eficiente para a busca da qualidade total, já que, quando se toma por conhecimento que as organizações, independente de seus portes, estão inseridas em ambientes mutáveis, torna-se mais fácil a compreensão de que é, independente do desejo dos colaboradores, elas irão sofrer com o que acontece ao redor delas, e isso torna necessário sua constante adaptação para com o mundo e para com o que acontece em seu interior.

Os 5s se baseiam em 5 palavras japonesas que tem como propósito sensos básicos de limpeza, organização e administração da qualidade. No Brasil, essa filosofia chegou por volta da década de 90, e depois disso começou a fazer mais e mais sucesso, não só neste país, mas também como em outros, que já a aplicavam anteriormente.

A aplicação dos cinco sensos começa pelo primeiro, que é o senso *Seiri*, que pode ser traduzido como senso de utilização. Este primeiro senso diz respeito a

liberar o espaço, renunciando aos itens desnecessários que se tornaram apenas ocupantes de um espaço que poderia ser utilizado para outros motivos. Neste caso, pode primeiramente definir um tipo de layout que seja mais funcional e prático para que os colaboradores e funcionários consigam realizar todas as tarefas de trabalho num ambiente mais seguro e habilitado para as operações, onde quaisquer obstáculos possam ser retirados para que a continuidade de funcionamento não seja impedida. Dentro deste primeiro senso, as matérias-primas, que neste caso são os móveis da loja, serão vistos de outra maneira. Por meio de um plano de reposição, começará a ser questionada a relação de necessidade do produto e do porquê de tê-lo em estoque, assim, se tornará mais fácil adequar estes itens às necessidades que eles apresentam no estabelecimento, podendo ou não, renunciar a alguns.

O segundo senso é de *Seiton*, traduzido como senso de organização ou arrumação. Este senso é muito importante para a continuidade do primeiro senso e para a qualidade dos objetos dentro da loja. Por meio da padronização, os itens da loja devem ser agrupados, usando um tipo único de definição para isto. Assim, seja por tipo, função, características ou tamanhos, os móveis serão acondicionados nos seus devidos lugares, desta forma, sempre poderá achá-los em seus locais, tornando a busca por eles mais prática. Itens que forem mais delicados ou que sejam requerentes de algum tipo de cuidado especial, devem ser dispostos em lugares mais protegidos. Depois disso, as mercadorias podem ser marcadas com etiquetas para que a visibilidade e verificação de seu grupo de organização seja mais clara. O uso de *checklists* é de extrema importância neste senso, pois elas ajudaram na periodização da checagem da disposição dos objetos, para que o controle da arrumação esteja sempre correto.

O terceiro senso é de *Seiso*, o senso de limpeza. Neste senso, a importância de manter o ambiente de trabalho limpo e organizado é levada muito a sério. Muitas vantagens são percebidas quando se opera num ambiente de trabalho higienizado. Para os próprios funcionários, chegar num ambiente impo gera estímulo e produtividade, pois eles se sentem mais confortáveis, e ainda conseguem trabalhar melhor, pois a organização torna mais fácil encontrar o que se procura de forma mais rápida. E para os clientes, o que fica é a boa impressão de um lugar organizado e que transmite um ambiente acolhedor e higiênico. Além disso, a

limpeza traz muitos benefícios para o bem-estar dos móveis e dos itens do estabelecimento, uma vez que, como dito no capítulo anterior, os móveis acabam sofrendo desgastes com o tempo e pela sua disposição ineficiente. Mantendo-se um programa de limpeza, prolonga-se a vida útil das mercadorias, uma vez que ele não sofrerá com a degradação pelo mau uso e má manutenção de sua qualidade.

O quarto senso*, Seiketsu,* pode ser entendido de duas maneiras. A primeira delas trata da segurança do ambiente de trabalho, isto terá mais ênfase adiante neste capítulo. A segunda parte é onde se fala sobre a geração de higiene e saúde do ambiente de trabalho. Isto não deve somente ser entendido como um ato prático de apenas limpar. A higiene impacta diretamente em como os funcionários e clientes irão receber psicologicamente o ambiente, ou seja, um ambiente limpo e organizado transmiti mensagens positivas e agradável para as pessoas.

O último senso, *Shitsuke*, chamado como senso de disciplina, não se baseia em práticas que devem ser aplicadas, mas sim numa metodologia interna e pessoal. Para que todos os outros 4s possam ter continuidade, e assim, seu sucesso, é preciso que haja a disciplina de todos os colaboradores para a manutenção destas metodologias. Deste modo, o último senso dos 5s tem por intuito fazer com que todos ajudem a organização a chegar em um nível de qualidade operacional, que não só incentive a melhoria contínua do ambiente, mas que também torne os colaboradores e os funcionários partes integrantes da empresa. Isso fará com que o ambiente se torne satisfatório para eles, e para os clientes, que perceberão o nível de rendimento que foi atingido pela organização.

Para a implementação dos 5 sensos do *housekeeping* dentro da loja feirão de móveis, será necessário seguir alguns passos. O mais importante e que dará o início do decorrer dos processos é a observação do estabelecimento, sem que haja um grande ato de mudança. Isso será importante para a análise prévia. Sem seguida, o que se aconselha a ser feito é um levantamento descritivo de tudo o que está acontecendo atualmente no ambiente da empresa. Consequentemente, poderão ser pontuados gargalos em algumas áreas que estão impedindo outras áreas de terem produtividade e da empresa alcançar uma maior otimização dos processos. Alguns desses gargalos podem ter como exemplo a demora ou dificuldade de serem encontrados algum tipo de móvel desejado pelo cliente, causada pela

desorganização do local. Em seguida, todos os colaboradores devem passar por treinamento. Isto servirá para que as novas ideias que logo serão aplicadas fiquem claras para estes, assim todos estarão à par da situação atual, e de como as novas políticas impactarão o dia a dia da empresa. Logo após, serão postas em prática os atos de organização e manutenção do ambiente. Esta parte de implantação está alinhada diretamente com os dois primeiros sensos do 5s. O trabalho aqui está na descrição dos móveis e em sua recolocação dentro da loja. Assim, alguns móveis deverão ser movidos de seus lugares para que os funcionários possam observar o espaço a decidirem onde eles serão posicionados em seguida. Não somente, para que a desorganização do local não torne a se repetir, os móveis, como dito anteriormente no senso *seiton*, devem ser agrupados seguindo uma linha de raciocínio lógica e que torna seu acesso e busca mais objetiva. O sucesso deste plano só será atingido com o monitoramento das ações, assim, tudo o que foi discutido e posteriormente aplicado, deve estar seguindo as condições preestabelecidas da forma correta, isto é, alinhada com os 5 sensos e com a busca da gestão da qualidade da empresa.

Para que haja um sistema de qualidade total, também é necessário que exista um certo controle e planejamento de compras. Eles são os órgãos que cuidam de todos os aspectos relacionados com a compra de produtos de um estabelecimento., que têm como objetivo fazer com que o desperdício e o desuso de materiais sejam evitados, em decorrência da diminuição de aquisições desnecessárias, além de manter a continuidade dos produtos, e quando não existe o risco da ausência de mercadorias, é necessário proporcionar um mínimo de investimentos em estoque. Ademais, visa-se manter padrões de qualidade dos materiais e dos serviços para obter-se uma melhor margem de lucro.

CONCLUSÃO

Este presente trabalho de conclusão de curso iniciou-se em fevereiro de 2022, onde foi realizada pelo grupo uma pesquisa de campo na cidade de Guaratinguetá a fim de conhecer algumas empresas na região que nos permitissem estudar as fraquezas e qualidades presentes nelas para que assim pudéssemos fazer a realização da nossa conclusão do curso Técnico em Administração. Assim, foram selecionadas em torno de 13 empresas ao total nas quais analisamos as características de cada uma e optamos por trabalhar em cima da loja Feirão de Móveis, que juntamente com a proprietária, nos foi dada a permissão de iniciar o progresso do estabelecimento.

No primeiro capítulo, a ciência administrativa juntamente de suas teorias foi abordada de forma técnica. Abrangendo os assuntos que dizem respeito desde a história da Administração ao redor do mundo e no Brasil, junto de sua evolução, e as diversas vertentes que ela teve ao longo do tempo, culminando nos diversos estudos de teóricos acerca da natureza administrativa. Desta forma, tornou-se claro para nós como esta ciência se mostrou tão importante para a humanidade e está presente em vários segmentos de nossa vida, desde a organização pessoal até a de grandes empresas e negócios. Utilizando do estudo de grandes autores, concluímos o quão eficaz se torna o processo administrativo na vida organizacional e nos tornamos capazes de compreender a importância de cada uma das áreas desta ciência, em especial a que se tornou o foco de estudo desde trabalho, que é a gestão da qualidade.

No segundo capítulo – Situação Problema – tratamos sobre as características do município, descrição da empresa e descrição dos problemas. Primeiramente foram descritas as características do município de Guaratinguetá, onde se situa a loja Feirão de Móveis. Foi comentado sobre a origem e significado do nome da cidade, sua importância religiosa e sobre sua economia. Após isso, falamos sobre a empresa que foi estudada, uma loja especializada em móveis, tanto usados quanto novos, onde foram apresentados alguns aspectos que interferem no bom funcionamento da empresa, visto que o problema é a falta de gestão de compras, área que está diretamente ligada com o desenvolvimento do negócio.

No terceiro capítulo, com o intuito de resolver ou minimizar os contratempos enfrentados pelo estabelecimento Feirão de Móveis apresentados no segundo capítulo, foi exposta a proposta de solução. Assim, foram feitas sugestões que se encaixam com a cultura e estrutura da empresa, e obviamente, que se adaptem às suas necessidades. As sugestões foram a utilização inteligente de um galpão que a proprietária tem e já era utilizado para a loja e a criação de um catálogo virtual, a fim de otimizar a qualidade na organização da empresa e implantar o uso de tecnologia, facilitando a consulta dos produtos desejados para os clientes.

Portanto, conclui-se que a gestão de compras é um ponto chave para que o estabelecimento feirão de móveis possa se tornar uma organização mais eficiente e lucrativa, seguindo padrões de ordem que o levará a se tornar uma empresa mais lucrativa e com um bom posicionar no mercado. E não somente, mas outras empresas também podem tirar diversos benefícios para si próprias utilizando as metodologias desta ciência da administração que foi tão importante para a realização deste trabalho em questão, onde a todo momento foram buscadas ideias que tornassem a empresa um lugar que constante estivesse na busca de sua evolução e desenvolvimento. Deste modo, evidenciam-se com clareza as melhorias que poderão ser obtidas com a implementação das propostas de solução apresentadas, tornando ainda possível e deixando em aberto o progresso para outras áreas da organização, que sigam o desejo de aprimorar o desempenho do local. Este trabalho não se encerra por aqui, podendo ser continuação para futuros trabalhos/novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 469 p.

SOUZA, Helcimara. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: SESSES, 2015. 340 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. São Paulo: Manole, 2014. 621 p.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão da Qualidade Total.** 2009. 196 p.

GOMES, Laurentino. **1808 - Como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a História de Portugal e do Brasil.** Rio de Janeiro: Planete (2007-2014), Globo livros (2014-presente), 2007. 414 p.

DRUCKER, F. Peter. **Conceito de corporação**. 1ª edição. Estados Unidos: Jonh Day, 1946. 329 p.

SOUZA, Afonso Helcimara. **Teoria Geral da Administração.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Estácio, 2015. 346 p.

MARTINELLI, Baracho Fernando. **Gestão da qualidade total.** Curitiba: IESDE, 2009. 202 p.

FORTE, Charles David; PAULO, Ramirez**. Programa Profissão, Gestão Empresarial.** São Paulo: Centro Paula Souza, 2002. 122 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. Barueri: Manole, 2014. 512 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração, Volume 1**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 385 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração, Volume 2**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 560 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da Qualidade Total**. UFMG, 1990. 235 p.

FILHO, Rui de C. B. Lourenço**. Controle Estatístico de Qualidade**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1964. 223 p.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2015. 291 p.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados.** Disponível em <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/guaratingueta.html> Acesso em 09.11.2022.

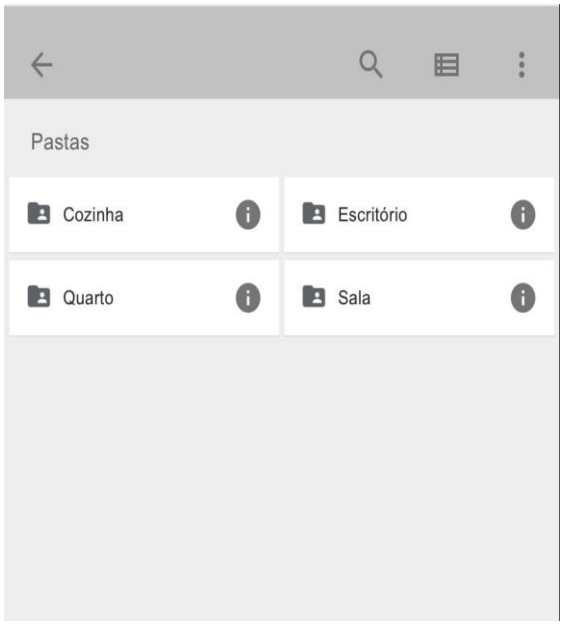
SIMÕES, Érica; MICHEL, Murilo. Importância da Gestão de Compras para as Organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, Garça, SP, n. 3, p, 7, maio.2004

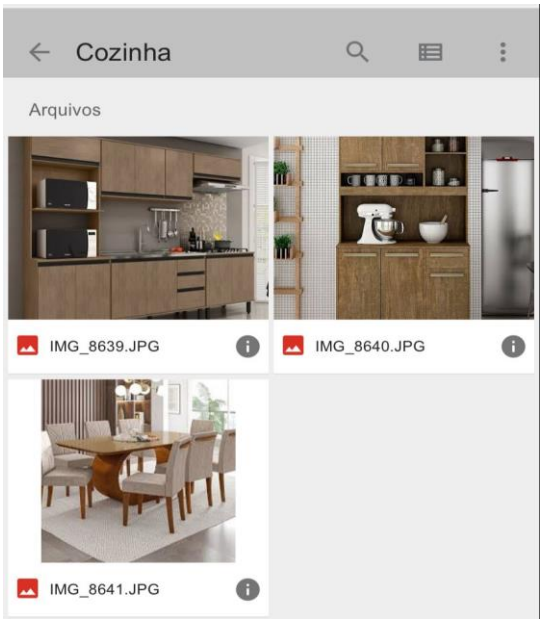
MORAES, André. **Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial**. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005

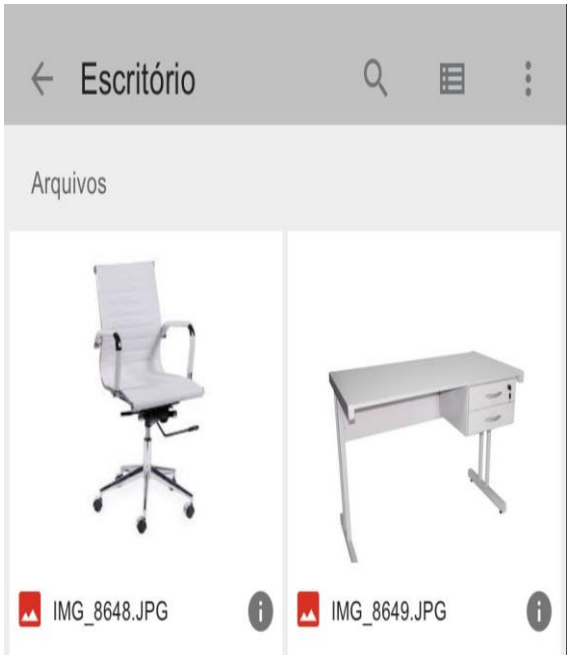
ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo, Editora Atlas S. A., 1999,

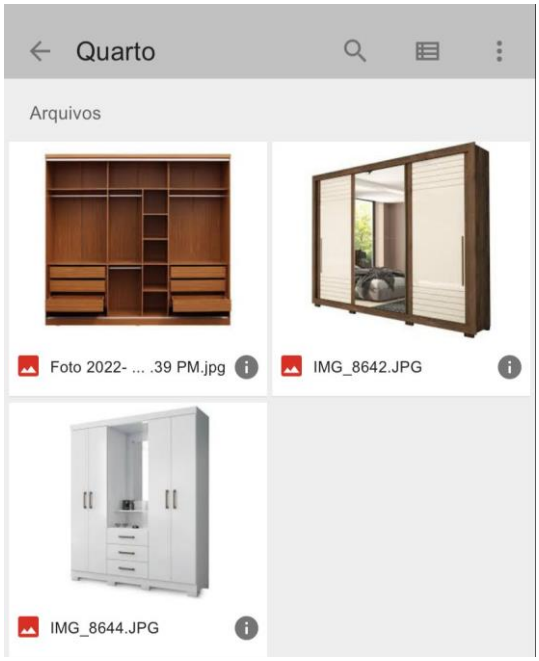
APÊNDICES

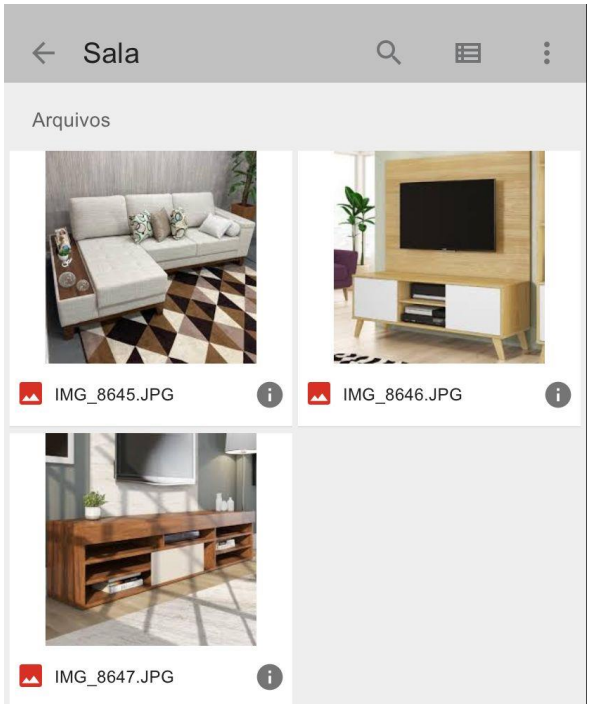
Apêndice A- Catálogo



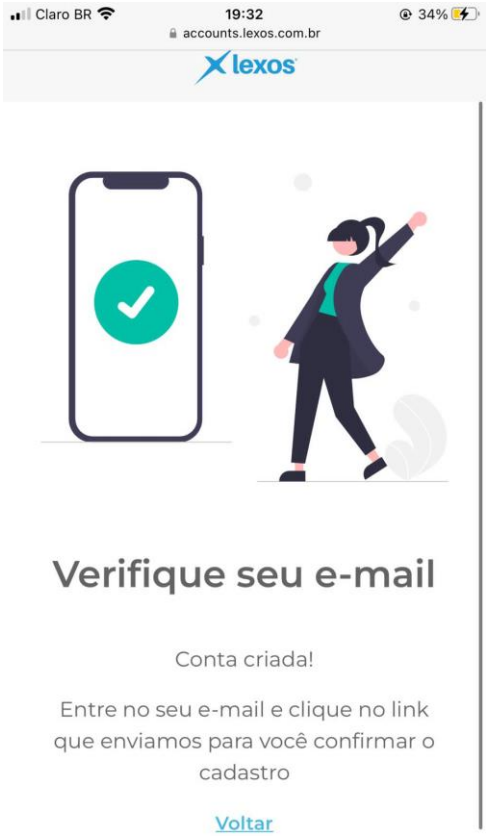


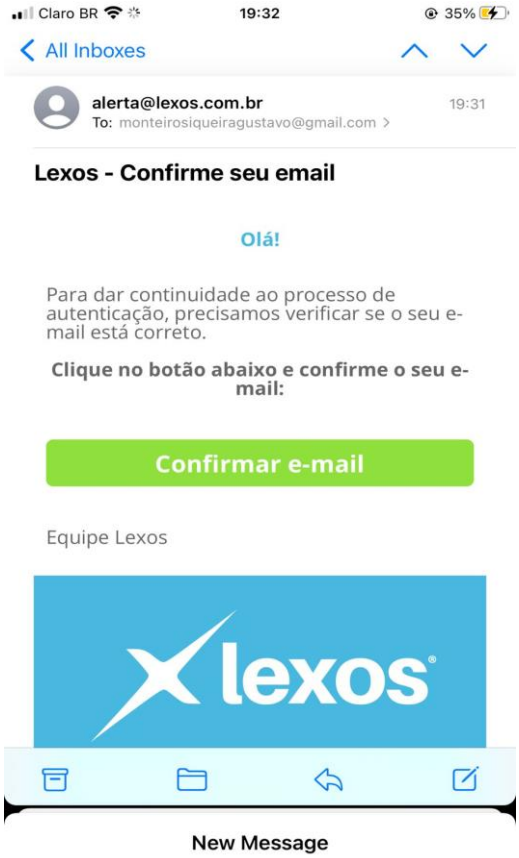


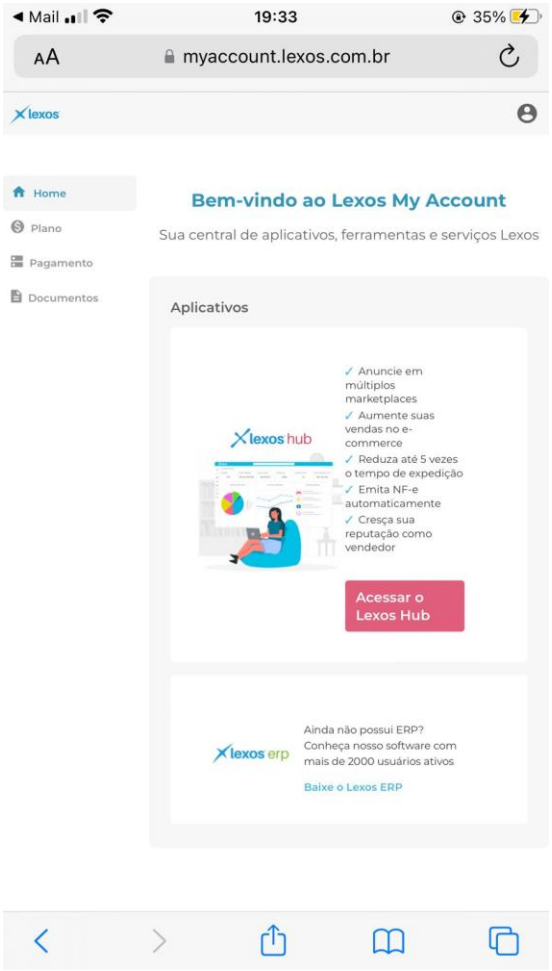


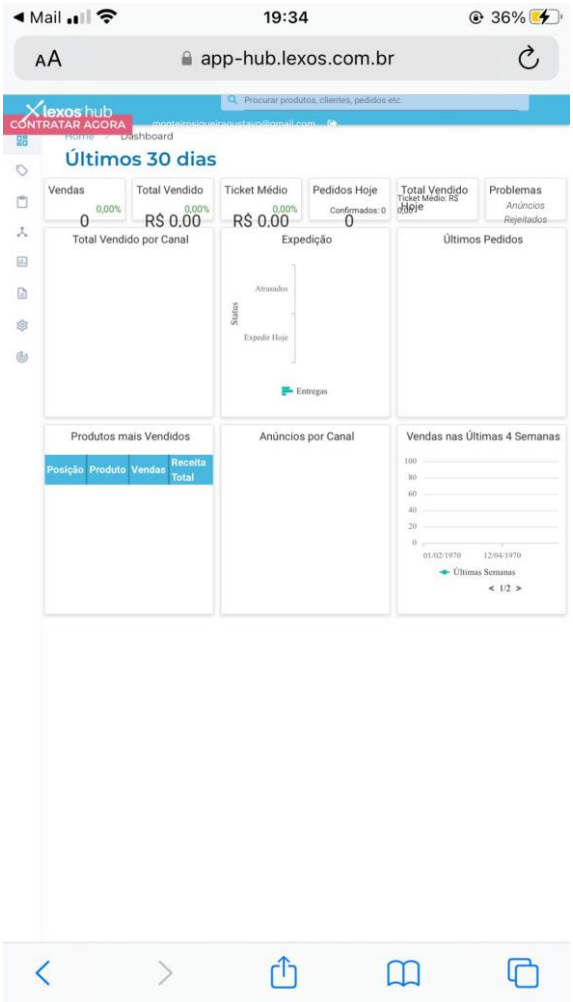


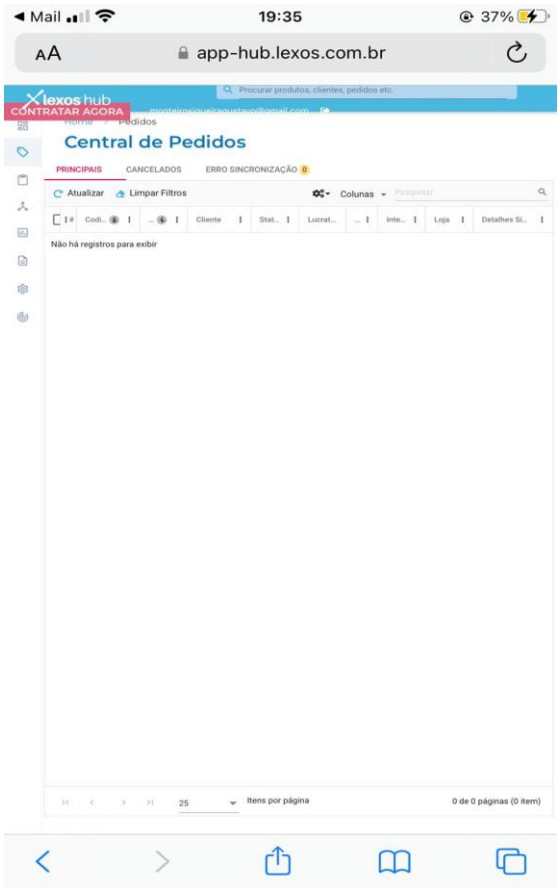
Apêndice B – *Software.*

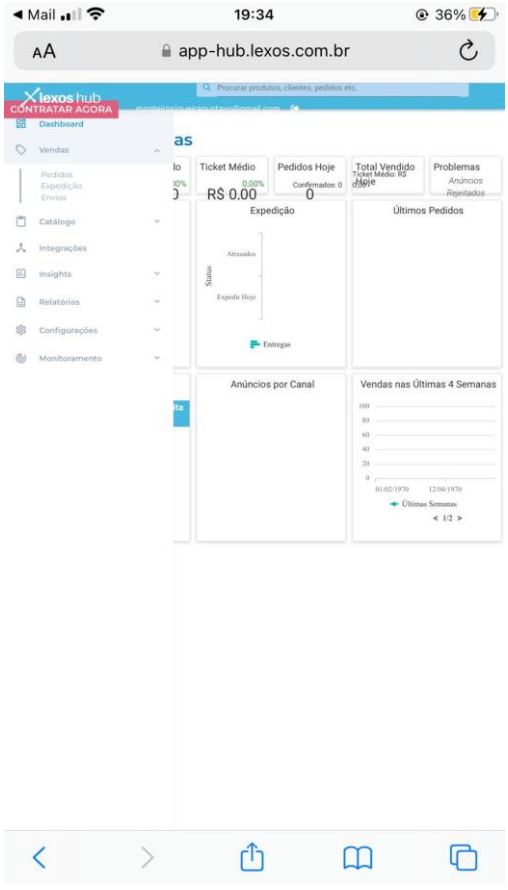

Claro BR
19:32
34%
accounts.lexos.com.br
lexos
Verifique seu e-mail
Conta criada!
Entre no seu e-mail e clique no link que enviamos para você confirmar o cadastro
Voltar

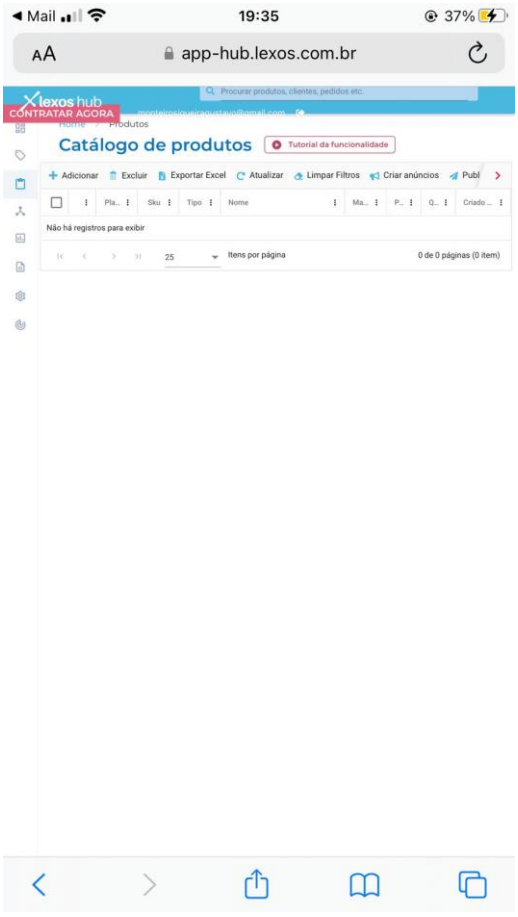

Claro BR
19:32
35%
All Inboxes
alerta@lexos.com.br
19:31
To: monteirosiqueiragustavo@gmail.com
Lexos - Confirme seu email
Olá!
Para dar continuidade ao processo de autenticação, precisamos verificar se o seu e-mail está correto.
Clique no botão abaixo e confirme o seu e-mail:
Confirmar e-mail
Equipe Lexos
lexos
New Message

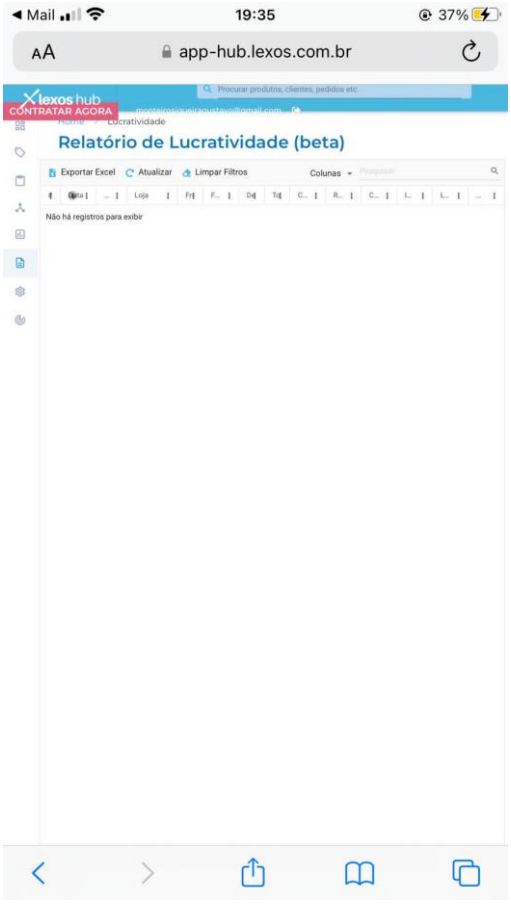

Mail
19:33
35%
AA
myaccount.lexos.com.br
lexos
Home
Plano
Pagamento
Documentos
Bem-vindo ao Lexos My Account
Sua central de aplicativos, ferramentas e serviços Lexos
Aplicativos
lexos hub
✓ Anuncie em múltiplos marketplaces
✓ Aumente suas vendas no e-commerce
✓ Reduza até 5 vezes o tempo de expedição
✓ Emita NF-e automaticamente
✓ Cresça sua reputação como vendedor
Acessar o Lexos Hub
lexos erp
Ainda não possui ERP? Conheça nosso software com mais de 2000 usuários ativos
Baixe o Lexos ERP


Mail
19:34
36%
AA
app-hub.lexos.com.br
lexos hub
CONTRATAR AGORA
Procurar produtos, clientes, pedidos etc.
Home / Dashboard
Últimos 30 dias
Vendas
Total Vendido
Ticket Médio
Pedidos Hoje
Total Vendido Hoje
Problemas
0
R$ 0.00
R$ 0.00
0
Total Vendido por Canal
Expedição
Últimos Pedidos
Produtos mais Vendidos
Posição
Produto
Vendas
Receita Total
Anúncios por Canal
Vendas nas Últimas 4 Semanas
Últimas Semanas


Mail
19:35
37%
AA
app-hub.lexos.com.br
lexos hub
CONTRATAR AGORA
Central de Pedidos
PRINCIPAIS
CANCELADOS
ERRO SINCRONIZAÇÃO
Atualizar
Limpar Filtros
Colunas
Não há registros para exibir
Itens por página
0 de 0 páginas (0 item)


Mail
19:34
36%
AA
app-hub.lexos.com.br
lexos hub
CONTRATAR AGORA
Dashboard
Vendas
Catálogo
Integrações
Insights
Relatórios
Configurações
Monitoramento
Ticket Médio
Pedidos Hoje
Total Vendido
Problemas
R$ 0.00
Expedição
Últimos Pedidos
Anúncios por Canal
Vendas nas Últimas 4 Semanas


Mail
19:35
37%
AA
app-hub.lexos.com.br
lexos hub
CONTRATAR AGORA
Catálogo de produtos
Tutorial da funcionalidade
Adicionar
Excluir
Exportar Excel
Atualizar
Limpar Filtros
Criar anúncios
Não há registros para exibir
Itens por página
0 de 0 páginas (0 item)


Mail
19:35
37%
AA
app-hub.lexos.com.br
lexos hub
CONTRATAR AGORA
Relatório de Lucratividade (beta)
Exportar Excel
Atualizar
Limpar Filtros
Colunas
Não há registros para exibir

Apêndice C – *Layout* da loja Feirão de Móveis