



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE PLANALTINA

MARCIA CRISTINA FERENSOVICZ

**PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE UMA
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS: UM ESTUDO BASEADO NAS
FUNÇÕES DE: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.**

PLANALTINA- DF

2019

MARCIA CRISTINA FERENSOVICZ

**PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE UMA
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS: UM ESTUDO BASEADO NAS
FUNÇÕES DE: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de gestão do agronegócio, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador (a): Luciana de Oliveira Miranda

PLANALTINA- DF

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por nunca ter me permitido desistir e a minha família, pai Jaime Jorginho Ferensovicz, mãe Lucia Barcki Ferensovicz e irmão Marco Aurélio Ferensovicz, por toda dedicação, tempo, apoio e oportunidades que me proporcionaram principalmente em relação aos meus estudos. Reconheço também todo aprendizado de vida que me permitiram ser quem sou eu.

Agradeço aos professores que passaram pela minha vida, pois não estaria realizando o grande anseio de estar concluindo a graduação dos meus sonhos na Universidade de Brasília se não fosse por todo conhecimento obtido, em especial a minha orientadora por toda compreensão em meus momentos de crise, e ao professor Rafael por todos os ensinamentos e ajuda durante todo esse período de formação.

Aos meus amigos: Ailton Silva, Brenda Paulla e Juliana Silva por toda ajuda e apoio durante o período até hoje mais importante da minha vida que é esta formação acadêmica, particularmente ao meu noivo Gustavo Alvarenga da C. Fontenele por todo amparo psicológico, que mesmo sabendo de todos os meus problemas e complicações nunca desistiu e nem me deixou desistir, me permitiu chorar e chorou junto comigo para em seguida dar-me forças para reergue-me e continuar dia após dia, fica aqui a minha gratidão.

E chegou ao fim, um ciclo de muitas risadas, choros, felicidades e frustrações. 5 longos anos para obter o título de Bacharel em Gestão do Agronegócio. Sendo assim, deixo aqui os meus agradecimentos a todos que fizeram parte desta etapa.

RESUMO

Quando os processos dentro das empresas não são claramente definidos podemos identificar falhas e gargalos em diversas áreas. Para que isso seja possível fazer tal identificação é preciso ter conhecimento de como a organização está sendo dirigida e sempre que necessário fazer mudanças para que a mesma esteja em constante melhoria. Diante este fato o seguinte estudo visa analisar os processos administrativos da empresa X com foco nas suas subfunções/ subprocessos, que são: planejamento, organização, direção e controle. O estudo levou em consideração a importância e análise destes subprocessos para as organizações aprimorarem seus processos administrativos. Tendo como objeto de estudo deste trabalho uma pequena empresa de distribuição de bebidas e tabacaria.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Este estudo visa o mapeamento e a avaliação de processos administrativos praticados pela empresa X, e conseqüentemente, indicar possíveis melhoras nessas etapas. A pesquisa também tem como objetivo avaliar a eficiência e o impacto dos processos no desempenho da mesma, através de uma reestruturação dos processos administrativos.

Processos administrativos trata-se de um conjunto de atividades inter-relacionadas e interdependentes, que englobam os seguintes subprocessos (funções): planejamento, organização, direção e controle.

Quando os processos dentro das empresas não são claramente definidos podemos identificar falhas e gargalos em diversas áreas, dentre elas será trabalhado nesse estudo as partes administrativas e de fluxo de informações, áreas nas quais se houver confusões não atingem os objetivos com eficiência. Considerando esses itens aqui desenvolvidos, tais problemas podem ser solucionados através de um planejamento eficiente da organização com objetivos de melhorar a gestão, e a possibilidade de aumentar a efetividade das atividades bem como as necessidades diárias (demanda) através da identificação de gargalos, controle dos processos, padronização dos processos, aumento da efetividade e melhora da qualidade dos objetivos de cada processo.

Tamãha importância das pequenas empresas no Brasil hoje, de acordo com um estudo publicado pelo SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em 2009, atualizado em 2016, o Brasil está no topo dos países mais empreendedores do mundo com um total de 97% de pequenas empresas no país dentro da totalidade de empresas aqui localizadas correspondendo a 6 milhões de micro e pequenas empresas.¹

Tendo como objeto de estudo deste trabalho uma pequena empresa de distribuição de bebidas e tabacaria, é importante ressaltar o grande consumo de bebidas no Brasil, pois o País possui um ambiente conveniente para o consumo de bebidas geladas dada seu clima tropical e suas temperaturas quentes na maior parte do ano. Compreendendo tal consumo da-se então a importância em atender adequadamente a demanda, conseqüentemente para atingir tal eficiência uma coordenação e administração apropriada se faz necessária. Para que isso seja possível é preciso ter conhecimento de como a organização está sendo dirigida e sempre que necessário fazer mudanças para que a mesma esteja em constante melhoria.

¹ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/carreira/micro-empresas/>. Acesso em: 03 jun. 2019.

A fim de atingir os objetivos da organização com efetividade devemos fazer o uso dos melhores recursos disponíveis, neste caso trabalharemos com o planejamento, organização, direção e controle (PODC) com propósito de melhorar as práticas de gestão e organização da empresa em questão.

2. JUSTIFICATIVA

A intenção deste estudo é demonstrar a importância de se ter controle dos processos e subprocessos administrativos das empresas, principalmente no âmbito da administração e gestão, pois possibilita:

- Melhor orientação para alcance dos objetivos;
- Antecipação de problemas;
- Melhor coordenação nas tomadas de decisões

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Descrever e analisar os processos administrativos de uma empresa de distribuição de bebidas e tabacaria, a fim de delinear e propor melhores práticas de gestão.

3.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Descrever os processos administrativos da empresa;

Discutir sobre as funções administrativas, tendo como base a avaliação e a otimização dos processos da empresa.

4. METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido com base em literatura referente à PODC (Planejamento, organização, direção e controle) e à experiência de estágio na empresa em questão. Desta forma o conteúdo está dividido nas seguintes etapas metodológicas: (1) Observação de processos administrativos, (2) pesquisa em bases de dados, (3) leitura específica.

No presente estudo, destacam-se dois tipos de pesquisa: exploratório e descritivo. Pois tem-se como objetivo descrever a realidade e os fatos observados sem interferir neles, de forma a explorar essa realidade por meio de um levantamento de dados, métodos como observação participante e pesquisa documental foram usadas posteriormente para que se desse a condução e a consecução dos resultados do trabalho.

Pode-se definir a pesquisa descritiva:

Quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Em contrapartida a pesquisa exploratória ocorre:

Quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Conforme já mencionado anteriormente foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais para embasamento teórico, a segunda materializada pela pesquisa em campo.

O método de pesquisa bibliográfica ocorre:

Quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

Devido às suas semelhanças o método de pesquisa documental pode ser por vezes confundido com o bibliográfico. É necessário que se faça a seguinte distinção:

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 55).

Já o método de pesquisa de campo é definido como:

Aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 59).

Diante as definições citadas acima, permitiu-se o desenvolvimento do presente estudo, sobretudo os tópicos referentes ao referencial teórico, abordagem de pesquisa e sua análise.

5. REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo, de revisão de literatura, busca demonstrar a relevância das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) no âmbito da otimização dos processos de uma empresa responsável pela comercialização e distribuição de bebidas e tabacos. Sabe-se que essas funções são essenciais para que a empresa em questão possa manter os clientes reais e atrair os potenciais, tendo como sustentáculo o alcance de resultados positivos, sobretudo no que concerne ao atendimento de qualidade, ao controle adequado dos produtos ofertados; à gestão eficiente dos recursos humanos; e à manutenção da competitividade no mercado desse ramo.

5.1 A EMPRESA DE VENDA E DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS E TABACOS COMPREENDIDA COMO UM SISTEMA

Na perspectiva dos processos realizados por uma empresa de venda e de distribuição de bebidas e tabacos, torna-se oportuno destacar a teoria clássica de Bertalanffy (1973), denominada de Teoria Geral dos Sistemas. Conforme Bertalanffy (1973), os sistemas são integrados por um conjunto de elementos complexos, capazes de interagir entre si. Todos esses sistemas suportam um processo, compreendido como a parte dinâmica do sistema, ou seja, o processo é uma sequência de eventos, sob controle, para a obtenção de resultados específicos. Logo, fundamentalmente, o processo envolve compartilhamento, transmissão de energia, matéria e informação (BERTALANFFY, 1973).

Ancorando-se na Teoria Geral dos Sistemas, de Bertalanffy (1973), observa-se que a empresa analisada de distribuição e comercialização de bebidas e tabacos é um sistema aberto. Ela interage, constantemente, com o meio ambiente para que possa realizar tanto as suas atividades-meio quanto as suas atividades-fim. Para tanto, entendemos que essa interação é fundamental para a manutenção da competitividade da empresa, por meio do aprimoramento de seus processos e a formação de possíveis parcerias. Não obstante, toda organização deve verificar a sua dinâmica interna e externa, a fim de identificar os seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades frente ao mercado.

A empresa de comercialização de bebidas e tabacos estudada deve considerar a abordagem sistêmica proposta por Bertalanffy (1973), visto que amplifica a sua visão diante do processo de resolução de problemas e de tomada de decisões. A título de exemplificação, a visão sistêmica considera que a soma das partes de um sistema é maior do que a sua

totalidade. Sendo assim, os gestores constataam a relevância não apenas dos elementos que integram o sistema, mas os relacionamentos que são estabelecidos e a entrada de novos elementos pela interação constante com o meio ambiente. A sobrevivência da empresa de comercialização de bebidas e tabacos em questão depende dessas contínuas interações com o ambiente externo, ocasionando as transformações necessárias para acompanhar as novas exigências dos clientes, sobretudo por terem preferências diversificadas no contexto da comercialização e distribuição desses produtos específicos.

Nesse prisma, a relevância da Teoria Geral dos Sistemas, de Bertalanffy (1973), também pode ser constatada pela questão da retroalimentação. Considerando o objeto de estudo desta investigação, verifica-se que a empresa de comercialização de bebidas e tabacos analisada deve considerar o ciclo constante das entradas (*inputs*) e das saídas (*outputs*) diante da dinâmica de venda e de distribuição de seus produtos, sem negligenciar as transformações necessárias com a inserção de novos elementos pelo contato com a ambiência externa. Nesse sentido, torna-se basilar o *feedback* dos clientes quanto às suas percepções em relação aos produtos que adquirem dessa organização em questão. Ressalta-se que toda organização deve desenvolver os seus produtos e os seus serviços com o foco nas demandas e nas necessidades dos seus clientes, visto que a não observância do comportamento do público efetivo e potencial ocasiona a estagnação da empresa no transcorrer do tempo.

Consoante a Teoria Geral dos Sistemas, de Bertalanffy (1973), o tempo é um recurso precioso para os sistemas e os seus respectivos processos. De fato, a atual sociedade da informação é caracterizada pela rápida e constante transformação dos seus diversos elementos estruturantes, sobretudo devido à produção do conhecimento em escala exponencial. Para tanto, a empresa de comercialização e distribuição de bebidas e tabacos deve acompanhar esse cenário de mudanças, a fim de poupar o tempo dos seus clientes, antecipando as suas demandas e necessidades. Além disso, o aprimoramento dos seus processos administrativos também contribui efetivamente para a celeridade das suas atividades, o controle dos seus estoques, o atendimento de excelência, a intensificação das vendas e da distribuição, a formação de parcerias e o alcance dos objetivos e metas delineados.

Diante dessa conjuntura, pode-se mencionar a relevância em implementar um *software* de gerenciamento dos processos administrativos da empresa de venda e distribuição de bebidas e tabacos. O *software* permite agilizar as atividades e as operações realizadas na empresa, tais como: o controle dos estoques; o controle das receitas (lucros e prejuízos); o cadastro das informações profissionais dos recursos humanos disponíveis; o contato e o

atendimento dos clientes; o contato com os fornecedores e as demais empresas parceiras. Sendo assim, a automação dos processos administrativos da empresa de venda e distribuição de bebidas e tabacos é estratégica para a manutenção da sua competitividade, visto que propicia um maior controle diante da dinâmica de entrada e saída desse sistema vivo.

As próximas subseções são dedicadas às funções administrativas definidas por Henri Fayol (planejamento, organização, direção e controle), visto que esse embasamento teórico contribui para a otimização dos processos administrativos das organizações, sobretudo no âmbito da realidade da empresa de venda e distribuição de bebidas e tabacos pesquisada. Apesar de a existência de severas críticas quanto à Teoria Clássica da Administração, idealizada por Henri Fayol, principalmente no que diz respeito à empresa entendida como um sistema fechado e ao enfoque pelo comando, autoridade e responsabilidade, as funções administrativas delineadas são tópicos importantes para as organizações, desde que sejam feitas as devidas adaptações para o contexto atual de valorização do capital humano, de flexibilidade das relações humanas e a compreensão das organizações como sistemas abertos e vivos.

Não obstante, as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle podem ser vislumbradas em todas as organizações. Os princípios são determinantes para distinguir se as organizações valorizam ou apenas exploram o capital humano. No contexto deste relatório científico, utilizaram-se essas funções administrativas, como referencial teórico, para aprimorar os processos administrativos de uma empresa de venda e distribuição de bebidas e tabacos, tendo como base a organização, o controle e avaliação das atividades realizadas, bem como o devido reconhecimento dos esforços de toda a equipe de trabalho envolvida.

Diante do exposto, selecionaram-se quatro tópicos para o desenvolvimento deste estudo. O primeiro item “Planejamento”, abordará o processo sistemático e consciente em fazer um plano, no qual os objetivos e as metas devem ser especificados e o modo como devem ser alcançados. Já o item “Organização”, será explorado de forma em que seja compreensível que se trata de um instrumento para colocar o planejamento em prática. Dando continuação ao conteúdo, temos o tópico “Direção”, onde será abordado a liderança (direcionamento) de pessoas em busca do alcance dos objetivos da empresa. Quanto ao último tópico “Controle”, temos, por explicação, identificar os possíveis desvios da direção. Este item mostrará a importância de que tudo ocorra dentro dos parâmetros definidos e que caso não seja dessa forma decisões e planos devem ser tomados.

5.2 O PLANEJAMENTO

Para o alcance efetivo dos objetivos da organização, é de suma importância que haja a realização adequada de um planejamento. De acordo com Maximiano (2006, p. 81), o planejamento “é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões”. Nesse prisma, a empresa X, responsável pela venda e distribuição de bebidas e tabacos, por meio do processo de planejamento, deve tomar as decisões capazes de influenciar positivamente as perspectivas futuras da organização. Sabe-se que todo processo é constituído por um conjunto de etapas. Nesse sentido, o planejamento contempla as seguintes etapas: a definição dos objetivos ou resultados a serem alcançados, além dos meios necessários para realizá-los; e o delineamento de uma situação futura, com o intuito de trabalhar para construí-la.

Percebe-se que o planejamento é uma ferramenta capaz de permitir que a empresa X tenha uma perspectiva de ação futura, a fim de que não se restrinja às atividades cotidianas, com predominância da dimensão técnica. Sabe-se que o planejamento é o oposto da improvisação. Para tanto, a empresa X deve formalizar os objetivos e os resultados pretendidos, para que todos os membros da equipe possam visualizar, compreender e contribuir no processo de realização. Além disso, o planejamento viabiliza que a empresa X possa discriminar os recursos necessários diante dos objetivos e resultados traçados. Não obstante, a empresa X deve priorizar sempre a eficiência, caracterizada pelo uso racional dos recursos para se alcançar aquilo que se almeja. Logo, o planejamento é uma ferramenta que não pode estar dissociada da economia dos recursos disponíveis em uma organização, tais como: tempo, energia, trabalho, capital financeiro, dentre outros.

Dessa forma, os resultados são obtidos de maneira mais rápida; as ações são realizadas de forma eficiente; a organização do tempo e o foco da empresa se mantêm direcionada. Para tanto, torna-se indispensável a definição do rumo do negócio, a realização de uma análise do ambiente onde a empresa está inserida e a sincronize com a realidade.

Segundo Stoner (1985):

É preciso que haja planos para que a organização tenha seus objetivos e para que se estabeleça a melhor maneira de alcançá-los. Além disso, os planos permitem que a organização consiga e aplique os recursos necessários para a consecução de seus objetivos, os membros da organização executem atividades compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos, e o progresso feito rumo aos objetivos seja acompanhado e medido, para que se possam tomar medidas corretivas se o ritmo do progresso for insatisfatório.

De maneira correlata, Maximiano (2006) aponta que os planos são o resultado do processo de planejamento, visto que definem a situação que deverá ser alcançada, o que necessita ser feito para atingi-la, bem como os recursos que serão aplicados nesse esforço. Para tanto, a empresa X deve elaborar e formalizar os seus diferentes tipos de planos, como forma de guiar as suas ações futuras e assegurar a realização dos objetivos. Os principais tipos de plano são: os objetivos; os meios de realização dos objetivos; e os meios de controle (MAXIMIANO, 2006).

De acordo com Kwasnicka (2006), a ausência de um conjunto de objetivos claramente definidos é uma das causas mais comuns do fracasso do planejamento. Os objetivos podem ser definidos como os resultados desejados pelas organizações (MAXIMIANO, 2006). Sendo assim, a empresa X deve definir formalmente qual a situação, resultado ou estado futuro que pretende alcançar. Vislumbra-se, assim, a oportunidade que a empresa X possui em implementar um *software* para o gerenciamento das suas atividades; a possibilidade de ampliação do seu espaço físico; a venda e a distribuição de marcas novas e promissoras de cervejas e tabacos; a realização de eventos direcionados à intensificação das vendas com excelentes promoções. Percebe-se que, sem objetivos organizacionais, não há administração (MAXIMIANO, 2006).

Na realidade da empresa X, torna-se relevante elencar os três objetivos principais das organizações, conforme estabelecido por Kwasnicka (2006): a sobrevivência; o lucro e o crescimento. De fato, a definição desses objetivos principais estimula o estabelecimento de objetivos secundário para que a empresa X possa alcançar o patamar desejado. A sobrevivência exige a constante inovação diante da dinâmica de venda e distribuição de bebidas e tabacos, bem como a busca pela excelência no atendimento prestado aos clientes e distribuidores. O lucro exige que a empresa X saiba gerenciar os seus recursos, a fim de que as despesas não sejam maiores que a sua receita. Defendemos que a máxima eficiência consiste em alcançar os mesmos resultados, empregando uma menor quantidade de recursos. Consequentemente, a sobrevivência da empresa X diante do mercado e a gestão adequada dos seus recursos propiciam o crescimento nesse setor.

Diante do exposto, observa-se que a empresa X, para alcançar os seus objetivos, necessita definir um ou mais cursos de ação, executar atividades e empregar recursos. Nesse sentido, Maximiano (2006) esclarece que um plano deve conter a definição dos cursos de ação, as atividades operacionais e os recursos necessários para realizar os objetivos. No contexto da empresa X, os seguintes cursos de ação contribuem para evitar o desperdício dos

recursos disponíveis: instalação de um *software* de gerenciamento (economia de tempo e simplificação dos procedimentos); reduzir as despesas desnecessárias (economia dos recursos financeiros); dentre outras ações. É mister observar que, na atual sociedade da informação, torna-se imprescindível que a empresa X possa alinhar o seu desenvolvimento com o uso racional dos recursos, a fim de eliminar a cultura do desperdício, bastante presente no Brasil.

Os meios de controle, conforme aponta Maximiano (2006), são as informações obtidas, como forma de avaliar se os objetivos delineados estão sendo atingidos e se os cursos de ação são adequados. Para tanto, a empresa X deve dispor de instrumentos capazes de acompanhar e avaliar o seu rendimento no transcorrer do tempo. Sabe-se que os sistemas abertos estão em constante transformação, devido à interação com o meio ambiente. Logo, o gestor da empresa X deve acompanhar as mudanças, a fim de manter ou refazer os objetivos propostos. O controle é essencial para que a empresa X possa fazer os ajustes necessários e corrigir as falhas de forma programada.

Como resultado do processo de planejamento, Maximiano (2006) classifica os planos em duas naturezas: temporários e permanentes. Nos planos temporários, a empresa X deve definir os planos que extinguem com o cumprimento dos objetivos, tais como: o cronograma de implementação de um *software* de gerenciamento ligado aos processos administrativos da empresa ou o calendário para a ampliação dos espaços físicos para atender melhor os clientes. Nos planos permanentes, a empresa X deve definir as suas decisões programadas, representadas pelas políticas, procedimentos e certos tipos de objetivos.

Nas políticas, a empresa X deve definir o curso de ação a ser seguido, como forma de orientar o gerente quanto às decisões a serem tomadas no processo de resolução dos problemas. Diante da dinâmica da empresa X, algumas políticas são essenciais de acordo com cada área funcional: promover a capacitação da equipe por meio de cursos, palestras e demais iniciativas (política de recursos humanos); evitar o endividamento (política de finanças); atendimento eficiente de qualquer reclamação feita pelos clientes (política de relacionamento com os clientes e de qualidade).

Consoante Chiavenato (2003), o processo de planejamento é hierarquizado, sendo dividido em três níveis distintos: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

No planejamento estratégico, a empresa X deve possuir uma visão sistêmica da organização, conforme discorrido na subseção referente à Teoria Geral dos Sistemas, visto que é mais amplo e abrange toda a organização. Baseado nas características do planejamento estratégico, elencadas por Chiavenato (2003), a empresa X deve definir a sua missão e os seus

objetivos, considerando as ameaças e as oportunidades do ambiente externo e outros fatores. A missão deve ser formalizada, para que todos os integrantes da empresa X possam compreender o motivo de existência da organização. Recomenda-se que a missão seja fixada em um quadro da empresa X, de forma que fique visível, a essência da organização e os seus princípios norteadores. Segundo Maximiano (2006), os planos estratégicos estabelecem os produtos e os serviços que a empresa X pretende oferecer, os mercados e clientes que pretende atender e as formas de lidar com a concorrência. Ressalta-se que o planejamento estratégico deve ser realizado pela alta administração da empresa X, sendo projetado no longo prazo.

No que concerne ao planejamento tático, Chiavenato (2003) esclarece que abrange cada departamento ou unidade da organização. Para tanto, as áreas específicas da empresa X devem elaborar o planejamento tático, a fim de que os seus planos estratégicos sejam realizados. Devido à limitação de pessoal da empresa X, torna-se fundamental definir quem são os responsáveis pelas áreas especializadas da organização, visto que essas áreas englobam os processos administrativos. Maximiano (2006) ressalta que o planejamento tático também pode ser denominado de planejamento funcional, administrativo ou departamental. Sendo assim, na empresa X, mesmo diante das suas limitações, os responsáveis envolvidos devem elaborar esses planos nas seguintes áreas: marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos, dentre outras. É necessário que a empresa X defina o planejamento tático das suas áreas, mesmo com a reduzida complexidade dos seus processos, se comparada com as empresas de grande porte. Não obstante, Chiavenato (2003) demonstra que o planejamento tático é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual da organização.

Por fim, Chiavenato (2003) aponta que o planejamento operacional incorpora cada tarefa ou atividade específica. Nesse sentido, a empresa X deve estabelecer os meios e os recursos necessários para a realização dos objetivos traçados. Apesar de o planejamento operacional predominar na base da pirâmide organizacional, Maximiano (2006) lembra que sempre há um conteúdo operacional nos demais níveis de planejamento.

Diante do exposto, verifica-se que o processo de planejamento é fundamental para que a empresa X possa formalizar os seus objetivos e alcançar um bom desempenho diante do mercado de venda e distribuição de bebidas e tabacos. Logo, torna-se salutar uma postura proativa da equipe dessa empresa diante do processo de tomada de decisões e resolução de problemas.

5.3 ORGANIZAÇÃO

Para a otimização dos seus processos administrativos, a empresa X deve estabelecer e formalizar a sua estrutura organizacional, bem como a determinação dos recursos necessários ao empreendimento. É imprescindível que os membros integrantes da equipe possam visualizar e identificar a posição do seu setor dentro da estrutura global da empresa X. Defendemos, assim, que a função administrativa de organização, quando concebida como um sistema vivo e aberto, viabiliza não somente a estruturação da organização, mas também assegura o desenvolvimento da comunicação entre todos os membros integrantes da empresa X. Nesse prisma, os indivíduos compreendem as competências de cada setor, conduzindo as informações para a área responsável da empresa.

Diante dessa conjuntura, torna-se oportuno mencionar a distinção entre estrutura e processo, proposta por Maximiano (2006). A estrutura é vista como a parte estática da empresa X, auxiliando na observação e na classificação dos principais aspectos da anatomia organizacional e a compará-los com outras organizações. Já o processo, trata-se da parte dinâmica dessa organização, ou seja, enfoca nas ações administrativas que criam e mudam a estrutura. Para tanto, a empresa X deve analisar as melhores práticas desenvolvidas por outras empresas que vendem e distribuem bebidas e tabacos, como forma de aprimorar os seus processos administrativos e a sua estrutura organizacional.

Luporini (1985) corrobora com a temática, quando afirma que a função de organização pode ser vista como uma correlação de deveres ou funções para a realização de objetivos específicos. O sucesso administrativo da empresa X depende da distribuição acertada dos seus recursos, determinando a boa organização e as contribuições efetivas para o seu crescimento.

Todavia, Kwasnicka (2006) alerta que não existem apenas vantagens em organizar, mas também existem certas desvantagens.

Na dinâmica de funcionamento da empresa X, as seguintes vantagens de organizar podem ser elencadas, conforme o posicionamento de Kwasnicka (2006):

- **Especialização:** a divisão do trabalho no âmbito dos processos administrativos da empresa permite que a equipe aprimore as suas atividades, devido ao elevado grau de especialização e de experiência no decorrer do tempo.
- **Economia:** a empresa, quando devidamente organizada, propicia a economia dos recursos disponíveis, bem como evita a duplicação dos esforços.
- **Flexibilidade de tempo:** a empresa tem uma maior flexibilidade de tempo diante das demandas e necessidades dos clientes e dos distribuidores. Sabe-se que há períodos

em que a empresa X intensifica as suas atividades nos processos administrativos, devido à grande movimentação no mercado. Mas, existem momentos que o movimento diminui, exigindo a concentração do tempo nas demais atividades importantes para a manutenção da empresa. A organização adequada da empresa X permite que ela possa ser mais produtiva, mesmo nos períodos de crise, visto que ela concentra o seu tempo nos mecanismos contínuos de crescimento e de destaque no mercado.

- **Decisões rápidas:** a organização proporciona agilidade diante do processo decisório, pois facilita a recuperação das informações disponíveis e o contato com os profissionais mais capacitados para lidar com determinada situação.

Em contrapartida, Kwasnicka (2006) elenca as seguintes desvantagens de organizar, sendo possível relacionar com a realidade da empresa X:

- **Formação de grupos distintos:** a forma de organizar pode facilitar ou dificultar a comunicação dentro da empresa. No segundo caso, observa-se a formação de grupos distintos, restritos às suas respectivas áreas de atuação. O relacionamento entre as áreas da empresa torna-se superficial. Logo, a empresa X deve buscar uma estrutura organizacional que favoreça a participação cooperativa entre todos os membros das suas diferentes áreas.
- **Desejo de homogeneidade:** a forma de organizar pode ocasionar, também, a tendência da equipe de manter a organização em uma estrutura fixa, resistente às mudanças. A empresa X deve criar uma estrutura organizacional dinâmica, onde os integrantes da equipe se sintam motivados quanto às mudanças necessárias para o crescimento organizacional.
- **Indivíduo x organização:** a forma de organizar pode colocar o indivíduo em uma posição passiva de dependência, subordinação e submissão. Para tanto, a empresa X deve ser estruturada de forma que seja uma organização aprendente, caracterizada pela valorização dos conhecimentos dos seus funcionários, inserindo-os em uma posição de destaque nos negócios da empresa.

Ainda, no que diz respeito ao processo de organização, Maximiano (2006) lembra que consiste em dividir o trabalho e atribuir responsabilidades às pessoas. As principais decisões no processo de organizar, elencadas por Maximino (2006), podem ser adaptadas para a realidade da empresa X: analisar os objetivos e o trabalho a serem desenvolvidos; dividir o trabalho, segundo os critérios mais adequados para a consecução dos objetivos; definir as

responsabilidades para a execução do trabalho; definir os níveis de autoridade e desenhar a estrutura organizacional.

Percebe-se, assim, que a ausência de organização compromete o sucesso da atividade de planejamento, visto que a empresa não estará estruturada para a realização dos objetivos de forma sinérgica e coordenada. Sendo assim, a empresa X deve definir formalmente a sua estrutura organizacional, bem como descrever as competências e os responsáveis de cada área.

5.4 DIREÇÃO

A função administrativa de direção é a responsável pela instauração dos planos e o acompanhamento de sua execução. Não obstante, essa função administrativa está presente, desde a escolha até a capacitação dos responsáveis pela execução das ações programadas, responsabilizando-se, também, pela coordenação da execução, para que o desempenho seja satisfatório, por meio da adequada alocação dos recursos e da correta aplicação dos métodos mais adequados para a consecução dos objetivos (HERSEY; BLANCHARD, 1976).

Observa-se, assim, que a função de direção da empresa X deve ter uma visão crítica e holística, para acompanhar a execução dos planos delineados no contexto dessa ambiência. Ressalta-se que a empresa X possui profissionais capacitados diante do processo de resolução dos problemas e de tomada de decisões. Dessa forma, a função de direção da empresa X deve desenvolver ações capazes de motivar e capacitar continuamente toda a equipe, visto que a ausência de atitudes compromete a aquisição de conhecimentos e a aplicação de habilidades (DURAND, 2000.). É preciso haver pessoas responsáveis pela missão da organização, pelo seu espírito, seu desempenho e resultados (DRUNKER, 1997, p. 54).

Na dinâmica da empresa X, a função de direção ou comando deve promover o funcionamento do corpo social da organização, por meio de determinações e tomadas de decisão que, ao serem efetuadas, deverão direcionar essa organização aos seus objetivos. Defendemos que, no âmbito da função de direção, três atributos são essenciais ao gerente da empresa X: a capacidade de motivar, comunicar e liderar.

Para os propósitos dessa investigação, adotamos o conceito de liderança como processo social, apontado por Maximiano (2006). Trata-se de entender a liderança não apenas como um atributo do indivíduo, mas também um processo social complexo, no qual interagem quatro variáveis: as motivações dos liderados; a tarefa ou missão; o líder e a conjuntura ou contexto dentro do qual ocorre a relação entre o líder e os liderados. Logo, a

liderança deve ser pensada de acordo com as peculiaridades da empresa X, visto que está indissociada de todo o capital humano dessa organização: não existe liderança sem a capacidade de influenciar os liderados. Como líder, é imprescindível que o gerente da empresa X saiba: conhecer os recursos humanos que dispõe e saiba desenvolver as suas potencialidades; conhecer os recursos materiais e financeiros; comunicar as instruções de trabalho e relatar os resultados; preparar os substitutos para eventual ocupação do cargo; providenciar os recursos, mesmo externo à organização; documentar todas as ações realizadas durante o período de sua gestão, auxiliando no processo de tomada de decisões.

Diante dessa conjuntura, é possível traçar um paralelo com as demais funções administrativas percorridas até o presente momento. A empresa X deve definir os planos e as ações futuras no planejamento; estar estruturada, de forma adequada, para viabilizar a execução dos objetivos delineados e o desenvolvimento da função de direção. Sabe-se que a empresa X deve ter uma estrutura horizontal de comunicação (mesmo nível), para que a liderança seja desenvolvida, uma vez que a estrutura verticalizada de comunicação (de cima para baixo) favorece as atribuições de chefia, caracterizada por mandar e, não, em motivar.

No que concerne à abrangência da direção, Chiavenato (2006) observa que essa função administrativa pode ocorrer em três níveis distintos: direção no nível global; direção no nível departamental; e direção no nível operacional.

A direção de nível global envolve a empresa X como uma totalidade, correspondendo ao nível estratégico dessa organização.

A direção de nível departamental está relacionada com cada unidade da empresa X, também denominada de gerência. Logo, corresponde ao nível tático dessa organização.

A direção de nível operacional compreende cada grupo de pessoas ou de tarefas da empresa X. É a chamada supervisão, correspondendo à base do organograma e ao nível operacional.

Verifica-se, assim, que a função administrativa de direção deve estar presente nos diferentes níveis organizacionais da empresa X. A direção propicia a atuação conjunta e cooperativa entre todos os membros integrantes da equipe, bem como o acompanhamento das ações diante das atividades de venda e distribuição de bebidas e tabacos. Os supervisores devem adotar padrões de qualidade para que os clientes estejam satisfeitos com os produtos e os serviços prestados pela empresa X. Dessa forma, essa empresa é capaz de otimizar os seus processos administrativos para atingir os resultados almejados.

5.5 CONTROLE

O controle permite que a empresa X possa revisar, criticamente, se os seus resultados estão sendo alcançados, conforme o planejamento efetuado. Nesse sentido, a empresa X deve corrigir ou manter os cursos de ação de acordo com a avaliação do desempenho. Ressalta-se que o planejamento não é algo, portanto, estático, visto que a empresa X deve reparar qualquer anormalidade para que possa continuar crescendo no mercado de venda e distribuição de bebidas e tabacos.

Segundo Kwasnicka (2006), uma boa definição de controle administrativo é o processo, por meio do qual os administradores reconhecem que as ações efetivas estarão de acordo com as atividades planejadas. Percebe-se, assim, que a função administrativa de controle está intimamente relacionada com a função de planejamento. As informações obtidas mediante o controle viabilizam o aprimoramento do planejamento para corrigir possíveis desvios que não puderam ser previstos.

Sob essa ótica, Kwasnicka (2006) destaca o controle de qualidade. A empresa X deve dispor dessa forma de controle para que possa, inclusive, selecionar o pessoal capacitado para lidar com essa dinâmica da organização de venda e distribuição de bebidas e tabacos. Além disso, o controle de qualidade possibilita que a empresa X possa trabalhar somente com as melhores marcas do mercado, que adotam os critérios e os padrões de qualidade para esses tipos de produtos. É mister destacar que o atendimento de excelência deve ser um requisito de controle de qualidade da empresa X, tendo como base a agilidade para poupar o tempo dos clientes e distribuidores, priorizando o tratamento cortês e respeitoso.

Percebe-se, assim, que a avaliação é fundamental para o processo de controle. A empresa X deve avaliar, com regularidade, se os resultados estão sendo alcançados de acordo com o planejado. Reforça-se que a empresa X deve priorizar as suas ações na satisfação dos clientes e distribuidores. Ademais, torna-se salutar que a empresa X elabore instrumentos capazes de avaliar o nível de satisfação dos seus clientes com os seus produtos comercializados e distribuídos.

Dentre os instrumentos de avaliação, destacam-se os formulários estatísticos e os relatórios. Como um sistema vivo e aberto, a empresa X deve elaborar esses instrumentos em sintonia com a realidade da ambiência em que está inserida, pois as informações obtidas são essenciais para aprimorar os seus processos administrativos. O controle direciona a empresa X para o alcance dos seus resultados pretendidos. Na perspectiva deste relatório científico, convém transcrever a colocação de Drucker (1987, p. 87):

Uma avaliação deve começar sempre com aquilo que a pessoa fez bem. Nunca começar com os aspectos negativos, você logo chegará a eles. Mas o desempenho somente pode ser baseado em forças, naquilo que as pessoas conseguiram, e não no que não conseguiram (DRUCKER, 1987, p. 87).

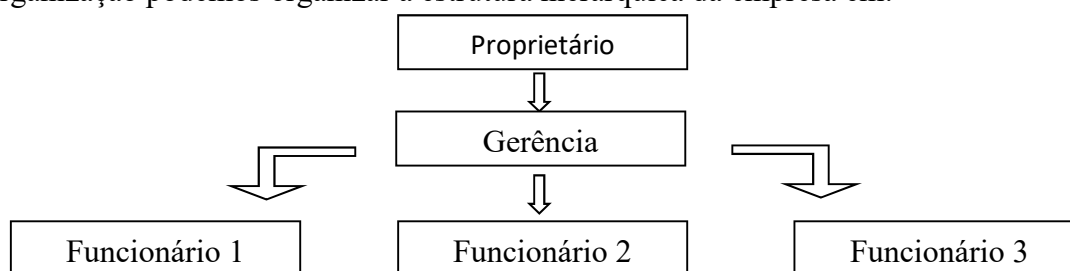
De acordo com o pensamento supracitado, a empresa X deve iniciar o processo de avaliação pelos resultados positivos alcançados por toda a equipe. A concentração apenas nas falhas pode desmotivar todos os integrantes, caso não constatem a relevância dos seus esforços no sucesso organizacional. Quando o administrador da empresa X apontar, preliminarmente, os pontos positivos, todos os integrantes podem se sentir motivados com o desafio de corrigir e superar os pontos negativos.

Diante do exposto, Chiavenato (2006) sintetiza que o controle é um processo cíclico, composto por quatro fases: estabelecimento de padrões ou critérios; observação do desempenho; comparação do desempenho com o padrão estabelecido; e ação corretiva. Sendo assim, a empresa X deve adotar os seus padrões de qualidade e de desempenho para avaliar, regularmente, os resultados alcançados, corrigir as falhas, alocar recursos e manter a sobrevivência no mercado de bebidas e tabacos.

6. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA

Tendo como objeto de estudo para este trabalho uma pequena empresa de comércio de bebidas e tabacaria com horário de funcionamento de 08:00a.m às 05:00a.m , a mesma é localizada na região central de Planaltina no Distrito Federal e o atual proprietário trabalha nesta área e nesta localidade desde 2011.

Com relação do quadro de funcionários da empresa tem- se em operação atualmente cinco pessoas, sendo uma delas com o cargo de gerência que trabalha em horário comercial. Este gerente faz atendimentos, cuida dos pedidos e recebimento de cargas de forma informal pois não há controle do estoque computadorizado para saber-se quantos itens de cada produto existe atualmente no estabelecimento, portanto os pedidos são feitos com base na falta do produto ou ao olhar nas prateleiras e no estoque o responsável julga ter pouco de determinado item e faz o pedido. Dois funcionários que trabalham como atendentes e organizam o estabelecimento também em horário comercial. Com organização de estabelecimento é importante frisar que, quando um funcionário nota que falta algum produto em prateleira o mesmo vai até o estoque e faz a reposição desse produto, e desta forma todos tem o livre arbítrio de organização. Um funcionário que trabalha no período noturno nas segundas, terças e quartas. E o proprietário que trabalha também no período noturno de quinta a domingo. É importante ressaltar que o proprietário é o líder do grupo, pois todo incentivo vem dele. Dada tal organização podemos organizar a estrutura hierárquica da empresa em:



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda se tratando do quadro de funcionários é importante ressaltar que todos possuem formações acadêmicas, o gerente em tecnologia da informação, funcionário 1 em administração, funcionário 2 em gestão empresarial e funcionário 3 em processo de formação em tecnologia da informação.

Quanto aos clientes da empresa, pode-se destacar bares, supermercados, outras distribuidoras e o consumo em varejo (clientes do dia a dia).

A respeito da concorrência local deve-se destacar a área de tabacaria, a empresa se destaca na por possuir a mais completa tabacaria da cidade, é possível encontrar para compra: Cigarros dos mais diversos sabores e marcas, cigarros de palha, narguilés, vapes, essências para narguilé, essência para vape, fumo, sedas, tabacos e outros. Também tendo destaque o consumo de bebidas alcoólicas na cidade devido ao grande número de festas e eventos podemos ressaltar sobre a venda de cervejas contendo um mix das maiores cervejas encontradas no mercado mundial e vinhos nacionais e importados, onde novamente a empresa se destaca por sua grande variedade atendendo a todos os níveis de paladar dos consumidores. Complementando os produtos, temos: uísques nacionais e internacionais, cachaças, vodcas, licores, champanhes, refrigerantes, sucos, etc.

Iniciando a análise dos fatos, faz-se necessário para melhor entendimento o uso da ferramenta Análise de SWOT, de onde obtemos o seguinte resultado:

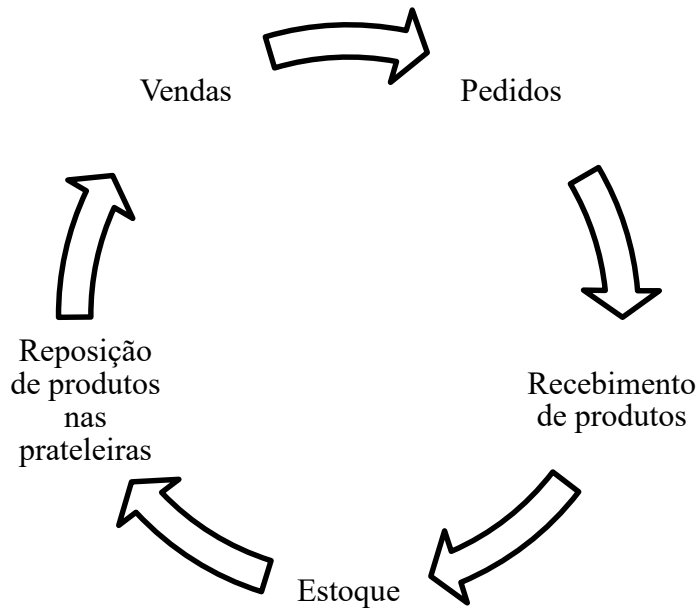
Quadro 1: Análise de SWOT da empresa X

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso remoto com internet. - Boa vontade de líder e funcionários em se desenvolver. - Ampla disponibilidade de produtos. - Horário de funcionamento extenso. - Funcionários possuem boa formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de organização em controlar produtos em estoque. - Falta de estruturação do processo de recebimento de produtos bem como nas vendas. - Funcionários possuem boa formação, mas não dão o máximo em relação aos seus conhecimentos.
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> - A população tem conhecimento da existência da empresa, tendo em vista que a mesma existe no mesmo local há muitos anos. - Grande movimentação de consumidores de bebidas devido a festas e eventos na cidade. - Grande número de bares na cidade em que a distribuidora fornece produtos. - Boa localização da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Devido à falta de produtos em alguns momentos os consumidores vão comprar em outro lugar, ocasionando assim a perda de consumidores. - Devido ao horário de funcionamento a vizinhança reclama do movimento durante o período noturno.

Fonte: dados da pesquisa.

Em decorrência é possível verificar o potencial da empresa em diversos quesitos internos, merecendo destaque temos a boa vontade do líder que mesmo sem formação acadêmica compreende que existem problemas e este disposto a melhorar, tendo em vista que a ampla disponibilidade de produtos de diversas marcas e qualidades atendendo a todos as particularidades demandadas pelo consumidor e seu paladar é um quesito já atingido pela empresa, onde a mesma sempre que encontra algo novo no ramo de bebidas faz o teste de venda para analisar se há ou não saída para este produto para então decidir se haverá a venda efetiva.

Quanto aos fatores internos negativos todos os itens devem ser destacados, pois é onde estão as maiores complicações, nesta parte podemos notar inicialmente uma grande falha no fluxo de informações dentro da empresa, ou seja, no controle do que há de produtos na empresa, esse problema pode ser considerado um ciclo vicioso onde tem início no processamento de pedidos de produtos para o estabelecimento, os pedidos são feitos com base no “achismo”, o gerente vai olhando prateleiras e estoque e pede o que julga necessário, logo após no recebimento os produtos são apenas colocados em estoque e não são contabilizados para geração de um inventário seguido da organização do estabelecimento onde quaisquer dos funcionários são autorizados a fazer a reposição de prateleiras quando observar e julgar necessário tal processo sendo assim os funcionários seguintes e o gerente não têm conhecimento de quantos itens foram retirados do estoque para a venda, seguindo com o processo de vendas no qual não há controle da quantidade de produtos vendidos. Desta forma podemos estruturar este processo em:



Fonte: Dados da pesquisa.

Prosseguindo com os fatores internos negativos temos as formações acadêmicas do quadro de funcionários, onde os mesmo não colocam em prática os conhecimentos que possivelmente adquiriram em suas graduações.

Se tratando de fatores externos positivos novamente todos merecem destaque, começando pelo estabelecimento que já é conhecido por existir no mesmo local há muitos anos, pois ate mesmo antes do atual proprietário comprar já era uma empresa do ramo, completando com o fato do proprietário também ser bastante conhecido na cidade por trabalhar no ramo desde 2003. Seguindo pela cultura da cidade, onde existem muitos eventos e festas que consequentemente gera maior consumo de bebidas sejam alcoólicas e não alcoólicas, ligando então este item a outro fator positivo da empresa que é a venda no atacado para festas, eventos, bares, supermercados, etc. bem como no varejo também, normalmente esse estilo de venda(varejo) é feita para diretamente para o consumidor e em quantidade menor. Sobrepondo todos esses fatos a boa localização da empresa na região central da cidade onde há grande movimentação e visualização da mesma.

Quanto aos fatores externos negativos temos dois, o primeiro está ligado a um fato interno, como há falta de produtos em alguns momentos devido a falta de controle os consumidores deixam de comprar no estabelecimento para procurar em outro lugar o que gera perda de clientela, pois já que o consumidor não encontrou determinado produto na empresa dificilmente ele voltará para procurar outro. Já o segundo fator negativo tem relação com um fator positivo, que é o seu horário de funcionamento extenso, devido ao estabelecimento

funcionar até as 05:00 a.m. diversos são os tipos de consumidores que frequentam o local nesse horário noturno, consumidores alcoolizados e com som automotivo alto que acaba gerando uma pequena baderna durante o período em que os mesmo param para efetuar suas compras o que acaba gerando reclamação das pessoas que moram as casas próximas.

Portanto pode-se confirmar que existem fatores que influenciam negativamente no desempenho da empresa, na qual se faz necessário uma avaliação para que sejam tomadas ações corretivas para o crescimento da mesma.

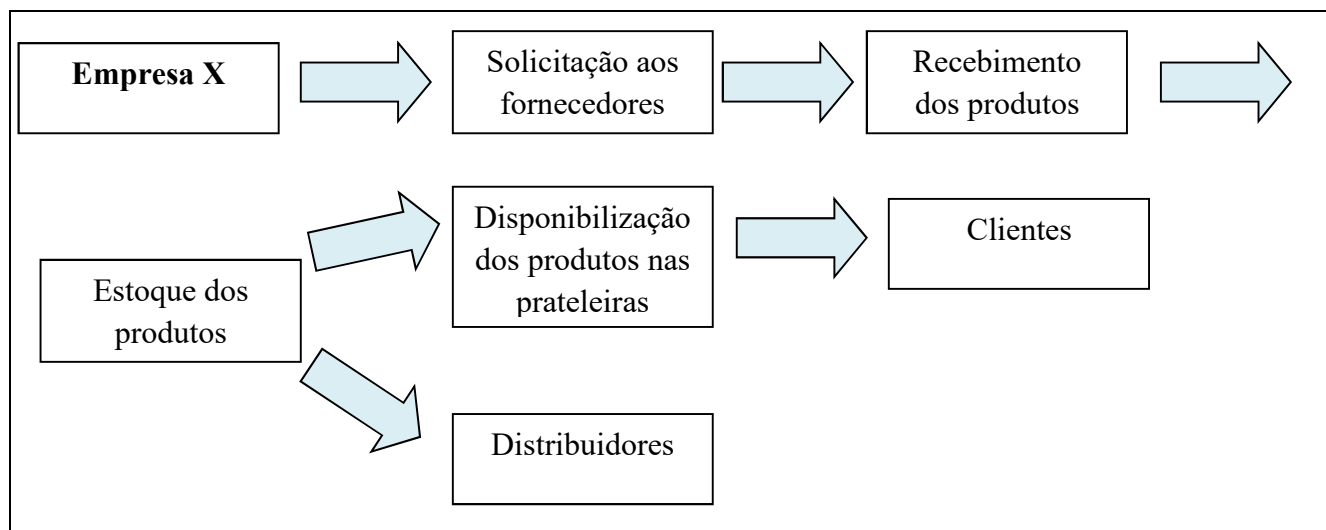
7. RESULTADOS

Esta seção do relatório científico apresenta as propostas de otimização dos processos administrativos da empresa X, responsável pela venda e distribuição de bebidas e tabacos. Conforme apontado no referencial teórico, as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle são essenciais para que essa empresa possa definir e formalizar os seus objetivos, metas, planos, políticas, diretrizes e missão, bem como corrigir e aferir os resultados alcançados. Dessa maneira, a empresa X pode aprimorar os seus processos administrativos e manter a competitividade no mercado.

Ressalta-se que as propostas são consideradas apenas guias norteadores para que a empresa X possa inserir as informações de acordo com a sua realidade organizacional. Para tanto, seria equivocado a pesquisadora deste relatório científico definir os elementos integrantes das funções de planejamento, organização, direção e controle, visto que não é parte integrante dos membros da equipe e não vivencia a realidade da organização. Pretende-se, assim, que essas propostas possam contribuir para que a empresa X formalize as suas informações estruturantes, percorrendo o caminho traçado no alcance do sucesso organizacional. Em linhas gerais, vislumbra-se a possibilidade de estender essas propostas para as pequenas empresas de diferentes ramos, que não formalizaram os elementos integrantes das funções administrativas ou carecem dessas funções. A título de exemplificação, a empresa X carece das funções de organização e controle, pois não sabe avaliar a quantidade exata de produtos que possui em seu estoque.

Em relação aos processos administrativos da empresa X, eles podem ser representados de forma simplificada na **Figura 2**:

Figura 2 – Processos administrativos da empresa X.

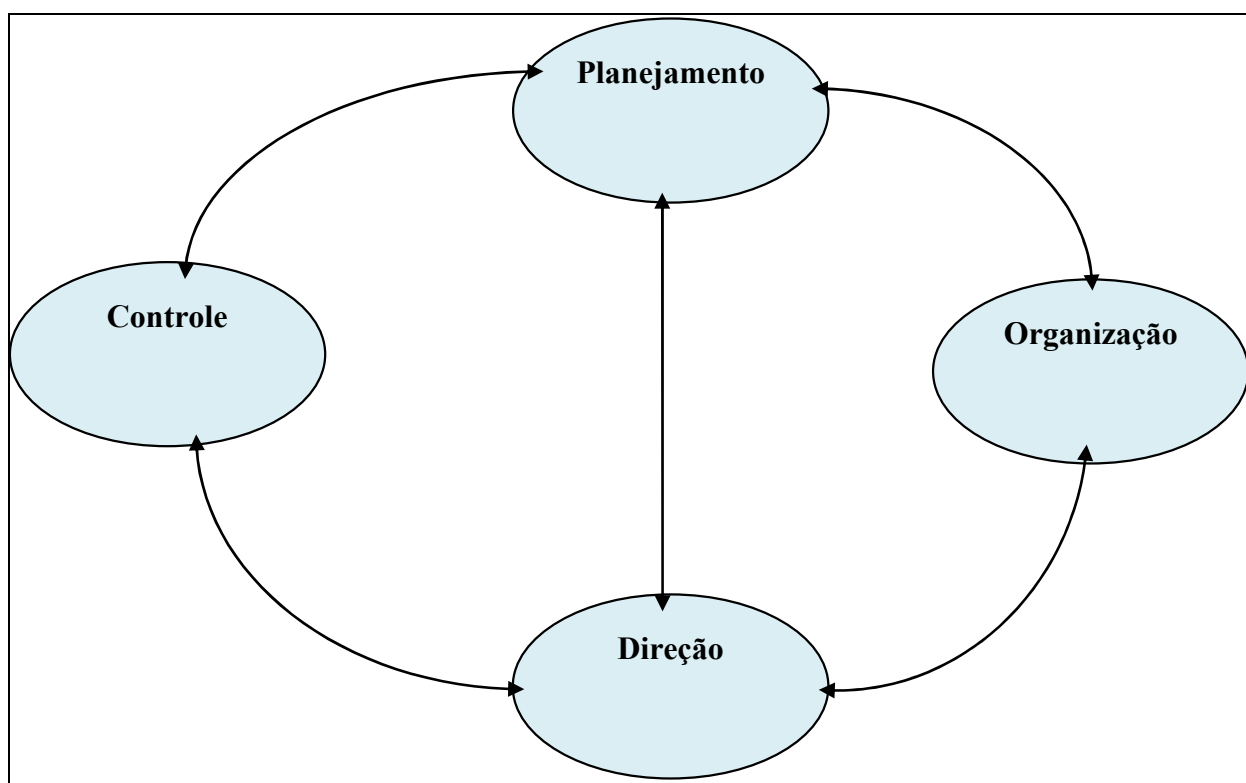


Fonte: Dados primários, 2019.

Conforme a **Figura 2**, os processos administrativos da empresa X seguem o seguinte fluxo: solicitação aos fornecedores; recebimento dos produtos; estoque dos produtos para disponibilização nas prateleiras ou para o encaminhamento direto aos distribuidores (bares, mercados, dentre outros); e a aquisição dos produtos disponibilizados nas prateleiras pelos clientes.

Nota-se que a empresa X, na visão de Bertalanffy (1973), é um sistema aberto e vivo composto por um conjunto de processos administrativos. Esses processos administrativos são a parte dinâmica do sistema, visto que incorporam um conjunto de atividades para a consecução dos seus objetivos. Para otimizar os seus processos administrativos, a empresa X deve observar as quatro funções administrativas como componentes do processo gerencial: o planejamento, a organização, a direção e o controle. Essas funções são cíclicas, dinâmicas e interativas, conforme demonstra a **Figura 3**:

Figura 3 – Dinamicidade das funções administrativas.



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2006.

Conforme a **Figura 3**, Chiavenato (2006) ressalta que as funções administrativas, quando consideradas em um todo integrado, formam o processo administrativo. Nesse

sentido, a empresa X não deve considerar as funções administrativas de forma isolada, visto que são interligadas e se complementam diante da proposta de otimização das suas atividades.

Uma proposta para o planejamento da empresa X

Conforme demonstrado no referencial teórico, a empresa X necessita formalizar o seu planejamento para guiar as ações dessa organização aos resultados pretendidos. O planejamento garante que os recursos sejam alocados, de forma racional, para eliminar a cultura do desperdício. Além disso, o processo de planejamento da empresa X garante a celeridade dos seus procedimentos administrativos, tendo como base a satisfação das demandas e das necessidades dos seus clientes e distribuidores. O sucesso do planejamento permite que a empresa X possa crescer no mercado de venda e distribuição de bebidas e tabacos, além de atrair os usuários potenciais, em decorrência da posição de destaque e conquista de novos mercados. Para tanto, o planejamento está em sintonia com a ação programada da empresa X, contribuindo, inclusive, na tomada de decisão e na resolução dos problemas.

O **Quadro 1** apresenta uma proposta de planejamento da empresa X, para que essa organização possa formalizar esse processo de acordo com a sua realidade organizacional:

Quadro 1 – Proposta de formalização do planejamento da empresa X.

Roteiro de planejamento para a empresa X		
Elementos	Descrição (MAXIMIANO, 2006)	Prazos
Definir a missão	Objetivo conceitual, que define o propósito ou negócio de uma organização.	Futuro em longo prazo.
Formular os objetivos	Resultado desejado; situação final em direção à qual o comportamento se orienta.	Curto, médio e longo prazo.
Definir os planos para alcançá-los	Conjunto de objetivos, atividades e recursos.	Curto, médio e longo prazo.
Programar as atividades	Organização do conjunto de atividades.	Curto, médio e longo prazo.
Desdobramento dos objetivos		
Elementos	Descrição (CHIAVENATO, 2006)	Prazos
Definir as políticas	Guias orientadores da ação administrativa.	Curto, médio e longo prazo.
Formular as diretrizes	Linhas mestras e genéricas de ação.	Curto, médio e longo prazo.
Estabelecer as metas	Alvos a atingir em cada órgão.	Curto prazo.
Criar os programas	Atividades necessárias para atingir cada meta.	Curto prazo.

Descrever os procedimentos	Modos de execução de cada programa.	Curto prazo.
Apontar os métodos	Planos para execução de tarefas.	Curto prazo.
Fixar as normas	Regras para cada procedimento.	Curto prazo.
Abrangência do Planejamento		
Níveis de Planejamento	Descrição (CHIAVENATO, 2006)	Prazos
Planejamento estratégico	É o planejamento global que envolve a organização como uma totalidade.	Longo prazo.
Planejamento tático	É o planejamento que abrange cada departamento e que abrange recursos específicos e departamentais.	Médio prazo.
Planejamento operacional	É o planejamento específico que abrange cada operação ou atividade e que envolve uma tarefa ou atividade.	Curto prazo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

À luz das orientações do **Quadro 1**, a empresa X tem a oportunidade de formalizar o seu planejamento para alcançar o sucesso organizacional, tendo como referência a economia dos recursos e o estabelecimento dos cursos de ação necessários para nortear essa organização em curto, médio e longo prazos. Ademais, a função administrativa de planejamento permite que a empresa X possa otimizar os seus procedimentos administrativos nas atividades referentes à venda e à distribuição de bebidas e tabacos. É imprescindível que essa organização saiba corrigir os erros do passado, atuar de forma eficaz e eficiente no presente e atingir excelentes resultados no futuro.

Uma proposta para a organização da empresa X

Conforme demonstrado no referencial teórico, a empresa X deve desenvolver, de modo adequado, a função de organização, a fim de determinar e agrupar as atividades necessárias ao alcance dos objetivos, bem como identificar os responsáveis relacionados. Constata-se, assim, que a empresa X deve estar devidamente estruturada para implementar as ações previamente definida na função de planejamento. A organização da empresa X propicia a celeridade das atividades realizadas nos seus procedimentos administrativos, poupando o tempo dos clientes e distribuidores no processo de aquisição dos seus produtos. Além disso, a organização contribui, também, na agilidade do processo de tomada de decisões e de resolução dos problemas, visto que facilita o acesso às informações pertinentes.

O **Quadro 2** exhibe uma proposta de organização da empresa X, a fim de auxiliar na formalização dessa relevante função administrativa:

Quadro 2 – Proposta de formalização da organização da empresa X.

Roteiro para a formalização da função de organização da empresa X			
Iniciativas:			
<ul style="list-style-type: none">• Dividir o trabalho.• Reunir as atividades em uma estrutura lógica.• Designar as pessoas responsáveis para sua execução.• Alocar os recursos necessários.• Coordenar os esforços empreendidos.			
Níveis de organização			
Dimensão	Tipo de desenho	Matéria	Consequência
Nível institucional	Desenho organizacional.	A empresa como um sistema.	Tipo de organização
Nível intermediário	Desenho departamental.	Cada departamento isolado.	Tipo de departamentalização.
Nível operacional	Desenho de cargos e tarefas.	Cada tarefa ou operação.	Investigação e descrição de cargos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

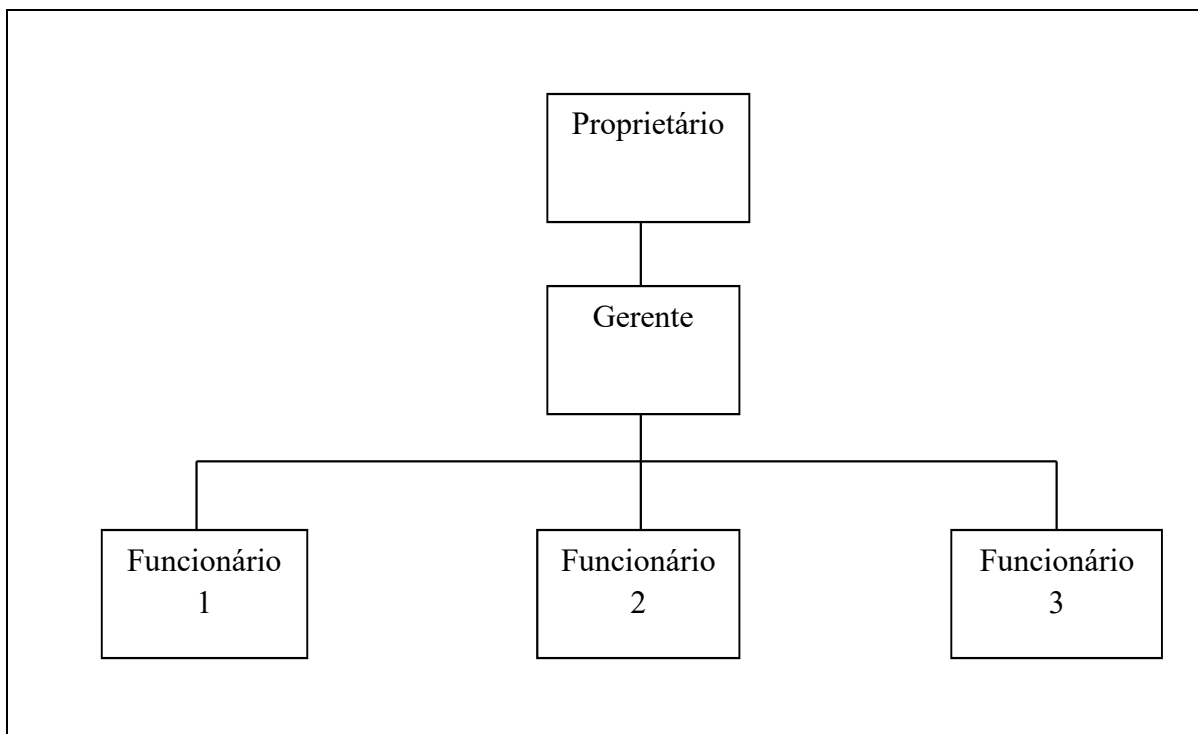
Baseando-se no **Quadro 2**, a empresa X pode formalizar a sua função administrativa de organização para que todos os integrantes da equipe possam visualizar a sua anatomia organizacional, identificar a relevância da sua área dentro dessa estrutura e como as suas atividades podem contribuir para o sucesso organizacional. Nesse sentido, a pequena empresa X deve elaborar o seu organograma de forma que permita a comunicação e o trabalho cooperativo entre todos os seus integrantes. A estruturação deve ocorrer nos níveis institucional, intermediário e operacional, além de identificar as atividades e os respectivos responsáveis pela área.

No que tange ao tópico de departamentalização, Kwasnicka (2006) aponta diferentes abordagens: departamentalização funcional; departamentalização por produto; departamentalização por localização; departamentalização por cliente ou por clientela; departamentalização por processo; departamentalização por objetivo; departamentalização por tempo; departamentalização alfabética e numérica. Diante da dinâmica da empresa X, observa-se a sua sintonia com a departamentalização funcional, visto que possui um gerente e uma equipe responsável pelas atividades associadas aos processos administrativos de solicitação aos fornecedores; recebimento dos produtos; estoque dos produtos;

disponibilização dos produtos nas prateleiras e atendimento aos clientes e distribuidores. Kwasnicka (2006) lembra que a departamentalização funcional é a mais utilizada pela maioria das empresas, sobretudo aquelas menores como a empresa X.

Atualmente, a empresa X pode ser representada pelo seguinte organograma:

Figura 4- Proposta de organograma da empresa X.



Fonte: Dados primários, 2019.

Segundo a **Figura 4**, trata-se de uma organização de linha, visto que não há interferência entre cada nível hierárquico e o nível hierárquico inferior. O proprietário está situado no nível institucional da empresa X, o gerente no nível intermediário e os funcionários no nível operacional. Diante da dinâmica da empresa X, recomenda-se uma melhor delimitação das tarefas e atividades, pois as atribuições se misturam nos diferentes níveis. Sendo assim, torna-se recorrente o proprietário realizar tarefas operacionais, sendo que deveria desenvolver ações estratégicas perante o mercado e pensar na organização como um todo. O gerente deve coordenar as atividades desenvolvidas pelos 3 funcionários e garantir que as ações sejam realizadas de forma adequada e com os recursos apropriados. Os 3 funcionários devem realizar as atividades operacionais ligadas aos produtos que serão vendidos e distribuídos.

Apesar de ser uma pequena empresa e possuir limitação no seu quadro de pessoal, a empresa X deve definir, formalmente, as atividades de cada membro integrante e a sua estrutura organizacional (função administrativa de organização).

Uma proposta para a direção da empresa X

À luz do referencial teórico exposto, verifica-se que a função de direção possibilita que os gestores da empresa X possam acompanhar o desenvolvimento das ações no alcance dos resultados previamente almejados. Esse acompanhamento é fundamental para que essa organização não desvie o seu curso de ação para as atividades que estejam desvinculadas do planejamento inicial. Nesse prisma, a função de direção é essencial para garantir que os integrantes da equipe X permaneçam motivados e comprometidos com o crescimento da empresa. Além disso, os gestores devem estimular os funcionários a participarem dos assuntos relacionados com a empresa, dando-lhes a autonomia para também tomar as decisões e resolver os problemas. Conforme demonstrado no tópico referente à análise e caracterização da empresa X, os seus funcionários são capacitados, devido às suas formações acadêmicas. Logo, essa característica é relevante para que possam participar ativamente das iniciativas da empresa.

No âmbito da empresa X, Chiavenato (2006) ressalta que a direção é exercida por meio da comunicação, liderança e motivação das pessoas. Para tanto, a empresa X deve considerar esses três elementos na formalização da sua função de direção.

Para os propósitos de comunicação na empresa X, torna-se basilar os princípios elencados por Maximiano (2006), a fim de nortear essa organização diante desse processo de transmissão de informação ou de significado, conforme sintetizado no Quadro 3:

Quadro 3 – Princípios de comunicação para nortear a empresa X diante desse processo:

Princípios que a empresa X deve considerar quanto à sua comunicação escrita e oral	
Definição de comunicação	
É a maneira como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e as suas implicações políticas, econômicas e sociais (KUNSCH, 2009).	
Princípios	Recomendações
Autocrítica e revisão	Um dos princípios mais importantes. Comunicadores devem sempre criticar suas próprias mensagens.
Entendimento do receptor	Comunicadores devem sempre conhecer os destinatários de suas mensagens.
Articulação de ideias	Ideias claras transformam-se em mensagens

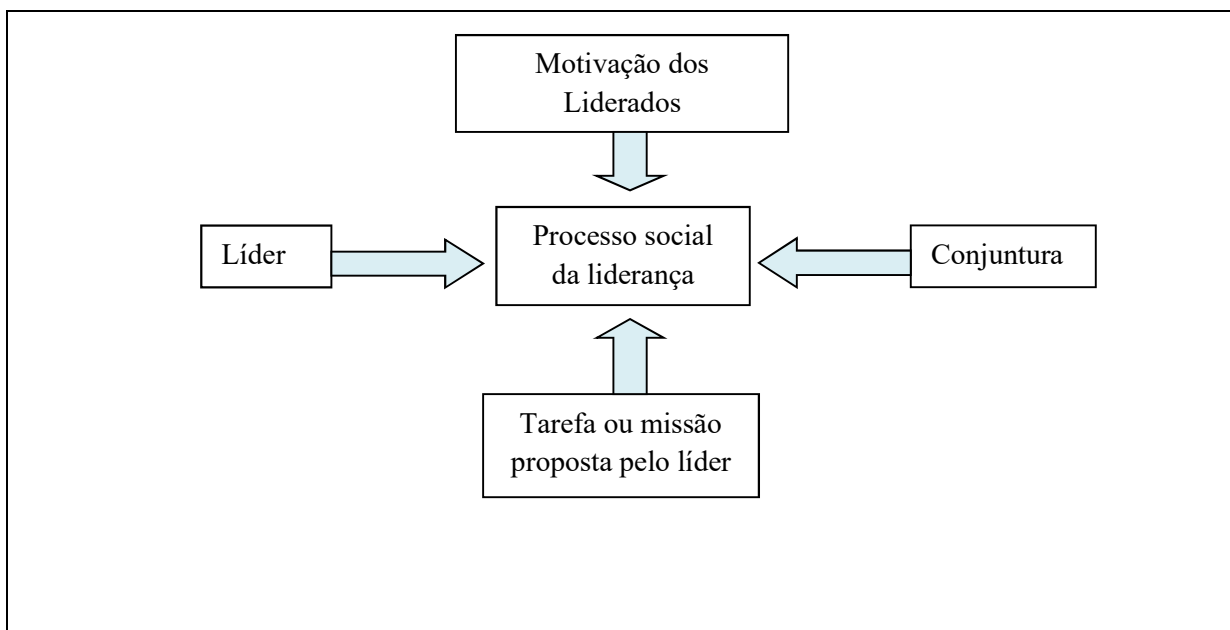
	compreensíveis.
Estrutura	Comunicador deve decidir a ordem das informações na mensagem.
Codificação eficaz	Escolha da forma de comunicação é estratégia.
Objetivo no início	Mensagem deve explicar finalidade logo no início.
Contrato psicológico	Tópicos da mensagem devem ser apresentados depois dos objetivos.
Ilustrações	Recurso poderoso que não deve ser exagerado.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2006, p. 231).

De acordo com o **Quadro 3**, a empresa X deve considerar esses princípios relacionados com o processo comunicacional, como forma de garantir uma melhor comunicação entre todos os integrantes dessa organização. Sabe-se que os problemas de comunicação são obstáculos que impedem as organizações de caminhar rumo aos objetivos traçados.

No que diz respeito à liderança, os administradores da empresa X devem ter a capacidade de influenciar os funcionários, a fim de que se sintam motivados e estimulados para acatarem as decisões e seguirem o caminho indicado. Diante da dinâmica da empresa X, compreendida como um sistema, a liderança deve ser entendida como um processo social e não apenas um atributo dos administradores. Nesse sentido, destaca-se os quatro componentes do complexo social da liderança, apontados por Maximiano (2006), como forma de orientar as ações de liderança da empresa X, conforme indica a **Figura 5**:

Figura 5 – Componentes do processo social da liderança que devem ser considerados pela empresa X.



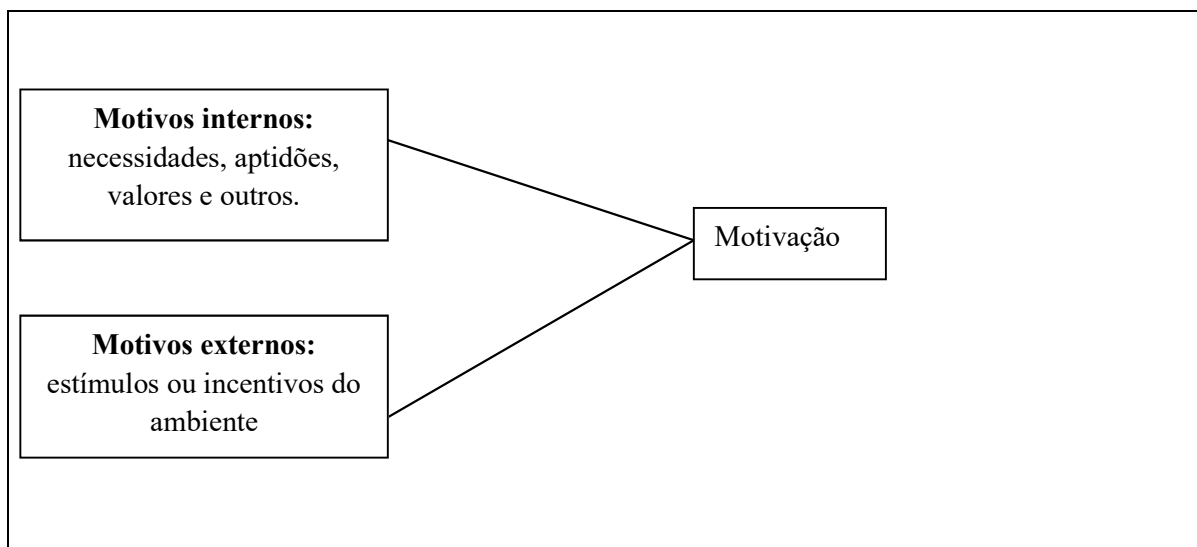
Fonte: Adaptado de Maximiano (2006).

De acordo com a **Figura 5**, o processo de liderança é de suma importância para o desempenho da empresa X, visto que é uma técnica capaz de influenciar o comportamento dos funcionários rumo ao sucesso organizacional. A liderança permite que os administradores da empresa X possam influenciar não somente os seus funcionários, mas a própria realidade da empresa diante das oportunidades e das ameaças do ambiente externo. Sendo assim, a empresa X deve considerar os componentes desse complexo processo social, como forma de definir as melhores formas de exercer a sua liderança perante os funcionários e o meio ambiente.

Além da liderança, a motivação é um elemento-chave para o desempenho da empresa X. Conforme apontado no referencial teórico, a ausência de motivação é um fator determinante para o fracasso das organizações, visto que conduz ao estado de inércia. A equipe da empresa X deve sempre estar motivada diante dos resultados que pretende alcançar. Além disso, a motivação é determinante para a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas habilidades, conduzindo a equipe para o aprimoramento das suas ações, sobretudo no que concerne à inovação no mercado. Sabe-se que a empresa X deve priorizar a inovação das suas atividades, a fim de manter a competitividade no mercado de venda e distribuição de bebidas e tabacos.

Diante da dinâmica da empresa X, Maximiano (2006) demonstra que a motivação é resultante de uma interação de motivos complexos, internos e externos. Ademais, a empresa X deve considerar esses motivos, a fim de manter a sua equipe sempre motivada, conforme demonstra a **Figura 6**:

Figura 6 – Motivos complexos que a empresa X deve considerar para a motivação da sua equipe.



Fonte: Adaptado de Maximiano (2006, p. 180).

De acordo com a **Figura 6**, para estimular a motivação da sua equipe, a empresa X deve considerar a interação de motivos complexos, internos e externos. Sabe-se que a motivação atua no domínio emotivo (psicológico) dos sujeitos. Para tanto, a empresa X deve considerar que os seus funcionários possuem particularidades, diferindo um dos outros. Essa característica demonstra o porquê de alguns funcionários preferirem a realização de certas atividades, enquanto outros, preferem a realização de outras ações. Sendo assim, a empresa X deve respeitar as diferenças individuais dos seus funcionários, reconhecendo as suas potencialidades, visto que elas se complementam no trabalho cooperativo. Além de interna, a motivação pode ocorrer de forma externa, devido aos estímulos do ambiente.

Não obstante, a empresa X deve desenvolver iniciativas que motivem os seus funcionários a continuarem se esforçando para o crescimento dessa organização. A título de exemplificação, emerge-se a possibilidade da empresa X de elaborar um programa de recompensas para seus funcionários. Acrescenta-se a consideração da pirâmide das necessidades humanas, elaborada por Abraham Maslow. Na pirâmide, os administradores da empresa X podem constatar as seguintes necessidades humanas, a fim de refletir sobre a valorização do seu capital humano: necessidades de autorrealização; necessidades de estima; necessidades sociais; necessidades de segurança; necessidades básicas. Nesse prisma, a empresa X pode refletir em como contribuir para que os seus funcionários satisfaçam essas necessidades básicas, além de promover um ambiente adequado de trabalho. Sabe-se que a

maior riqueza das organizações é o seu capital humano, tornado-se imprescindível a valorização desse precioso recurso.

Uma proposta para o controle da empresa X

Por fim, a empresa X deve desenvolver a sua função de controle, como forma de propiciar os ajustes necessários para a consecução dos seus objetivos. Observa-se, assim, que as funções de planejamento, organização, direção e controle não são estáticas e rígidas. Os administradores da empresa X têm a oportunidade de corrigir as possíveis falhas, para alcançar o sucesso organizacional.

Conforme demonstrado no referencial teórico, o controle deve ser acompanhado de instrumentos que possibilitem a aferição dos resultados, bem como do desempenho dos integrantes da empresa X. Nesse sentido, os administradores da empresa X devem iniciar apresentando os resultados positivos conquistados pela equipe e, logo em seguida, indicar as ações corretivas para superar os pontos negativos. O enfoque apenas nos aspectos negativos desestimula os funcionários a se esforçarem na obtenção dos resultados favoráveis. Para tanto, a empresa X deve adotar os seus padrões de avaliação do desempenho das atividades realizadas, tendo como base a excelência que sempre se busca alcançar.

O **Quadro 4** apresenta a função de controle, a fim de guiar a empresa X no desenvolvimento e aprimoramento dessa relevante função administrativa:

Quadro 4 – Sugestão para a formalização da função de controle da empresa X.

Roteiro para o desenvolvimento da função de controle na empresa X	
Definição de controle:	
É a função administrativa que serve para assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos (CHIAVENATO, 2006).	
Atividades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer os padrões de desempenho. • Acompanhar o desempenho. • Comparar o desempenho com os padrões. • Tomar a ação corretiva para garantir o alcance dos objetivos desejados. 	
Tipos de padrões	
Padrões	Pontos a considerar
Padrões de quantidade	Níveis de estoque, número de horas trabalhadas.
Padrões de qualidade	Controle de qualidade dos produtos (bebidas e tabacos), especificações dos produtos, CQ da matéria-prima.

Padrões de tempo	Tempo-padrão de venda e distribuição, tempo médio de estocagem, padrões de rendimento.
Padrões de custo	Custo de estocagem, custo padrão.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006).

Consoante o **Quadro 4**, a função administrativa de controle viabiliza que a empresa X estabeleça padrões para aprimorar os seus processos administrativos ligados à venda e à distribuição de bebidas e tabacos. Para tanto, torna-se fundamental a avaliação dos clientes e distribuidores quanto aos produtos e serviços prestados, para que a empresa X possa verificar se está no caminho certo para o sucesso organizacional. O foco de atuação da empresa X deve estar sempre na satisfação das demandas e das necessidades dos seus clientes e distribuidores.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, infere-se que as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle são fundamentais para o aprimoramento dos processos administrativos de uma pequena empresa de venda e distribuição de bebidas e tabacos. Essas funções estão presentes nas atividades cotidianas dos gestores (administradores) das demais organizações, para que possam conduzi-las aos resultados almejados.

A empresa X tem um grande potencial de crescimento, visto que a sua equipe é formada por profissionais capacitados. No entanto, a ausência de formalização das funções de planejamento, organização, direção e controle compromete o desempenho dessa organização. Constatou-se, assim, que a empresa X não possui um controle efetivo dos seus estoques, visto que necessita de uma maior estruturação dos seus processos administrativos.

O presente relatório científico apontou as propostas de formalização das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. Essas funções devem ser compreendidas, de forma dinâmica, cíclica e integradas, formando o processo administrativo. Logo, os administradores da empresa X devem definir o planejamento das suas ações, estruturar a organização para a viabilização do que foi planejado, acompanhar a execução das atividades e avaliar os resultados atingidos. A empresa X, considerada como um sistema vivo e aberto, deve reformular essas funções para que possa corrigir as possíveis falhas e acompanhar as novas exigências do mercado.

No âmbito das constantes transformações da sociedade cotidiana, a empresa X deve automatizar as suas atividades para dar maior celeridade aos seus processos administrativos. Nesse sentido, vislumbrou-se a possibilidade de instalação de um *software* responsável em auxiliar as ações de gestão. Com o *software*, a empresa X tem um maior controle dos seus estoques, além de poupar o tempo dos clientes e distribuidores.

Ressalta-se que as propostas, apresentadas na seção de resultados, são apenas guias norteadores para que a empresa X possa formalizar as suas funções de planejamento, organização, direção e controle. Somente os integrantes da empresa X podem formalizar esses elementos, pois vivenciam a realidade dessa organização. Nesse sentido, vislumbra-se a oportunidade de estender as sugestões e o roteiro para as demais empresas que não formalizaram as suas funções administrativas ou necessitam de uma maior compreensão dos componentes integrantes de cada função, bem como das suas implicações sociais, políticas e econômicas.

O planejamento, a organização, a direção e o controle, quando alinhados com as constantes transformações e exigências da sociedade, auxiliam a garantir o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DURAND, Thomas. L' Alchimie de la competence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 1-30, jan./fev., 2000. Disponível em: <http://cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-Alchimie-de-la-competence-RFG-2006.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2019.

GOMES, Eugênio Maria. **Compêndio de Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administração de Empresas**. São Paulo: EPU, 1976.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

LUPORINI, Carlos Eduardo M. **Sistemas Administrativos**: uma moderna abordagem de O&M. São Paulo: Atlas, 1985.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

PIRES, Jovelino de Gomes; GASPAR FILHO, Walter. **Elementos de Administração**: uma abordagem brasileira. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio, 1981.