

# REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNI7

Periódico Científico dos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação em  
Administração do Centro Universitário 7 de Setembro

ISSN 2526-9054 (eletrônico)

Fortaleza	v. 1	n. 1	jan./jun.	2017	290 p.
-----------	------	------	-----------	------	--------

Catálogo na Fonte: Maria Jacqueline de Campelo Pereira Jucá CRB 3/677

Revista de Administração da UNI7: periódico científico dos cursos de graduação e de pós-graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro / UNI7 – v. 1, n. 1 (jan./jun. 2017) – Fortaleza: UNI7, 2017 [online]

Publicação semestral *on-line* a partir de 2017, disponível no portal de periódicos da UNI7 em: <http://www.uni7setembro.edu.br/periodicos/index.php/revistadaadministracao/>

ISSN 2526-9054 (eletrônico)

1. Periódico científico – Centro Universitário – UNI7. 2. Administração. 3. Gestão. I. Centro Universitário 7 de Setembro – UNI7

CDD 658

Pede-se permuta / We ask for exchange / On demande l'échange / Se pide permuta

# Revista de Administração da UNI7

Periódico Científico dos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação em  
Administração do Centro Universitário 7 de Setembro

[www.uni7setembro.edu.br](http://www.uni7setembro.edu.br) | [revistadeadministracao@uni7setembro.edu.br](mailto:revistadeadministracao@uni7setembro.edu.br)

ISSN 2526-9054 (eletrônico)

## **Editor-Chefe**

Prof. Dr. Jean Mari Felizardo  
UNI7, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração, Ceará, Brasil

## **Editor-Adjunto**

Prof. Dr. Francisco Hercílio de Brito Filho  
UNI7, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração, Ceará, Brasil

## **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Antonio Alexandre Iorio Ferreira  
UNI7, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração e de Psicologia, Ceará, Brasil

Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Júnior  
UFCA, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração, Ceará, Brasil

Profa. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho  
UNI7, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração, Ceará, Brasil

Prof. Dr. Márcio de Oliveira Mota  
UECE/UNI7, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração, Ceará, Brasil

## **Normalização**

Danyele Melo Araújo e Maria Tamires Gomes dos Reis

## **Normalização de Referências**

Maria Jacqueline de Campelo Pereira Jucá

## **Editoração Eletrônica**

Prof. Dr. Jean Mari Felizardo

## **Supervisão Gráfica**

Prof. Dr. Francisco Hercílio de Brito Filho

## **Capa**

Agência BRADO – Núcleo de Comunicação e *Design* UNI7



# Centro Universitário 7 de Setembro

## ***Campus Água Fria***

Av. Alm. Maximiano da Fonseca, 1395, Eng. Luciano Cavalcante  
CEP 60.811-020 – Fortaleza - Ceará - Brasil  
Fone: +55 85 4006-7600 - Fax: +55 85 4006-7614

## ***Campus Imperador***

Av. do Imperador, 1330, Centro  
CEP 60.015-050 - Fortaleza - Ceará - Brasil

### **Reitor**

Ednilton Gomes de Soárez

### **Vice-Reitor**

Ednilo Gomes de Soárez

### **Pró-Reitor Acadêmico**

Prof. Dr. Adelmir de Menezes Jucá

### **Pró-Reitor Administrativo**

Henrique Soárez

### **Secretária Geral**

Fani Weinschenker de Soárez

### **Coordenador do Curso de Graduação em Administração**

Prof. Dr. Francisco Hercílio de Brito Filho

### **Coordenador do Programa de Pós-Graduação na Área de Administração**

Prof. Dr. Francisco Hercílio de Brito Filho



# Apresentação

A Revista de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7) foi criada em 2017 em formato eletrônico, sob ISSN 2526-9054 e destina-se à divulgação de artigos científicos, resultados de pesquisas, ensaios, traduções e resenhas, preferencialmente de autoria ou coautoria de professores-doutores.

Apresenta publicação semestral e tem interface com os cursos de Graduação e de Pós-Graduação em Administração, estruturando-se em acordo com suas áreas de conhecimento, com a disseminação de textos inéditos em administração ou a ela relacionados, cujos temas sejam de reconhecida relevância científica.

Tem por missão publicar textos inéditos, cujos temas sejam de reconhecida relevância científica para o campo da administração, em suas diversas áreas de conhecimento, e que privilegiem pesquisas condizentes com os respectivos referenciais teóricos e metodológicos das teorias de administração.

Esta primeira edição é composta por 8 (oito) artigos científicos e já está indexada a base de dados do Google Acadêmico (*Scholar Google*) e ao *Public Knowledge Project (PKP Index)*. Também, agradecemos aos autores pelos textos aqui publicados.

Boa leitura!

Prof. Dr. Jean Mari Felizardo

*Editor-Chefe*

Prof. Dr. Francisco Hercílio de Brito Filho

*Editor-Adjunto*



# Expediente

A Revista de Administração da UNI7 é o periódico acadêmico dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Concentra-se na área de: empreendedorismo; estratégia empresarial; gestão de custos; gestão de marketing; gestão de pessoas; gestão financeira e orçamentária; e, gestão logística e operações. Todos os artigos científicos estão também disponíveis, na íntegra, no sítio eletrônico da Revista: <http://www.uni7setembro.edu.br/periodicos/index.php/revistadaadministracao/>.

As regras para publicação na Revista de Administração da UNI7 encontram-se no referido sítio eletrônico da UNI7. A Revista de Administração da UNI7 não tem fins lucrativos e é disponibilizada gratuitamente no seu portal.

O escopo e a missão do periódico é divulgar artigos científicos de qualidade, favorecendo o diálogo científico entre pesquisadores de múltiplas instituições e países, no que diz respeito aos temas pertinentes à sua linha editorial. O volume anual é composto por duas publicações, de periodicidade semestral.

A UNI7, a Editora e o Corpo Editorial da Revista não se responsabilizam pelos dados e opiniões expressos nos artigos, sendo estes de inteira responsabilidade dos autores. Toda e qualquer correspondência, incluindo a submissão de artigos científicos, cartas aos editores, solicitação de subscrição e cópias, sugestões, avisos e outras informações, deve ser enviada ao endereço eletrônico: [revistadeadministracao@uni7setembro.edu.br](mailto:revistadeadministracao@uni7setembro.edu.br).

É permitida a reprodução de artigos em qualquer meio, desde que citada a fonte. Considerando a política nacional de difusão do conhecimento científico, são reservados ao Centro Universitário 7 de Setembro o direito de primeira publicação. Os autores são incentivados a publicar os trabalhos em outros meios, desde que indicado o crédito da publicação original. A Revista utiliza a licença *Creative Commons vs 4.0*, com a condição "Atribuição" (CC BY 4.0).

Os autores devem estar cientes de que, se os artigos demandarem a aprovação do Comitê de Ética, deverão informar o protocolo de aprovação, anexando o respectivo Parecer. No ato da submissão, é necessário informar se há conflito de interesses com relação à pesquisa.



# Sumário

Revista de Administração da UNI7

v. 1, n. 1, jan./jun. 2017

ISSN 2526-9054 (eletrônico)

<b>ORÇAMENTO DE CAPITAIS NO FUNCIONAMENTO DO SETOR PRODUTIVO DA EMPRESA HANDMADE .....</b>	<b>13</b>
Aron Ramalho Araújo Sandro Leonardo de Oliveira Ricardo Aquino Coimbra	
<b>LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-CONSUMO DO REFUGO DE GARRAFAS PET ORIUNDOS DO PROCESSO DE ENVASE DE ÁGUA NA LW AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL LIMITADA.....</b>	<b>43</b>
Juliana Furtado Ruas Virginia Maria Moura dos Santos Jean Mari Felizardo	
<b>A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ATACADISTAS EM UMA EMPRESA DE CONFEÇÃO ATACADISTA CEARENSE: UM ESTUDO DE CASO DA NEW IMPACT .....</b>	<b>89</b>
Juliana de Oliveira Camurça Lorena Lourenço Magalhães	
<b>QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO PROGRAMA ON-LINE DESAFIO VIP 60 : SOB A ÓTICA DOS CLIENTES.....</b>	<b>121</b>
Lucas Souza de Oliveira Luiz Antônio da Silva Junior Ricardo Aquino Coimbra	
<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO OFERTADO PELAS AGÊNCIAS LATAM TRAVEL EM FORTALEZA.....</b>	<b>165</b>
Flávia Lopes Teixeira Lorena Lourenço Magalhães	
<b>SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA LOCALIZADA EM FORTALEZA SOB A ÓTICA DOS OPERADORES DE CAIXAS.....</b>	<b>197</b>
Karine Alves Carvalho Mayara Holanda dos Santos Olívia Lima Guerreiro de Alencar	
<b>SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR LOCALIZADA EM FORTALEZA .....</b>	<b>231</b>
Larissa Lucena Martins Marcos Aurélio Maia Silva	

**CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DOS  
PROFESSORES DE EMPREENDEDORISMO DE ENSINO FUNDAMENTAL DE  
UMA SOLUÇÃO EDUCACIONAL ..... 263**

Maria de Fátima Sales Ribeiro  
Roseilda Nunes Moreira

# ORÇAMENTO DE CAPITAIS NO FUNCIONAMENTO DO SETOR PRODUTIVO DA EMPRESA HANDMADE

## **Aron Ramalho Araújo**

Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).

aron.ramalho@hotmail.com

## **Sandro Leonardo de Oliveira**

Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).

sandro.oliveira.adm@hotmail.com

## **Ricardo Aquino Coimbra**

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará (UFC/CAEN). Graduado em Economia pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Conselheiro da APIMEC-NE desde 2006. Professor de cursos de graduação e pós-graduação do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), Faculdades Nordeste/Devry (FANOR/DEVRY), Faculdade Metropolitana (FAMETRO), da Universidade Estadual do Ceará (UECE) e da Escola de Negócios UNI7. Colunista do Segunda Opinião. Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento da ONG Movimento Coesão Social.

ricardo.coimbra@uni7setembro.edu.br

## **RESUMO**

Este trabalho trata a respeito da técnica necessária para que seja realizado um orçamento, quer seja de produtos quer seja de serviços, com o intuito de gerar um quantitativo de informações que possam dar suporte a tomada de decisão, permitindo assim uma concientização dos benefícios e custos de cada item orçado. A coleta de dados deu-se através de uma pesquisa descritiva onde se utilizou o método da observação, com empresas previamente selecionadas através de características específicas de seus produtos. Parte-se da premissa de que os capitais a serem orçados precisariam obedecer a determinados requisitos tais como facilidade operacional, produtividade, qualidade estética, prazo de entrega, manutenção preventiva e, por fim, preço. Tendo as organizações definidas, selecionou-se o método orçamentário a ser aplicado e posteriormente classificou-se os capitais em classes por ordem de prioridade e por seu custo, verificando assim seu grau de viabilidade econômica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capitais, Decisão, Orçamento, Viabilidade.

## **ABSTRACT**

*This paper deals with the technique required for a budget, both for products and services, with the purpose of generating a quantitative information that can support decision making, thus allowing an awareness of the benefits and costs Of each budgeted item. The data collection was done through a descriptive research where the method of observation was used, with companies previously selected through specific characteristics of their products. The premise is that the capital to be budgeted would need to meet certain requirements such as operational ease, productivity, aesthetic quality, delivery time, preventive maintenance and, finally, price. Having the organizations defined, the budget method to be applied was selected and the capital was then classified into classes in order of priority and their cost, thus verifying their degree of economic viability.*

**KEYWORDS:** *Capitals, Decision, Budget, Feasibility.*

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário vivenciado hoje pela a grande maioria das empresas é de um ambiente de poucos recursos, onde os empresários têm a responsabilidade de escolher projetos que agreguem um maior valor para a empresa, com o objetivo de aumentar o seu lucro. Assim, um empreendedor vivencia regularmente um círculo de decisões de investimento, tais como a criação de uma empresa, a compra de máquinas e equipamentos, a implantação de novas tecnologias, ou qualquer outro projeto que tenha a incumbência de maximizar o retorno financeiro.

Como o cenário econômico atual é de inflação e altas taxas de juros, o controle financeiro é peça fundamental para a manutenção da competitividade de qualquer organização. Segundo o Sebrae de São Paulo, 39% das empresas iniciam suas atividades sem saber o capital necessário, a falta desse planejamento é a causa do fracasso de 46% desses empreendedores (NEGÓCIO, 2016).

Antes de a empresa decidir sobre o orçamento de capital, ela deve determinar a sua estratégia corporativa, isto é, a sua abrangência de objetivos para investimentos futuros. Dessa forma, as empresas estarão continuamente avaliando possibilidades de investimentos, o processo de orçamento de capital passa a ser contínuo. O desenvolvimento dessa estratégia corporativa pode se dar através da elaboração de projetos de investimentos em ativos de longa duração (HENRY; WILSON, 2016).

O processo do orçamento de capital deve ser baseado num plano estratégico organizacional. Um procedimento fundamental num processo de planejamento de capital disciplinado é a realização de um cálculo com o total de fundos disponíveis para investimento de capital, para um número de anos seguintes, como por exemplo, os próximos cinco anos (HENRY; WILSON, 2016).

Todavia, essa não é uma realidade no país. Um estudo do Sebrae indicou que a falta de planejamento e preparo são erros comuns. Segundo o levantamento, 82% das empresas que faliram em menos de cinco anos foram planejadas, por no máximo, seis meses. 69% dentre as que permaneceram ativas, também fizeram um planejamento de curtíssimo prazo de seis meses (SEBRAE, 2016).

Outros dados dessa pesquisa afirmaram que 42% das empresas que encerraram suas atividades eram geridas por empresários sem experiência e que

54% desses empresários tiveram perda total sobre o investimento realizado. O valor médio perdido entre eles foi de R\$ 57,5 mil (SEBRAE, 2016).

Dessa forma, a área orçamentaria se torna um pilar importante na administração de um negócio, sendo responsável pelo gerenciamento dos recursos financeiros, se atentando aos riscos e procurando o melhor retorno possível para o capital.

Assim, todas as atividades empresariais que envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para obtenção de lucro necessitam de um gestor que tenha três funções típicas da administração financeira: análise, planejamento e controle. Essas funções consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa a fim de subsidiar decisões estratégicas, sempre com intuito de alavancar as operações da organização (HOJI, 2014).

Uma decisão estratégica primordial para o sucesso de qualquer organização é a criação de um projeto para destinação de recursos a ativos permanentes. O orçamento desses capitais visa gerar um retorno financeiro capaz de compensar todos os gastos incorridos e proporcionar um retorno compatível as expectativas dos investidores. O não planejamento desses capitais incorrerá em desperdício de recursos da organização e por consequência tornará os produtos ou serviços oferecidos no mercado mais dispendiosos do que deveriam (SOUZA, 2014).

Um projeto de investimento é um planejamento que requer recursos financeiros visando um retorno que seja suficiente para compensar todos os custos envolvidos, proporcionando um lucro compatível com as expectativas do investidor. Portanto, o empreendedor precisa ter como guia na tomada de decisões a doutrina de que os benefícios devem superar os gastos para assim trazer uma rentabilidade constante para a empresa.

Além disso, a definição de investimento está diretamente relacionada com a troca de algo certo por algo incerto. Para Souza (2014), o risco está diretamente associado ao conceito de investimento de longo prazo, devido a impossibilidade de prever o futuro com certeza absoluta. Assim, o risco dos fluxos de caixas não resultarem em avanços econômicos para a empresa conforme foi planejado é uma realidade constante.

Para o cumprimento dessa diretriz o empresário nunca deve esquecer que uma análise deve demonstrar gastos e benefícios considerando o dinheiro no tempo,

ou seja, deve considerar a diferença entre o valor do dinheiro hoje e no futuro, tendo o cuidado com o fato de que dois fluxos de caixa em dois pontos diferentes do tempo têm valores diferentes.

O tema a ser abordado nesse artigo será orçamento de capitais no segmento de higiene pessoal, com a delimitação focada na empresa de produção de sabonetes artesanais Handmade.

A escolha desse tema se deu pela necessidade da resolução do seguinte problema de pesquisa, de que maneira o orçamento de capitais auxilia instalação e operacionalização do setor produtivo da empresa Handmade?

Assim sendo, o objetivo geral a ser atingido é analisar a maneira que o orçamento de capitais contribuiu no funcionamento do setor produtivo da empresa Handmade. Com os seguintes objetivos específicos: descrever o processo e as ferramentas utilizadas no orçamento de capitais no setor produtivo; analisar a eficiência do processo de orçamento de capitais na instalação do setor produtivo da empresa Handmade e o registro de suas contribuições.

Com essa visão de gestão é que o orçamento de capitais da empresa Handmade é estudado, visto que para dar início as suas atividades, a organização precisa estruturar seus ativos imobilizados, e assim ter uma produção eficiente de seus produtos.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste segmento do trabalho serão apresentados conceitos e princípios existentes na bibliografia científica sobre o tema versado, fundamentos estes que irão embasar esta pesquisa. Os conceitos e princípios aqui apresentados irão tratar do processo de orçamento de capitais no setor produtivo e das ferramentas utilizadas neste processo dentro do setor produtivo.

### **2.1 PROCESSO DE ORÇAMENTO DE CAPITAIS NO SETOR PRODUTIVO**

Tradicionalmente a administração financeira se subdivide em quatro áreas principais, são elas: finanças corporativas, investimentos, instituições financeiras e finanças internacionais. O tema aqui tratado se enquadra no setor de investimentos,

mais especificamente no subsetor de ativos imobilizados, atualmente tratado como orçamento de capitais (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Todas as subdivisões da administração financeira necessitam de cinco competências básicas para que seja efetuada com eficiência e eficácia, são elas: análise, planejamento, controle, tomada de decisão em investimentos e tomada de decisões de financiamentos. As três primeiras competências citadas consistem na coordenação, avaliação e monitoria de todas as atividades da empresa, por meio de relatórios financeiros, as decisões de investimento dizem respeito a destinação de recursos para ativos e as decisões de financiamentos consistem em captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos (HOJI, 2014).

Para obter sucesso financeiro, o administrador de qualquer empreendimento deve fazer um planejamento de curto, de médio e de longo prazo. Ou seja, é necessário definir exatamente quais objetivos da empresa daqui cinco meses ou daqui cinco anos (SOUZA, 2014, p.133).

O orçamento de capitais é conceituado como o processo de planejamento e gerência dos investimentos a longo prazo da organização. A frente deste processo temos a figura do administrador financeiro que tem como obrigação primordial a identificação de investimentos a longo prazo que possuam seu valor superior ao seu custo de aquisição, gerando assim ativos excedentes aos custos dentro do fluxo de caixa (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

“Orçamento de capital é um processo de análise e seleção apropriada de projetos de investimentos a longo prazo” (GITMAN, 2002, p. 324).

O orçamento de capitais como um programa de aplicação de capital a longo prazo é vinculado ao plano estratégico da organização. Trata-se de investimentos permanentes, decisões tomadas após profundo estudo de suas variáveis, por conta do fato de que uma vez iniciado o dispêndio de capital, sua interrupção ou reversão será extremamente onerosa para instituição (HOJI, 2014).

Nesse contexto, os investimentos são realizados com a finalidade de permanecerem por um longo período, pois consistem na expectativa da troca de um recurso econômico que se tem hoje pela geração de outro ativo no futuro. É o comprometimento atual de caixa ou outros ativos, na esperança em adquirir ativos mais valiosos, com o objetivo de melhorar a situação financeira da empresa (SOUZA, 2014).

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 55) “a finalidade de um investimento é a maximização de seu valor. Nos termos mais simples possíveis, isso significa encontrar ativos que valem mais para a empresa do que custam.”

O processo de alocação de capital (investimentos) é uma das três decisões financeiras (investimentos, financiamento e dividendos) que devem tomar a atenção do administrador financeiro de uma empresa, considerada talvez, pela sua complexidade e abrangência, como a mais importante das Finanças Corporativas (ASSAF NETO; LIMA, 2014, p. 347).

Dessa forma, os investimentos são realizados com a intenção de permanência por um período razoavelmente longo. A definição reflete de maneira fiel as características de investimento, o caráter duradouro do comprometimento de recursos e aposta sobre o futuro que representa (SOUZA, 2014).

Além disso, o horizonte de tempo de muitos projetos se estende até um futuro distante, fazendo com que os benefícios e as projeções de tempo desses investimentos se tornem um processo extremamente incerto. Também, em muitos casos, os fatores que determinam o sucesso de um projeto de investimento estão fora do controle direto das empresas. Por vezes, esse trabalho representa mais uma arte que uma ciência (GITMAN, 2002).

Portanto, a essência do orçamento de capitais pode ser vista como a avaliação da amplitude, da distribuição no tempo e do risco de caixas futuros, a apreciação desses fatores é o dever de maior relevância do administrador financeiro, já que a ausência de foco nestes geraria uma falta de controle sobre os fluxos de caixa em longo prazo (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

O orçamento de capitais tem como finalidades a criação, ampliação ou manutenção das atividades operacionais da organização e sempre produzem resultados em longo prazo, por exemplo: participações em empresas controladas ou coligadas, terrenos e edificações, gasto com pesquisas e desenvolvimento de novos produtos ou processos, marcas, patentes, máquinas e equipamentos (HOJI, 2014).

Para Hoji (2014), a necessidade de analisar a viabilidade econômica de um investimento gera problema de engenharia econômica, engenharia essa que pode ser compreendida como uma análise de viabilidade econômica com métodos e critérios que demonstrem, com bastante clareza, os retornos sobre os investimentos, considerando os níveis de risco assumidos. A engenharia econômica tem como

finalidade possibilitar a escolha do melhor investimento e da melhor forma de realizá-lo utilizando métodos de análise específicos visando a otimização dos recursos.

Portanto, orçamento de capitais tem uma missão muito importante para qualquer empresa que almeja maximizar sua longevidade e lucro, pois é um plano que contém as quantidades de recursos materiais, horas trabalhadas, recursos financeiros, entre outras informações de suma importância capazes de conduzir a empresa aos seus objetivos.

### **2.1.1 Orçamento dos Ativos Imobilizados do Setor Produtivo**

Os Ativos Imobilizados são formados pelo conjunto de bens necessários à manutenção das atividades da empresa, caracterizados por apresentar-se na forma tangível, tais como edifícios, maquinários e equipamentos. O imobilizado abrange também os custos das benfeitorias realizadas em bens locados ou arrendados. São classificados ainda, no imobilizado, os recursos aplicados ou já destinados à aquisição de bens de natureza tangível, mesmo que ainda não em operação, tais como construções em andamento, importações em andamento, etc. (IMOBILIZADO, 2016).

Determinar a estrutura do ativo significa identificar a quantidade e a qualidade do investimento. Conceitua-se determinação de estrutura do ativo como a decisão de investimento que é tomada com base na obtenção da combinação ideal de ativos em relação ao negócio proposto, objetivando a menor estrutura de capital. Essa combinação objetiva determinar a parcela ideal de investimentos em ativos fixos e capital de giro para o negócio ou empresa a ser constituída (PADOVEZE, 2011).

A atividade de toda empresa está condicionada a existência de bens e direitos capazes de gerar benefícios econômicos, sendo estes, direta ou indiretamente, impactantes no caixa da empresa e que seu custo possa ser mensurado. Estes são chamados de ativos, esses ativos englobam aplicação de recursos obtidos por intermédio de sócios, financiamentos ou captação de recursos no mercado de ações, em casos de empresas de capital aberto (SOBRAL; MARINE, 2012).

Conforme a nova redação dada ao art. 178 da Lei 6.404/76 (também conhecida como Lei das Sociedades por Ação) pelas Leis 11.638/07 e 11.941/09, o Ativo será classificado em:

No balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia.

§ 1º No ativo, as contas serão dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados, nos seguintes grupos:

I – ativo circulante; e (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

II – ativo não circulante, composto por ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009).

Entende-se por Ativo Imobilizado todo ativo de natureza relativamente permanente, que se utiliza na operação dos negócios de uma empresa e que não se destina à venda. Logo, os ativos a serem classificados no Imobilizado serão os bens corpóreos de vida útil longa, não destinados à venda e utilizados nas atividades da empresa (SOBRAL; MARINE, 2012).

Na classificação do Ativo Imobilizado, também deve ser levado em conta o controle por área geográfica da organização, o segmento econômico, a segregação por departamento, as necessidades internas e de terceiros, as exigências fiscais, o conceito de unidade por propriedade e o conceito de unidade geradora de caixa, para que haja diferenciação dos bens em operação e dos imobilizados em andamento (SOBRAL; MARINE, 2012).

Por fim, os ativos imobilizados têm a característica de longo prazo. Muitas vezes, o fato de se empreender um investimento pode implicar uma perda de valor a curto prazo, mas, caso esse investimento não se proponha a levar ganhos futuros, dificilmente será considerado seriamente.

## 2.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE ORÇAMENTO DE CAPITAIS NO SETOR PRODUTIVO

As ferramentas utilizadas no processo de análise de investimento de capitais são embasadas no conceito único de que o investimento vale a pena ser realizado quando ele cria valor para os investidores em curto, médio ou longo prazo, ou seja,

quando o valor investido no capital é menor do que o seu valor de custo (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Em um projeto de investimento há um desembolso de um recurso no período inicial e os investidores esperam um fluxo de caixa líquido em períodos futuros, porém nem sempre isso acontece não tornando o investimento algo ruim, pois a sua viabilidade pode ser vista no longo prazo.

Para medir essa viabilidade existem ferramentas para avaliação de investimentos, são elas: Método do valor presente líquido, método do valor futuro líquido, método do valor uniforme líquido, método da taxa interna de retorno, método do prazo de retorno e método do custo benefício (HOJI, 2014).

O método do valor presente líquido consiste em determinar o valor do capital no instante inicial, descontando o fluxo de caixa líquido de cada período futuro gerado durante a vida útil do investimento. O investimento será economicamente atraente se o valor presente líquido for positivo, trazer para a data zero todos os fluxos de caixa e somá-los ao valor do investimento inicial, usando como taxa de desconto a taxa mínima de atratividade (HOJI, 2014).

O método do valor futuro líquido e valor uniforme líquido são parecidos com a técnica do valor presente líquido, diferenciando-se, no caso da primeira, que o valor do fluxo de caixa é considerado em um instante futuro, e no caso da segunda, transformam-se os valores diferentes em valores uniformes tendo como base uma taxa mínima de atratividade (HOJI, 2014).

Método da taxa interna de retorno assume que implicitamente os fluxos de caixa líquidos periódicos sejam reinvestidos na própria taxa interna de retorno calculada para todo investimento, nesse método a taxa de juros que anula o valor presente líquido é a taxa interna de retorno. O investimento será economicamente atraente se a taxa interna de retorno for maior que a taxa mínima de atratividade (HOJI, 2014).

Método do prazo de retorno consiste na apuração do tempo necessário para que a soma dos fluxos de caixa líquido periódicos seja igual ao fluxo de caixa líquido do instante inicial. Tendo as desvantagens de não considerar os fluxos de caixa gerados durante a vida útil do investimento após o período de retorno, impedindo assim a comparação entre dois investimentos, apesar disso é um método

largamente utilizado como um limite para determinar tipos de projetos, combinando-os com outros métodos (HOJI, 2014).

Método custo benefício é um método mais utilizado para obras públicas cuja duração é longa e envolvem aspectos sociais, esse método pode ser aplicado a qualquer instante do projeto, desde seu início ao seu término com o intuito de determinar os benefícios gerados em detrimento de seus custos (HOJI, 2014).

Visto os métodos para a avaliação de um projeto de investimentos, passar-se-á a estudar e avaliar os métodos e técnicas para elaboração dos processos orçamentários, podendo assim elencar por ordem de viabilidade quais métodos e técnicas são aplicáveis ao orçamento de capitais da empresa Handmade.

Os processos orçamentários evoluíram e se desenvolveram desde a década de 20 até os dias atuais, passando pela projeção de recursos baseada na estrutura organizacional e acompanhamento pelos departamentos dentro do conceito de orçamento empresarial até chegar no processo *Beyond Budgeting* onde a projeção dos recursos de forma descentralizada e flexível é guiada por um conjunto de princípios (CARNEIRO, 2011).

Orçamento *Beyond Budgeting*, traduzido literalmente “além do orçamento”, é um modelo de gestão organizacional descentralizado, que não exige um processo anual de negociação que culmine em metas fixas, porém essa aparente falta de controle exige um grande grau de confiança entre os investidores e gestores. Nesse modelo as metas, quando existem, são negociáveis. O planejamento a curto prazo é subsidiado pelo planejamento estratégico e o controle é feito com base no desempenho interno e do mercado, avaliando os concorrentes e o setor da economia onde a organização está inserida (CARNEIRO, 2011).

Tratando-se do orçamento contínuo, ferramenta onde o processo de planejamento orçamentário é feito mês a mês e não somente em um único momento do ano, a principal característica é que quando um período termina, outro é acrescentado ao final do ciclo. As organizações que utilizam esse método fazem projeções para doze meses, porém ao término de cada período mensal um novo mês é colocado no período e assim a projeção se renova (CARNEIRO, 2011).

No processo de orçamento, conhecido como orçamento de base zero, as projeções de receitas e custos não podem ser feitas com base nos períodos anteriores por conta de inúmeros fatores que vão desde a mudança da gestão ao

fato de a empresa ser nova no mercado e não ter períodos em que se embasar. Esse método rejeita a visão tradicional de orçamento e, principalmente a ideia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do passado incrementado com um período adicional, além disso, esse método requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes das tomadas de decisão na organização (CARNEIRO, 2011).

O novo processo orçamentário teve seu início na década de 70, na Alemanha, por Kielger e Plaut, conhecido por *Grenz Plan Kostenrechnung* ou GPK, incorporando os princípios básicos como a responsabilidade com o cálculo de custo por produto e a nítida separação entre gastos fixos e variáveis por centro. Esse processo, hoje conhecido por orçamento flexível, é um instrumento de controle para as organizações e tem sua principal função comparar o que foi orçado com o que foi projetado e assim identificar distorções e adotar estratégias e planos de ação para corrigi-las (CARNEIRO, 2011).

O orçamento por atividades permite que o controle dos gastos seja mais analítico, pois segmenta cada departamento da organização em atividade, a base conceitual reside na ideia de que o processo analítico das atividades permitirá que a organização identifique quais atividades agregam mais ou menos valor aos seus produtos. O método por atividades direciona recursos para as atividades da organização que agregam valor, é possível projetar a quantidade de trabalho e os custos para a agregação de valor por atividade (CARNEIRO, 2011).

Tendo visto todas as ferramentas e modelos orçamentários supracitados foi decidido que seria utilizado o modelo de orçamento base zero por conta da ausência de períodos anteriores para quaisquer embasamentos, além de permitir que a organização identifique e exclua despesas e custos supérfluos. Esse modelo orçamentário permitirá que os gestores identifiquem e foquem seus esforços nos itens de maior importância e maior impacto orçamentário para organização.

Outra ferramenta que será usada nesse trabalho será a Curva ABC, considerada um instrumento importante para o administrador, que permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. É possível obter-se a Curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância (DIAS, 2010).

Portanto, o objetivo principal da Curva ABC é deixar claro quais são os produtos ou serviços mais importantes para a empresa, mostrando quais desses itens impactam mais na receita da companhia. Dessa forma é possível enxergar quais de seus produtos ou serviços devem ser priorizados (DIAS, 2010).

Verifica-se, portanto, que, uma vez obtida a sequência dos itens e sua classificação ABC, disso resulta imediatamente a aplicação preferencial das técnicas de gestão administrativa, conforme a importância dos itens. Dessa forma, a Curva ABC tem sido usada para a administração de estoques, para o estabelecimento de prioridades, para a definição de políticas de vendas, para a programação da produção e uma série de outros problemas comuns nas empresas (DIAS, 2010).

Concluindo, em um passado não muito distante, todas essas análises que as ferramentas explicitadas aqui se propunham a fazer, eram apenas executadas quando os valores envolvidos eram muito grandes. Naturalmente, para usar essas ferramentas, o empresário deve compreender seus potenciais e suas limitações.

De qualquer forma, o sucesso da empresa não depende só de conhecimentos técnicos, mas também do bom senso do responsável envolvido, uma vez que será preciso organizar o trabalho, estruturar cada análise pretendida, mantendo-a tão simples quanto possível, e dotando-se da flexibilidade necessária para acomodar cenários variados.

### **3 MÉTODO**

O método científico consiste em um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequando para formação de informações e conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O método científico implica em suceder alternativo de reflexão e experimento, elaborando ideias ou hipóteses a luz do conhecimento disponível, tendo posteriormente a realização de experimentos para se verificar essas hipóteses (KÖCHE, 2003).

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA**

Segundo Gil (2008, p. 17), pesquisa é definida como o:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Quanto ao objetivo, a pesquisa realizada foi uma pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa tem como objetivo realizar um estudo, análise, registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião (KÖCHE, 2003).

No que diz respeito ao procedimento, foi realizada uma pesquisa de campo que se caracteriza através da coleta de dados junto a pessoas e organizações objetivando uma observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorre em um cenário real (GIL, 2008).

Ainda tratando do procedimento, podemos afirmar que a referida pesquisa se trata também de uma pesquisa bibliográfica, pois foi elaborada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (GIL, 2008).

Inicialmente, realizou-se o levantamento de dados bibliográficos ligados ao assunto tratado em livros, impressos, artigos, entre outros materiais publicados, que contribuem para formação das ideias e estudo aqui apresentados servindo também como passe para a elaboração dos instrumentos de coleta.

A pesquisa bibliográfica foi complementada por uma pesquisa de campo onde os dados foram coletados para identificar a melhor forma e mais eficiente de compor os ativos imobilizados da organização aqui tratada.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – HANDMADE

Segundo Fonseca (2002, p.54) o estudo de caso pode ser resumido em:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de

caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Estudo de caso é uma averiguação experimental e prática que investiga um episódio dentro de um contexto da vida real, quando o limite entre o episódio e o contexto não é claramente definido e onde diversas fontes de evidência são utilizadas (KÖCHE, 2003).

O parâmetro do Estudo de Caso não se constitui em uma técnica específica, mas considerado como um meio para organizar dados coletados mantendo o caráter singular do objeto em estudo e referindo-se a uma análise situacional ou como uma descrição de uma situação gerencial tendo sido considerado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses tendo contribuído para facilitar o entendimento (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

### **3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra**

Amostra pode ser definida como uma parcela significativa da população ou do universo pesquisado, geralmente aceito como representativa. Trata-se a seguir de recortar o campo das análises empíricas em um espaço geográfico e social, bem como num espaço de tempo. De acordo com o caso, o pesquisador poderá estudar a população total ou somente uma amostra representativa (quantitativamente) ou ilustrativa (qualitativamente) dessa população (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

No referido estudo selecionou-se um pequeno grupo de organizações que produzem os equipamentos necessários para instalação dos ativos estudados, para que dentre eles fosse feito a seleção mais viável do quadro de fornecedores dos capitais.

Foi realizado o orçamento dentro do universo de empresas que se enquadravam na produção dos equipamentos necessários para a operacionalização do setor produtivo da organização Handmade.

A amostra foi delimitada de uma forma não probabilística, tendo como base o plano de diretrizes orçamentárias da organização que delimitou valores nos quais os

ativos imobilizados deveriam se enquadrar e a partir desse plano foram selecionadas as empresas para fornecer esses equipamentos.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta sessão apresenta-se o tipo de instrumento utilizado para coletar os dados dos sujeitos do estudo, elaborado com base na fundamentação teórica contemplando os objetivos, em seguida serão esboçados os procedimentos empregados para sua aplicação.

#### 3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Quanto ao instrumento de pesquisa, foi realizada uma pesquisa de mercado, primeiramente online e, posteriormente, presencial, com intuito de explorar amplamente as opções de orçamentos oferecidas pelas organizações participantes.

O instrumento utilizado foi a observação, onde os orçamentos foram monitorados com intuito de medir qualquer variação nos preços com base na sazonalidade e nas suas respostas as mudanças econômicas que ocorrem no país, já que, o referido orçamento foi realizado durante a fase de concepção da organização e assim dando ao gestor a opção de escolher quando comprar possibilitando assim um maior poder de barganha a organização.

Tem-se o entendimento de observação dentro da pesquisa científica como sendo (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 189):

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

Do ponto de vista científico, a observação oferece uma série de vantagens, por exemplo: possibilita meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômenos, exige menos do observador do que as outras técnicas, permite a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas, depende menos da introspecção ou da reflexão, permite a evidência de dados não

constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A observação utilizada pode ser classificada como: assimétrica, participante, em equipe e efetuada na vida real com objetivos de averiguação de fatos.

### **3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados**

O pré-teste tem a função de verificar se o instrumento de pesquisa apresenta três elementos importantes: Fidedignidade, qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados; Validade, os dados recolhidos são necessários à pesquisa; Operatividade, vocabulário acessível e com significado claro (MARCONI; LAKATOS, 2003).

No que consta a observação, o pré-teste tem o intuito de avaliar a viabilidade do instrumento, o pré-teste foi com as mesmas organizações que participaram do teste final, realizado na data de 06 a 10 de fevereiro de 2017.

### **3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

Previamente foi solicitada a carta de autorização de participação da empresa Handmade no estudo de caso, para realização da pesquisa, na qual constará o propósito (requisito de graduação), os objetivos da pesquisa, a identificação dos pesquisadores e do orientador e ainda as questões éticas (Apêndice A, p. 22).

A aplicação do instrumento da observação teve início dia 06 de março de 2017 e suas práticas poderão se perdurar até se chegar a um resultado satisfatório, o que se espera alcançar no prazo de 30 dias corridos a contar da data do início.

A pesquisa foi realizada com três empresas que fabricavam equipamentos similares ou idênticos aos que eram necessários para operacionalização do setor produtivo da empresa Handmade, o parâmetro para seleção dessas organizações foram a sua flexibilidade na negociação do frete, prazo de entrega e manutenção do maquinário, a qualidade funcional e estética dos equipamentos e o preço de seus equipamentos.

Após ampla pesquisa online verificou-se a existência de três organizações que atendiam a todas as características exigidas para se tornar uma fornecedora

dos capitais produtivos para empresa Handmade, são elas Alki Máquinas, Valtec Equipamentos Industriais e Gil Equipamentos industriais.

Todas as organizações que participaram da pesquisa apresentavam uma qualidade excelente de seus produtos e valores compatíveis com o mercado, porém a única organização que cumpriu todos os requisitos esperados foi a Alki Máquinas por conta da sua flexibilidade com relação a financiamento do maquinário, que apesar de não ser um requisito primário facilitou muito a aquisição dos capitais, o fato de seus equipamentos terem uma qualidade estética que os diferenciava dos demais e a sua garantia total que cobria peças de reposição e mão de obra. O motivo principal da exclusão das demais foi, no caso da Valtec Equipamentos Industriais, a organização só produzia seus equipamentos para uma produção acima do que será produzido na Handmade e falta de assistência técnica para seus equipamentos, no caso da Gil Equipamentos industriais o fator eliminatório foi a necessidade de adaptação de alguns equipamentos pelo fato de eles não serem projetados especificamente para o produto a ser produzido e sim para outros produtos.

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Nesta seção é apresentado o método de coleta, tabulação e o tratamento realizado nos dados que foram utilizados para análise dos resultados.

#### 3.4.1 Coleta dos Dados

Para Markoni e Lakatos (2003), coleta de dados é a etapa em que começa a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas escolhidas, com o intuito de efetuar a coleta dos dados previstos.

Depois de elaborada a análise e a interpretação das informações, foram coletados dados com o objetivo de desenvolver a presente pesquisa com conhecimentos a cerca das diretrizes orçamentárias da empresa.

### **3.4.2 Tabulação dos Dados**

Após a análise documental, foram selecionadas as informações mais relevantes para a pesquisa, para que assim fosse feita a tabulação dos dados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), tabulação é a disposição dos dados em tabelas, viabilizando uma maior facilidade na verificação de todas as relações existentes entre eles.

### **3.4.3 Tratamento dos Dados**

Após a tabulação, foi feita a análise e a interpretação dos dados. A interpretação, para Marconi e Lakatos (2003), é conexão das variáveis independente, dependente e interveniente, para ampliar os conhecimentos sobre o caso.

Para a presente pesquisa, as informações foram analisadas e interpretadas a partir de uma análise tabular e da pesquisa de mercado elaborada pela empresa, com o intuito de gerenciar os resultados.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste segmento do trabalho serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada na empresa Handmade e em alguns de seus fornecedores como a Alki Máquinas, Valtec Equipamentos Industriais e Gil Equipamentos industriais.

### **4.1 OBJETO DE ESTUDO – HANDMADE**

A empresa consultada e tratada neste trabalho é uma microempresa privada com fins lucrativos, que tem como seu principal intuito a produção artesanal de produtos para banho, tais como sabonetes em barra, sabonetes líquidos e esfoliantes.

A organização ainda está no estágio embrionário, por isso seu histórico é limitado e resume-se a formulação de sua concepção. Apesar disso, a empresa já

conta com o espaço físico de trinta e cinco metros quadrados para a fabricação de seus produtos, um processo produtivo bem definido e eficiente capaz de produzir sete mil peças a cada célula produtiva por mês.

Apesar de ser uma organização que está em fase de implementação, a empresa Handmade já conta com funcionários dedicados que estão em fase de análise viabilizadora dos produtos, além de analisar a projeção dos fatores mercadológicos, econômicos e financeiros que afetam e compõe a organização.

Seu quadro de funcionários é composto por três profissionais que se revezam em todos os cargos gerenciais e operacionais da empresa, pois se trata de uma organização familiar e, portanto, o engessamento das funções geraria a inviabilização de todas as operações da organização.

A organização foi concebida como fruto de um projeto de pesquisa realizado pelo seu gestor em ambiente acadêmico durante sua formação. Foram realizadas pesquisas em outras organizações similares, destacando a importância de um *benchmarking* realizado com a organização La Fille de la Mer onde foram definidos os processos produtivos e a identidade dos produtos.

A escolha desta organização para ser realizado o processo de *benchmarking* se deu por conta da inovação no design de seus produtos e por conta da qualidade que a diferencia de tudo existente no mercado nacional, essa interação foi fundamental para definição dos processos produtivos e da identidade estética do portfólio de produtos da empresa Handmade.

A organização está em fase de decisão de como serão ofertados seus produtos, pois a forma de expô-los é parte principal da estratégia de marketing da organização e, portanto, oferecer os produtos a uma grande rede varejista inviabilizaria toda a estratégia idealizada, por outro lado oferecer o produto diretamente ao consumidor final acarreta em uma série de despesas que são inviáveis para empresa nessa fase de implementação.

Focada na problemática acima, a organização está ainda buscando uma solução para essa questão, as opções a serem conjecturadas são o mercado online direto ou o mercado externo, onde organizações similares venderiam o produto fabricado dentro dos parâmetros idealizados pela organização.

Os fornecedores da organização foram definidos através de pesquisa, onde foi levado em conta a rapidez na entrega dos produtos e o preço. Os fornecedores

mais cotados para alimentar o sistema produtivo da organização são a rede varejista Solmar, que fornece banha vegetal e animal para produção de glicerina, a destilaria Bauru, que fornece essências e óleos e a fábrica de embalagens Penha, que fabrica embalagens e caixas presenteáveis.

O nicho de mercado que a organização atende é formado por pessoas preocupadas com a saúde de sua pele e clientes cansados dos altos preços praticados pelas grandes marcas de cosméticos, que produzem produtos similares de qualidade inferior aos oferecidos pela organização.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em um projeto de investimento há um desembolso de um recurso no período inicial e os investidores esperam um fluxo de caixa líquido em períodos futuros, porém nem sempre isso acontece, não tornando o investimento algo ruim, pois a sua viabilidade pode ser vista no longo prazo. Para medir essa viabilidade existem ferramentas para avaliação de investimentos, são elas: Método do valor presente líquido, método do valor futuro líquido, método do valor uniforme líquido, método da taxa interna de retorno, método do prazo de retorno e método do custo benefício (HOJI, 2014).

O Projeto de investimento foi moldado com base nos dados coletados através da pesquisa realizada pelos autores deste artigo nos principais fornecedores do maquinário necessário para operar a produção da empresa Handmade. Apenas os maquinários de maior valor agregado, classificados como classe A na curva ABC, foram orçados com as organizações infracitadas, por conta do seu alto custo e da grande possibilidade de variação de preço.

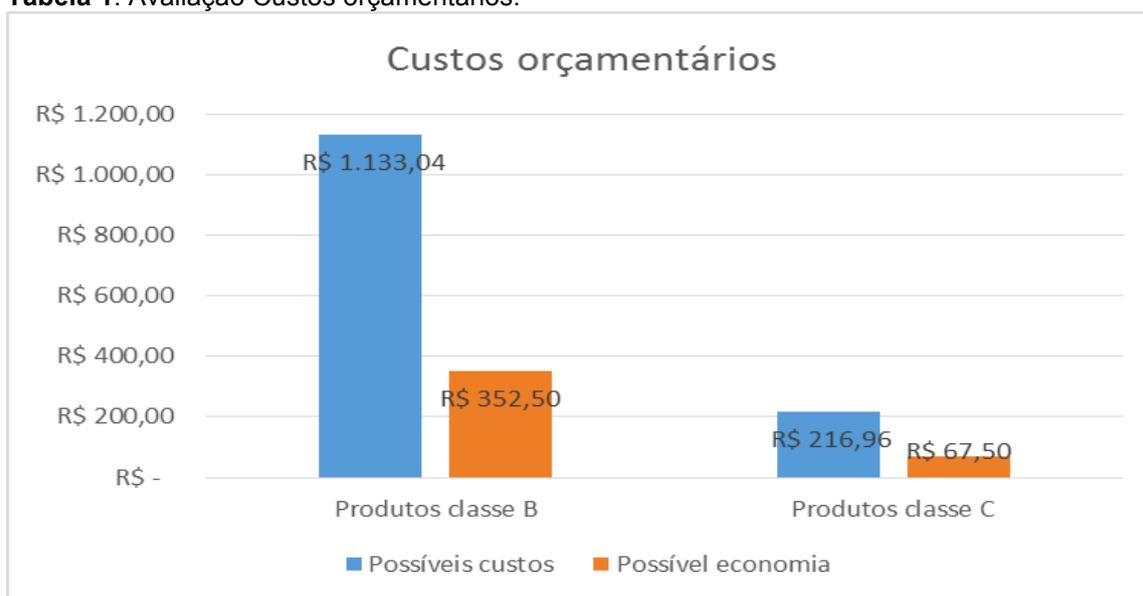
A escolha por focar apenas no orçamento dos produtos classificados como A na curva ABC se deu após aplicação e análise do modelo orçamentário de base zero, onde se verificou que as despesas geradas por um orçamento mais aprofundado dos itens pertencentes as classes B e C da curva ABC gerariam custos maiores do que a possível economia proveniente da discrepância existentes nos preços.

O modelo de orçamento de base zero inicialmente foi projetado para grandes organizações, porém pode facilmente ser simplificado e aplicado em micro e

pequenas empresas, e assim foi feito na organização aqui estudada, gerando um modelo gráfico onde pode-se ver claramente que não existe a necessidade da inclusão dos produtos classe B e C em um processo orçamentário.

Tendo como base a tabela de honorários da federação nacional dos administradores e sabendo que a variação média nos preços dos produtos supracitados é de 15% foi possível elaborar a seguinte tabela demonstrativa:

**Tabela 1.** Avaliação Custos orçamentários.



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

As empresas que foram pesquisadas e que participaram deste orçamento foram a Alki Máquinas, Valtec Equipamentos Industriais e Gil Equipamentos Industriais. Tais empresas foram selecionadas por conta do seu foco na produção de equipamentos para pequenas e médias empresas, além de ter flexibilidade e adaptabilidade nos projetos solicitados por seus clientes.

Cada célula produtiva da empresa é formada por quinze equipamentos principais, dos quais quatro descritos em vermelho, na tabela 2, precisariam ser produzidos pelas empresas supracitadas, pois o restante poderia ser facilmente produzido pela própria organização ou adquiridos em qualquer rede varejista especializada.

Os orçamentos realizados nas três organizações selecionadas neste trabalho tiveram uma variação de preço na ordem de 20%, entretanto o custo final do equipamento não foi o único fator levado em consideração, era necessário que os

equipamentos apresentassem uma funcionalidade estética, que a empresa fornecedora apresentasse um plano de atendimento e um prazo estendido para sua garantia e que a manutenção preventiva pudesse ser realizada, de preferência em domicílio ou pelo menos no estado de operação da empresa Handmade.

Tendo em vista todos esses fatores a empresa escolhida para fornecer os capitais produtivos para a empresa Handmade foi a Alki maquinas, por ser a única que atendeu a todos esses critérios, segue abaixo a tabela com os valores orçados:

**Tabela 2.** Dados coletados na empresa Alki maquinas e em redes varejistas.

Equipamento	Quantidade	Custo unitário	Custo total	% dos custos	% acumulado
Fogão banho maria	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	22,56%	22,56%
Tonel para derretimento de glicerina de 20 kg	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	22,56%	45,12%
Freezer Horiz.	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	18,80%	63,92%
Seladora a vácuo	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	15,04%	78,96%
Mesa de trabalho inox	1	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	13,53%	92,49%
Conj. De facas para acabamento artesanais	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00	1,88%	94,37%
Conjunto de utensílios de silicone	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00	1,13%	95,50%
Cortador de Sabonete	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00	1,13%	96,63%
Formas de madeira retangulares de 9kg	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00	2,26%	98,89%
Conjunto de Becker	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00	0,38%	99,27%
Aspergidor para álcool	1	R\$ 25,00	R\$ 25,00	0,19%	99,46%
Jarra para 3 kg de glicerina	3	R\$ 25,00	R\$ 75,00	0,56%	100,00%
Total	15		R\$ 13.300,00	100,00%	

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Os equipamentos orçados e adquiridos através da organização Alki Máquinas foram os de maior custo e dificuldade de aquisição, seus custos somam 78,96% dos custos totais mesmo que os mesmos representem 26% do quantitativo total de equipamentos.

O restante dos ativos da organização, classificados na curva ABC como classes B e C foram adquirido em redes varejistas, cujo o único critério para a escolha foi a localização geográfica, já que a sua variação de custo era insignificante

e os recursos gastos em uma análise mais apurada dos orçamentos seria muito onerosa para organização.

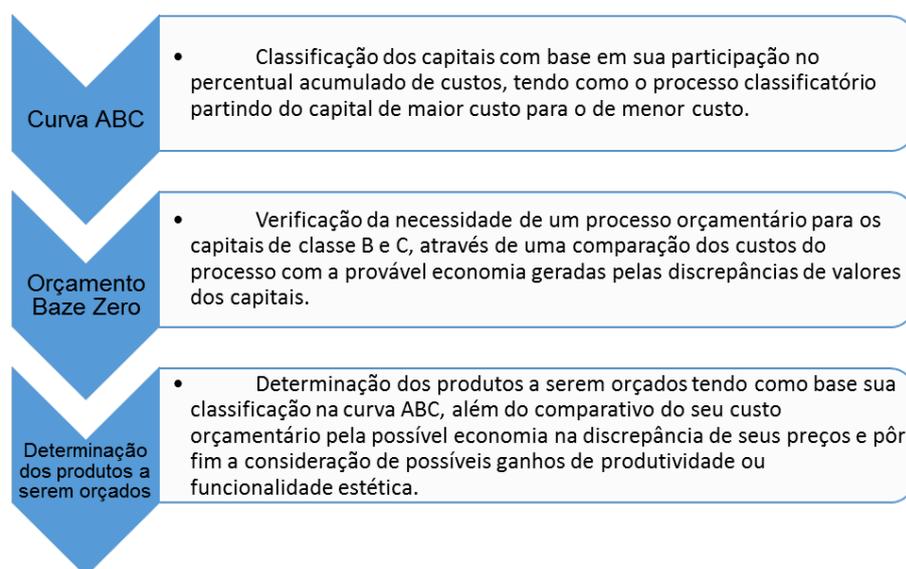
**Tabela 3.** Curva ABC, dados coletados na tabela 1.



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Dessa forma, se torna notória a importância de um orçamento realizado de maneira técnica para a economia e eficiência no uso dos recursos aplicados. Isso se dá por uma problemática que vem afetando bastante o setor, a falta de equipamento adequado para a sua operacionalização. Pode-se exemplificar o processo de tomada de decisão orçamentária através do fluxograma na tabela 4.

**Tabela 4.** Dados coletados durante o processo de tomada de decisão de aquisição dos capitais.



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As imposições do mercado acerca da qualidade e dos baixos preços têm tornado as organizações mais competitivas. Esse é um dos elementos que fizeram as organizações aplicarem ferramentas de gestão que lhes permitissem atender a essas condições.

Esta pesquisa foi motivada pelo propósito de analisar as práticas de orçamento de capitais na empresa de fabricação de sabonetes artesanais Handmade, propondo demonstrar a necessidade de se conduzir de maneira técnica e positiva um processo orçamentário, seja referente a quaisquer capitais ou serviços que uma organização ou indivíduo se proponha a adquirir.

A necessidade de instrumentos técnicos no processo orçamentário se torna mais evidente quando há necessidade de tomada de decisão por parte do gestor da organização, seja essa decisão referente a diferenças de preço, capacidade produtiva, durabilidade, assistências, funcionalidade, estética, dentre outros fatores que podem influenciar os resultados da organização a curto, médio ou longo prazo.

Para que neste trabalho não houvesse apenas validação teórica, mas, sobretudo, validação prática, foram aplicadas técnicas e teorias econômicas no orçamento e aquisição de capitais de uma organização que está em fase de instalação do seu setor produtivo e que passa por um processo de estruturação física e orçamentária, preparando-se para entrar no seguimento de produtos artesanais para banho, a empresa Handmade.

A adoção de um processo técnico durante o orçamento e aquisição dos capitais demonstrou resultados de grande relevância para a saúde financeira da organização, quando se vê a delimitação dos capitais pelo processo da curva ABC, que nos mostrou a necessidade de se orçar apenas os capitais pertencentes a classe A, pelo fato de apenas estes terem um impacto orçamentário significativo nos custos de implementação do setor produtivo. Esse processo analítico e classificatório nos permitiu também uma segunda análise através do método de orçamento de base zero, onde se constatou que o processo orçamentário dos produtos de classe B e C, não apenas eram irrelevantes no impacto orçamentário,

como também produziriam um ônus de 68% no valor final de sua aquisição, reforçando assim a decisão de se orçar apenas os capitais pertencentes a classe A.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CARNEIRO, Murilo.; MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento empresarial: Teoria, prática e novas técnicas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: Uma abordagem Logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

FONSECA, João Jose Saraiva. **Metologia da pesquisa científica**. 2. Ed. Fortaleza: UFC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. Ed. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

HENRY J. Kupty; WILSON Toshiro Nakamura. **Orçamento de capital e sua influência no desempenho da empresas**. Disponível em: <<http://www.infostrax.com.br/artigos/orcamentodecapital.PDF>>. Acesso em 25 out. 2016.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2014.

IMOBILIZADO, ativo. **Características e valor contábil: custo contábil**. Disponível em < <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/imobilizado.htm>>. Acesso em 24 out. 2016.

KÖCHE, Jose Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação a pesquisa.** 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEGÓCIO, **capital. 39% abrem negócio sem saber capital necessário, diz Sebrae-SP.** Disponível em: < <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2014/08/39-abre-negocio-sem-saber-capital-necessario-diz-sebrae-sp.html>>. Acesso em 14 out. 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph W. **Administração financeira: corporate finance.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. **39% abrem empresa sem saber de quanto dinheiro precisam.** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2014/08/04/sebrae-39-abrem-empresa-sem-saber-de-quanto-dinheiro-precisam.htm>>. Acesso em 25 out. 2016.

SOBRAL, Marcus Vinícius Longon; MARINE, Patrícia da Costa. **O ativo imobilizado e o impacto causado pela adoção das normas contábeis internacionais.** Disponível em: <http://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1240/O%20ATIVO%20IMOBILIZADO%20E%20O%20IMPACTO%20CAUSADO%20PELA%20ADO%20C3%87%20DAS%20NORMAS%20CONT%20C3%81BEIS%20INTERNACIONAIS%20-%20IFRS.pdf?sequence=1>. Acesso em 24 out. 2016.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2014.

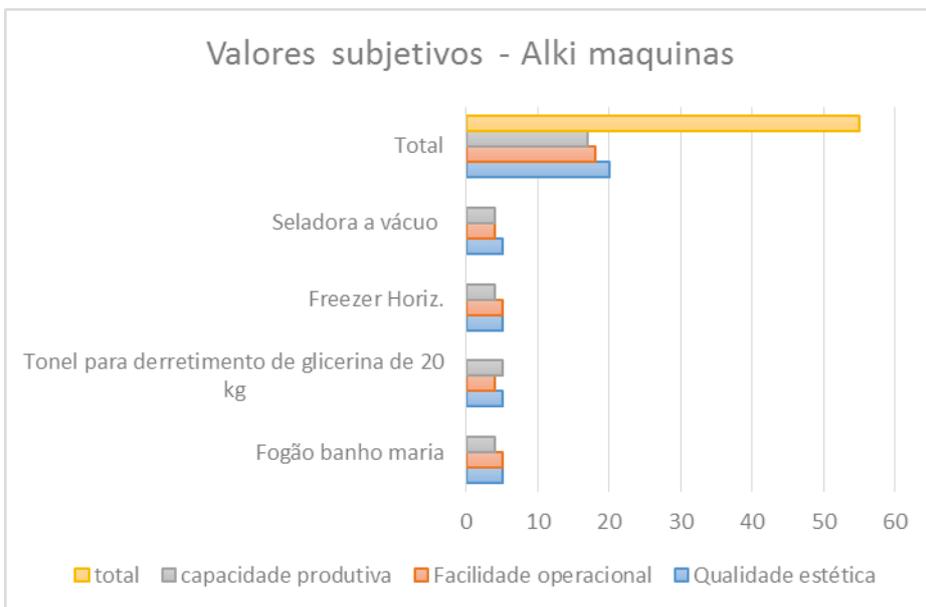
## APÊNDICES

Tabela 5. Avaliação financeira dos valores subjetivos.

Orçamento de capitais					
<b>Alki maquinas</b>					
Equipamento - Valores financeiros	Quantidade	Custo unitário	Custo total	% dos custos	% acumulado
Fogão banho maria	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	28,57%	28,57%
Tonel para derretimento de glicerina de 20 kg	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	28,57%	57,14%
Freezer Horiz.	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	23,81%	80,95%
Seladora a vácuo	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	19,05%	100,00%
Total	4		R\$ 10.500,00		
Equipamento - Valores subjetivos	Qualidade estética	Facilidade operacional	capacidade produ	total	
Fogão banho maria	5	5	4		
Tonel para derretimento de glicerina de 20 kg	5	4	5		
Freezer Horiz.	5	5	4		
Seladora a vácuo	5	4	4		
Total	20	18	17	55	
<b>Valtec equipamentos industriais</b>					
Equipamento - Valores financeiros	Quantidade	Custo unitário	Custo total	% dos custos	% acumulado
Fogão banho maria	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	29,66%	29,66%
Tonel para derretimento de glicerina de 20 kg	1	R\$ 3.300,00	R\$ 3.300,00	27,97%	57,63%
Freezer Horiz.	1	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00	23,73%	81,36%
Seladora a vácuo	1	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	18,64%	100,00%
Total	4		R\$ 11.800,00		
Equipamento - Valores subjetivos	Qualidade estética	Facilidade operacional	capacidade produ	total	
Fogão banho maria	3	5	5		
Tonel para derretimento de glicerina de 20 kg	3	3	5		
Freezer Horiz.	5	5	5		
Seladora a vácuo	2	3	5		
Total	13	16	20	49	
<b>Gil equipamentos industriais</b>					
Equipamento - Valores financeiros	Quantidade	Custo unitário	Custo total	% dos custos	% acumulado
Fogão banho maria	1	R\$ 3.400,00	R\$ 3.400,00	28,10%	28,10%
Tonel para derretimento de glicerina de 20 kg	1	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00	26,45%	54,55%
Freezer Horiz.	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	24,79%	79,34%
Seladora a vácuo	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	20,66%	100,00%
Total	4		R\$ 12.100,00		
Equipamento - Valores subjetivos	Qualidade estética	Facilidade operacional	capacidade produ	total	
Fogão banho maria	5	5	4		
Tonel para derretimento de glicerina de 20 kg	4	4	3		
Freezer Horiz.	5	5	5		
Seladora a vácuo	3	3	3		
Total	17	17	15	49	

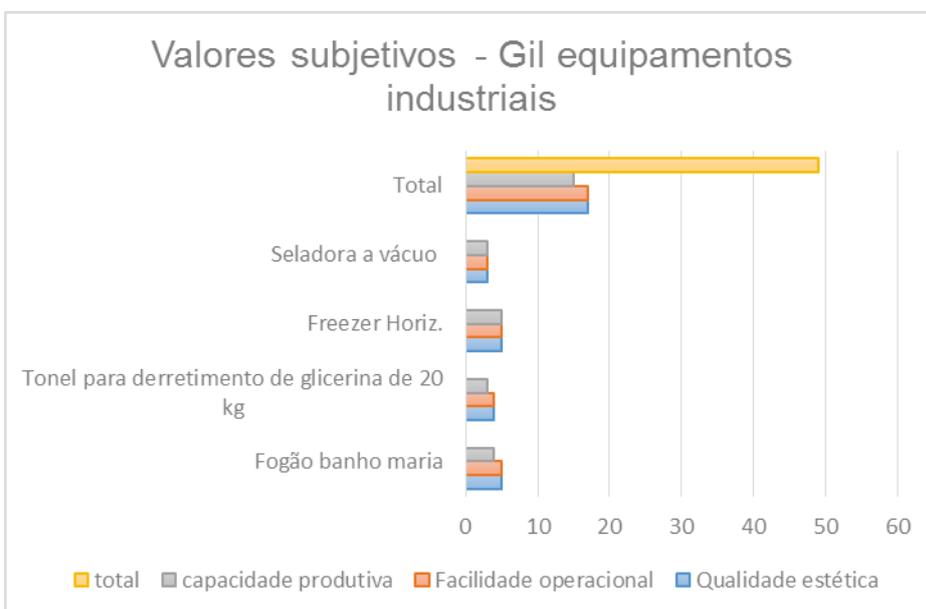
Fonte: Pesquisa direta, 2016.

**Tabela 6.** Avaliação dos valores subjetivos dos capitais fornecidos pela empresa Alki maquinas.



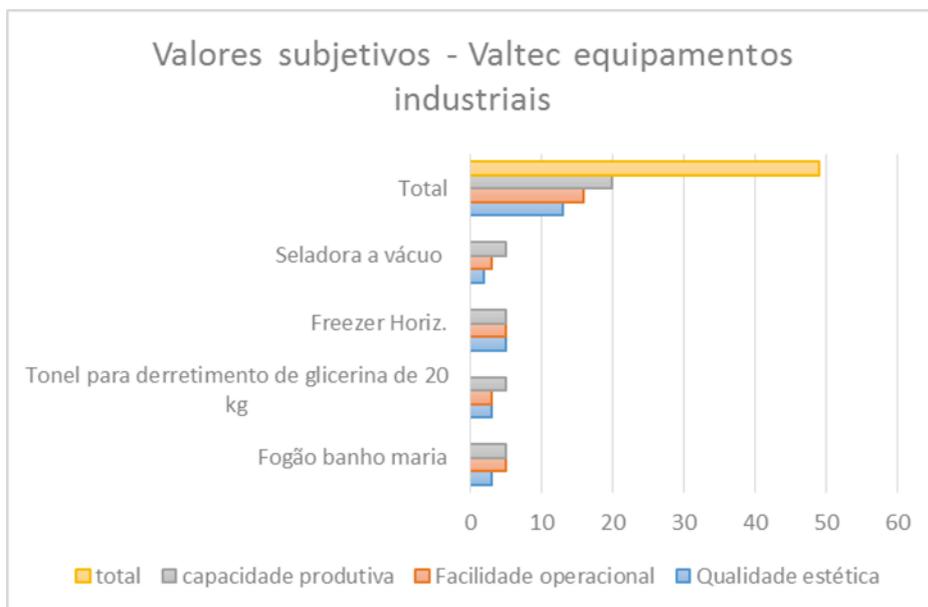
Fonte: Pesquisa direta, 2016.

**Tabela 7.** Avaliação dos valores subjetivos dos capitais fornecidos pela empresa Gil equipamentos industriais.



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

**Tabela 8.** Avaliação dos valores subjetivos dos capitais fornecidos pela empresa Valtec equipamentos industriais.



Fonte. Pesquisa direta, 2016.



# LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-CONSUMO DO REFUGO DE GARRAFAS PET ORIUNDOS DO PROCESSO DE ENVASE DE ÁGUA NA LW AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL LIMITADA

## **Juliana Furtado Ruas**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
jufruas@gmail.com

## **Virginia Maria Moura dos Santos**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
viginiamoura@hotmail.com

## **Jean Mari Felizardo**

Professor titular do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Especialista em Logística Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Especialista em Gestão da Aprendizagem pela Universidade Positivo (UP). Graduado em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela UP. Técnico em Mecânica Industrial pela UTFPR. Leciona em cursos de MBA na área de Gestão no Estado do Ceará.  
jean\_m\_felizardo@yahoo.com.br

## **RESUMO**

O objetivo geral deste estudo de caso é analisar o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada por meio do processo logístico reverso de pós-consumo. As empresas que utilizam a logística reversa como forma de gerir corretamente os seus resíduos podem obter retornos positivos, como credibilidade entre os consumidores, futuros lucros financeiros com a redução dos custos e a colaboração para a redução da degradação ambiental. O método quanto ao objetivo é uma pesquisa exploratória-descritiva, por meio de uma investigação bibliográfica e de campo, de natureza qualitativa por meio de uma entrevista padronizada e estruturada. A pesquisa resultou na necessidade de organizar o processo logístico reverso por meio de um fluxograma, um cronograma para entrega do refugo à empresa recicladora e a necessidade de envolvimento da empresa no processo por completo. Com a adoção das sugestões, a empresa pode obter diferencial competitivo, ganhos financeiros a médio e longo prazo e de imagem corporativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Água. Descarte. Garrafa PET. Logística Reversa de Pós-consumo. Refugo.

## **ABSTRACT**

*The main objective of this study is to analyze the appropriate waste disposal of PET bottles from the water bottling process at LW Agropecuária e Industrial Limitada through the post-consumption reverse logistics process. Companies that use reversal logistics as a way to properly manage their waste can obtain positive returns, such as credibility among consumers, future financial profits as a result of cost reduction, and collaboration to reduce environmental degradation. The applied method to reach the objective is an exploratory-descriptive research, through a bibliographical and field investigation, of a qualitative nature through a standardized and structured interview. The research resulted in the need to organize the reverse logistics process through a flowchart, a schedule for delivery of the waste to the recycling company and the need to involve the company in the process as a whole. With the introduction of the suggestions, the company can obtain competitive differential, financial gains in medium and long term, and corporate image.*

**KEYWORDS:** Disposal. PET Bottle. Post-Consumption Reverse Logistics. Waste. Water.

## INTRODUÇÃO

As empresas são permanentemente desafiadas a melhorar e a reinventar-se para que continuem a afirmar-se e a distinguir-se num mercado cada vez mais competitivo. Ganha esta batalha quem conseguir criar valor acrescentado ao cliente.

É o que ocorre no cenário global do ano 2017, com a alta competitividade entre as empresas, em que estas precisam cada vez mais buscar formas de serem bem vistas por seus consumidores e destacar-se entre os concorrentes, utilizar a logística reversa de pós-consumo torna-se um diferencial, pois destaca a empresa de forma positiva e a mantém no nível de competitividade.

Diante das grandes transformações econômicas e sociais, um dos maiores desafios é fazer com que a empresa trabalhe para melhorar e proteger o meio ambiente, visto que o novo contexto econômico caracteriza-se por clientes cada vez mais rígidos, com tendências a interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável (TACHIZAWA, 2011).

Os consumidores estão mais conscientes da necessidade de preservar o meio ambiente, portanto, empresas que se preocupam com o descarte correto dos seus produtos por meio da logística reversa de pós-consumo estão conquistando maior espaço e a preferência. É por meio da logística reversa que acontece o reaproveitamento de materiais, tendo o seu ciclo de vida útil ampliado e retornando ao ciclo produtivo (LEITE, 2009).

A preferência pelas empresas que realizam o descarte correto dos seus produtos por meio da logística reversa de pós-consumo foi comprovada por meio da pesquisa *Good Purpose*, realizada em 2010 pela Edelman em dez países (Alemanha, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos da América, França, Índia, Inglaterra, Itália e Japão), na qual 78% dos brasileiros declararam sentir que está se tornando cada vez mais inaceitável empresas que não se esforçam para mostrar preocupação com o meio ambiente. Ainda, 76% dos brasileiros têm uma opinião melhor sobre empresas que integram as boas causas aos seus negócios e 75% dos brasileiros procuram marcas que façam mais do que apenas oferecer um bom produto ou serviço (LICENCIAMENTO, 2010).

O reaproveitamento de resíduos de pós-consumo é uma das principais questões ambientais do século XXI, devido ao grande crescimento da população mundial. A sociedade impulsiona-se a buscar soluções para o reaproveitamento por conta da escassez de materiais, disposição inadequada de resíduos urbanos e industriais, os gastos com saúde pública e os impactos ambientais associados, (FELIZARDO, 2005; GONTIJO; DIAS, 2011).

As empresas que utilizam a logística reversa como forma de gerir corretamente os seus resíduos podem obter retornos positivos, como credibilidade entre os consumidores, futuros lucros financeiros com a redução dos custos e a colaboração para a redução da degradação ambiental (TADEU *et al.*, 2012).

Além da economia em relação aos custos das empresas, um sistema de logística bem implementado pode fazer com que as mesmas tenham a fama de boas cidadãs comprometidas com o meio ambiente, o que propicia um diferencial no mercado (SANTOS; OLIVEIRA, 2012).

“As organizações que tomarem decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica conseguirão significativas vantagens competitivas, quando não, redução de custos e incremento nos lucros a médio e longo prazos” (TACHIZAWA, 2011, p. 6). Fato comprovado em pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), em que “em 2010, 68% dos consumidores brasileiros estariam dispostos a pagar mais por um produto que não agredisse o meio ambiente” (TACHIZAWA, 2011, p. 5).

Além disso, as leis ambientais no Brasil caminham no sentido de tornar as empresas cada vez mais responsáveis por todo o ciclo de vida de seus produtos, desde a fabricação até seu descarte, adotando o princípio do poluidor-pagador, segundo o qual o agente poluidor deve ser responsável pelo pagamento da solução do problema. Por não quererem ser responsáveis por danos ecológicos, as empresas tendem a implementar o ciclo reverso de seus materiais e divulgar a imagem institucional ecologicamente correta aos clientes (SANTOS; OLIVEIRA, 2012).

Em relação à legislação, tem-se a Política Nacional do Resíduos Sólidos (PNRS), Lei n. 12.305, de 02 de agosto de 2010, que trata da fiscalização e regulamentação do destino e tratamento dos resíduos sólidos produzidos no Brasil e

o Decreto n. 7.404/2010, que regulamenta a Lei n. 12.305/2010, instituindo o Plano Nacional de Resíduos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa (BRASIL, 2010a; BRASIL, 2010b).

Devido às legislações ambientais cada vez mais rígidas, a responsabilidade do fabricante do produto está se ampliando. Portanto, não é suficiente o reaproveitamento e a remoção do refugo que fazem parte diretamente do seu processo produtivo; o fabricante é responsabilizado pelo produto até o final de sua vida útil (responsabilidade compartilhada). Logo, a logística reversa de pós-consumo está ganhando importância nas operações das empresas (SHIBAO; MOORI; SANTOS, 2010).

Para cumprir a PNRS, os sistemas de logística reversa são implementados por meio de instrumentos jurídicos contratuais, que visam a obter soluções consensuais no âmbito empresarial com o apoio do governo federal (CEMPRE, 2015).

Tratar do adequado processo de logística reversa do refugo de garrafas PET oriundas do processo de produção é ter consciência ambiental. As embalagens PET foram concebidas para ser um material totalmente reaproveitável, mas representam um sério problema para o meio ambiente, pois não há planejamento do seu canal reverso. O PET descartado deve ser reaproveitado, seja pelo seu potencial como matéria prima ou porque demora mais de duzentos anos para se deteriorar e ainda dificulta a compactação nos aterros sanitários (GONTIJO; DIAS, 2011).

Para reduzir o impacto dos plásticos no ambiente, o gerenciamento dos resíduos torna-se imperativo e, desta forma, a estratégia da reciclagem pode ser facilmente introduzida no processo de refugo das garrafas PET oriundas do envase de água (XAVIER *et al.*, 2006).

Em 1960, a produção mundial de PET era de 6 milhões de toneladas por ano e passou para 110 milhões de toneladas em 1994. Devido ao aumento, as leis relacionadas estão mais rígidas. No Brasil, o consumo de garrafas PET iniciou-se em 1989 e alcançou níveis de produção de 13 bilhões de garrafas por ano em 2000, o que corresponde a mais de 70% das embalagens do setor de refrigerantes. As características de transparência e as vantagens logísticas na distribuição direta deste produto motivaram este crescimento (LEITE, 2009).

O nono censo da reciclagem de PET no Brasil, realizado pela Associação Brasileira da Indústria do PET (ABIPET) em 2013, indicou um crescimento de 12% na reciclagem de PET. Foram coletadas 331 mil toneladas de embalagens no ano de 2012 no Brasil, sendo 19% na região Nordeste. Este número tende a aumentar, visto que 82% dos participantes da pesquisa têm interesse em investir no processo de reciclagem de PET (ABIPET, 2013a).

Apesar dos números apresentados na pesquisa da ABIPET, o Brasil descarta 4,7 bilhões de garrafas PET na natureza e 53% destas não são reaproveitadas, contaminando rios e indo para lixões. O que preocupa mais é o aumento da quantidade fabricada e a pretensão de indústrias de cerveja em usar esse tipo de embalagem (TAGORE, 2008).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) divulgou em 2010 que o Brasil perde R\$ 8 bilhões por ano ao deixar de reciclar todo resíduo reciclável, enviando para aterros e lixões. Em 2012, a pesquisa do IPEA constatou que o plástico é o material com menor taxa de reciclagem. Dentre os tipos de polímeros, o PET obteve o melhor resultado, com taxas de reciclagem pós-consumo da ordem de 60%, o polietileno de baixa densidade (PEBD) 20% e todos os outros polímeros, porém, apresentam taxas inferiores a 10% (IPEA, 2010; IPEA, 2012).

A parte positiva é que ocorre uma mudança no perfil das empresas recicladoras, nas quais a cadeia produtiva da reciclagem do PET vem se consolidando, com a capacidade de reciclagem instalada aumentando a cada ano. Antes de pequeno porte, essas empresas agora já apresentam perfil de empresa de médio porte, predominando empresas que processam entre 100 a 500 toneladas por mês (GONTIJO; DIAS, 2011).

No Brasil, 13% dos resíduos sólidos urbanos passam pelos processos de reciclagem. Em 2013, os números da reciclagem foram: plásticos (19%) e garrafas PET (56%) (ARAÚJO, 2013).

O décimo censo de reciclagem de PET no Brasil realizado em 2015 pela ABIPET indicou que a baixa atividade econômica reduziu o preço do petróleo, a rentabilidade e a atratividade, o que afetou os setores importantes, como têxtil, químico, automotivo e de transporte, que tiveram quedas de quase 50% em suas atividades. Essa redução refletiu negativamente sobre a reciclagem, já que são grandes consumidores de matéria prima reciclada, que em 2014 foi de 314

toneladas e em 2015 reduziu para 274 toneladas de PET reciclados no Brasil (ABIPET, 2015).

Por estas questões apresentadas, justifica-se a necessidade de analisar o tema logística reversa de pós-consumo do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada, este, como forma de introduzir a logística reversa nos processos da empresa, visando à melhoria na relação entre a empresa e seus *stakeholders*, bem como destinar corretamente o material que está ocupando grande espaço no armazém.

O **problema do presente estudo** é responder como o processo de logística reversa de pós-consumo pode contribuir para o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada?

O **objetivo geral** é analisar o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada por meio do processo logístico reverso de pós-consumo. Os **objetivos específicos teóricos** deste estudo são: descrever o processo de logística reversa de pós-consumo e descrever o processo de logística reversa de pós-consumo de garrafas PET.

Já os **objetivos específicos empíricos** deste estudo são: descrever o processo logístico de refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada e propor o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada por meio do processo logístico reverso de pós-consumo.

Trata-se de um estudo de caso, no qual a pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, com meios de investigação de pesquisa bibliográfica e de campo. Sua natureza é de pesquisa qualitativa com amostra não probabilística com amostra intencional.

A estrutura do presente artigo científico é composta por cinco capítulos. O primeiro é a introdução do trabalho, o segundo capítulo trata da revisão de literatura. O método utilizado no trabalho é explanado no terceiro capítulo, seguido dos resultados obtidos na pesquisa e considerações finais no quarto e quinto capítulos, respectivamente. Em seguida, as referências, apêndices e anexos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, foram apresentados os conceitos pertinentes ao tema, de acordo com a literatura científica, de logística reversa, logística empresarial, a logística no Brasil, a logística reversa de pós-consumo, os canais de distribuição reversos de pós-consumo e a legislação ambiental de resíduos plásticos na Política Nacional de Resíduos Sólidos, Lei n. 12.305/2010.

### 2.1 LOGÍSTICA REVERSA

Nesta subseção, foi apresentada a logística empresarial, com um breve histórico da logística no Brasil, e logística reversa de pós-consumo e seus canais de distribuição reversos, finalizando com a Lei n. 12.305/2010, a de Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).

#### 2.1.1 Logística Empresarial

De uma simples área de estocagem de materiais a uma área estratégica no cenário concorrencial de 2017, a logística empresarial pode ser entendida como uma das mais antigas e inerentes atividades humanas, na medida em que sua principal missão é disponibilizar bens e serviços gerados por uma sociedade, nos locais, no tempo, nas quantidades e na qualidade em que são necessários aos utilizadores (LEITE, 2009).

A logística desempenha um papel estratégico importante no planejamento das redes operacionais, controlando os fluxos de materiais e as informações que correspondem às fases da cadeia de suprimentos. São todas as atividades de movimentação e armazenagem para facilitar o fluxo do produto, desde a aquisição da matéria prima ao ponto final (FELIZARDO, 2005; LEITE, 2009).

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) norte-americano diz que a logística tem o objetivo de atender aos requisitos do consumidor, sendo o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e

informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo (NOVAES, 2007).

Mesmo com a abertura da economia e a globalização econômica, a evolução da logística no Brasil é lenta. O desenvolvimento e a importância da logística empresarial no Brasil tornaram-se evidentes a partir da década de 90, por meio da redução de tarifas de importação em diversos setores econômicos que propiciou maior internacionalização do país. Com isso, novos padrões de competitividade emergiram gradativamente no mercado brasileiro, de forma equivalente à observada nos países desenvolvidos, na busca de melhores práticas internacionais (NOVAES, 2007; LEITE, 2009).

O Brasil passa por um período de transformações rumo à modernidade, por vontade própria ou por necessidade de inserção no contexto latino americano e mundial, com ideias de desestatização e desregulamentação abertas, em que a logística empresarial é evidenciada pelo aumento de exigências na competição interna e externa, a maior conscientização empresarial de suas possibilidades competitivas, a preocupação com os custos de estoques e transportes, a exigência de velocidade de resposta, a necessidade de melhorar a matriz de transportes nacional e a exigência de formação de especialistas (FELIZARDO, 2005; LEITE, 2009).

### **2.1.2 Logística Reversa de Pós-Consumo**

A logística reversa é a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens pós-venda e pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo. Estes retornos se dão por meio dos canais de distribuição reversos, agregando valores de diversas naturezas: econômico, de prestação de serviços, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, dentre outros (LEITE, 2009).

A Lei n. 12.305/2010, que explicita a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) define a logística reversa como um instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor

empresarial, visando ao reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada (BRASIL, 2010a).

Logística reversa é uma atividade responsável pelo fluxo de produtos e serviços no intervalo entre produção e consumo, visando a ajustá-los às necessidades dos consumidores. Preocupa-se com o caminho de volta dos bens produzidos, seja reaproveitamento ou simplesmente para disposição final. O objetivo fundamental da logística reversa é dar valor aos produtos descartados e, se possível, recolocá-los nos fluxos da logística direta (BEZERRA, 2009; GONTIJO; DIAS, 2011).

Mesmo sendo comum associar a logística reversa à questão ambiental, pois um de seus princípios é a preservação do meio ambiente, deve-se esclarecer que a logística reversa é uma das áreas da logística empresarial e esta sempre considera a possibilidade de se obter ganhos com os resíduos, tanto no seu reaproveitamento interno como na sua venda para realimentar a cadeia de suprimentos, afirmando a possibilidade de crescimento econômico com preservação do meio ambiente (GONTIJO; DIAS, 2011).

O pós-consumo pode ser dividido em canais de ciclo aberto ou fechado; no canal de ciclo aberto o produto terá uma utilização distinta da que teve no canal de distribuição direto, ou seja, apresentam maior dificuldade de gerenciamento e muitas vezes não atraem as empresas que geram o resíduo. Um exemplo é o PET, uma vez que o material reciclado não tem o mesmo uso do material 'virgem' (GONTIJO; DIAS, 2011, p. 5).

O objetivo do canal reverso de reciclagem é reintegrar os materiais dos bens de pós-consumo, seja como substitutos de matérias primas primárias na fabricação de outras matérias primas, seja na fabricação de outros produtos, permitindo produtos reciclados economicamente aceitáveis e rendimentos industriais compatíveis nos processos, que pode promover ganho de imagem, aumento da competitividade e redução de custos para as empresas (LEITE, 2009; FIGUEIRÓ, 2010).

#### 2.1.2.1 Canais de Distribuição Reversos de Pós-Consumo de Resíduos Industriais

As etapas ou meios necessários para o retorno dos produtos ao ciclo produtivo da empresa, seja devido a defeitos de fabricação, prazo de validade

vencido, ciclo de vida útil encerrado ou reaproveitamento de embalagens, constituem os canais de distribuição reversos. Esse reaproveitamento pode ser por meio de subsistemas de reuso, remanufatura ou reciclagem (BEZERRA, 2009; LEITE, 2009).

Os bens industriais apresentam ciclos de vida útil de algumas semanas ou de muitos anos, após os quais são descartados pela sociedade, de diferentes maneiras, constituindo os produtos de pós-consumo e os resíduos sólidos em geral, as diferentes formas de processamento e de comercialização dos produtos de pós-consumo ou de seus materiais constituintes, desde sua coleta até sua reintegração ao ciclo produtivo como matéria prima secundária, são denominadas canais de distribuição reversos de pós-consumo (LEITE, 2009, p. 8).

“A vida do produto, do ponto de vista da logística, não se encerra com a entrega ao consumidor” (BALLOU, 2006, p. 29). “A vida útil de um bem é entendida como o tempo decorrido desde a sua produção original até o momento em que o primeiro possuidor se desembaraça dele” (LEITE, 2009, p. 38).

Os bens de pós-consumo são bens industriais classificados como duráveis ou semiduráveis e que, ao atingirem seu fim de vida útil efetivo, podem retornar ao ciclo produtivo de alguma maneira, uma possibilidade é por meio da reciclagem, onde os materiais constituintes dos produtos descartados são extraídos industrialmente, transformando-se em matérias primas secundárias ou recicladas, para serem reincorporadas à fabricação de novos produtos. Na impossibilidade de revalorização, os bens de pós-consumo encontram a disposição final em aterros sanitários ou são incinerados (BEZERRA, 2009; LEITE, 2009).

A percepção empresarial sobre a importância dos canais reversos passa por mudanças nas últimas décadas, devido aos impactos causados sobre o meio ambiente pelos produtos e processos industriais, acrescidos dos grandes desastres ecológicos cada vez mais próximos e que fazem parte da vida moderna, tornam-se mais visíveis à sociedade (LEITE, 2009).

Destaca-se o importante papel do consumidor, que inicia o processo de devolução de produto e dos demais participantes do canal, como atacadistas, varejistas, entre outros, que viabilizam o retorno dos produtos ao ciclo produtivo ou de negócios por meio de canais reversos devidamente estruturados (responsabilidade compartilhada) (BEZERRA, 2009).

### 2.1.3 Legislação Ambiental de Resíduos Plásticos e a Política Nacional de Resíduos Sólidos

Com o intuito de atender às atuais necessidades sem comprometer as gerações futuras, o desenvolvimento sustentável objetiva o crescimento econômico com minimização dos impactos ambientais. Nesse aspecto, a sociedade tem desenvolvido uma série de legislações e novos conceitos de responsabilidade empresarial, de modo a adequar o crescimento econômico às variáveis ambientais (LEITE, 2009).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos reúne o conjunto de princípios, objetivos, instrumentos, diretrizes, metas e ações adotados pelo Governo Federal, isoladamente ou em regime de cooperação com Estados, Distrito Federal, Municípios ou particulares, com vistas à gestão integrada e ao gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos (BRASIL, 2010a).

A Lei n. 12.305/2010, em seus artigos 30 e 33, institui a “**responsabilidade compartilhada**” pelo ciclo de vida dos produtos, na qual os fabricantes, os importadores, os distribuidores e os comerciantes, os consumidores e os titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos são obrigados a estruturar e implementar sistemas de logística reversa, mediante retorno dos produtos após o uso pelo consumidor, de forma independente do serviço público de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos (BRASIL, 2010a).

A partir do conceito de “responsabilidade compartilhada”, tanto as indústrias como os supermercados, distribuidores, importadores e comércio em geral estão obrigados a instituir sistemas para coleta e recuperação de materiais após o consumo, dando continuidade ao seu ciclo de vida como insumo à fabricação de novos produtos. Conforme o Decreto n. 7.404/2010, a responsabilidade pelos materiais descartados após o consumo recai também sobre os consumidores e o poder público municipal, os titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos (CEMPRE, 2015).

O Decreto n. 7.404/2010 estabelece normas para a execução da Política Nacional de Resíduos Sólidos, por meio do Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos, com a finalidade de apoiar a estruturação e implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, por meio da articulação

dos órgãos e entidades governamentais, de modo a possibilitar o cumprimento das determinações e das metas previstas na Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010 (BRASIL, 2010b).

O Decreto n. 7.404/2010, no artigo quinto, direciona aos fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos a responsabilidade pelo ciclo de vida dos produtos, que considera os aspectos ambientais e potenciais impactos, desde a aquisição de matéria prima até o processamento, uso e destinação final, abrindo perspectivas para maior escala e um novo patamar nos números da reciclagem (BRASIL, 2010b; CEMPRE, 2015).

Diante do exposto, com o processo de logística reversa do bem de pós-consumo, faz-se necessário conhecer o processo de produção das garrafas PET e as possibilidades de reciclagem, conforme exposto no próximo capítulo.

## 2.2 PROCESSO DE LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-CONSUMO DE GARRAFAS PET

Nessa seção foi descrito todo o processo de fabricação de garrafas PET, desde a produção da resina, sua matéria prima primária, até o processo de reciclagem.

### 2.2.1 Processo de Produção de Garrafas PET

O polietileno tereftalato (PET), é classificado quimicamente como polímero poliéster termoplástico. O PET é produzido industrialmente por esterificação direta do ácido tereftálico purificado (PTA) com o monoetileno glicol (MEG). Esses dois elementos são misturados, formando uma pasta que, durante o processo de fabricação reagirão entre si, passando por cristalização e formando a resina PET. A produção de garrafas de PET é normatizada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) por meio da NBR15395:2006 (ABIPET, 2012).

O material que constitui as garrafas de PET, foi sintetizado em 1941, descoberto pelos químicos ingleses Rex Whinfield e James Dickson. Inicialmente, bastante utilizado na fabricação de fibras sintéticas para a indústria têxtil em geral e

posteriormente na fabricação de filmes para o setor de embalagens, fitas cassete, raios X, entre outros. Na década de 70, desenvolveram-se as primeiras garrafas de PET para o setor de embalagens de bebidas. No Brasil, somente em 1988 iniciou-se a produção dessas garrafas. Apenas a partir de 1993 passou a ter forte expressão no mercado de embalagens, notadamente para os refrigerantes (LEITE, 2009).

Após a aquisição da resina, antes da produção da garrafa, é necessário produzir uma pré-forma, que será posteriormente soprada para chegar ao formato final do produto. Esta transformação da resina PET em garrafas ocorre em sete etapas diferentes, onde as quatro primeiras são: secagem, alimentação, plastificação e injeção, que dizem respeito à fabricação das pré-formas; e, as três últimas dizem respeito à fabricação das garrafas, que são as fases de condicionamento, sopro e ejeção do produto (ABIPET, 2012).

No condicionamento, a pré-forma recebe um tratamento térmico diferenciado, onde a resina é aquecida onde for necessário, possibilitando obter o formato do produto e otimizando o sopro, onde a pré-forma é colocada dentro do molde, sobre a ação de aquecimento e ar comprimido, resfriado e endurecido, obtendo a forma final da embalagem. Então, a embalagem soprada é retirada ou ejetada da máquina e está pronta para o envase (ABIPET, 2012; PLASTIVIDA, 2016a).

Por suas características técnicas que proporcionam alta resistência ao impacto e aparência nobre devido ao brilho e transparência, a utilização do PET tem taxas cada vez mais altas. Em 2000 a taxa de utilização era de 255 toneladas, chegando a 572 toneladas em 2011, o que representa um aumento de 44,5% em onze anos. O seu custo de transporte e de produção menores também proporcionam o aumento da taxa de utilização (ABIPET, 2013b; PORTAL BRASIL, 2014).

### **2.2.2 Reciclagem de Garrafas PET**

A reciclagem é um conjunto de técnicas de reaproveitamento de materiais descartados, reintroduzindo-os no ciclo produtivo. Pode ser considerada o reaproveitamento de tudo que é descartado por meio da reutilização ou reprodução de um ou de vários novos produtos por meio de um processo, seja industrial ou

artesanal, tornando o produto novamente útil para seu retorno ao ciclo produtivo (AMADO; SILVA; NETTO, 2015; BRASIL, 2016).

Reciclagem é o canal reverso de revalorização em que os materiais constituintes dos produtos descartados são extraídos industrialmente, transformando-se em matérias primas secundárias ou recicladas, que serão reincorporadas à fabricação de novos produtos (LEITE, 2009, p. 9).

“Os setores industriais passaram a reciclar quando as indústrias passaram a definir o processo como estratégia de gestão ambiental e as organizações a assumiram como forma de serem identificadas como ambientalmente corretas” (OLIVEIRA, 2011, p. 22).

O processo de reciclagem é necessário, principalmente quando é voltado para produtos que demorariam muito tempo para entrar em estado de decomposição, levando as indústrias a obterem maior lucratividade devido ao valor agregado à produção com matéria prima reutilizável ser de valor menor. Isto reforça a necessidade de se desenvolverem estratégias e planejamento para o desenvolvimento desta técnica e aplicação de novas tecnologias neste setor, tornando a reciclagem estratégia de competitividade e lucratividade (OLIVEIRA, 2011; AMADO; SILVA; NETTO, 2015).

A reciclagem se divide em **direta** e **indireta**. A direta define como o reprocessamento de materiais dentro da linha de produção identificada no pré-consumo e a reciclagem indireta realiza o reprocessamento após o descarte do produto pelo consumidor ou reprocessamento do lixo reciclável identificada com o pós-consumo (OLIVEIRA, 2011, p. 22, grifo nosso).

A reciclagem do PET acontece em três etapas básicas: a **recuperação**, que se inicia no momento do descarte e termina com a confecção do fardo, tornando-se sucata comercializável; a **revalorização**, com início na compra da sucata em fardos e fim na produção de matéria prima reciclada; e, a **transformação**, fase final do processo de reciclagem, é a utilização da matéria prima oriunda das garrafas de PET pós-consumo para a fabricação (ABIPET, 2013a).

A reciclagem de materiais descartados compreende em: **coleta e separação**, onde é feita a triagem por tipos de materiais; a **revalorização**, na qual os materiais separados são preparados para serem transformados em novos produtos; e, a

**transformação**, com o processamento dos materiais para geração de novos produtos a partir do produto revalorizado (PLASTIVIDA, 2016b).

“Além dos aspectos econômicos, a reciclagem economiza recursos naturais, aumenta a eficiência produtiva e proporciona o uso racional de energia e menor emissão de gases do efeito estufa” (CEMPRE, 2015).

Existem três tipos de reciclagem, que geram diferentes tipos de produtos e benefícios (ECYCLE, 2016):

- 1) a **reciclagem mecânica** transforma os plásticos em pequenos grânulos. Estes podem ser utilizados na produção de novos materiais, como sacos de lixo, pisos, mangueiras, embalagens não alimentícias, peças de automóveis etc.;
- 2) a **reciclagem química** transforma os plásticos em materiais petroquímicos básicos. Estes servem de matéria prima para a criação de produtos de elevada qualidade;
- 3) a **reciclagem energética** ocorre por meio da incineração do plástico, onde o poder calorífico deste gera energia térmica e elétrica. Desta forma, permite que os plásticos sejam aproveitados como combustível.

A figura contida no Anexo A (p. 42) representa as formas de reciclagem dos plásticos, mecânica, química e energética, bem como os produtos resultantes de cada uma.

As principais dificuldades no processo de reciclagem do lixo estão na falta de incentivos fiscais e de programas de coleta seletiva. O ideal no Brasil e no mundo é uma coleta seletiva em todos os municípios, para que se tenha uma maior porcentagem de reciclagem. O Brasil é o terceiro maior consumidor mundial de PET, com **2.177.799** toneladas em 2010, e a tendência do mercado é de um aumento de consumo para os próximos anos (UDA, 2010).

Deve-se levar em consideração o custo da separação, coleta, transporte, armazenamento e preparação do resíduo antes do processamento, a quantidade de material disponível e condições de limpeza, a proximidade da fonte geradora ao local onde o material será reciclado, o custo do processamento do produto, as características e aplicações do produto resultante e a demanda do mercado para o material reciclado (PLASTIVIDA, 2016b).

Nesse sentido, a alta carga tributária gera desânimo e impede o crescimento do processo de reciclagem, pois as empresas de reciclagem pagam 42,5% de imposto sobre uma matéria prima que já teve seu imposto pago e sem crédito para compensar o tributo (ORTIZ, 2014).

O Brasil consegue reciclar somente uma pequena parcela, apesar de existirem muitas ações voltadas à reciclagem do plástico. “Em 2012, 6,5 milhões de toneladas de resinas termoplásticas foram consumidas. Cerca de 21,7% dos plásticos foram reciclados no Brasil em 2011, representando aproximadamente 953 mil toneladas por ano” (CEMPRE, 2017). Para que a ação seja eficaz, são necessárias estratégias eficientes, que gerem alternativas que tragam valores significativos às cadeias produtivas de reciclagem, com o melhor aproveitamento dos resíduos sólidos para assim trazer benefícios à própria indústria, ao meio ambiente e gerar renda (OLIVEIRA, 2011).

O capítulo 2 apresentou a logística reversa, de forma mais específica, sobre seus canais de distribuição reversos e a Política Nacional de Resíduos Sólidos, adequados ao processo de logística reversa de pós-consumo das garrafas PET. Com isso, o processo de produção das garrafas PET foi explicitado e as possíveis formas de reciclagem deste material foram explanadas. O capítulo 3 contempla o método que foi adotado no presente estudo de caso.

### **3 MÉTODO**

O presente capítulo trata do método que foi adotado para alcançar os objetivos propostos para resolver o problema de pesquisa, no qual método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para que os objetivos propostos sejam alcançados, foram adotados os procedimentos metodológicos descritos nas subseções a seguir.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

“A pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 57). Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, que tem por objetivo “descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 171).

Com o intuito de proporcionar maior familiaridade com o processo logístico reverso de pós-consumo no descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada, a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características da população da empresa, estabelecendo relações entre as variáveis relacionadas e como é realizado o processo logístico reverso do refugo de garrafas PET na empresa (SILVA, 2003).

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se o procedimento de pesquisa bibliográfica e de pesquisa de campo. Onde a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa é de campo, pois os dados foram coletados em uma situação na qual não há controle rígido, ou seja, não há possibilidade de monitoramento, por parte das pesquisadoras, das variáveis ambientais envolvidas que podem interferir na situação de coleta. Tem o objetivo de obter informações e/ou conhecimentos acerca de um problema ou de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (APPOLINÁRIO, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2010).

A natureza desta pesquisa é qualitativa, pois evita números e lida com interpretações das realidades sociais com coleta de dados a partir de interações sociais das pesquisadoras com o fenômeno pesquisado. Além disso, não possui condições de generalização, ou seja, dela não se podem extrair previsões nem leis

que podem ser extrapoladas para outros fenômenos diferentes daquele que está sendo pesquisado (APPOLINÁRIO, 2012).

Para o estudo em questão, este procedimento técnico propiciou analisar o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada por meio da logística reversa de pós-consumo.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – LW AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL LIMITADA

Este estudo não buscou a generalização dos resultados alcançados, sendo escolhido o estudo de caso. “O estudo de caso explora situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrevendo o contexto da investigação e explicando as variáveis causais” (GIL, 2008, p. 58), desta maneira, foi utilizado o estudo de caso como estratégia para analisar qual o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada por meio da logística reversa de pós-consumo.

A amostra do estudo de caso é não probabilística com amostra intencional, que “envolve a escolha de participantes em função de sua disponibilidade para participar do estudo. Os sujeitos são selecionados pela conveniência do pesquisador” (APPOLINÁRIO, 2012, p. 135), sendo a amostra deste estudo o responsável pelo processo de descarte do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa é um dispositivo ou processo por meio do qual mensura-se ou observa-se determinado fenômeno. Por meio da coleta de dados obtém-se as informações de uma determinada realidade, fenômeno ou sujeito, necessárias para a pesquisa (APPOLINÁRIO, 2012).

“A entrevista padronizada ou estruturada consiste em fazer uma série de perguntas feitas a um informante, de acordo com um roteiro preestabelecido. O teor e a ordem das perguntas não devem ser alterados” (SILVA, 2003, p. 69).

A entrevista estruturada padronizada focalizada, contendo 22 perguntas, foi realizada com o responsável pelo processo de descarte do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada com o intuito de detalhar como ocorre o processo logístico reverso do refugo das garrafas PET na empresa.

Foi realizado um teste para validar as questões elaboradas na entrevista. O pré-teste é usado com o objetivo de verificar se o instrumento de pesquisa utilizado tem condições de garantir resultados isentos de erros. No presente estudo o pré-teste foi realizado no mês de março de 2017 com o gerente industrial e a auxiliar técnica do trabalho da LW Agropecuária e Industrial Limitada devido o conhecimento dos dois no processo da logística reversa das garrafas PET na empresa (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Após o pré-teste, foram realizadas as devidas modificações na versão final da entrevista estruturada padronizada focalizada para a sua aplicação. O primeiro contato com o responsável pelo processo de descarte do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada foi realizado pessoalmente, para marcar a entrevista. A entrevista foi realizada no ambiente de trabalho do mesmo.

Foi solicitada autorização da empresa LW Agropecuária e Industrial Limitada para que os dados necessários fossem coletados, conforme Apêndice A (p. 36).

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Nesta seção foi apresentado o método de coleta, tabulação e tratamento dos dados que foram utilizados para análise dos resultados da pesquisa em questão.

A coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 149).

A entrevista estruturada padronizada focalizada foi realizada pessoalmente pelas pesquisadoras em abril de 2017, onde todas as questões propostas no roteiro foram respondidas de maneira satisfatória. Após aplicação da entrevista estruturada padronizada focalizada, foram selecionadas as informações para a realização da tabulação dos dados qualitativos.

“Tabulação é o processo de agrupar e contar casos que estão nas várias categorias de análise” (GIL, 2008, p. 159). Os dados coletados na entrevistas foram tabulados por meio do programa *Microsoft Office Word®*, armazenando os dados de maneira mais acessível e facilitando o agrupamento das informações.

Após a tabulação, foi realizada a análise e interpretação dos dados. A análise tem o objetivo de organizar, classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para os problemas propostos, que foram objeto da investigação e a interpretação procura um sentido mais amplo nas respostas, estabelecendo uma rede de ligações entre os resultados da pesquisa, que são cotejados com outros conhecimentos anteriormente adquiridos (ANDRADE, 2005).

A análise de conteúdo “permite analisar o conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos, películas cinematográficas, propaganda de rádio e televisão, *slogans*, entre outros, ela também pode ser aplicada a documentos pessoais como discursos, diários, textos, entre outros” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 117).

O resumo das características e organização da pesquisa do presente estudo de caso pode ser visto no quadro contido no Apêndice B (p. 37).

Diante das características da pesquisa apresentadas no capítulo 3, foi possível realizar a pesquisa de campo, obtendo os resultados apresentados no capítulo 4.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

A entrevista realizada na empresa LW Agropecuária e Industrial Limitada, em abril de 2017, com o responsável pelo processo logístico reverso do refugo das garrafas PET oriundas do envase de água, abordou inicialmente a legislação ambiental, especificamente a Lei n.12.305/2010, que trata da Política Nacional dos Resíduos Sólidos, e o Decreto n. 7.404/2010, que regulamenta esta lei. Diante do conhecimento do entrevistado a respeito da legislação, foi direcionado o assunto ao processo logístico reverso do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase, sendo possível conhecer o processo realizado na empresa, suas dificuldades, deficiências, seus pontos positivos para, a partir desse ponto, alcançar os objetivos específicos desta pesquisa científica.

#### 4.1 OBJETO DE ESTUDO – LW AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL LIMITADA

A empresa LW Agropecuária e Industrial Limitada, nome fantasia Água Clara, empresa do grupo Apiguana, iniciou suas atividades em 2005, no seguimento de envase de água adicionada de sais minerais. Está localizada no município de Aquiraz, precisamente na zona rural, instalada na fazenda Samambaia, cercada por 2.000 Km<sup>2</sup> de área verde. No início, a planta industrial era somente um galpão que realizava o envase de garrafão de 20 litros, mas expandiu com envase de garrafas de 330 mililitros, 500 mililitros com e sem gás, 1.500 mililitros, 6 litros e copo. Conta com duas plantas industriais, com equipamentos de qualidade e com um quadro de 63 funcionários.

A capacidade de produção é de 10.000 garrafas por hora, com garrafas de água de 330 mililitros e 500 mililitros com gás e sem gás, garrafas de 1.500 mililitros sem gás, copo 200 mililitros sem gás e garrafão de 6 litros sem gás. O principal produto da empresa é a garrafa de 500 mililitros com e sem gás. O faturamento médio da Água Clara é aproximadamente de R\$ 800.000,00 por mês com uma média de venda de 1.398.000 unidades de produtos.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista foi realizada com o supervisor de produção, que trabalha na empresa há 1 ano e 4 meses, graduado em Administração e pós-graduado em Engenharia de Produção.

Diante das respostas em relação à legislação ambiental de resíduos plásticos e à Política Nacional de Resíduos Sólidos, o entrevistado mostrou ter conhecimento superficial a respeito do que trata a Lei n. 12.305/2010 e do Decreto n. 7.404/2010, ao dizer o que entende como objetivo da responsabilidade compartilhada como o ato de “você conseguir diminuir os resíduos utilizando a conscientização de cada funcionário, principalmente na reutilização de bens” (ENTREVISTADO). A responsabilidade compartilhada, no entanto, envolve todos os que estão na cadeia, conforme explicitado na revisão de literatura (p. 10) por Brasil (2010a).

A empresa atua nesse sentido para por em prática a responsabilidade compartilhada ao vender o refugo do envase de garrafas PET à empresa de

reciclagem e solicitar que esta envie um certificado onde aponta o destino dado ao material, “exigimos que a empresa que é responsável pela parte de reciclagem identifique e demonstre o descarte desse produto” (ENTREVISTADO). Contudo, a empresa não faz a vistoria, no intuito de ter o controle e acompanhar o destino dado ao PET que vende para a empresa de reciclagem. Conforme explicitado na revisão de literatura (p. 11) por CEMPRE (2015) todos os envolvidos estão obrigados a instituir sistemas de coleta e recuperação de materiais, com isso, a responsabilidade da empresa não acaba ao vender o refugo de garrafas PET à empresa de reciclagem.

No que se refere ao processo logístico reverso do refugo de garrafas PET oriundas do envase de água realizado na empresa, conforme Apêndice D (p. 40), o processo é iniciado pelo descarte do refugo dentro da empresa (1), onde após o envase é retirada a tampa, o lacre e o rótulo (2). A tampa, o lacre e o rótulo são enviados para outro processo de reciclagem (3). Somente a garrafa PET é destinada à empresa de reciclagem que a transforma em vassouras. A armazenagem (4) é feita em sacos que tem capacidade média de 600 garrafas. “Estes sacos ficam guardados na área de descarte para plásticos, área esta que é exclusiva para guardar esse material enquanto aguarda a empresa de reciclagem recolher” (ENTREVISTADO). Esta coleta é feita quando a baia fica cheia, que corresponde a cada 15 dias, e a empresa informa a necessidade de coleta (5). Ao informar a necessidade de coleta, é emitida a nota fiscal de venda do refugo (6), conforme Anexo B (p. 43). Após isso, a empresa recicladora coletará o refugo (7) ou a própria empresa fará a entrega (8), para o processo de reciclagem ser realizado (9). A empresa recicladora emite a declaração de destinação do refugo (10), Anexo C (p. 44) “que comprova a destinação, no caso a reciclagem, realizada pela empresa” (ENTREVISTADO).

Existe a necessidade de a empresa LW Agropecuária e Industrial Limitada se envolver no processo por completo, buscar saber como é feita a reciclagem, se todo o material é reciclado e o que é feito com o que não é possível reciclar, fazendo uma auditoria no processo. A nota fiscal da venda do refugo não garante que o material terá o destino correto.

A empresa que realiza a reciclagem transforma o refugo de garrafas PET em vassouras, por meio da reciclagem indireta, conforme explicitado na revisão de

literatura (p. 13) por Oliveira (2011). Como o processo não é realizado pela empresa, os mesmos não souberam informar qual o tipo de reciclagem utilizada, se mecânica, química ou energética, mas como o produto final são vassouras, entende-se que o processo seja mecânico, conforme explicitado na revisão de literatura (p. 14) por Ecycle (2016).

A dificuldade apontada para realizar o processo logístico reverso do refugo das garrafas PET oriundas do envase de água foi que existem poucas empresas no mercado autorizadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) para realizar o processo de tratamento e reutilização do PET, o que leva a vender para empresas pequenas, como a que realiza a reciclagem atualmente, e por ser pequena, não tem espaço para armazenar todo o refugo comprado ou não tem caminhão para realizar a coleta, sendo necessário este material permanecer armazenado por um período nas dependências da LW Agropecuária e Industrial Limitada ou que a empresa disponibilize um caminhão para realizar a entrega.

O transtorno que traz se não coletar no período correto é que fica preenchido o espaço determinado para ficar só os resíduos sólidos, passando a preencher espaço da fábrica que é destinado ao armazenamento da produção. Por isso, quando a empresa não faz a coleta no dia solicitado, no outro dia disponibilizamos um caminhão. Mas isso interfere na nossa logística, pois este caminhão é tirado da rota de entrega da produção. Nesse caso, a empresa compensa a nossa ida até lá para entregar o refugo no valor da gramatura, pagando R\$ 1,20, R\$ 0,10 centavos a mais, sendo vantajoso, pois as duas empresas são próximas (ENTREVISTADO).

É necessário rever esse processo, pois, conforme explicitado na revisão de literatura (p. 8) por Gontijo e Dias (2011), a logística reversa deve considerar a possibilidade de obter ganhos, não prejuízos, inclusive atraso no processo logístico da empresa.

A LW Agropecuária e Industrial Limitada informa a necessidade de coleta com 24 horas de antecedência. É necessário que a empresa reveja esta questão, mesmo que aparentemente seja vantajoso, pois a necessidade de realizar o transporte pode acarretar custos que não estavam previstos, mas que são necessários ter controle, conforme explicitado na revisão de literatura (p. 15) por Plastivida (2016b), para que a atividade seja vantajosa para a empresa. Falta um estudo financeiro onde contenham os números para saber se realmente é vantajoso, se não inviabiliza a logística da entrega da água aos clientes.

O percentual de refugo gerado no envase de garrafas PET é de 0,5% ao mês, sendo a meta chegar a 0,45% ao mês. Esses 0,5% geram um custo em torno de 700 a 800 reais por mês, o que equivale a 5.500 garrafas para refugo (garrafas com gás e sem gás de 350 mililitros e garrafas de 1.500 mililitros).

Este custo refere-se às perdas de todas as garrafas após o envase, não incluso nessa conta a mão de obra ou qualquer custo do processo, pois aqui não temos o retrabalho, somente encaminhamos o refugo para área de descarte e não contratamos uma pessoa específica para realizar esta atividade (ENTREVISTADO).

Não existe incentivo fiscal para o processo de descarte do refugo de garrafas PET realizado pela empresa, conforme explicitado na revisão de literatura (p. 14) por Uda (2010) esta é uma dificuldade percebida pelas empresas que realizam o processo de reciclagem. Conforme o supervisor de produção, o processo de coleta e descarte do refugo de garrafas PET oriundos do envase de água na empresa não é economicamente rentável.

Hoje é mais pela questão ambiental que pela questão financeira. E digo que é muito mais no âmbito ambiental devido o valor que este refugo é vendido, que não existe uma vantagem financeira. Compramos um milheiro de pré-forma por 100 reais, enquanto o milheiro de refugo custa no máximo seis reais, devido à gramatura. É preferível a gente transformar em renda, mesmo que pequena, dando um destino correto para a garrafa PET, pois sabemos que o processo de decomposição da garrafa PET leva muito tempo, sendo prejudicial descartar esse material em lixões (ENTREVISTADO).

Nesse sentido, o melhor seria a empresa lucrar com o processo logístico reverso do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água, seja por meio de deduções fiscais ou ganho de imagem corporativa, o que não ocorre no momento.

O processo logístico reverso do refugo de garrafas PET oriundas do envase de água agrega valor no sentido ambiental ao levar em consideração o aspecto social, “onde a empresa não está descartando a garrafa no meio ambiente, está dando um destino a ela e existem alguns clientes que exigem isso, devido o tempo que o PET leva para ser degradado” (ENTREVISTADO). As informações a respeito da reciclagem do refugo são divulgadas verbalmente, de forma informal, durante a visita de clientes à planta industrial. Mas esta informação não é concretizada em

números, indicadores de desempenho. São informações aproximadas sobre perdas, mas não em números reais, com acompanhamento de quantitativos. Não existe um *site* onde a empresa possa divulgar suas ações voltadas para a logística reversa.

Não entramos em detalhes com o nosso cliente. Dizemos o destino do nosso refugo, pois para manter a licença concedida pela Superintendência Estadual do Meio Ambiente (SEMACE), o alvará da prefeitura e demais documentações de autorização de funcionamento, fazemos um relatório trimestral, onde justificamos o destino dado aos resíduos. Esse relatório é feito pelo engenheiro de minas e o químico e enviado para esses órgãos (ENTREVISTADO).

Conforme explicitado na revisão de literatura (p. 13), por Oliveira (2011) e Amado; Silva e Netto (2015) é necessário realizar o processo de reciclagem do PET devido o seu tempo de decomposição, diminuindo a degradação ambiental. De acordo com o Entrevistado, a empresa tem ciência dos efeitos negativos do descarte do PET no meio ambiente, principalmente na área em que a planta industrial da empresa está localizada, uma extensa área verde.

O PET é um material que leva muito tempo para decompor, torna o terreno infértil, evita de nascerem algumas plantas e também é um material inflamável, tendo risco de incêndio. Temos projetos para no futuro realizar um trabalho junto aos clientes, atacadistas e varejistas, de coleta seletiva do PET que circula no mercado. Este projeto está no nosso escopo do planejamento estratégico, com ponto de coleta na cidade para recolher o PET, os filmes plásticos que envolvem nossos fardos e a tampa plástica (ENTREVISTADO).

A empresa entende como efeitos positivos do descarte correto do refugo de garrafas PET oriundos do envase de água a “diminuição da utilização do petróleo, pois o PET tem em sua composição derivados do petróleo, com o uso do PET feito da cana de açúcar, por exemplo, além da reciclagem para a reutilização na área têxtil” (ENTREVISTADO). Conforme explicitado na revisão de literatura (p. 13) por Oliveira (2011) e Amado; Silva e Netto (2015) o processo logístico reverso por meio da reciclagem proporciona inúmeros benefícios em relação à lucratividade e competitividade da empresa no mercado, sendo necessárias ações que gerem valor à cadeia de reciclagem.

Se a empresa LW Agropecuária e Industrial Limitada conseguisse fazer internamente a reutilização do PET, com uma verticalização do processo, ou seja, produzindo o próprio PET até o processo de pré-forma, seria possível reutilizar 90% do refugo gerado. Seria um investimento, assim como é feito atualmente na Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV)

e na Coca Cola, nesta o PET é produzido a partir da cana de açúcar (ENTREVISTADO).

Por meio do programa Recicla a Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV) realiza ações voltadas para a coleta de garrafas PET, com educação ambiental, apoio às cooperativas, pontos de coleta seletiva, fomento ao movimento de reciclagem e produção de embalagens sustentáveis. Além disso, criou em 2003 uma nova embalagem PET com menor gramatura do mercado e passou a utilizar embalagens com PET reciclado nos seus produtos. Em 2011, o projeto “*Bottle to Bottle*” trouxe ao mercado uma embalagem feita de 100% com PET reciclado (AMBEV, 2012).

A Coca-Cola lançou em 2010 a *PantBottle*, a primeira garrafa da América do Sul com matéria prima de origem vegetal, que substituiu os derivados do petróleo pelo etanol da cana-de-açúcar. A *PlantBottle* usa 30% de fontes vegetais e faz com que a empresa dependa menos de recursos não renováveis. E em 2011, a Coca-Cola Brasil lançou a *Bottle-to-Bottle*, uma embalagem PET produzida parcialmente com garrafas PET recicladas após o consumo. Lançada também em 2011, a Crystal eco, é a água mineral com uma embalagem que utiliza 20% menos PET que as versões anteriores e até 30% de matéria prima de origem do etanol da cana-de-açúcar, reduzindo em cerca de 25% as emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) (COCA-COLA, 2016).

Contudo, a empresa LW Agropecuária e Industrial Limitada pode melhorar o seu processo logístico reverso das garrafas PET oriundas do processo de envase sem necessariamente investir em tecnologia tão caras e avançadas como as empresas supracitadas. A mesma pode buscar melhorias de acordo com seu potencial financeiro e tecnológico.

A seguir, a proposta de descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada, baseada na revisão de literatura e na análise do resultado da pesquisa.

#### 4.3 PROPOSTA DE DESCARTE ADEQUADO DO REFUGO DE GARRAFAS PET ORIUNDAS DO PROCESSO DE ENVASE DE ÁGUA

Com o intuito de propor o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada por meio do processo logístico reverso de pós-consumo, e com base na análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo é possível identificar quais os pontos que devem ser aprimorados ou iniciados.

É necessário que a empresa elabore o fluxograma do processo logístico reverso. Trata-se de uma ferramenta tradicional que possibilita apresentar ações e desvios, orientada para procedimentos e decisões. Este desenho dos processos é uma linguagem de representação da dinâmica de produção e da agregação de valor (COSTA; MENDONÇA, 2014).

O Apêndice E (p. 41) apresenta uma proposta de um fluxograma para o processo de descarte do refugo de garrafas PET oriundas do envase de água, com o intuito de realizar o processo de maneira que haja retorno financeiro a médio e longo prazo, sem influenciar negativamente nos processos de produção e logística da empresa.

O fluxo do processo logístico reverso inicia quando, após o envase, ocorre o descarte do refugo na empresa (1), separando a garrafa PET, a tampa, o lacre e o rótulo (2), destinando a tampa, lacre e rótulo para o devido processo de reciclagem delas (3) e as garrafas PET para armazenagem (4) até a baia ser completamente preenchida e o refugo vendido, com emissão na nota fiscal (5).

A sugestão de mudança é que a empresa organize um cronograma de entrega do refugo (6), já que, em alguns momentos realiza essa etapa do processo. Com esse cronograma, evita que o processo logístico de entrega da produção da empresa seja prejudicado ou que ocorram gastos com a entrega que não estavam previstos. Como explicitado na revisão de literatura (p. 15) por Plastivida (2016b) é necessário que a empresa considere os custos com o processo e que passe a obter lucro por meio da reciclagem.

O transporte do refugo para a empresa de reciclagem deve ser realizado pela empresa LW Agropecuária e Industrial Limitada, visto que o Entrevistado informou que a gramatura é vendida por R\$ 0,10 a mais para compensar a ida até a empresa.

Ao seguir um cronograma, a logística de entrega do produto envasado da empresa não será afetada negativamente. Além disso, o caminhão só deverá sair da empresa se estiver completamente preenchido, para garantir a economia do processo.

O transporte só pode ocorrer se for viável, simultaneamente, para o gerador e para o receptor, levando em consideração que quanto maior a quantidade transportada de uma vez, melhor. Uma programação de coleta e transporte do material é necessária para organizar o processo (SOUZA; SOUZA; PONTES, 2014).

Ao entregar o refugo à empresa recicladora, a responsabilidade da LW Agropecuária e Industrial Limitada não acaba. A empresa deverá acompanhar o processo de reciclagem do refugo (7) que foi vendido, em seguida, a emissão da declaração de destinação do refugo (8). Este acompanhamento visa ter conhecimento de qual o tipo de reciclagem utilizada, se após o processo existe resíduos e o que é feito (9) (responsabilidade compartilhada). Com essas informações, a empresa fará o relatório de acompanhamento (10), que detalhará todo o processo, sendo possível analisar o retorno financeiro, de imagem e ambiental (11) referente ao processo logístico reverso do refugo de garrafas PET oriundas do envase de água.

Utilizar o canal de distribuição reverso de pós-consumo de reciclagem é mais adequado ao refugo de garrafa PET, conforme explicitado na revisão de literatura (p. 9) por Leite (2009) e Bezerra (2009), pois proporciona um melhor aproveitamento do resíduo, fazendo com que este retorne ao ciclo produtivo, mesmo que em outra empresa, como matéria prima.

“É de suma importância que os produtos retornem ao ciclo produtivo pelo fluxo correto desde o início do processo de retorno, pois, quando produtos entram em processos inadequados, ineficiências, tais como ações corretivas, começam a surgir” (COSTA; MENDONÇA, 2014, p. 44).

Para ter um efetivo sistema de gestão do fluxo reverso na LW Agropecuária e Industrial Limitada, o sistema deverá fornecer indicadores de *performance* de todo o processo de forma tal que se possa tomar decisões eficazes, além de reduzir custos com o próprio refugo, a logística de entrega do refugo, direcionado à melhoria das decisões tomadas (FELIZARDO, 2005).

Utilizar a pesquisa de mercado para verificar o valor que outras empresas recicladoras pagam pela gramatura do refugo pode trazer mais lucro à empresa, pois existe a possibilidade de encontrar um novo parceiro comercial.

Outra alternativa é a empresa buscar no mercado um fornecedor de pré-formas que compre o refugo para realizar a reciclagem e reutilizá-lo no processo de produção. Esta parceria objetiva o ganho financeiro, com descontos na compra da pré-forma de acordo com a quantidade enviada para a reciclagem, bem como a empresa pode obter ganho de imagem corporativa com a divulgação de suas ações, inicialmente, por meio de redes sociais, pois não existe custo financeiro e tem alcance significativo.

A longo prazo, a empresa poderá utilizar o seu próprio *site* para divulgar suas ações, com números exatos de reciclagem, com o intuito de informar seu público e ganhar com a imagem de uma empresa que se importa com o destino dado ao seu refugo, passando a ser bem vista pelos consumidores, se destacando entre seus concorrentes, utilizando a logística reversa na empresa como um diferencial de mercado para obter maior espaço e preferência dos clientes.

Divulgar a imagem institucional ecologicamente correta poderá proporcionar à empresa credibilidade entre os seus consumidores, futuros lucros financeiros com a redução dos custos e a colaboração para a redução da degradação ambiental.

Em relação ao processo de reciclagem, a LW Agropecuária e Industrial Limitada, precisa se envolver no processo levando em consideração a “responsabilidade compartilhada”, sabendo como é feito o processo, se o refugo é totalmente utilizado ou se alguma parte deste é descartado e como é feito este descarte.

Diante dos resultados da pesquisa e da proposta de melhoria, seguem as considerações finais do estudo de caso.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo de caso apresentou como o processo de logística reversa de pós-consumo pode contribuir para o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do envase de água, por meio das propostas de melhorias do processo, sugeridas no capítulo anterior.

O primeiro objetivo específico, descrever o processo de logística reversa de pós-consumo foi explicitado na revisão de literatura, por meio dos tópicos de logística reversa, os canais de distribuição reverso, até a Lei n. 12.305/2010 que trata da Política Nacional de Resíduos Sólidos, a fim de ser base para propor o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase na empresa.

Além disso, foi descrito o processo de produção do PET, sua aplicação no mercado, dados de produção no Brasil e as formas de reciclagem deste material para identificar a forma que melhor se aplica à empresa.

O processo logístico reverso do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada foi descrito de acordo com o resultado obtido *in loco* na entrevista estruturada padronizada, onde foi detalhado o processo logístico reverso utilizado pela empresa, apontando as necessidades de melhorias desse processo, as vantagens e desvantagens.

Foi proposto o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada por meio do processo logístico reverso de pós-consumo, com sugestões de melhoria do processo que já é utilizado pela empresa, bem como, foi proposto ações novas com o intuito de obter lucro a médio e longo prazo, ganho de imagem corporativa, destaque entre concorrentes, maior espaço e preferência dos clientes.

O objetivo geral de analisar o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada por meio do processo logístico reverso de pós-consumo foi alcançado, visto que foi verificado como é feito o processo na empresa, tendo as ineficiências como base para as sugestões de melhorias e implementações de novas etapas do processo logístico reverso.

O problema de pesquisa do presente artigo científico que visou a responder: como o processo de logística reversa de pós-consumo pode contribuir para o descarte adequado do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada, foi respondido da proposta na seção 4.3.

As principais contribuições da proposta foram realizar o processo logístico reverso na empresa de acordo com um cronograma, pois irá contribuir para o

descarte adequado desse refugo, gerar ganho financeiro a médio e longo prazo e manter a empresa organizada. A sugestão de a empresa elaborar o cronograma de entrega viabiliza que o processo logístico reverso esteja sob seu controle, visando à responsabilidade compartilhada, além de proporcionar indicadores de crescimento nesse aspecto, possibilitando a divulgação de forma mais organizada dessas informações aos seus *stakeholders*, trabalhando a imagem da empresa perante seu público.

A presente pesquisa contribui de forma positiva para os seus *stakeholders* pois, ao por em prática as propostas, permitirá que seus clientes tenham conhecimento das atividades realizadas pela empresa que são voltadas para reduzir o impacto causado pelo refugo de garrafas PET no meio ambiente. A empresa poderá obter ganhos financeiros, de imagem e competitividade no mercado. Isto influencia diretamente no faturamento da empresa, o que é interesse do gestor.

As limitações percebidas desta pesquisa foram a dificuldade de encontrar literatura específica para o assunto, bem como estudos já realizados nesta temática. Além disso, outras empresas foram consultadas, por meio dos canais de comunicação da *internet*, com o intuito de fazer *benchmarking* para as propostas de melhorias, mas não se obteve retorno.

Acredita-se que o presente artigo científico impulsionará o interesse acadêmico de realizar estudos que abordem o processo logístico reverso do refugo de garrafas PET, com o intuito de sugerir novas melhorias deste processo, para que mais empresas façam o processo, não só em relação ao refugo, contribuindo para o crescimento desta prática correta pelas empresas do Estado do Ceará, bem como o Brasil, algo deficiente em 2017. A longo prazo, a empresa poderá considerar a possibilidade de obter ganhos por meio de reaproveitamento interno do seu refugo, o que requer investimentos em tecnologias e maquinários.

## REFERÊNCIAS

ABIPET. **Resina PET: fabricação**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.abipet.org.br/index.html?method=mostrarInstitucional&id=65>>. Acesso em: 18 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Nono censo da reciclagem do PET no Brasil.** São Paulo, 2013a. Disponível em: <<http://www.abipet.org.br/index.html?method=mostrarDownloads&categoria.id=3>>. Acesso em: 10 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Panorama do mercado:** resina PET virgem. São Paulo, 2013b. Disponível em: <[www.abipet.org.br/indexAjax.html?method=baixarArquivo&id=392](http://www.abipet.org.br/indexAjax.html?method=baixarArquivo&id=392)>. Acesso em 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Décimo censo da reciclagem do PET no Brasil.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.abipet.org.br/index.html?method=mostrarDownloads&categoria.id=3>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

AMADO, C. da S.; SILVA, M. A. L.; NETTO, F. F. Estratégias de desenvolvimento sustentável: um estudo na Universidade Estadual do Centro-Oeste. **XVIII SEMEAD.** Paraná, nov. 2015. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/898.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2016.

AMBEV. **Recicla AMBEV.** 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/sites/default/files/apresentacaoricardorolim.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARAÚJO, A. C. de. **Pense antes de jogar fora.** 2013. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/informma/item/9295-pense-antes-de-jogar-fora>>. Acesso em: 21 out. 2016.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BEZERRA, A. dos S. **Canal de distribuição reverso:** fatores de influência sobre quantidades de baterias e aparelhos celulares reciclados na cidade de Campina Grande. 2009. 102 p. Dissertação (Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente). Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2009. Disponível em:

<[http://www.prpg.ufpb.br/prodema/novosite/smartgc/uploads/arquivos/adriana\\_bezer ra.pdf](http://www.prpg.ufpb.br/prodema/novosite/smartgc/uploads/arquivos/adriana_bezer ra.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2016.

BRASIL. Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. **Congresso Nacional**, Brasília, 02 ago. 2010a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm)>. Acesso em: 03 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 7.404, de 23 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Brasília, **Congresso Nacional**, 23 dez. 2010b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7404.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7404.htm)>. Acesso em: 03 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério do Meio Ambiente. **Reciclagem**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/destaques/item/7656-reciclagem>>. Acesso em: 24 out. 2016.

CEMPRE. Compromisso Empresarial para Reciclagem. **Review 2015**. Disponível em: <<http://cempre.org.br/download.php?arq=b18xYWJvNW42MmsxcmEwMTY2ajFobHMxZmEwMTIiY2EucGRm>>. Acesso em: 20 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Plásticos**. Disponível em: <<http://cempre.org.br/artigo-publicacao/ficha-tecnica/id/4/plasticos>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COCA-COLA BRASIL. **Linha do tempo**: conheça a história da Coca-Cola Brasil. Disponível em: <<http://www.cocacolabrasil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/a-historia-da-coca-cola-brasil>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

COSTA, L.; MENDONÇA, F. M. de. Logística reversa segundo a visão de processos. *In*: VALLE, R.; SOUZA, R. G. de. **Logística reversa**: processo a processo. São Paulo: Atlas, 2014, p. 34-48.

ECYCLE. **Plásticos**: como se dá a reciclagem e no que se transformam? Disponível em: <<http://www.ecycle.com.br/component/content/article/35/711-plasticos-como-se-da-a-reciclagem-e-no-que-se-transformam.html>>. Acesso em: 21 out. 2016.

FELIZARDO, J. M. **Logística reversa: competitividade com desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 2005.

\_\_\_\_\_. **Manual de elaboração e apresentação de trabalhos científicos**. 8. ed. Revista e atualizada. Fortaleza: FA7, 2016. Disponível em: <<http://www.uni7setembro.edu.br/graduacao/administracao/manual-de-normas/>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

FIGUEIRÓ, P. S. **A logística reversa de pós-consumo vista sob duas perspectivas na cadeia de suprimentos**. 2010. 123 p. Dissertação (Mestre em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000762459&loc=2010&l=e73db46ffa8e6c57>>. Acesso em: 20 out. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONTIJO, F. E. K.; DIAS, A. M. de P. Logística reversa de ciclo fechado para o PET. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Belo Horizonte, out. 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_tn\\_stp\\_143\\_903\\_18839.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_143_903_18839.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2016.

IPEA. **Brasil perde R\$ 8 bilhões anualmente por não reciclar. 2010**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&id=1170](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=1170)>. Acesso em: 03 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Diagnóstico dos resíduos sólidos urbanos: relatório de pesquisa. Brasília, 2012**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/121009\\_relatorio\\_residuos\\_solidos\\_urbanos.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/121009_relatorio_residuos_solidos_urbanos.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2016.

LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LICENCIAMENTO ambiental. **Consumidores valorizam produtos verdes**. 2010. Disponível em: <<http://www.licenciamentoambiental.eng.br/consumidores-valorizam-produtos-verdes/>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ORTIZ, F. Empresário de reciclagem de PET diz que impostos matam indústria. **O Eco**. Rio de Janeiro, mar. 2014. Disponível em: <<http://www.oeco.org.br/reportagens/28145-empresario-de-reciclagem-de-pet-diz-que-impostos-matam-industria/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

OLIVEIRA, V. A. de. **Proposta de um modelo de *framework* para processos de reciclagem**. 2011. 128 p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2011. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/172/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

PLASTIVIDA. **Plásticos**: processo de transformação. Disponível em: <<http://www.plastivida.org.br/index.php/conhecimento/35-os-plasticos?lang=pt>>. Acesso em: 20 out. 2016a.

\_\_\_\_\_. **Reciclagem**. Disponível em: <<http://www.plastivida.org.br/index.php/conhecimento/19-reciclagem?lang=pt>>. Acesso em: 20 out. 2016b.

PORTAL BRASIL. **Complexo industrial inicia a produção de resina PET**. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/08/complexo-industrial-inicia-a-producao-de-resina-pet>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SANTOS, D. A. C.; OLIVEIRA, T. S. M. de. Logística reversa de embalagens de PET: uma alternativa ecologicamente correta para os municípios. **Caderno Meio Ambiente e Sustentabilidade**. Ano 1, n. 1, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/revistameioambiente/index.php/index/index>>. Acesso em: 30 set. 2016.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SHIBAO, F. Y.; MOORI, R. G.; SANTOS, M. R. dos. A logística reversa e a sustentabilidade empresarial. **XIII SEMEAD**. São Paulo, set. 2010. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=521](http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=521)>. Acesso em: 10 set. 2016.

SOUZA, M. R. de; SOUZA, R. G. de; PONTES, A. T. Coleta e transporte. *In*: VALLE, R.; SOUZA, R. G. de. **Logística reversa**: processo a processo. São Paulo: Atlas, 2014, p. 115-131.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TADEU, H. F. B. *et al.* **Logística reversa e sustentabilidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TAGORE, V. Sem reciclagem, Brasil descarta 4,7 bilhões de garrafas PET na natureza. **Revista Meio Ambiente**. Brasília, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.revistameioambiente.com.br/2008/03/17/sem-reciclagem-brasil-descarta-47-bi-de-garrafas-pet-na-natureza/>>. Acesso em: 12 set. 2016.

UDA, M. J. **Logística reversa da reciclagem de garrafas PET em Curitiba**. 2010. 92 p. Dissertação (Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia e Meio Ambiente). Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento – LACTEC, Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/9385806-Marcos-junitsi-uda-logistica-reversa-da-reciclagem-de-garrafas-pet-em-curitiba.html>>. Acesso em: 20 out. 2016.

XAVIER, L. H. *et al.* Legislação ambiental sobre destinação de resíduos sólidos: o caso das embalagens plásticas pós-consumo. **XIII SIMPEP**. Baurú, nov. 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/689.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/689.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2016.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da “LW Agropecuária e Industrial Limitada” no Estudo de Caso

#### Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 07 de março de 2017.

Nós, Juliana Furtado Ruas e Virginia Maria Moura dos Santos, alunas do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Dr. Jean Mari Felizardo, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Logística reversa de pós-consumo do refugo de garrafas PET oriundas do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Juliana Furtado Ruas**  
Pesquisadora

---

**Virginia Maria Moura dos Santos**  
Pesquisadora

---

**Prof. Dr. Jean Mari Felizardo**  
Orientador da Pesquisa

---

**Rafael Campos Wanderley**  
Diretor – LW Agropecuária e Industrial Limitada  
(Assinatura e Carimbo)

## Apêndice B – Resumo das Características e Organização da Pesquisa

Caracterização da Pesquisa		Organização da Pesquisa	
<b>Natureza da pesquisa</b>	qualitativa	<b>Objeto empírico</b>	indústria de envase de água no Estado do Ceará
<b>Objetivo da pesquisa</b>	exploratória-descritiva	<b>Quantidade de caso</b>	único
<b>Método da pesquisa</b>	estudo de caso	<b>Unidade de análise</b>	organizacional
<b>Instrumentos de coleta de dados</b>	entrevista estruturada padronizada focalizada	<b>Unidade de observação</b>	processo de envase de água
<b>Análise dos dados</b>	análise de conteúdo	<b>Enfoque da observação</b>	logística reversa de pós-consumo do refugo de garrafas PET
<b>Perspectiva temporal</b>	período de março a abril de 2017	<b>Critério de seleção da amostra do estudo de caso</b>	amostra não probabilística intencional; facilidade de acesso das pesquisadoras

## APÊNDICE C – Instrumento de Pesquisa – Entrevista Padronizada Focalizada

	<p><b>PESQUISA SOBRE LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-CONSUMO DO REFUGO DE GARRAFAS PET ORIUNDOS DO PROCESSO DE ENVASE DE ÁGUA NA LW AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL LIMITADA</b></p> <p>ARTIGO CIENTÍFICO Curso de Graduação em Administração</p>
Data:	
<b>I – Característica do entrevistado</b>	
1 – Nome	
2 – Grau de escolaridade	
3 – Qual o cargo que exerce na empresa?	
4 – Há quanto tempo trabalha na empresa?	
<b>II – Legislação ambiental de resíduos plásticos e a Política Nacional de Resíduos Sólidos</b>	
5 – Você tem conhecimento sobre a Lei n. 12.305/2010 que trata da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS)?	
6 – A Lei 12.305/2010 instituiu a “responsabilidade compartilhada” do ciclo de vida dos produtos, que foi regulamentada pelo Decreto n. 7.404/2010. Você sabe qual o objetivo da “responsabilidade compartilhada”?	
7 – Esta “responsabilidade compartilhada” é posta em prática no processo logístico reverso do refugo de garrafas PET, acompanhando o que é feito com o refugo das garrafas PET ao vender à empresa de reciclagem?	
<b>III – Processo logístico reverso do refugo de garrafas PET</b>	
8 – Como é feito o processo logístico reverso do refugo de garrafas PET oriundas do envase de água na empresa?	
9 – Quais as dificuldades encontradas para realizar o processo logístico reverso do refugo das garrafas PET oriundas do envase de água?	
10 – Como a empresa coleta e armazena o refugo de garrafas PET oriundas do envase de água?	
11 – Qual o destino dado ao refugo de garrafas PET oriundas do envase de água?	
12 – Quais os documentos emitidos pela empresa no momento da venda do refugo à empresa responsável pela reciclagem?	
13 – Como é o feito o processo de reciclagem para tratar o refugo das garrafas PET? Explique como é realizada cada etapa do processo.	
14 – Quanto em percentual de envase gera refugo de garrafa PET?	
15 – Qual o custo financeiro do refugo de garrafas PET para a empresa?	
16 – Existe incentivo fiscal para o processo de descarte do refugo de garrafas PET?	
17 – O processo de coleta e descarte do refugo de garrafas PET realizado pela empresa é economicamente rentável?	
18 – Quais os custos com a logística reversa do refugo de garrafas PET?	

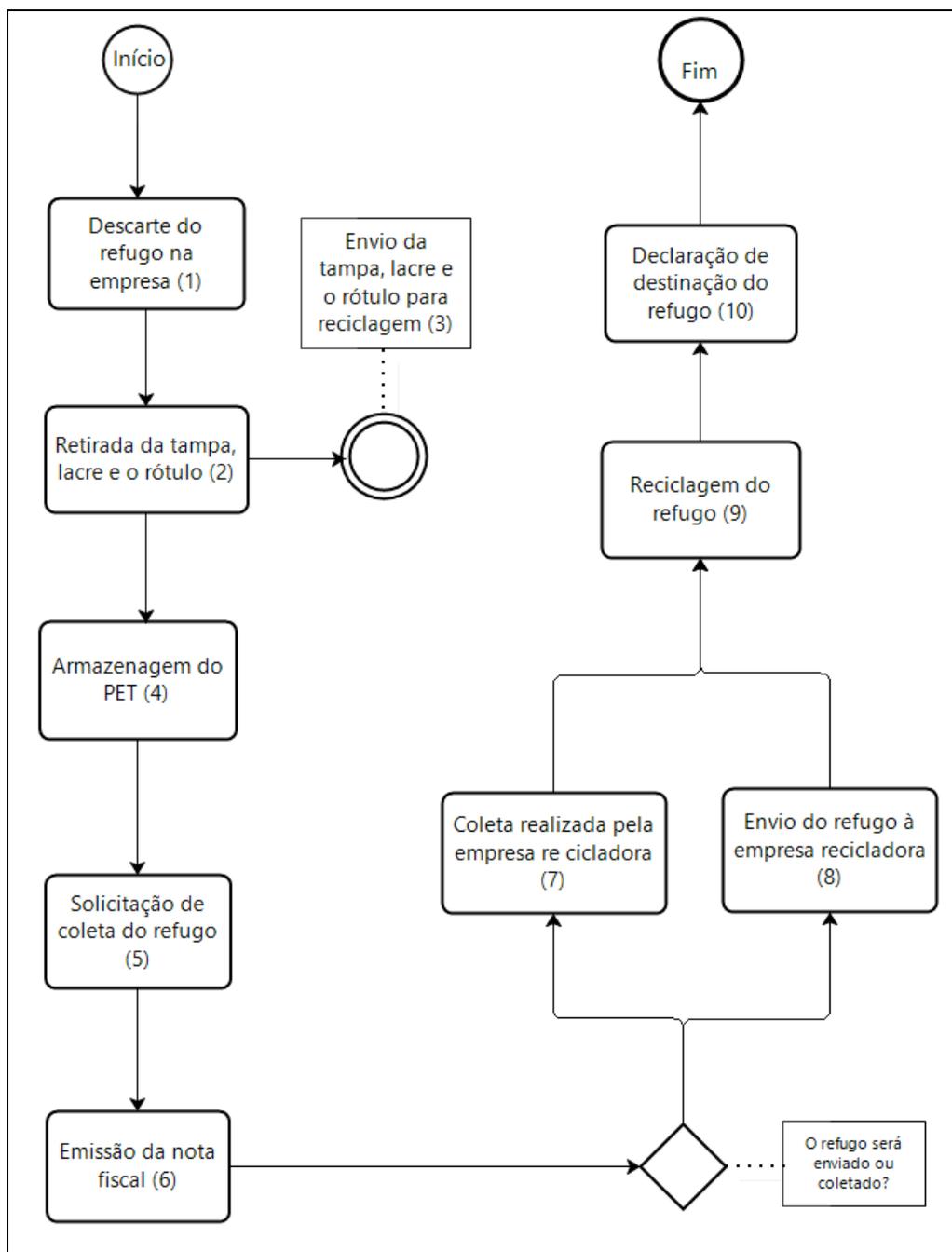
**19 – É possível perceber se o processo logístico reverso do refugo de garrafas PET agrega valor à empresa? Explique.**

**20 – A empresa está ciente dos efeitos negativos da garrafa PET descartada no meio ambiente?**

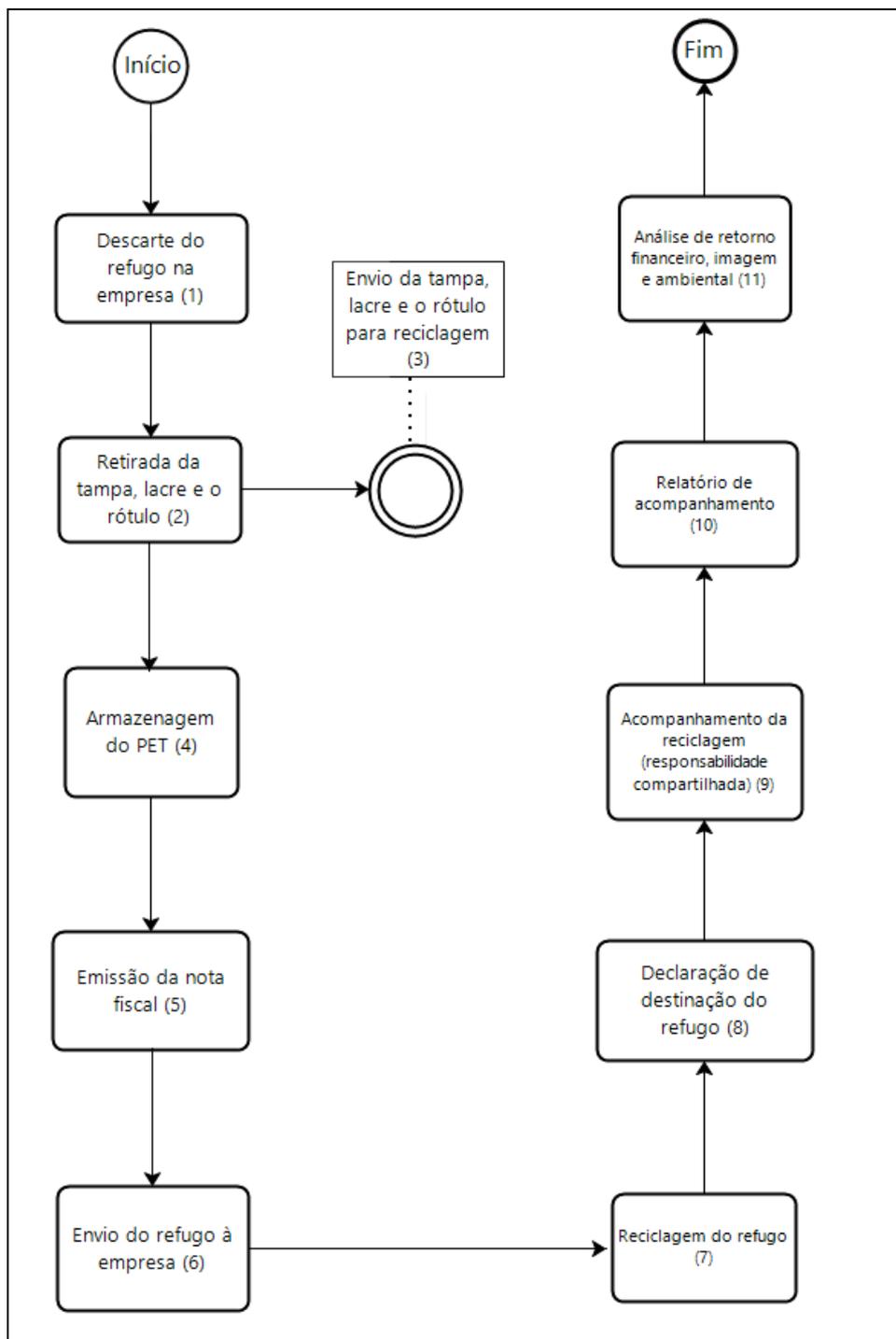
**21 – Quais os efeitos positivos com o descarte correto do refugo de garrafas PET oriundos do envase de água?**

**22 - Tem outras considerações e contribuições que considere relevante para esta pesquisa científica?**

### APÊNDICE D – Fluxo do Processo Logístico Reverso do Refugo de Garrafas PET Oriundas do Envase de Água na LW Agropecuária e Industrial Limitada

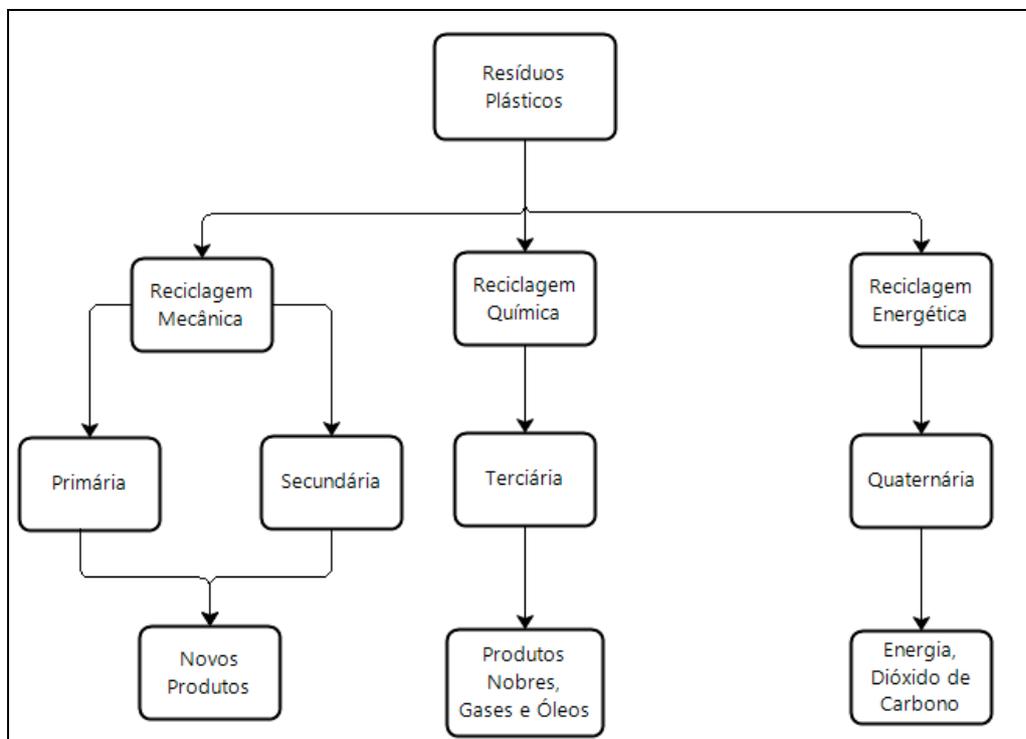


### APÊNDICE E – Proposta de Fluxo do Processo Logístico Reverso do Refugo de Garrafas PET Oriundas do Envase de Água na LW Agropecuária e Industrial Limitada



## ANEXOS

### Anexo A – Tipos de Reciclagem



Fonte: Oliveira, 2011, p. 40.

Logística reversa de pós-consumo do refugo de garrafas PET oriundos do processo de envase de água na LW Agropecuária e Industrial Limitada

## ANEXO B – Nota Fiscal Eletrônica de Venda do Refugo de Garrafas PET

RECEBEREM DE LW AGROPECUARIA E INDUSTRIAL LTDA OS PRODUTOS CONSTANTES NA NOTA FISCAL INDICADA AO LADO		RECLAMAÇÃO E DEVOLUÇÃO SOMENTE NO ATO DA ENTREGA		NF-E											
VENDAS DE SUCATA - DENTRO EST				Nº 000.007.153											
DATA DE RECEBIMENTO	IDENTIFICAÇÃO E ASSINATURA DO RECEBEDOR	VALOR DA NF-E		SÉRIE 1											
		10.903,44													
 <p><b>Clara</b> Para quem tem saúde</p> <p>LW AGROPECUARIA E INDUSTRIAL LTDA FAZENDA SAMAMBAIA SEM NUMERO ZONA RURAL AQUINAZ - CE CEP 81.700-000 Fone (85)8602-9111</p>		<p><b>DANFE</b> Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica</p> <p>0 - ENTRADA <input type="checkbox"/></p> <p>1 - SAÍDA <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Nº 000.007.153 SÉRIE 1 FL 1/1</p>		<p>CONTROLE DO FISCO</p> 											
NATUREZA DA OPERAÇÃO		CHAVE DE ACESSO													
VENDAS DE SUCATA - DENTRO EST		2315 0863 3622 9400 0164 5500 1000 0071 5310 0000 9279													
INSCRIÇÃO ESTADUAL	INSC. EST. SUB. TRIBUTARIO	CNPJ		Consulta de Autenticidade no Portal da NF-e www.nfz.fazenda.gov.br/portal ou no Site da Sefaz Autorizadora											
068645929		83.392.294/0001-64		PROTOCOLO DE AUTORIZAÇÃO DA NFE 123150046985242 - 28/08/2015 16:35:32											
DESTINATÁRIO / REMETENTE		CNPJ / CPF		DATA DE EMISSÃO											
INDUSTRIA DE VASSOURAS CRISTAL LTDA ME		35.211.788/0001-60		28/08/2015											
ENDEREÇO		BARRIO / DISTRITO		CEP											
RUA ANTONIA SA E SILVA, 1295		TAMATANDUBA		81.760-000											
MUNICIPIO		FONE / FAX		UF											
EUSEBIO		(85)9984-3506		CE											
FATURA		INSCRIÇÃO ESTADUAL		HORA SAÍDA											
Parcel: 1 7153/1 Vlr: 10.903,44 Vcto: 28/08/2015		068585195		16:34:50											
CÁLCULO DO IMPOSTO															
BASE DE CÁLCULO DO ICMS		VALOR DO ICMS		VALOR TOTAL DOS PRODUTOS											
0,00		0,00		10.903,44											
VALOR FRETE		VLR SEGURO		DESCONTO											
0,00		0,00		0,00											
OUTRAS DESPESAS ACESSÓRIAS		VALOR IPI		VALOR TOTAL DA NOTA											
0,00		0,00		10.903,44											
TRANSPORTADOR E VOLUMES TRANSPORTADOS															
RAZÃO SOCIAL		FRETE POR CONTA		COD. ANTT											
LW		1-EMITENTE 2-DESTINATÁRIO		2											
ENDEREÇO		MUNICIPIO		PLACA DO VEICULO											
LAGOA DO JUNCO		AQUIRAZ		NVS5895											
QUANTIDADE		ESPECIE		UF											
5783		KG		CE											
MARCA		NUMERAÇÃO		INSCRIÇÃO ESTADUAL											
OUTROS															
PESO BRUTO		PESO LIQUIDO													
5.783,400		5.783,400													
DADOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS															
CD. PROD	DESCRIÇÃO PRODUTOS E SERVIÇOS	NCM	CST	CFOP	UND	QTD	VL UNIT	VL DESC	VL TOTAL	BC ICMS	VL ICMS	VL SUBST	VL IPI	ALIQ ICMS	ALIQ IPI
4002	SUCATA PET Vr Aprox. Trib.: R\$319,31 (32,06%)	29419079	040	5.949	KG	829,2000	1,200		995,04						
4100	SUCATA TAMPA Vr Aprox. Trib.: R\$3.527,39 (35,60%)	69031030	040	5.949	KG	4954,2000	2,000		9.908,40						
CÁLCULO DO ISSQN															
INSCRIÇÃO MUNICIPAL		VALOR TOTAL DOS SERVIÇOS		BASE DE CÁLCULO DO ISSQN											
DADOS ADICIONAIS															
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES					RESERVADO AO FISCO										
Nome Fantasia: 927 - VEQEL :: Liquidação: 9784 Pedido: 112843 Motorista: RAMON CABRAL DE ARAUJO Cod. Veic.: 35 Rota: 21 - FONTE F. Pgto: DINHEIRO Cond. Veic: A VISTA; PRIORIDADE: NORMAL :: Valor Aproximado dos Tributos: R\$3.846,70 (35,27969154888%) FONTE: IBPT ::															

Fonte: LW Agropecuária e Industrial Limitada, 2017.

## ANEXO C – Declaração de Destinação do Resíduo

<h1>DECLARAÇÃO</h1>	
<p>Declaro que a empresa Industria de Vassouras Cristal LTDA, CNPJ: 35.211.788/0001-60, localizada na Rua: Antonia Sá e Silva, nº 1295, Bairro Tamatanduba, cidade Eusébio-CE. Que realizou a coleta de Resíduos sólidos (Garrafa PET; Preformas PET; Saco plástico e Tampas plásticas) da empresa: LW Agropecuária Industrial LTDA, CNPJ: 63.392.294/0001-64, localizada na Fazenda Samambaia S/N, Lagoa do Junco, Bairro Zona Rural, cidade Aquiraz-CE.</p>	
<p>Declaramos que todos os Resíduos Sólidos coletados na empresa supracitada, são utilizados no processo de fabricação de vassouras plástica.</p>	
	<p>INDÚSTRIA DE VASSOURAS CRISTAL LTDA</p> <hr/> <p>Claudio José Vieira Gurgel SÓCIO</p> <hr/> <p>Assinatura</p> 
Nome:	<p>INDÚSTRIA DE VASSOURAS CRISTAL LTDA</p> <hr/> <p>Claudio José Vieira Gurgel SÓCIO</p>
Função:	

Fonte: LW Agropecuária e Industrial Limitada, 2017.



# A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ATACADISTAS EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO ATACADISTA CEARENSE: UM ESTUDO DE CASO DA NEW IMPACT

**Juliana de Oliveira Camurça**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).

aviamentosjuliana@hotmail.com

**Lorena Lourenço Magalhães**

Professora do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Gerência Executiva de Marketing pela UFC. Graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela UFC. Sócia-Diretora da Destak Eventos Ltda. lorenamagalhaes@yahoo.com.br

## RESUMO

O presente estudo trata da satisfação dos clientes atacadistas da confecção New Impact. O objetivo do artigo é analisar o grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento da New Impact. Além disso, o estudo também focou em verificar a relevância dos atributos pertencentes aos aspectos: Produto, Preço/Prazo e Ambiente. Configura-se como uma pesquisa exploratória descritiva de natureza quantitativa. Em um primeiro momento, foi analisada a literatura disponível sobre marketing, cliente, qualidade no atendimento e satisfação do cliente. Posteriormente realizou-se a pesquisa de campo, na qual um questionário estruturado composto de 13 perguntas foi aplicado a 60 clientes que estavam em atendimento na loja. Por fim, os resultados apontaram um alto índice de satisfação com o atendimento e o produto da New Impact.

**PALAVRAS-CHAVE:** Atacado. Confecção Feminina. Qualidade no atendimento. Satisfação do cliente.

## ABSTRACT

*The present study deals with the satisfaction of the wholesale customers of the New Impact clothing. The objective of the article is to analyze the degree of satisfaction of the clients in relation to the attendance of New Impact. In addition, the study also focused on verifying the relevance of the attributes belonging to the aspects: Product, Price / Time and Environment. It is defined as a descriptive exploratory research of a quantitative nature. Initially, we analyzed the available literature on marketing, customer, service quality and customer satisfaction. Subsequently the field research was carried out, in which a structured questionnaire composed of 13 questions was applied to 60 clients who were in attendance at the store. Finally, the results showed a high level of satisfaction with the service and product of New Impact.*

**KEYWORDS:** Wholesale. Feminine confection. Quality in service. Customer satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o cenário de alta competitividade entre as empresas, é importante que se conheça o grau de satisfação dos seus clientes para que possam oferecer um produto e um serviço diferenciado que venham atender às necessidades e expectativas dos seus clientes, sejam eles internos ou externos, atacadistas ou varejistas.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p.475) “atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”. Desse modo, a satisfação do cliente com o atendimento é de extrema importância para uma organização, pois através de um bom atendimento as empresas engrandecem a sua imagem, atraem e retêm clientes e amigos. Quando o administrador busca alcançar a qualidade e a satisfação ele está de certa forma fidelizando seus clientes, ao usar de táticas para cultivá-los e atraí-los é criada uma defesa contra a concorrência, levando ao sucesso e à lucratividade. Portanto, atender e satisfazer o cliente é uma premissa essencial nos dias de hoje.

Este artigo trata de um estudo de caso em uma empresa de confecção atacadista cearense, ou seja, sua carta de clientes é composta por lojistas e comerciantes de moda. O ramo da confecção atacadista passou por um grande crescimento na última década, Fortaleza - CE tornou-se um dos maiores pólos de moda do Brasil atraindo clientes do todo o país, mas principalmente do Norte e Nordeste. Agregado a esse crescimento está uma grande concorrência, muitas fábricas e lojas do mesmo segmento e a maioria oferecendo produtos bem parecidos e com preços aproximados. Devido a esse leque de opções que os clientes possuem as empresas necessitam de um diferencial para atraí-los e retê-los, nesse caso, o atendimento é um dos principais diferenciais que uma confecção atacadista pode possuir.

Diante desse contexto, o trabalho traz a o seguinte problema de pesquisa: qual o grau de satisfação dos clientes atacadistas com o atendimento ofertado pela New Impact?

Sabendo que a qualidade do atendimento é essencial para atender às necessidades dos clientes, assim gerando satisfação e conseqüentemente a

fidelização deles, o presente trabalho tem como objetivo geral: diagnosticar o nível de satisfação dos clientes da New Impact em relação ao atendimento ofertado.

Foram estabelecidos como objetivos específicos:

- a) Medir o nível de satisfação do cliente da New Impact em relação ao atendimento ofertado pela empresa;
- b) Identificar atributos para a satisfação do cliente;
- c) Verificar variáveis de maior importância para o cliente.

O artigo será disposto em revisão de literatura, metodologia e resultado da pesquisa. A revisão de literatura contempla quatro capítulos. O primeiro capítulo discorre sobre o marketing, expondo seu conceito e evolução, finalizando com o mix de marketing. No segundo capítulo o tema abordado é a importância do cliente, definindo o mesmo e retratando o cliente atadista. Em seguida vem o terceiro capítulo, explanando a qualidade no atendimento. Por fim, o quarto capítulo apresenta a satisfação do cliente, este é iniciado com a caracterização do tema seguido por três subitens: satisfação, valor e retenção de clientes.

A metodologia utilizada para esse artigo se configura como exploratória e descritiva com uso de métodos quantitativos através de uma pesquisa de campo realizada com os clientes em atendimento no ponto de venda da New Impact.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção serão retratados os conceitos e princípios existentes na literatura sobre o tema em questão.

### **2.1 MARKETING**

Para Kotler (2002), uma das principais contribuições do marketing moderno é ajudar as empresas a perceberem a importância de mudar o foco de sua organização, de produto para mercado e clientes. Muitos anos se passaram antes que um número considerável de empresas deixasse de pensar "de dentro para fora"(grifo do autor) para fazê-lo de "fora para dentro" (grifo do autor).

Inicialmente, o marketing estava mais relacionado com a transferência de bens e serviços. Posteriormente, o conceito de marketing relativo à

satisfação dos desejos e das necessidades dos consumidores passou a ser ampliado e aplicado também em outras áreas como política, turismo[...] (LAS CASAS, 2006, p.9).

### 2.1.1 Conceito

Marketing se origina da palavra inglesa *market*, que traduzindo para o português significa “mercado”, podendo ser entendido como cálculo do mercado ou uso do mercado. Na opinião de Dias (2003), o mercado é composto por um conjunto de pessoas que satisfazem suas necessidades através da compra de algum produto ou serviço.

A seguir será disposto os conceitos de marketing da opinião de alguns autores.

Dias (2003, p.2) conceitua marketing como “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, praça e promoção.”

Para Las Casas (2006, p.10), o marketing é uma área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

Na opinião de Kotler e Keller (2006, p.4), “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros”.

### 2.1.2 Evolução

O marketing propriamente dito nasceu a partir dos anos 50, sendo aceito na Europa somente após a Segunda Guerra Mundial. No marketing parte-se de um princípio que o homem é um ser com necessidades e desejos, as pessoas entram em um estado de desconforto, que se é resolvido através da aquisição de objetos que satisfazem essas necessidades e desejos. No início de tudo o consumidor caçava, produzia e colhia para o seu próprio uso, em seguida veio o comércio onde se fazia a troca das sobras. Séculos depois, essa ação foi nomeada de “marketing”,

com isso pode-se considerar que o marketing surgiu desde que o homem sentiu o desejo de trocar algo que não tinha ou que não conseguia produzir.

No Brasil, o marketing se iniciou no final da década de 60, passando por algumas dificuldades no início, era visto como uma função distinta e singular do comércio, mas passa a progredir com base nas necessidades dos clientes. Já na década de 70 propõe-se a ir além de atender somente a necessidade do cliente, oportunizando uma satisfação maior que a ofertada pelos concorrentes. Na década de 80 o marketing proporciona satisfação tanto para o consumidor como para o fornecedor, sendo visto como uma disciplina basicamente manipuladora.

Tem-se assistido ao longo dos anos a uma evolução do Marketing em três fases: Marketing 1.0, Marketing 2.0 e Marketing 3.0. Alguns marketeers ainda utilizam as três fases (KOTLER ET AL, 2010).

O quadro a seguir mostra a evolução do marketing segundo Kotler:

**Figura 1 – Evolução no marketing segundo Kotler**

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	Marketing centrado no produto	Marketing voltado para o consumidor	Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Marketing 3.0, Kotler (2010)

### 2.1.3 Mix de Marketing

De acordo com Dias (2003, p.9) “mix de marketing é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente: produto, preço, promoção e ponto de distribuição”.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que o mix de marketing é formado pelos 4 P's:

- a) Produto – é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo.
- b) Preço – é a quantia de dinheiro que os clientes pagam para adquirir o produto.
- c) Praça – engloba as atividades da empresa que disponibilizam os produtos aos consumidores.
- d) Promoção – engloba as atividades que divulgam os pontos fortes do produto e convencem os clientes a comprá-lo.

Figura 2 – 4 P's do mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006)

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DO CLIENTE

O cenário mundial passa por constantes mudanças, tornando o mercado cada vez mais competitivo, os produtos estão mais parecidos e os clientes procuram por valores agregados e inovação. Baseado nessas circunstâncias, as empresas desviaram o foco dos produtos para os clientes, especialmente na qualidade dos

serviços prestados e satisfação dos mesmos, tais mudanças foram realizadas com o propósito de atrair, reter e manter clientes.

### **2.2.1 O cliente**

Kotler e Amstrong (2003, p.45) alegam que, “para ser bem sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente, conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior.” Além disso os autores afirmam que para poder satisfazer seus clientes, a empresa precisa compreender as necessidades e desejos dos mesmos.

Cliente é qualquer um que recebe ou é atingido pelo produto, serviço ou processo. Os clientes podem ser caracterizados como internos quando são atingidos pelo produto e também fazem parte da empresa, ou clientes externos, quando são atingidos pelo produto mas não fazem parte da empresa que o produz.

De acordo com Churchill e Peter (2005), existem dois tipos de clientes que participam de trocas comerciais: os compradores organizacionais e os consumidores. Os compradores organizacionais compram bens e serviços para empresas, órgãos governamentais e outras instituições. Os consumidores são pessoas que compram bens e serviços para seu próprio uso ou para presentear outras pessoas.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), vivenciamos a era do cliente, onde ele é o rei, isso é motivado pela grande concorrência e elevada capacidade de produção. Atualmente os clientes também são considerados chefes nas empresas, é necessário que os colaboradores trabalhem para servir seus clientes, se os mesmos não fizerem isso a empresa não vai evoluir, pois é bem provável que alguém tomará o seu lugar.

É importante que todos os clientes sejam bem atendidos, mas existem alguns que são mais importantes e exigem um atendimento diferenciado. Os clientes da empresa podem ser classificados como os que gostamos, os que toleramos e os que detestamos, além disso pode-se classificar por categorias financeiras como, platina, ouro, prata, ferro e chumbo. Deve ser oferecido mais benefícios para os melhores clientes, como descontos, brindes, pagamentos e prazos de entregas

diferenciados, isso é feito com o objetivo de retê-los por mais tempo e incentivar os outros clientes a migrarem para tal categoria (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

### **2.2.2 O cliente atacadista**

Conforme Cardoso e Cabral (2010, p. 33), “o segmento atacadista brasileiro representa e tem um papel expressivo no contexto nacional, atuando na ligação entre a indústria e o varejo”.

Para Kotler (2006), atacado compreende todas as atividades ligadas à venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. Existem várias diferenças entre os varejistas e atacadistas. No atacado, o ambiente, a localização e as promoções não são de grande relevância, pois as empresas lidam com clientes empresarias e não com consumidores finais. Do mesmo modo que as negociações atacadistas são maiores que as varejistas, o atacado abrange uma área comercial maior que o varejo.

No setor atacadista de moda o cliente é um pouco diferente, ele requer mais atenção, havendo uma certa proximidade do cliente de varejo. Em outros ramos atacadistas o produto se vende sozinho, não há necessidade de convencer o cliente a levar tal produto, tanto que em muitos distribuidores não existe equipe de vendas, somente caixas. Por outro lado o ramo da moda exige que o cliente seja convencido, a equipe de vendas tem a missão de mostrar que o produto é vendável e vai agradar o consumidor final.

## **2.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO**

Campos (2004), conceitua qualidade como o atendimento das necessidades dos clientes com eficiência e eficácia em relação aos produtos e serviços, de uma forma que se pague pelos benefícios um preço justo e seja oferecido um serviço de qualidade.

Na Na opinião de Lovelock e Wright (2003), os clientes determinam o quanto estão satisfeitos, realizando um julgamento referente à qualidade do serviço, no que diz respeito à entrega e aos resultados. Para alguns clientes o julgamento é realizado até mesmo antes do consumo do serviço, isso se dá em função das

campanhas de marketing da empresa ou da opinião de outras pessoas que já conhecem o serviço. Entretanto, para ficar satisfeito ou insatisfeito, o cliente deverá primeiro experimentar o serviço.

Quando o cliente não possui experiências com a empresa, seu entendimento de qualidade é gerado através das suas expectativas. Na proporção que o cliente usufrui dos serviços, seu entendimento é atualizado, fazendo com que sua opinião seja melhorada ou não, referente a que se tinha no início.

As expectativas do cliente estão associadas positivamente à qualidade percebida, ao valor percebido e à satisfação geral do cliente.

Para Chiavenato (2007, p.216), “o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio”. Conclui-se que um bom atendimento é essencial apenas para sobrevivência de uma organização e a excelência é o que irá diferenciá-la dos concorrentes.

O atendimento apropriado ocorre quando o cliente é bem tratado, bem atendido e sai do atendimento com uma imagem positiva da empresa. Para que isso ocorra o cliente deve ser tratado de uma forma única pelo funcionário, o mesmo deve tratar o cliente com presteza, deve ouvi-lo assim compreendido o que ele procura, deve demonstrar total conhecimento do produto e passar sinceridade na vontade de atendê-lo (OLIVEIRA, 2003).

## 2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para a empresa obter a satisfação total do cliente é necessário lançar mão de um conjunto de estratégias a longo prazo e não apenas na ocasião da venda de um produto ou serviço, pois são os clientes e usuários que decidem se um produto ou serviço atende a suas necessidades e satisfaz suas expectativas (SOLOMON, 2008).

Muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar, quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto criam afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor (KOTLER; KELLER 2006).

Considera-se que os clientes altamente satisfeitos difundem informações positivas, evitando assim, a existência de custos no processo de atração de novos clientes. Em termos de lucratividade para as empresas, é mais favorável manter os clientes já existentes em relação ao desenvolvimento de nova busca. (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

Segundo Lovelock e Wirtz (2006, p. 308):

O fundamento da verdadeira fidelidade está na satisfação do cliente. Clientes muito satisfeitos ou até mesmo encantados têm maior probabilidade de se tornarem defensores leal de uma empresa, consolidar suas compras com um só fornecedor e fazer boca-a-boca positivo.

O método de satisfação do cliente começa muito antes de ele apresentar-se à empresa e executar qualquer transação. O cliente designa expectativas relacionadas à empresa e ao serviço antes mesmo de consolidar a compra, a partir de suas experiências anteriores, comentário de outros consumidores, da publicidade e outros fatores (ARANHA, 2008).

Um cliente satisfeito é aquele cliente cujas expectativas foram atendidas, não necessariamente superadas, quando a situação é contrária e suas expectativas não são atendidas, passa a ser um cliente insatisfeito (LAS CASAS, 2006).

Segundo Kotler e Keller (2006), 96% dos clientes insatisfeitos não reclamam, somente deixam de comprar, com isso a empresa deve estar atenta a diminuição do fluxo de seus clientes, até quando o mesmos são deixem explícito o motivo da insatisfação com o serviço.

#### **2.4.1 Satisfação**

Na opinião de Johnston e Clark (2002), a satisfação aborda a tentativa de atender as expectativas dos clientes se a mesma for atendida ou superada o cliente fica satisfeito.

Em termos simples, satisfação é o resultado da avaliação de um serviço por um cliente, baseado na comparação de suas percepções com suas expectativas anteriores. Se a percepção, a experiência e os resultados do serviço atendem as expectativas do cliente, ele deve ficar satisfeito (ou minimamente satisfeito). Se sua percepção do serviço exceder às expectativas, ele ficará mais do que satisfeito, ou até encantado. Se suas

percepções não atenderem a suas expectativas, ele pode ficar insatisfeito [...]. (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 122)

De acordo com Santos e Fernandes (2005), no instante em que o consumidor julgar o desempenho da empresa de forma positiva, seu sentimento de confiança tende a ser reforçado. No momento em que ocorre situações de conflito este sentimento é colocado em risco. Solucionar uma falha na entrega de um pedido, por exemplo, pode ser mais significativo do que uma situação rotineira. A confiança do consumidor passou a ser o motivo mais influente no retorno do cliente e na indicação da empresa, seguida pelo grau de satisfação após a reclamação e sua administração. A satisfação possui um efeito indireto na lealdade, devido ao efeito que reflete na confiança dos clientes.

Para Lovelock e Wright (2003, p. 117), “alta satisfação é como uma apólice de seguro contra algo que pode dar errado, o que fatalmente ocorrerá devido à variabilidade associada a produção dos serviços.” Com este raciocínio do autor, conclui-se que um cliente com frequentes experiências positivas está mais propício a perdoar falhas eventuais.

Na opinião de Zeithaml et al. (2011), a satisfação é a avaliação do cliente em relação a um produto ou serviço, com a intenção de saber se ele atendeu a suas necessidades e expectativas. Para a autora a qualidade do serviço constatado pelo cliente é um elemento da satisfação do mesmo.

Hoffman et al. (2009) ressaltam que a satisfação do consumidor tem que ser levada a sério, dado que sem ela a empresa não tem razão para existir. Logo se faz necessário que as organizações sempre tomem medidas para medir a satisfação dos clientes, sem esperar que ocorram muitas reclamações para que uma atitude seja tomada.

#### **2.4.2 Valor**

Na opinião de Kotler e Armstrong (2003), para o cliente valor é a distinção entre o que ele obtém adquirindo e utilizando o produto e o que ele gasta para adquirí-lo.

Valor pode ser percebido como a diferença entre a expectativa do cliente e o desempenho do produto, como descrito por Churchill e Peter (2005, p.21):

O valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto ao custo de comprar. Os benefícios típicos para o cliente são funcionais, sociais, pessoais e experimentais. Os custos típicos para os clientes são monetários, temporais, psicológicos e comportamentais.

### 2.4.3 Retenção de clientes

A concorrência nos dias atuais está maior e mais ágil, isso oferece aos consumidores um leque de possibilidades de escolhas, tornando mais alto o valor com o custo de conquista do cliente. Além de conquistar é necessária estratégias e ações para reter o cliente o maior tempo possível e assim fidelizá-lo, evitando perdê-lo para a concorrência. Vale ressaltar que manter um cliente já conquistado é mais barato que conquistar um novo, ainda que isso não invalide a necessidade de se dedicar a novos clientes.

Lima (2012, p.7) afirma que:

Em suma, os esforços de marketing e vendas devem sempre buscar a conquista de novos clientes, mas não podem esquecer daqueles que mantêm negócios regulares com a empresa e tampouco dos que estão deixando de fazer negócio sem um motivo justo.

A cada dia se torna mais difícil agradar o cliente, ele está mais inteligente, exigente e sagaz em relação ao preço, além de perdoar menos e ser sempre acercado pela concorrência com ofertas iguais ou até melhores. Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes as empresas devem se preocupar em retê-los, pois muitas vezes ocorre uma grande rotatividade de clientes, conquistam novos mas perdem muitos (KOTLER; KELLER, 2003). Os mesmos autores afirmam que é fundamental levantar barreiras à mudanças, isso reforça a retenção dos clientes, pois os mesmos ficam menos inclinados a trocarem de fornecedor quando isso envolve custo elevado de capital, custo relacionado a pesquisa ou perda de desconto para clientes fiéis.

Do ponto de vista de Hoffman e Bateson (2006), a retenção é uma maneira que a empresa tem de, conhecendo as necessidades dos seus clientes redirecionar seus negócios para satisfazer as mesmas. Quando não se tem conhecimento dos

clientes e suas necessidades, a empresa está propícia a cometer os mesmos erros e perder seus clientes.

Retenção do cliente se refere a focalizar os esforços de marketing da empresa, na base de clientes existentes. Mais especificamente, em vez de procurar novos clientes, as empresas empenham-se em satisfazer os clientes atuais, com a intenção de estabelecer com eles relacionamentos de longo prazo. (HOFFMAN; BATESON, 2006, p.421)

### **3 MÉTODO**

Esta seção irá retratar o método utilizado na realização deste estudo. Para o embasamento teórico da pesquisa, será previamente realizada uma pesquisa bibliográfica e posteriormente serão elucidados os caminhos metodológicos empregados, a natureza da pesquisa e os instrumentos de coleta de análise de dados.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA**

Do ponto de vista de Lakatos e Marconi (2010), pesquisa é um processo formal, com mecanismo e pensamento reflexivo, que propõe uma abordagem científica e integra-se no script para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Como descrito por Gil (2008, p.27), a pesquisa exploratória “tem como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” Já para pesquisa descritiva Gil (2008, p.28) afirma que “ tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis.”

Desta forma, no que se refere a objetivo, este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, pois busca viabilizar fundamentos em relação a situação-problema enfrentada pela pesquisadora, e tendo em vista que ao final da pesquisa será retratado o grau de satisfação dos clientes da New Impact.

Em relação aos procedimentos a pesquisa utilizada foi a bibliográfica, pois como descrito por Lakatos e Marconi (2003, p.183), “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em realação ao

tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.”

A forma utilizada para conseguir os dados necessários foi a pesquisa de campo, que na visão de Andrade (2006), consiste na análise de como os fatos ocorrem verdadeiramente, sendo aplicada a observação direta, os formulários e as entrevistas.

Minayo (2002, p.102) afirma que na pesquisa quantitativa, “busca-se em critério de representatividade numérica que possibilite a generalização dos conceitos teóricos que se quer testar.”

Caracteriza-se como uma pesquisa de natureza quantitativa, uma vez que será mensurado o comportamento e preferência dos clientes. Chizzotti (2001) alega que, a pesquisa quantitativa estuda a mensuração de variáveis preestabelecidas, buscando investigar e elucidar sua influência sobre outras variáveis, por meio da análise da frequência de incidência e de equiparações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – NEW IMPACT

Esta pesquisa será apresentada nos modelos de estudo de caso, em razão de se estudar a satisfação dos clientes da New Impact de uma maneira mais profunda e determinada, possibilitando uma pesquisa mais real e detalhada na compreensão da gestora e de seus clientes. Este estudo beneficia a empresa, oferecendo incentivo e trazendo novas evidências que podem ser usadas para o seu aperfeiçoamento.

Como descrito por Gil (2010, p.37), estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delimitamentos já considerados.”

A pesquisa de campo teve assim como universo de pesquisa os clientes da New Impact sendo a amostra não probabilística e intencional composta por clientes em atendimento durante suas compras no mês de abril de 2017.

Em Gil (2008, p.94) encontra-se o seguinte esclarecimento, “ a amostra intencional consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas

informações disponíveis, possa ser considerado respresentativo de toda a população."

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para realização da coleta de dados foi utilizado o questionário de forma estruturada.

Como descrito por Lakatos e Marconi (2003, p. 201) questionário é "um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas".

Após a realização de pré-testes foram feitos alguns ajustes e correções e assim o questionário pôde ser aplicado de forma efetiva.

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS

A coleta de dados ocorreu durante o mês de abril de 2017 na loja de revenda da New Impact abordando os clientes durante a finalização de suas compras na loja.

A coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Os dados coletados serão posteriormente elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente. Depois, será feita a discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados. (ANDRADE, 2006, p.152).

Após a aplicação do questionário, os dados adquiridos foram transcritos para *Microsoft Office Excel*, de modo que facilitou a organização das informações obtidas, viabilizando a compreensão e interpretação dos dados.

Do ponto de vista de Lakatos e Marconi (2010, p.167), "tabulação, é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles." Os mesmo autores alegam que antes de serem analisados e interpretados, o dados, devem acompanhar os decorrentes estágios: seleção, codificação, tabulação.

Posterior a tabulação, os dados foram analisados e interpretados. De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p.151), análise "é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores."

Já a interpretação dos dados para Lakatos e Marconi (2010, p.152), “é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às repostas, vinculando-as a outros conhecimentos.”

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 ESTUDO CASO – NEW IMPACT**

A confecção New Impact surgiu no ano de 1994 com o intuito de oferecer ao mercado de moda feminina cearense produtos de qualidade, sempre acompanhando as tendências do mercado e com um preço justo. É uma empresa pequena e familiar situada em Fortaleza – CE na Travessa Monte Claro, 38 no bairro Parangangaba e composta por três sócias e todas exercem atividades dentro da mesma.

A New Impact tem como diferencial a qualidade de sua mercadoria agregada ao preço justo. As proprietárias conhecem bem o perfil de seus clientes e estão sempre realizando pesquisas de mercado, para que possam levar a eles o que está na moda, mas sempre adequando ao perfil dos mesmos.

Trata-se de uma empresa de confecção atacadista especialista em moda feminina voltada para pequenos e médios lojistas e vendedores autônomos. Para comprar o cliente necessita fazer um cadastro, comprar no mínimo doze peças e ter informações comerciais em outras fábricas atacadistas.

A New Impact é uma empresa de pequeno porte, possui uma única loja e conta com uma equipe de duas vendedoras que atende seus clientes pessoalmente na loja física, além da venda através da ferramenta whatsapp, que tornou-se algo bastante utilizado pelos clientes. A empresa está sempre oferecendo ações de vendas aos seus clientes, realiza coquetéis em lançamento de coleções, vendas pontuais em datas aleatórias, além de ações nas datas comemorativas.

Apesar de pequena é uma empresa sólida, nos seus 23 anos de mercado conseguiu conquistar o seu espaço no mercado, construir uma identidade e fidelizar clientes.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi aplicada no período de 11/04 à 24/04/2017, junto a 60 clientes em atendimento na loja física da New Impact. Os resultados serão segmentados pelo perfil do cliente e pela satisfação dele.

### 4.2.1 Perfil do cliente

O primeiro gráfico apresenta o tempo de empresa dos clientes, e obteve-se os seguintes dados: 15% são clientes há menos de 2 anos, 20% 3 a 5 anos, 27% têm entre 6 e 8 anos de empresa e 38% possuem mais de 9 anos de empresa. Ao analisar esses resultados pode-se observar que 65% são clientes há mais de 6 anos e a maior parte há mais de 9 anos, deixando claro que se trata de uma clientela fidelizada.

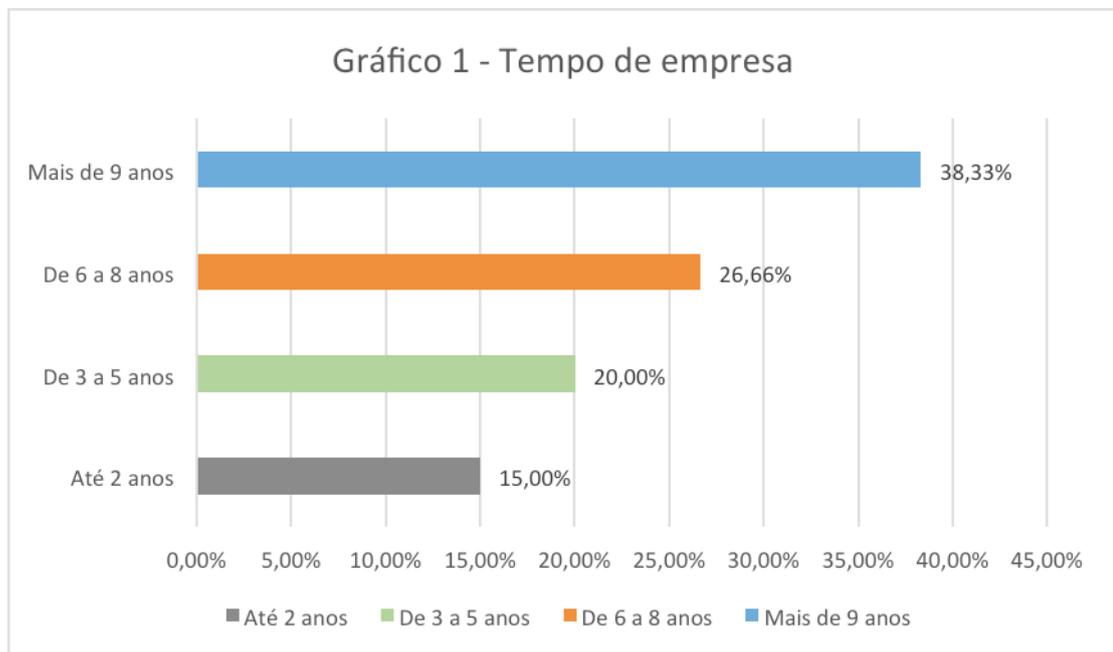


Gráfico 1: Tempo como cliente da empresa  
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O gráfico 2 retrata a frequência de compra dos clientes e observou-se uma frequência bem variada onde apenas 7% compram 1 vez por mês, o maior número fica com os que realizam duas compras por mês, totalizando 30%. Em seguida vem os clientes que possuem a maior frequência de compras, realizando-as 4 vezes por

mês, atingindo um percentual significativo de 27%. Em números iguais de 18% cada, estão os clientes que realizam compras 3 vezes por mês e os que as realizam em outras frequências. Tal resultado é importante para a empresa estudada uma vez que no mercado de moda voltado para o atacado semanalmente ocorrem novos lançamentos de produtos e é muito importante que este cliente esteja comprando com frequência para sempre renovar seus estoques e manter-se atualizado.

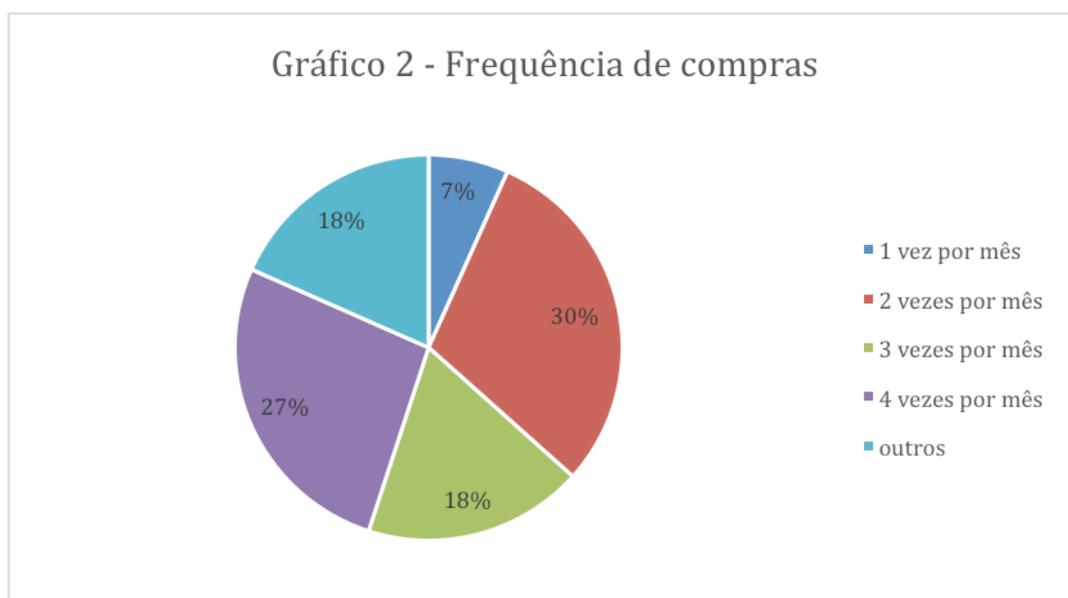


Gráfico 2: Frequência de compra  
Fonte: Dados da pesquisa 2017

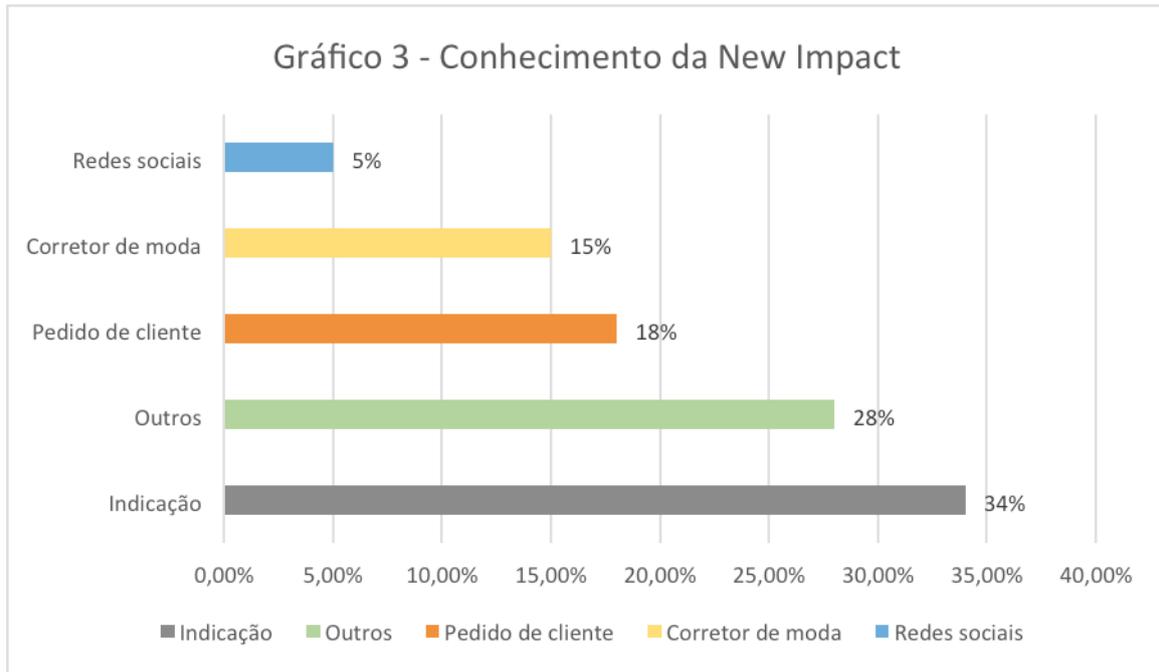


Gráfico 3: Conhecimento da New Impact  
 Fonte: dados da pesquisa 2017

De acordo com o gráfico 3 a indicação é o fator que mais levou os clientes a tomarem conhecimento da New Impact, com uma representação de 34% dos entrevistados, esse número somado aos 18% que chegaram através do pedido de clientes prova a credibilidade da empresa no seu ramo. A empresa não obtem muitos clientes através das redes sociais, os mesmos só tem 5% de representação na pesquisa, outra forma de chegar a New Impact é através do corretor de moda com uma participação de 15% das respostas. Há também outras variadas maneiras de se chegar a New Impact, revelando um expressivo número de 28% da clientela pesquisada.

#### 4.2.2 Análise de satisfação

A primeira dimensão do atendimento avaliada foi relativa a simpatia e cortesia das atendentes, colocando a empresa em estudo em um elevado padrão de satisfação, pois 68% dos clientes se declararam muito satisfeitos e 28% satisfeitos. Como disposto no gráfico 4, apenas 4% foram neutros e nenhum está insatisfeito.

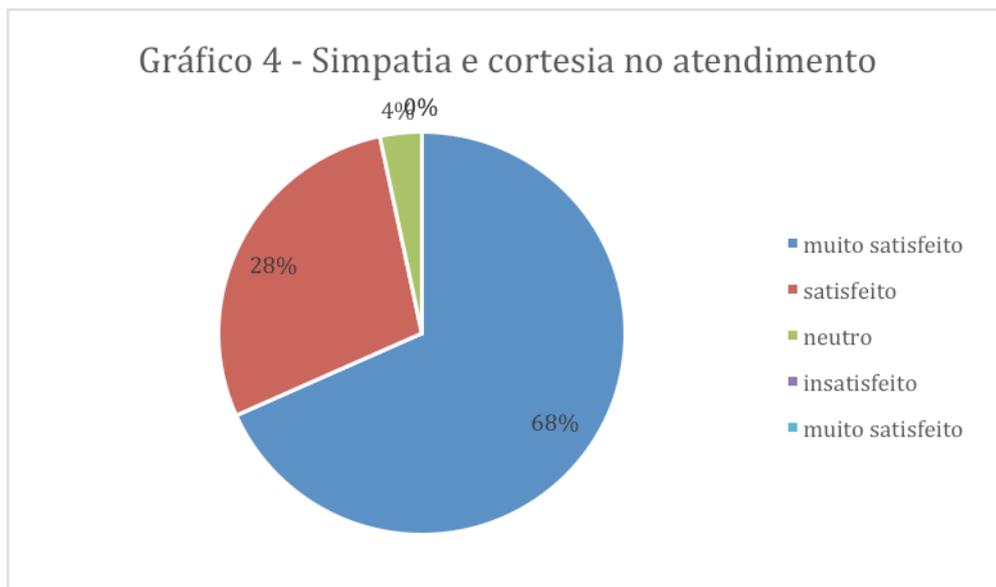


Gráfico 4: Simpatia e cortesia no atendimento  
Fonte: Dados da pesquisa 2017

É de grande importância que os consultores de vendas dominem o que eles ofertam para que os clientes sintam-se seguros na realização da compra e sejam estimulados a realizá-las. No gráfico abaixo é exposto que 60% dos clientes estão muito satisfeitos com o conhecimento do produto por parte equipe de vendas e 38% satisfeitos. Tais resultados significam que as vendedoras possuem domínio dos produtos e reafirma a importância do treinamento das mesmas.

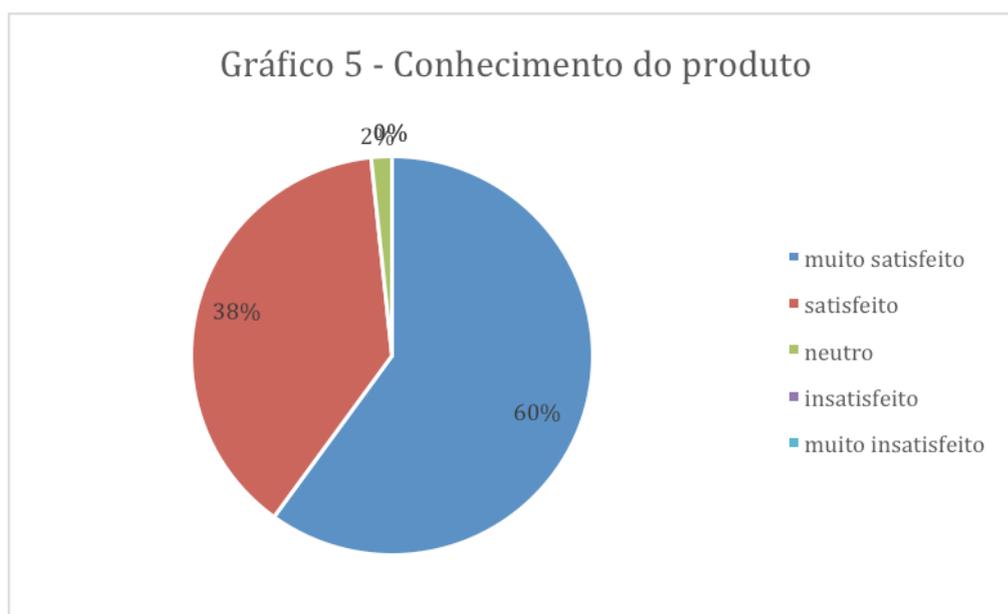


Gráfico 5 – Conhecimento do produto  
Fonte: dados da pesquisa 2017

De acordo com o gráfico 6, 33% dos clientes que responderam a pesquisa encontram-se satisfeitos com a agilidade no atendimento e 60% muito satisfeito, apenas 7% se mantêm neutro. Apesar do índice de satisfação ser muito bom, a empresa deve sempre buscar maneiras de agilizar o processo de venda, por se tratar de um confecção atacadista, a maioria dos seus clientes são vendedores autônomos e precisam de bastante tempo disponível para realizar suas vendas.

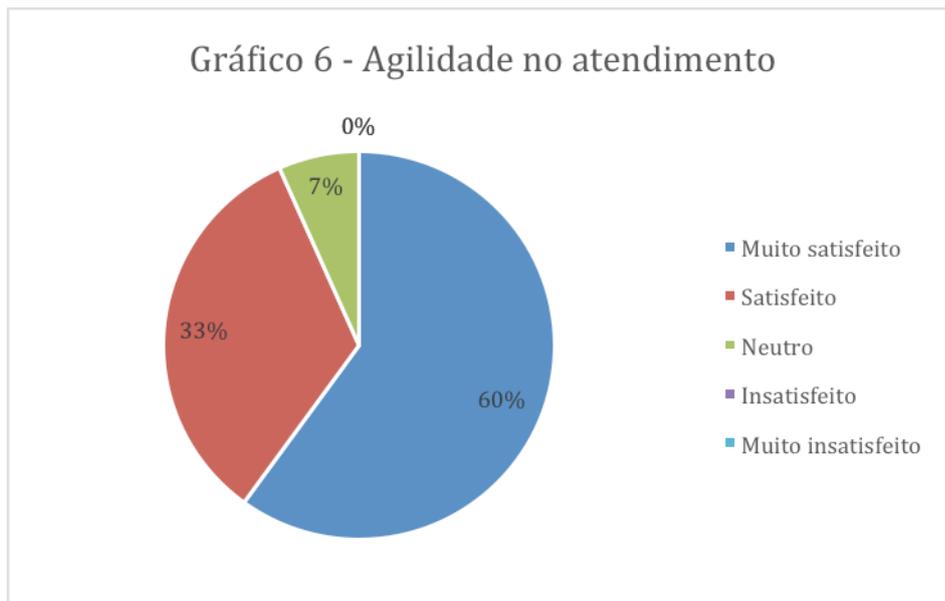


Gráfico 7 – Agilidade no atendimento  
Fonte: dados da pesquisa 2017

No gráfico 7 o tópico abordado é a resolução de situações específicas, onde 45% dos clientes estão muito satisfeitos e satisfeitos, isso reflete o bom relacionamento da empresa e a forma como a mesma procura lidar com o problema de cada cliente. Apenas 10% se mostraram neutros. A New Impact tem muito cuidado com o tratamento dos seus consumidores, buscando sempre soluções que atendam a ambos os lados, assim mantendo seus clientes.

A satisfação dos clientes atacadistas em uma empresa de confecção atacadista cearense: um estudo de caso da New Impact

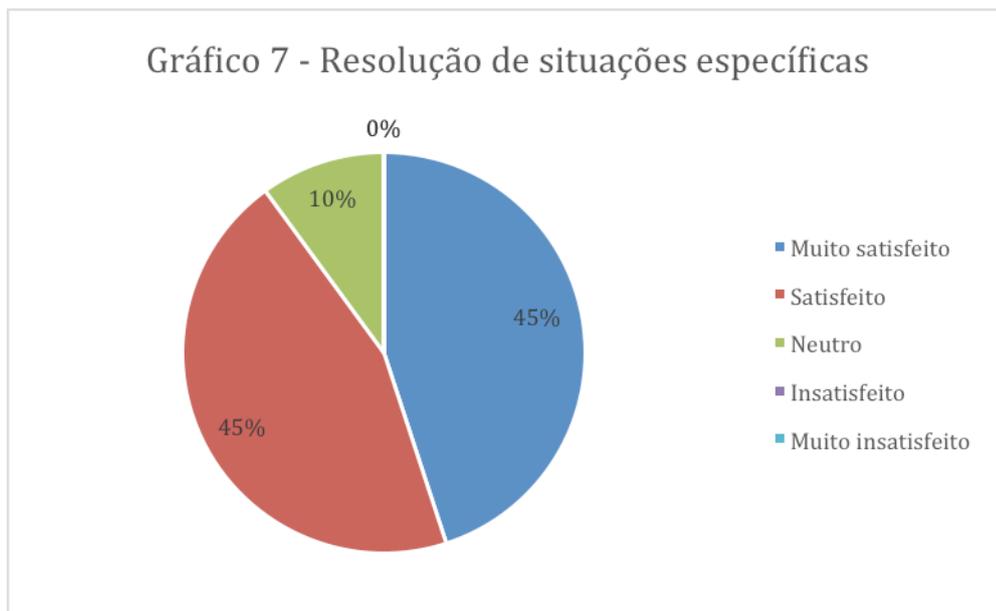


Gráfico 7: Resolução de situações específicas  
Fonte: dados da pesquisa 2017

A New Impact tem como principal característica a qualidade do seu produto, o que fica evidente no gráfico 8 onde 67% dos clientes estão muito satisfeitos com esse item, seguidos de 27% satisfeitos e 6% neutros.

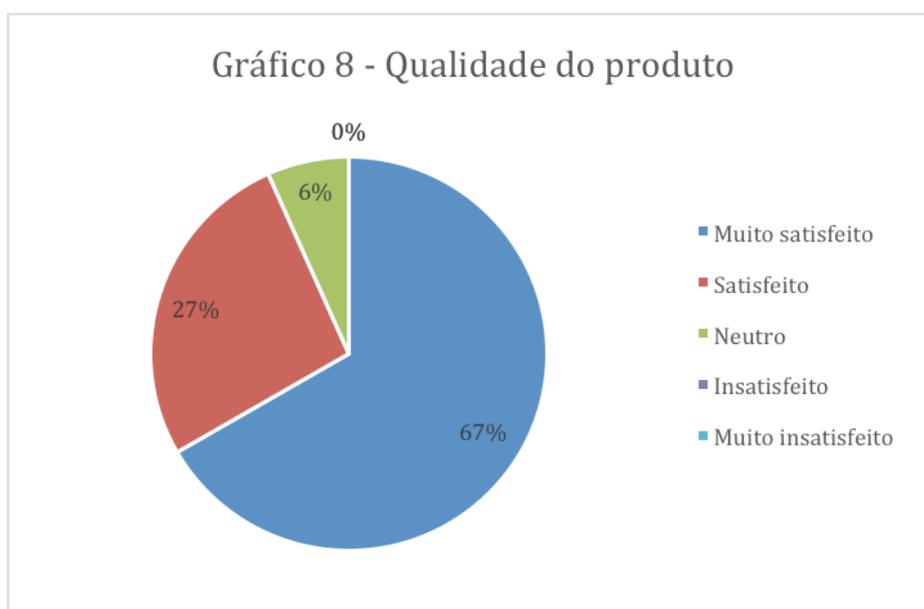


Gráfico 8: Qualidade do produto  
Fonte: dados da pesquisa 2017

O gráfico seguinte aborda o preço do produto, com 32% dos clientes muito satisfeitos e 48% satisfeitos, o que representa um bom resultado para a New Impact,

uma vez que o preço é sempre um item vulnerável quando se atua num mercado de atacado e com forte concorrência. Vale ressaltar ainda o baixíssimo índice de insatisfação, apenas 2%, o que indica que a empresa possui preços dentro dos parâmetros do seu mercado e podendo-se dizer até que o cliente o considera um preço justo.

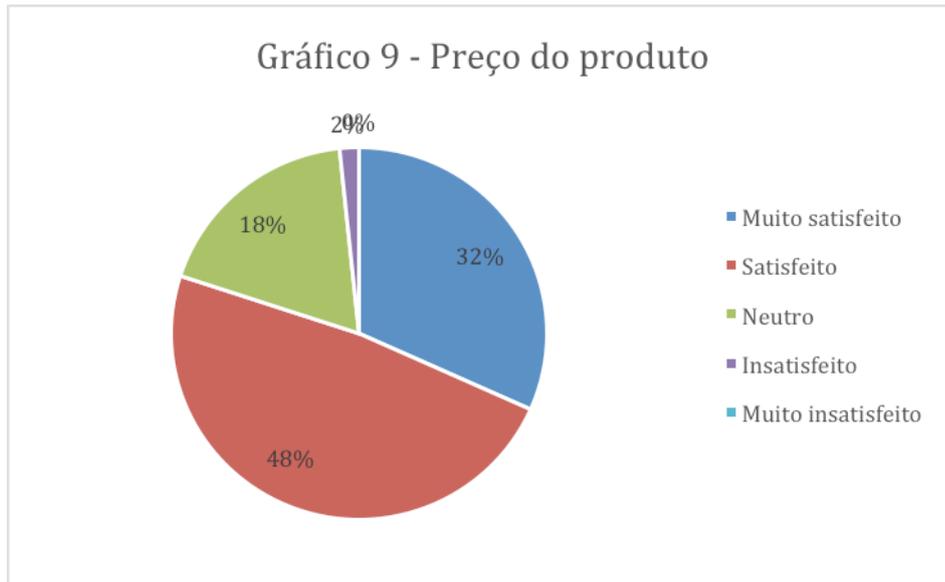


Gráfico 9 – Preço do Produto  
Fonte: dados da pesquisa 2017

No gráfico 10 é apresentado o nível de satisfação dos clientes em relação a opções e prazo de pagamento, revelando um número de 50% muito satisfeito, 40% satisfeito, 5% neutro e 5% insatisfeito. Os valores citados indicam que a New Impact está compatível com o mercado no requisito pagamento e vem conseguindo agradar os seus clientes.

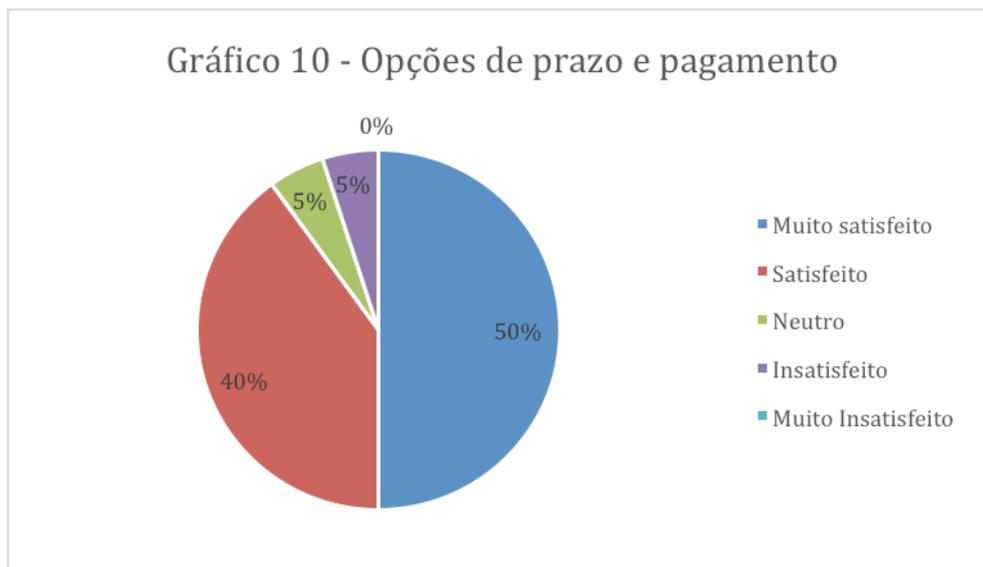


Gráfico 10: Opções de prazo e pagamento  
Fonte: dados da pesquisa 2017

A categoria ambiente da empresa vem representada no gráfico 11, expondo um índice de satisfação de 96%, onde 68% dos clientes encontram-se muito satisfeitos. Analisando o índice de satisfação da categoria, conclui-se que é uma loja onde os clientes sentem-se bem para realizar sua compras e isso faz com que eles se sintam bem acolhidos no ambiente.

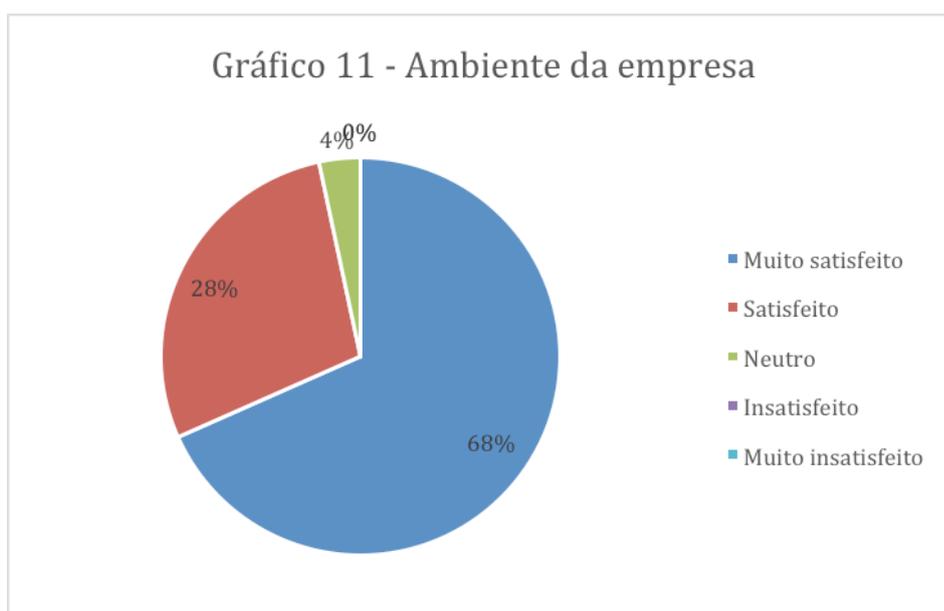


Gráfico 11: Ambiente da empresa  
Fonte: dados da pesquisa 2017

Como demonstra o gráfico 12, na visão dos clientes a loja é limpa e organizada, esses fatores favorecem muito a empresa, pois tornam o ambiente agradável, de boa visualização e confortável. Com uma taxa de 77% de clientes muito satisfeitos e 22% de satisfeitos, a pesquisa aponta uma alto índice de satisfação dessa questão.

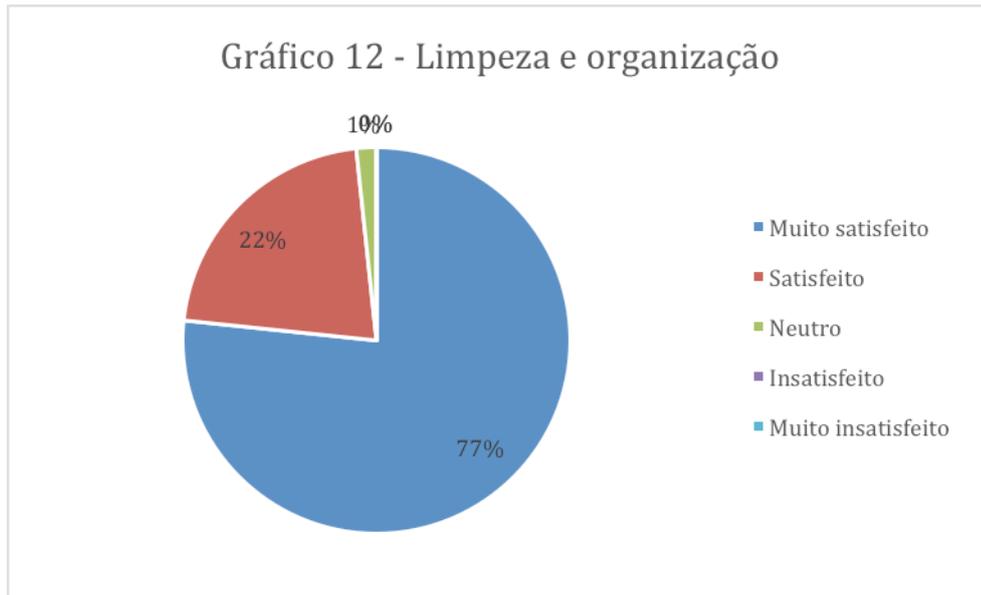


Gráfico 12: Limpeza e organização  
Fonte: dados da pesquisa 2017

Como pode ser visto no gráfico 13, a pesquisa revelou que 55% dos clientes avaliaram sua satisfação geral em muito satisfeitos, 43% em satisfeitos e 2% em neutros. Com um índice de 98% de satisfação geral dos clientes pesquisados conclui-se que a empresa vem agradando seus clientes, os quais têm se mantido fiéis a marca (dado reforçado pelo gráfico 1 onde 65% dos clientes compram na loja há mais de 6 anos).

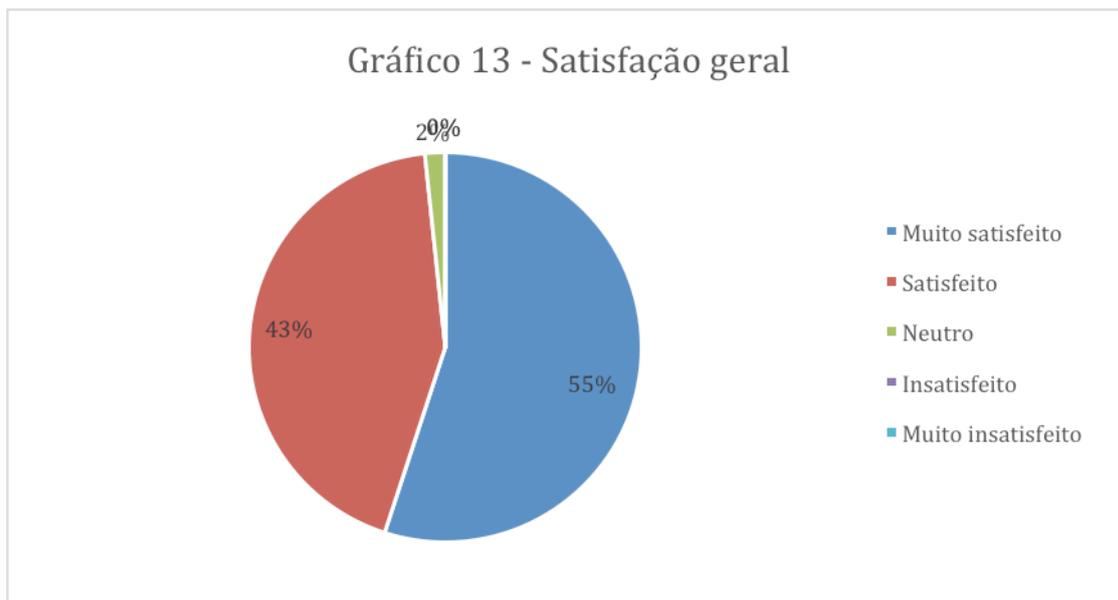


Gráfico 13: Satisfação geral  
Fonte: dados da pesquisa 2017

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente artigo permitiu a análise do grau de satisfação dos clientes atacadistas da New Impact. Para esta análise foi de grande importância a execução da pesquisa, realizada através do questionário onde foi explanada a opinião do cliente, sendo avaliados os aspectos: atendimento, preço/prazo, produto e ambiente.

Por meio da análise dos gráficos elaborados no artigo, compreende-se que mais de 50% dos clientes estão muito satisfeitos com o atendimento, o produto e o ambiente da empresa. Uma média de 65% dos entrevistados declararam ser clientes da New Impact há mais de 6 anos, tal resultado, quando ligado ao alto índice de satisfação e a alta concorrência no ramo da confecção atacadista, enaltece a importância da excelência no atendimento e da qualidade dos produtos para a sobrevivência das organizações.

O preço do produto teve um nível de satisfação um pouco menor, mas mesmo assim atingiu um total de 80% em satisfação. Outro fator colocado em questão foi a resolução de casos específicos, totalizando 90% de clientes satisfeitos. Considerando que esses itens são mais delicados e com um certo grau de

dificuldade para satisfazer os consumidores, é percebido que a New Impact possui um número muito bom, se mostrando firme no mercado e com vantagem competitiva.

Conclui-se que a New Impact é uma empresa sólida e que está no caminho certo, mas as proprietárias devem sempre procurar melhorias, investir na equipe de vendas e explorar seus pontos fortes. A empresa deve buscar sempre saber a opinião dos seus clientes em relação aos seus produtos e serviços, assim, sempre saberá o que precisa ser melhorado.

O desenvolvimento deste artigo foi essencial para experimentar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de Administração de Empresas, tendo a oportunidade de colocar em prática e engrandecer o processo de administração. A presente pesquisa é pertinente para os proprietários de confecções atadistas e profissionais da área atacadista, pois revela a importância que o atendimento e a qualidade do produto tem para o consumidor.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARANHA, Andréia Batista. et al. **Satisfação de clientes Estudo de caso: agência de correios de Nova Venécia**. Faculdade Capixaba de Nova Venécia, 2008. Disponível em: [Empresas%5C2008/SATISFA%C3%87%C3%83O%20DE%20CLIENTES.pdf](#) Acesso em 18 set. 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Tqc: Controle da qualidade total**. 2. ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARDOSO, Amilton Fernando; CABRAL, Arnaldo Souza. **Avaliação de desempenho econômico em modelos baseados no valor de empresas do ramo atacadista brasileiro**. Pesquisa operacional para o desenvolvimento. Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 1-86, jan – abr de 2010. Disponível em: <http://www.podesenvolvimento.org.br/inicio/index.php?journal=podesenvolvimento&page=article&op=view&path%5B%5D=33> Acesso em 14 set. 2016.

A satisfação dos clientes atacadistas em uma empresa de confecção atacadista cearense: um estudo de caso da New Impact

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática** Chiavenato. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CHURCHILL JUNIOR, G.A.; PETER, P. **Marketing: criando valores para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Thompson, 2006.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar, e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, Cristopher; WIRTZ Jochen. **Marketing de Serviços**. Pessoas, tecnologia e resultados. 5. Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS Cristiane P., FERNANDES Daniel Von Der Heyde. **A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento**: seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Brasília: 2005.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZEITHAML, Valerie A; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços**: A empresa com foco no cliente. 5. ed. Bookman: 2011.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da New Impact no Estudo de Caso

#### Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 02 de maio de 2017.

Eu, JULIANA DE OLIVEIRA CAMURÇA, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Profa. Lorena Lourenço Magalhães, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "A satisfação dos clientes atacadistas em uma empresa de confecção atacadista cearense: um estudo de caso da New Impact."

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Juliana de Oliveira Camurça**  
Pesquisador(a)

---

**Profa. Lorena Lourenço Magalhães**  
Orientadora da Pesquisa

Maria Irani de Oliveira Lima-ME

---

**Maria Juvani de Oliveira Lima**  
Sócia Gerente – New Impact

## Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Questionário

Preencha o questionário abaixo de acordo com a sua opinião. Agradecemos a sua colaboração.

1. Há quanto tempo é cliente da New Impact?

até 2 anos       de 3 a 5 anos       de 6 a 8 anos       mais de 9 anos

2. Com que frequência faz compras?

1 vez por mês       2 vezes por mês       3 vezes por mês

4 vezes por mês       outros

3. Conheceu a New Impact através de:

corretor de moda       indicação       redes sociais

pedido de cliente       outros

4. Qual seu grau de satisfação em relação aos seguintes itens:

a) Simpatia e cortesia no atendimento

muito satisfeito     satisfeito     neutro     insatisfeito     muito insatisfeito

b) Conhecimento do produto

muito satisfeito     satisfeito     neutro     insatisfeito     muito insatisfeito

c) Agilidade no atendimento

muito satisfeito     satisfeito     neutro     insatisfeito     muito insatisfeito

d) Resolução de situações específicas

muito satisfeito     satisfeito     neutro     insatisfeito     muito insatisfeito

e) Qualidade do produto

muito satisfeito     satisfeito     neutro     insatisfeito     muito insatisfeito

f) Preço do produto

muito satisfeito     satisfeito     neutro     insatisfeito     muito insatisfeito

g) Opções e prazo de pagamento

muito satisfeito     satisfeito     neutro     insatisfeito     muito insatisfeito

h) Ambiente da empresa

muito satisfeito     satisfeito     neutro     insatisfeito     muito insatisfeito

i) Limpeza e organização

muito satisfeito     satisfeito     neutro     insatisfeito     muito insatisfeito

j) Satisfação geral

muito satisfeito     satisfeito     neutro     insatisfeito     muito insatisfeito



# QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO PROGRAMA ON-LINE DESAFIO VIP 60 : SOB A ÓTICA DOS CLIENTES

## **Lucas Souza de Oliveira**

Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).

lucas\_cs12@hotmail.com

## **Luiz Antônio da Silva Junior**

Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).

jrkavoo@gmail.com

## **Ricardo Aquino Coimbra**

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará (UFC/CAEN). Graduado em Economia pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Conselheiro da APIMEC-NE desde 2006. Professor de cursos de graduação e pós-graduação do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), Faculdades Nordeste/Devry (FANOR/DEVRY), Faculdade Metropolitana (FAMETRO), da Universidade Estadual do Ceará (UECE) e da Escola de Negócios UNI7. Colunista do Segunda Opinião. Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento da ONG Movimento Coesão Social.

ricardo.coimbra@uni7setembro.edu.br

## **RESUMO**

Atualmente torna-se essencial para empresa o conhecimento prévio das necessidades e expectativas dos clientes com relação ao serviço/produto, uma vez que sua percepção é que qualificará o serviço que está sendo oferecido. Por isso, esse estudo teve como objetivo: Avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo programa on-line Desafio Vip 60, sob a ótica do cliente. Trata-se de um estudo de caso descritivo, exploratório, com abordagem quantitativa, com uma amostra não probabilística e intencional, formada por 64 clientes. A coleta dos dados foi realizada do dia 02 a 14 de abril 2017, por um questionário adaptado do modelo SERVQUAL, identificando-se as percepções e expectativas, conforme as cinco dimensões da qualidade dos serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, através da escala de Likert de 5 pontos. Os resultados foram tabulados e analisados pela estatística descritiva simples. Com base nos resultados apresentados das expectativas e percepções dos clientes, pode-se inferir que gerou informações valiosas para a empresa, pois com certeza contribui para tomada de decisões visando a melhoria contínua dos seus serviços, com vistas a atender as necessidades e superar as expectativas dos seus clientes, tornando-os fieis também conquistando novos clientes e conseqüentemente sobreviver e prosperar no mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Marktin*. Qualidade. Satisfação. Serviço. SERVQUAL.

## **ABSTRACT**

*Nowadays, it is essential for the company to know the needs and expectations of the customers in relation to the service / product, once it is perceived that it will qualify the service being offered. Therefore, this study aimed to: Evaluate the quality of the services provided by the online program Desafio Vip 60, from the perspective of the client. This is a descriptive, exploratory case study with a quantitative approach, with a non-probabilistic and intentional sample of 64 clients. The data were collected from April 02 to April 14, 2017, through a questionnaire adapted from the SERVQUAL model, identifying the perceptions and expectations, according to the five dimensions of service quality: tangibility, reliability, responsiveness, security and empathy, Through the 5-point Likert scale. The results were tabulated and analyzed by simple descriptive statistics. Based on the presented results of customer expectations and perceptions, it can be inferred that it generated valuable information for the company, because with certainty it contributes to decision making aiming at the continuous improvement of its services, in order to meet the needs and exceed the expectations Of their customers, making them loyal as well as conquering new customers and consequently surviving and thriving in the marketplace.*

**KEYWORDS:** *Marktin*. Quality. Satisfaction. Service. SERVQUAL.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas na tentativa de atrair novos clientes e de fidelizar os já existentes, devem buscar diferenciais competitivos, tais como satisfazendo seus desejos e necessidades, pois a cada dia o mercado se mostra em um nível de alta competitividade e a concorrência apresenta-se cada vez mais intensa e qualificada.

Para Kotler (2008) a estratégia mais defendida dentro do *marketing* de serviços é entender e satisfazer as necessidades dos clientes. Portanto, *marketing* de serviços representa um conjunto de atividades em que se é possível analisar, planejar, implementar e controlar medidas com o objetivo de servir a demanda por serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos clientes e/ou usuários com satisfação e qualidade (KOTLER; KELLER, 2006).

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2006, p. 8) define serviço como “uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, realizando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome”.

Os serviços são atividades que atendem as necessidades e desejos dos consumidores, decorrentes de interações entre clientes, funcionários, equipamentos, instalações e procedimentos do prestador de serviços (URDAN; URDAN, 2006).

Kotler e Keller (2006), apontam a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, como as principais características dos dos serviços, que afetam imensamente a elaboração de programas de *marketing*.

Las Casas (2008), define o significado de cada característica: a. Intangibilidade: os serviços são abstratos; b. Inseparabilidade: não podem ser produzir ou estocar serviços como se faz com bens; c. Heterogeneidade: refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante; d. Simultaneidade: são produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

A qualidade depende da relação entre expectativas do cliente na aquisição de um produto ou serviço e suas percepções no momento do uso (ZUCCHI, CARLETO, FERREIRA, 2008).

Na visão de Stefano *et al.* (2008) as empresas podem ser beneficiadas através das informações obtidas pela medição da qualidade em serviço a partir da percepção dos clientes com os serviços que eles recebem.

Os pesquisadores Zeithaml, Parasuraman e Berry em 1985, desenvolveram o instrumento SERVQUAL para avaliação da qualidade em serviços. Nesse estudo, identificaram dez dimensões gerais determinantes da qualidade em serviços: tangibilidade, confiança, sensibilidade, comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, compreensão do cliente e acesso. Posteriormente analisaram por meio do grau de correlação, e consolidaram em cinco dimensões: tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, segurança e empatia (LADHARI, 2009).

Conforme Lima (2006), o principal fator de sucesso de uma empresa é a satisfação de clientes, que no meio empresarial é uma expressão muito comum. Ressalta que a satisfação é garantida quando o produto adquirido pelo consumidor superar suas expectativas.

A partir de suas experiências anteriores, comentários de outros consumidores, da publicidade e outros fatores, o cliente designa expectativas relacionadas à empresa e ao serviço antes mesmo de consolidar a compra (KOTLER, 2008).

Na visão de Prieto et al. (2005) nos dias de hoje, as tecnologias digitais vêm desenvolvendo um novo paradigma educacional. A globalização influencia a educação a avançar no desenvolvimento dos indivíduos. O professor transforma o processo de aprendizagem, pois se torna um elo de conhecimento dessas tecnologias inovadoras. Afirmam ainda, que a cada dia que passa a informática vem adquirindo cada vez mais relevância na vida das pessoas. Sua utilização já é vista como instrumento de aprendizagem e sua ação no meio social vêm aumentando de forma rápida entre as pessoas.

No cenário mundial o Brasil é o 4º no *ranking* com 117 milhões de usuários de *internet* por país, a China com 674 milhões de usuários está em primeiro lugar, e em segundo a Índia 354 milhões, os EUA em terceiro com 280 milhões (PRIETO, ET AL. 2005) .

No Brasil, o início do *e-commerce* ocorre em 1995, logo depois da *Internet* comercial. Nesse sentido, o Submarino, Americanas.com e Grupo Pão de Açúcar são os pioneiros em vendas online (DUTRA, 2011).

Segundo o Centro de Educação a Distância (CEAD) o Comitê Gestor da *Internet* no Brasil (CGI.br), divulgou a pesquisa TIC Domicílios 2010, indica que 11% dos brasileiros que utilizam a internet fizeram cursos *on-line*. Se os dados fossem

projetados sobre o total da população brasileira em 2010 (190,7 milhões de pessoas), mostrariam que 78,2 milhões de brasileiros tinham utilizado a *internet* nos últimos três meses e, destes, 8,6 milhões tinham feito um curso *on-line*. Para a pesquisa foi considerado qualquer tipo de curso *on-line*, independente de que seja credenciado ou livre, brasileiro ou internacional, desde que o veículo utilizado tenha sido um computador conectado na internet (CEAD; 2011).

Observa-se na literatura que muitos são os estudiosos da avaliação da qualidade nos serviços prestados dos cursos ministrados na *internet*, porém com enfoque no ensino aprendizagem da educação formal, ou seja o Ensino a Distância (EaD), oferecidos pelas universidades ou outras instituições de ensino. Como por exemplo o estudo desenvolvido por Tolentino et al. (2013): Avaliação da qualidade na educação a distância sob a perspectiva do aluno: proposição e teste de um modelo usando equações estruturais; e a pesquisa por Kolaga (2015): Avaliação de qualidade de serviços de cursos superiores na modalidade a distância: um estudo na SEAD/UFES, e tantos outros, os quais muito contribuiu para a construção desse.

No entanto este estudo investigou a percepção da qualidade dos serviços prestados por um programa de atividade física *on-line*, onde o público o procura, na grande maioria, por razões adversas do ensino aprendizagem, tais como: melhorar e manter as condições de saúde, estética e para entretenimento, estudos com foco nesta temática não foram encontrados na literatura.

A escolha do tema “Qualidade dos serviços prestados por um programa de atividade física on-line”, se deu pelo fato de um dos pesquisadores trabalhar com o marketing desse programa há mais de 4 anos, e ao longo do curso de graduação em Administração percebeu a importância de mensurar o grau de satisfação dos clientes, em relação a qualidade dos serviços prestados, ante o fato, compartilhou o seu interesse com um colega de curso que identificou-se com a temática e fortaleceu a ideia do estudo se comprometendo a participar ativamente, e, juntos identificaram o seguinte problema do estudo: **Como os clientes percebem a qualidade dos serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60?**

Frente o problema e a literatura supracitada em torno do tema, este estudo teve como objetivo geral: Avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60, sob a ótica do cliente. E foram delineados os seguintes objetivos específicos: 1 Descrever processo de *marketing* de serviços; 2 Identificar

as variáveis relacionadas a qualidade dos serviços; 3 Identificar as variáveis que propiciam a satisfação dos clientes; 4 Descrever os serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60; 5 Medir a qualidade dos serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60, sob a ótica dos clientes.

Espera-se que o estudo realizado contribua significativamente para uma melhor percepção da organização a respeito da qualidade dos seus serviços, tendo em vista que a satisfação é uma das principais ferramenta de fidelizar os clientes e que através desse estudo possam utilizar de maneira produtiva os seus resultados para os mais diversos âmbitos, que envolvem esta pesquisa, como por exemplo, a empresa, os clientes, os próprios acadêmicos e a Universidade e ainda, que sirva de base para outros estudos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, realizada através da pesquisa bibliográfica em livros, artigos e periódicos de renomados estudiosos da administração, como também em jornais, monografias, dissertações entre outros trabalhos acadêmicos.

### 2.1 MARKETING

Segundo Kotler (2008) *marketing* tem por objetivo tornar a empresa mais competitiva, buscando satisfazer as necessidades dos clientes, voltando suas atividades organizacionais para um processo mais eficaz, de forma a posicionar a empresa à frente dos concorrentes, decorrente de um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Um outro conceito de *marketing* é apresentado por *American Marketing Association* (AMA) que o define da seguinte forma (traduzido pelos autores): “*Marketing* é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os clientes, consumidores, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2013, p.1).

### **2.1.1 Processo de *Marketing* de Serviços**

Segundo Ubinha, Pedroso e Cassiano (2008, p. 3) *Marketing* de serviços “é como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho, que tem por finalidade encantar o cliente na sua busca de satisfação de seus desejos por algo que se pode comprar mas que é intangível”.

Para Ubinha, Pedroso e Cassiano, (2008, p.4) “O principal foco do *marketing* de serviços é o cliente. Todos os seus objetivos e metas devem estar focados na relação da empresa com o consumidor, com a finalidade de superar suas necessidades e ganhar a sua confiança e fidelidade”.

## **2.2 SERVIÇOS**

Serviço é uma atividade ou processo utilizando-se de infraestrutura ou sistemas disponibilizados, realizado, na maioria das vezes, através da interação entre o consumidor e o prestador de serviço, com objetivo de solucionar problemas ou atender necessidades dos consumidores, e por ser intangível pode ou não oferece algo físico ou material como resultado (GRÖNROOS, 2009).

Segundo Findlay et al. (2013), os serviços são atos, ações e desempenho. Sendo os serviços, em sua natureza, percebidos enquanto executados, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

### **2.2.1 Características dos Serviços**

Serviços possuem características específicas, que os distinguem dos bens manufaturados (GRÖNROOS, 2009). Percebe-se na literatura que as características dos serviços são descritas igualmente de autor para autor e que na maioria das vezes o que as diferenças são somente na nomenclatura, sendo o conceito aplicado o mesmo de outros autores, como pode-se constatar a seguir.

Conforme Kotler e Keller (2006), as características dos serviços são: i) Intangibilidade: os serviços não podem ser tocados, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. ii) Heterogeneidade: a sua execução sofre influência tanto de aspectos técnicos (conhecimentos, habilidades e suporte

material), quanto emocionais (condições e características psicológicas), pelo lado do prestador de serviço. iii) Inseparabilidade: os serviços são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço. iv) Perecibilidade: Os serviços são perecíveis, porque não podem ser estocados para venda ou uso posterior.

### **2.2.2 Classificação dos Serviços**

Segundo Las Casas (2007) os serviços classificam-se em: Serviços de consumo - são os prestados diretamente ao consumidor final e possui três categorias: a) Serviços de conveniência - para o consumidor todas as empresas prestam os serviços igualmente, portanto não perde tempo em procurar; b) Serviços de escolha - O consumidor percebe que algumas empresas oferecem serviços com custos diferenciados conforme o tipo e qualidade prestados, prestígio da empresa etc.. c) Serviços de especialidade – referentes aos altamente técnicos e especializados. Daí a busca do consumidor para obter serviços de especialistas, tais como médicos, advogados, técnico.

Na visão de Giansi e Correa (2006) a classificação dos serviços depende de vários fatores que afetam o sistema de operações do serviço, como: a) ênfase dada as pessoas ou a equipamentos no processo; b) grau de contato com o cliente; c) grau de participação do cliente no processo; d) grau de personalização do serviço; e) grau de julgamento pessoal dos funcionários; e f) grau de tangibilidade do serviço.

Alguns autores dividem os sistemas de operações de serviços em duas partes, denominando-as de forma distintas: uma interativa (linha de frente ou front office), de alto contato, na qual o cliente tem o encontro direto com a organização de serviços (ex. serviços de suporte ao cliente, balcão de atendimento); e uma de suporte (retaguarda ou back office), sem contato direto com o cliente, de âmbito técnico, gerada atrás da linha de visibilidade (GRÖNROOS, 2009).

Giansi e Correa (2006) divide a prestação de serviços separando as atividades da linha de frente como front office e as de apoio como back room. Assim sendo, torna-se possível mapear os momentos verdade da participação do cliente no processo e visualizar o fluxo do processo de prestação de serviços. É

assim que os clientes fazem a avaliação da qualidade do serviço, através de sua percepção.

## 2.3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Consoante, Gaither e Frazier (2007, p.489) “A qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau que o produto ou serviço atende as suas expectativas”.

De acordo com Zucchi, Carleto e Ferreira (2008) a qualidade é a satisfação dos clientes que depende da relação entre expectativas na aquisição e percepções no momento do uso, quanto à qualidade do produto ou serviço.

Segundo Carpinetti (2012), os programas de qualidade fazem parte da estratégia de incorporar o conceito na cultura organizacional como a grande fomentadora da inovação com vista a atender ou superar as expectativas do mercado.

### 2.3.1 Critérios Determinantes da Qualidade dos Serviços

Dentre os critérios da qualidade relacionados aos serviços, Kotler e Keler (2006) admitem: i) a confiabilidade que é a entrega do que realmente foi prometido; ii) a capacidade de resposta que é a disposição de atender os clientes; iii) a segurança que é a habilidade dos funcionários em transmitir confiança com cortesia; iv) a empatia que é disponibilizar atenção aos clientes; v) tangíveis, ou seja, toda a aparência da empresa expressa nas instalações, equipamentos e funcionários.

Acerca dos indicadores de qualidade, Schröder (2005) cita quatro: i) satisfação do cliente (mais importante, refletindo a percepção de qualidade do cliente); ii) desempenho financeiro (relacionado a saúde financeira da organização); iii) desempenho operacional (apresentando resultados de processos que levam à satisfação do cliente); iv) clima organizacional (representam o nível de motivação dos funcionários, o qual pode interferir na percepção sobre a qualidade).

### 2.3.2 Percepção da Qualidade do Serviço

A comparação da percepção do serviço oferecido com as expectativas do serviço almejado, determina a satisfação do cliente com a qualidade do serviço e afirmam que a propaganda boca a boca, as necessidades pessoais e as experiências anteriores constituem as formas que asseguram essas expectativas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

A qualidade percebida de um serviço pelo cliente, são classificadas em duas dimensões: a técnica – pode ser avaliada de uma forma mais objetiva, pois se trata de solucionar o problema técnico. A dimensão funcional está relacionada ao processo de produção do serviço, como o cliente recebe e vivencia o serviço (GRÖNROOS, 2009).

A escala SERVQUAL foi desenvolvida em 1985, por Zeithaml, Parasuraman e Berry, para mensuração das percepções dos clientes sobre a qualidade de serviços. O modelo proposto pelos autores mede as expectativas e percepções dos clientes no que concerne a um serviço de qualidade (ZEITHAM; GREMLER, 2011).

Para Zeithaml e Gremler (2011), a escala SERVQUAL abrange uma pesquisa onde incorpora as cinco dimensões de qualidade de serviços: a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e os tangíveis, distribuídas em 21 atributos de serviço. Às vezes, é estabelecido pela pesquisa, que os clientes forneçam duas pontuações para cada atributo: a primeira reflete o grau de serviço que almejam de companhias de excelente desempenho no setor e, a segunda, as percepções do serviço executado por uma companhia específica atuante no setor. A diferença entre as notas de expectativa e de percepção compõe uma mensuração quantificada da qualidade do serviço.

## 2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 79) afirma que “a satisfação é dinâmica, transforma-se com o tempo e é influenciada por vários fatores”. Pois, dependendo do produto ou do serviço a satisfação pode estar relacionada com outros tipos de sentimento. Pode ser percebida como um contentamento, pode estar associada ao prazer e à felicidade, pode ser vinculada ao sentimento de alívio, quando atinge as

expectativas, e também ao sentimento de encantamento, quando supera as expectativas (ZEITHAML, BITNER E GREMLER 2014).

Segundo Barreto et al. (2012), para satisfazer o cliente não basta oferecer o básico mas sim estudar seu comportamento e encantá-lo, superando suas expectativas. A satisfação do cliente está intrinsecamente relacionada à cultura organizacional.

Corrêa (2011) As empresa devem buscar estratégias para satisfazer seus clientes como forma de estreitar sua relação com eles, tornando-os parceiros comerciais, pois a satisfação é um dos principais elementos capazes de fidelizar clientes. Atualmente as empresas precisam reconhecer que à lucratividade da instituição e à fidelidade do cliente está diretamente relacionada com a satisfação do cliente, de tal modo estabelecendo uma contingência constante. Enfatiza que, atualmente, é preciso reconhecer que a satisfação do cliente está relacionada à sua fidelidade e à lucratividade da instituição, estabelecendo uma contingência constante (CORRÊA, 2011).

### **3 MÉTODO**

Nesta seção apresenta-se o método utilizado inerentes a pesquisa científica que contemplam os objetivos propostos nesse estudo.

Prodanov e Freitas (2013 p. 24) afirma que “método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento”. E partindo dessa concepção define método científico como “um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento”, corroborando com Gil (2008 p. 50) que define método científico “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA**

Para Gil (2008, p. 23) pode-se definir pesquisa “como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

O presente estudo quanto aos objetivos classifica-se como uma pesquisa exploratória-descritiva. Prodanov e Freitas (2013 p. 52) afirma que a pesquisa é 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”.

Já para a classificação quanto aos procedimentos, o presente estudo pode ser enquadrado como uma pesquisa bibliográfica e de campo. De acordo com Gil (2010, p. 29) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Inicialmente foi realizado o levantamento de dados bibliográficos referentes ao tema em livros, impressos, artigos, entre outros materiais já publicados, que contribuíram para o constructo teórico e fundamentação deste estudo, que também, serviram como base para a elaboração do instrumento de coleta.

Posteriormente foi realizada uma pesquisa de campo com o intuito de identificar as não conformidades em relação a qualidade dos serviços prestados pela empresa objeto do estudo na percepção do cliente para buscar soluções.

A pesquisa de campo tem o objetivo de obter dados a respeito de um problema, para o qual se busca soluções, ou a comprovação de uma hipótese ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI, LAKATOS, 2010).

Quanto a natureza do estudo se trata de uma pesquisa quantitativa. Este tipo de abordagem caracteriza-se pelo emprego da quantificação na coleta e análise de dados numéricos, pela utilização de técnicas estatísticas, a fim de evitar distorções na análise e interpretação de dados (MINAYO, 2007).

Este tipo de pesquisa se aplica ao presente estudo uma vez que se buscou medir a qualidade dos serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – PORTAL ON-LINE DESAFIO VIP 60

Considerando a importância da empresa utilizar estratégia para fidelizar e conquistar novos clientes, conseqüentemente obter melhores resultados financeiros e destaque no mercado, tendo como aporte a qualidade dos serviços

prestados, a pesquisa teve como principal foco o estudo da percepção dos clientes em relação a qualidade dos serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60.

A Desafio Vip 60 é uma empresa brasileira com uma plataforma na *internet* que dispõe de um programa de atividade física *on-line* que oferece emagrecimento rápido e seguro com saúde em apenas 60 dias, optou-se pelo estudo de caso, por julgar ser o método que melhor atende aos objetivos deste estudo.

Segundo Gil (2010), o estudo de caso abrange um estudo profundo de um ou poucos objetos, de modo que oportunize seu amplo e minucioso conhecimento.

O estudo de caso possui cinco características: ser significativo, completo, deve considerar perspectivas e alternativas, apresentar evidências suficientes e ser elaborado de maneira atraente, as quais o diferencia das demais formas de pesquisa (YIN, 2010).

### **3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra**

“Universo ou população. É um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (GIL, 2008 p. 90).

O universo da pesquisa de campo, ou a população-alvo deste estudo constitui-se de todos os clientes que adquiriram o programa objeto do estudo.

Gil (2008 p. 91) afirma que “amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Foi utilizada a técnica de amostragem não-probabilística e intencional que teve como critério de seleção sujeitos que adquiriram o programa há pelo menos 180 dias antes da data da pesquisa, o fato da secretaria do curso disponibilizar dessa informação e fornecer o e-mail dos respectivos sujeitos, favoreceu a escolha do tipo de amostragem.

Por conseguinte, selecionou-se deste universo, uma unidade amostral da pesquisa, composta por 100 (cem) consumidores. Justifica-se a delimitação do universo empírico, pois os pesquisadores julgaram que estes sujeitos estavam aptos a representar o universo pelo fato de terem conhecimento acerca do funcionamento e dos resultados obtidos pelo programa.

Para Gil (2008, p. 91) “amostragem não probabilística não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador”.

A amostragem intencional também conhecida como amostragem por tipicidade é definida por Gil (2008, p. 94) “também constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

A amostra foi definitivamente delimitada conforme os seguintes critérios: Questionários totalmente respondidos, questionários devolvidos no prazo determinado, onde analisou-se o nível de satisfação do cliente quanto a percepção da qualidade dos serviços prestados pela empresa objeto deste estudo.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta sessão apresenta-se o tipo de instrumento que foi utilizado na coleta de dados dos sujeitos do estudo, elaborado com base na fundamentação teórica contemplando os objetivos, e os procedimentos empregados na sua aplicação.

#### 3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Como se trata de uma pesquisa de qualidade dos serviços prestados por uma empresa de atividade física na visão do cliente, a literatura científica aponta a escala SERVQUAL como uma das ferramentas mais apropriadas para tal avaliação como também a mais utilizada no meio acadêmico. Por conseguinte, foi elaborado um questionário com a adaptação da escala SERVQUAL condizente as atividades da empresa para que atende-se aos objetivos do estudo.

Gil (2008, p. 121) define questionário como um “conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

A escala SERVQUAL é uma das ferramentas mais difundidas e utilizadas para medir a qualidade dos serviços de diferentes naturezas, a cada dia vem se

popularizando cada vez mais, pela sua aplicabilidade e seu poder diagnóstico (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 2006)

O questionário foi estruturado em duas etapas ( APÊNDICE B). A primeira etapa com 6 (seis) questões destinadas a análise do perfil dos entrevistados, com questões objetivas sobre sexo, faixa etária, escolaridade, estado civil, obteve resultado esperado, e por ultimo você indicaria o programa on-line Desafio Vip 60 para outras pessoas?.

A segunda etapa é o questionário SERVIQUAL adaptado, onde foi avaliado a qualidade dos serviços prestados pelo programa em questão, composto de 20 (vinte) atributos dos serviços contidos nas cinco dimensões de qualidade dos serviços, utilizando-se a escala de Likert de 5 (cinco) pontos para pontuar o grau de satisfação ou insatisfação de cada atributo.

A escala SERVQUAL agrupa as cinco dimensões de qualidade de serviços: a confiabilidade, a responsabilidade, a segurança, a empatia e os tangíveis, todos envolvidos por uma pesquisa contendo 20 (vinte) atributos de serviço (ZEITHAM; GREMLER, 2011).

A escala de Likert baseia-se na de Thurstone. É, porém, de elaboração mais simples e de caráter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável (GIL, 2008, p. 142)

### **3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados**

O questionário do pré-teste foi aplicado de 19 à 25 de março de 2017, a 10 clientes do programa *on-line* Desafio Vip 60 que não fizeram parte da amostra, verificando se as questões estavam claras e de fácil entendimento para o respondente, onde se fez correções e adequações necessárias, adequando esta ferramenta, que favoreceu resultados mais fidedignos para o estudo.

Segundo Gil (2008, p. 134) pré-teste tem a finalidade de “evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão etc”.

### **3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

Previamente foi solicitada carta de autorização de participação da empresa do programa *on-line* Desafio Vip 60 no estudo de caso, para realização da pesquisa, na qual constou o propósito (requisito de graduação), os objetivos da pesquisa, a identificação dos pesquisadores e do orientador e ainda as questões éticas (APENDECE A).

Para aplicação do instrumento, inicialmente foi encaminhado um e-mail aos sujeitos do estudo com o convite de participação, onde constavam as informações de que se tratava de um estudo como requisito parcial para conclusão de curso de graduação em administração, tendo como objetivo geral avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60, sob a ótica do cliente. Como também orientações quanto ao preenchimento correto do questionário. E o questionário composto por 6 (seis) questões socio demográficas de múltipla escolha, 20 (vinte) questões adaptadas do modelo SERVQUAL pontuadas pela escala de Likert de 5 pontos. Esclareceu ainda que foi mantido o anonimato e sigilo das informações, os dados coletados foram usados apenas no relatório final, e em publicações de cunho científico.

## **3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS**

Nesta seção apresenta-se o método de coleta, tabulação e tratamento dos dados que foram utilizados para análise dos resultados.

### **3.4.1 Coleta dos Dados**

Para Marconi e Lakatos (2003 p. 165), coleta de dados “ É tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior”.

A coleta de dados foi realizada do dia 02 à 14 de abril 2017, através da aplicação do questionário auto-preenchido enviado por e-mail para os sujeitos do

estudo e foi compilado apenas os dados dos questionários que tiveram todas as questões respondidas.

Segundo Mattar (2008) questionário auto-preenchido, em que o pesquisado lê o instrumento e o responde diretamente sem a intervenção do entrevistador é classificado como um método de coleta de dado.

### **3.4.2 Tabulação dos Dados**

Os dados coletados através da aplicação do questionário SERQUAL foram compilados e digitados no Microsoft Office Excel estabelecendo a frequência absoluta e relativa, de forma a facilitar a compreensão e interpretação dos dados, que foram apresentadas, como tabelas e gráficos tipo coluna para a demonstração dos resultados.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 167), “tabulação, é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das Inter-relações entre eles”.

### **3.4.3 Tratamento dos Dados**

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), o objetivo do tratamento dos dados é converter os dados de sua forma bruta, de maneira que permita o estabelecimento de significado e crie valor para o pesquisador e o usuário. Sugerem que o tratamento ocorra segundo um processo dividido em etapas.

Para o tratamento dos dados dessa pesquisa, foi empregada a análise estatística descritiva simples, cada questão foi avaliada separadamente por meio da qual se utilizou a frequência bruta e a frequência relativa, de todas as variáveis consideradas na pesquisa.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Dos 100 Questionários enviados por e-mail 11 foram rejeitados por endereço de e-mail não encontrados, 15 não foram respondidos e 10 inválidos por

não atenderem os critérios de inclusão, porém 64 questionários foram válidos, perfazendo 64% da amostra da população, o que a torna bastante significativa.

É importante enfatizar que a escala SERVQUAL sofreu adaptações, buscando-se melhor atingir o público-alvo da pesquisa. O uso da escala SERVQUAL justifica-se, pois visa fornecer dados e informações fundamentais para gerar o conhecimento necessário e compreender as expectativas e percepções dos clientes (OLIVEIRA, 2006).

Os dados obtidos com a aplicação do questionário foram organizados e apresentados por cada uma das dimensões da qualidade que nortearam o estudo.

#### 4.1 OBJETO DE ESTUDO – PROGRAMA DESAFIO VIP 60

O Desafio *Vip* 60 é um programa *on-line* de emagrecimento voltado para mulheres que usa um método de treinamento baseado no Treino HIIT, realizado com sessões curtas de exercícios de alta intensidade, intercalados com intervalos curtos de descanso (2 minutos de alta intensidade, descansando 30 segundos) repetir o ciclo que varia de 12 até 20 minutinhos por dia conforme seu condicionamento físico, e promete uma perda de peso de 8 à 12 quilos nos 60 dias.

O Desafio *Vip* 60 foi fundado pela professora de academia, *personal trainer* e lutadora profissional Cristiane Senna, motivada pela decepção das suas alunas de academia que treinavam por vários meses e muitas vezes até desistiam por não conseguirem seus objetivos, também para aquelas mulheres que não praticavam atividade física por alegarem falta de tempo, então estudou, pesquisou e lançou este programa *on-line*, o qual só precisa de um computador, acesso à *internet*, boa vontade e comprar o programa Desafio *Vip* 60, o endereço eletrônico é <http://membros.desafiovip60.com.br>

##### 4.1.1 Componentes do Programa Desafio *Vip* 60

###### 4.1.1.1 Módulos do Programa

O programa é composto por 4 módulos acompanhado de um guia explicativo da execução correta dos exercícios no final de cada módulo. Ao final de cada vídeo tem um desafio extra de duração de 30 à 60 segundos para intensificar o módulo.

- **Módulo zero:** Destinados as pessoas sedentárias, de sobre peso e quem não praticam exercícios físicos a muito tempo, São 12 minutos de exercícios físicos diários com o objetivo de adquirir condicionamento físico, preparando o corpo para as próximas fases que virão;
- **Primeiro Módulo:** Destinado para iniciantes, pessoas que praticam alguma atividade física ou iniciaram no módulo zero durante algum tempo. Duração de 15 minutos de exercícios, com uma permanência de 2 a 4 semanas;
- **Segundo Módulo:** Destinado para pessoas praticantes de atividade física ou já fizeram o primeiro módulo, é considerado o módulo intermediário. Os treinos são intensificados cada vez mais durante 15 minutos diários, com uma permanência de 2 a 4 semanas;
- **Terceiro Módulo:** É o módulo considerado avançado, exercícios de altíssima intensidade, destinados as pessoas com excelente preparo físico, ou que concluíram o segundo módulo. Treinos intensos com duração de 20 minutos de 5 a 7 vezes por semana, permaneça por 2 a 5 semanas;

#### 4.1.1.2 Bônus Oferecidos pelo Programa

Os exercícios dos 2º e 3º bônus são complementos do programa Desafio Vip 60, e devem ser feitos juntos com os exercícios dos Módulos 0 a 3. - **1º Bônus** – Participação em um grupo secreto do Facebook, para troca de informações; - **2º Bônus** – Treino para abdominal: ajudam a enrijecer os músculos do abdômen; - **3º Bônus** – Treino para glúteo: ajudam a enrijecer os músculos do Bumbum e Coxas; - **4º Bônus** – Guia nutricional: algumas dicas sobre alimentação da Nutricionista Raphaella Cordeiro; - **5º Bônus** – Guia de treinos; para acompanhar sua evolução a cada módulo, semana a semana ; - **6º Bônus** – Como executar os exercícios: São explicações detalhadas de como executar os exercícios para que você possa praticar com segurança e evitar futuras lesões; **7º Bônus** – 101 Receitas que emagrecem; - **Bônus Extra 1** - 30 dias suco detox; - **Bônus Extra 2** – Cardápio *Low Carb*: Elaborado pela Médica e Nutróloga Dra. Tamara Mazaracki com

alimentos de baixo teor de carboidratos para ajudar no seu processo de emagrecimento

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma vez que a análise dos dados tem como propósito expor os principais resultados do estudo, interpretando-os, com base na fundamentação teórica apresentada e tendo a finalidade de atingir os objetivos propostos nesse estudo, nesta tópico, apresentamos as características sociodemográficas dos cliente e questões do questionário SERIQUAL por dimensão da qualidade e seus devidos atributos de serviços, seguida da respectiva análise e demonstração dos resultados obtidos através de tabelas e gráficos,

### 4.2.1 Características Sociodemográficas dos Clientes

As tabelas 1, 2, 3 e 4 apontam as características dos clientes do programa *on-line* Desafio Vip 60 quanto ao sexo, faixa etária, estado civil e escolaridade respectivamente; enquanto que as tabelas 5, 6 estão relacionadas à você obteve resultado esperado?, você indicaria o programa *on-line* Desafio Vip 60 para outras pessoas? As tabelas encontram-se no (APÊNDICE C).

A Tabela 1 mostra as características dos sujeitos do estudo quanto ao sexo. Nela se observa que dos 64 clientes pesquisados 64 (100%) clientes são do sexo feminino, portanto nenhum participante do sexo masculino.

A tabela 2 aponta as características dos sujeitos quanto a faixa etária, na qual pode-se observar um predomínio de 29 (45%) clientes na faixa etária entre 36 a 45 anos, seguida de 25 (39%) clientes na faixa etária entre 26 a 35 anos, de nove (14%) clientes na faixa etária maiores de 45 anos e apenas um (2%) na faixa etária de 18 anos a 25anos.

De acordo com a escolaridade dos 64 participantes desse estudo, 45 (70%) possuem nível superior, 15 (23%) dos participantes possuem nível médio e 4 (7%) possuem nível fundamental. O elevado nº de clientes com nível superior revela um nível mais qualificado e, de certa forma, mais exigente quanto aos seus direitos de consumidores (Tabela 3).

Quanto ao estado civil observa-se um predomínio de 43 (67%) dos clientes são casados, 14 (22%) são solteiros, três (4,5%) são divorciados, igualmente três (4,5%) são amasiados e somente um (2%) é viúvo (Tabela 4).

Quanto a obteve o resultado esperado? 34 (53%) dos participantes afirmaram que sim, enquanto que 30 (47%) disseram que não obtiveram o resultado esperado (Tabela 5).

Quanto a você indicaria o programa *on-line* Desafio vip 60 para outras pessoas? 60 (94%) dos respondentes afirmam que sim e apenas 4 (6%) respondentes disseram que não informariam. O que podemos inferir é que mesmo nem todas tendo atingido o objetivo de perda de peso, consideraram o programa *on-line* Desafio vip 60 de grande valia.

#### **4.2.2 Análise comparativa das dimensões da qualidade dos serviços quanto a qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente**

Neste tópico demonstra-se a análise comparativa das dimensões da qualidade dos serviços, quanto a qualidade esperada e qualidade percebida conforme a escala SERVQUAL sob a ótica do cliente do programa *on-line* Desafio vip 60 segundo a pontuação da escala de Likert de cinco pontos.

Os gráficos estão assim apresentados: de um a quatro contém os atributos da qualidade dos serviços prestados na dimensão **tangibilidade**; os gráficos de cinco a oito referem-se à dimensão **confiabilidade**; de nove a 12, **responsividade**; de 13 a 16, **segurança**; de 17 a 20, **empatia**; e o 21 refere-se à avaliação geral da qualidade dos serviços prestados. Todos os gráficos se encontram no (APÊNDICE D).

##### **4.2.2.1 Dimensão Tangibilidade**

Se caracteriza como uma das cinco dimensões do modelo SERVQUAL, a qual apresenta os seguintes atributos: aparência física do ambiente (condições gerais do prédio, limpeza, iluminação, acústica), equipamentos (equipamentos de informática, de reprografia), pessoal (postura, habilidade com os equipamentos, facilidade em se comunicar), comunicação visual (cartazes, folhetos, murais, sinalização) etc (ZEITHAM *et al.* 2011)

O Gráfico 1 apresenta a qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio *Vip* 60 quanto aos sistemas, equipamentos e ferramentas modernas e eficazes. Os 64 respondentes assim se posicionaram: **Qualidade esperada (QE)** – 1 (2%) dos respondentes pontuou insatisfeito, 15 (23%) indiferentes, 33 (52%) satisfeitos e outros 15 (23%) muito satisfeitos; enquanto que na **Qualidade percebida (QP)** – 2 (3%) dos respondentes se manifestaram muito insatisfeitos, 3 (5%) insatisfeitos, 17 (27%) indiferentes, 29 (45%) satisfeitos, 13 (20%) muito satisfeitos. Fazendo a comparação entre QE e QP, observa-se que a classificação muito satisfeito, além de apresentar uma frequência muito baixa 15 (23%) na QE teve uma queda de 3% na QP, como também as classificações muito insatisfeitos e satisfeitos, ficando claro que a empresa deve atentar para a necessidade de atualizar seu sistema, investir na aquisição de equipamentos e ferramentas modernas e eficazes, para melhor satisfazer seus clientes.

Em relação as instalações (*layout*, local da aula) visivelmente atrativas, a manifestação dos 64 respondentes se deu quanto à **Qualidade esperada**: 1 (2%) muito insatisfeito, 17 (26%) indiferentes, 29 (46%) satisfeitos e 17 (26%) muito satisfeitos, a classificação insatisfeita não foi pontuada neste item. Quanto à **Qualidade percebida**: 3 (5%) dos respondentes pontuaram muito insatisfeitos, 2 (4%) insatisfeitos, 20 (30%) indiferentes, 23 (36%) satisfeitos e 16 (25%) muito satisfeitos. Nota-se que a classificação muito satisfeito tanto na QE quanto na QP obteve baixa pontuação, o que conota o quanto a empresa deverá se empenhar em melhorar suas instalações para atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes (Gráfico 2).

O Gráfico 3, referente à Instrutor tem boa apresentação (uniforme adequado) demonstra o seguinte posicionamento dos 64 respondentes, quanto à **Qualidade esperada**: 1 (2%) respondente considerou insatisfatório, 10 (16%) indiferentes, 20 (30%) satisfeitos e 33 (52%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 1 (2%) muito insatisfeito, 2 (3%) insatisfeitos, 11 (17%) indiferentes, 21 (33%) satisfeitos e 29 (45%) muito satisfeitos. Inferindo que de acordo com os escores apresentados na classificação muito satisfeito, a empresa deve atentar para melhoria da apresentação do instrutor com uniformes mais adequados e modernos.

No que diz respeito a conforto e higiene visual do programa *on-line* Desafio *Vip* 60, os 64 participantes do estudo assim se manifestaram, quanto à **Qualidade**

**esperada:** 10 (16%) indiferentes, 24 (37%) satisfeitos e 30 (47%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida:** 3 (4%) insatisfeito, 11 (17%) indiferentes, 21 (33%) satisfeitos e 29 (45%) muito satisfeitos. A classificação muito satisfeito tanto na QE quanto na QP apresentou escore inferior a 50%, fato que denota a necessidade da empresa dispensar mais atenção a essa questão, visto que atualmente conforto e higiene visual está associado diretamente a qualidade de vida, tornando-se de grande relevância para satisfazer seu cliente (Gráfico 4).

#### 4.2.2.2 Dimensão Confiabilidade

Dimensão da escala SERVIQUAL que avalia a confiança e segurança dos usuários nos funcionários e na empresa, nas informações por eles fornecidas acerca dos produtos e serviços disponibilizados (ZEITHAM *et al.* 2011).

O Gráfico 5 referente ao atributo cumpre o que promete em tempo hábil demonstra o seguinte posicionamento dos 64 respondentes, quanto à **Qualidade esperada:** 2 (3%) respondente considerou insatisfatório, 17 (26%) indiferentes, 24 (38%) satisfeitos e 21 (33%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida:** 2 (3%) muito insatisfeito, 3 (5%) insatisfeito, 20 (30%) indiferentes, 22 (35%) satisfeitos e 17 (27%) muito satisfeitos. Nota-se que os clientes já esperavam que as promessas não fossem cumpridas em tempo hábil, e foram confirmadas com a baixa pontuação manifesta pelos 64 respondentes nas classificações muito satisfeito, muito insatisfeito e insatisfeitos. Portanto se faz necessário a empresa rever as suas proposta, o desenvolvimento de aspectos organizacionais para o cumprimento de prazos e compromissos com o cliente, visando melhor atender as necessidades e superar suas expectativas.

Em relação ao atributo demonstra interesse para resolver problemas, a manifestação dos 64 respondentes se deu quanto à **Qualidade esperada:** 1 (2%) muito insatisfeito, 11 (17%) indiferentes, 26 (41%) satisfeitos e 26 (41%) muito satisfeitos. Quanto à **Qualidade percebida:** 2 (3%) dos respondentes pontuaram muito insatisfeitos, 4 (7%) insatisfeito, 14 (22%) indiferentes, 20 (30%) satisfeitos e 24 (38%) muito satisfeitos. Com a manifestação dos respondentes pontuando nas classificações de muito insatisfeito, insatisfeito e baixo escore da classificação muito satisfeito na QP, nota-se que a empresa deve desenvolver políticas de

relacionamentos com o intuito de melhoria contínua de atendimento ao cliente (Gráfico 6).

O Gráfico 7 diz respeito ao atributo os profissionais do programa *on-line* Desafio *Vip* 60 inspiram confiança, os 64 participantes do estudo assim se manifestaram, quanto à **Qualidade esperada**: 11 (17%) indiferentes, 22 (34%) satisfeitos e 31 (49%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 1 (1%) muito insatisfeito, 12 (19%) indiferentes, 22 (34%) satisfeitos e 29 (46%) muito satisfeitos. Observando que os respondentes em suas manifestações na QP pontuou na classificação muito insuficiente e baixou 3% na classificação muito satisfeito em relação a QE, induz a empresa a cumprir o seu discurso oficial, e promover treinamentos que torne seus funcionários aptos a desempenhar suas funções transmitindo segurança aos clientes.

#### 4.2.2.3 Dimensão Responsividade

Rapidez na prestação dos diversos serviços; clareza nas informações prestadas; atualização, qualidade e organização do acervo; adaptabilidade do horário de funcionamento etc.

O Gráfico 8 referente aos Funcionários demonstram boa vontade em ajudar os clientes, demonstra o seguinte posicionamento dos 64 respondentes, quanto à **Qualidade esperada**: 12 (16%) indiferentes, 24 (30%) satisfeitos e 28 (44%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 2 (3%) muito insatisfeito, 1 (2%) insatisfeito, 14 (22%) indiferentes, 21 (34%) satisfeitos e 25 (39%) muito satisfeitos. Neste atributo percebe-se que os respondentes além de manifestarem as classificações, muito insatisfeito, insatisfeitos, também ocorreu uma baixa de 5% na QP em relação a QE, demonstrando que os clientes não sentem um bom assessoramento, portanto é necessário que a empresa invista na melhoria contínua do relacionamento com o cliente.

No atributo disponibilidade para tirar dúvidas e buscar soluções do programa *on-line* Desafio *Vip* 60, os 64 participantes do estudo assim se manifestaram, quanto à **Qualidade esperada**: 13 (20%) indiferentes, 28 (44%) satisfeitos e 23 (36%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 2 (3%) muito insatisfeito, 4 (6%) insatisfeito, 14 (22%) indiferentes, 24 (38%) satisfeitos e 20 (31%) muito satisfeitos.

É necessário que a empresa qualifique seus funcionários para torna-los hábeis na resolução de problemas (Gráfico 9).

Com relação à informação precisa da execução dos serviços do programa *on-line* Desafio Vip 60, os 64 participantes do estudo assim se manifestaram, quanto à **Qualidade esperada**: 14 (22%) indiferentes, 21 (33%) satisfeitos e 29 (45%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 2 (3%) muito insatisfeito, 2 (3%) insatisfeito, 15 (23%) indiferentes, 23 (37%) satisfeitos e 22 (34%) muito satisfeitos. Observa-se o baixo nível na classificação muito satisfeito, como também manifestações de muito insatisfeito e insatisfeito, demonstrando a necessidade da empresa adotar educação permanente com seus colaboradores, para torna-los aptos a atender a necessidades e superar expectativas dos seus clientes (Gráfico 10).

De acordo com o atributo atendimento adequado do programa *on-line* Desafio Vip 60, os 64 participantes do estudo assim se manifestaram, quanto à **Qualidade esperada**: 14 (22%) indiferentes, 26 (41%) satisfeitos e 24 (37%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 3 (5%) muito insatisfeito, 1 (2%) insatisfeito, 16 (25%) indiferentes, 23 (35%) satisfeitos e 21 (33%) muito satisfeitos. Ante a apresentação dos resultados a empresa precisa investir no fortalecimento do relacionamento colaborador – cliente. (Gráfico 11).

#### 4.2.2.4 Dimensão Segurança

Qualificação, cortesia, domínio de fontes de informação, habilidade no uso de equipamentos e comunicação dos funcionários que prestam serviços aos usuários;

O Gráfico 12 referente à segurança na negociação, demonstra o seguinte posicionamento dos 64 respondentes, quanto à **Qualidade esperada**: 14 (22%) indiferentes, 27 (42%) satisfeitos e 23 (36%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 1 (2%) muito insatisfeito, 1 (2%) insatisfeito, 13 (20%) indiferentes, 26 (40%) satisfeitos e 23 (36%) muito satisfeitos.

O Gráfico 13 referente aos conhecimentos necessários para resolver os problemas demonstra o seguinte posicionamento dos 64 respondentes, quanto à **Qualidade esperada**: 12 (19%) indiferentes, 30 (47%) satisfeitos e 22 (34%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 2 (3%) muito insatisfeito, 2 (3%)

insatisfeito, 13 (20%) indiferentes, 26 (41%) satisfeitos e 21 (33%) muito satisfeitos. Ante os resultados observa-se que a empresa deve a implementar treinamento contínuo aos funcionários para que possam estar sempre atualizados e preparados para melhor compreender e atender as necessidades dos clientes.

Referente ao atributo funcionários educados e corteses, os 64 respondentes demonstram quanto à **Qualidade esperada**: 12 (19%) indiferentes, 29 (46%) satisfeitos e 23 (36%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 2 (3%) muito insatisfeito, 13 (20%) indiferentes, 26 (41%) satisfeitos e 23 (36%) muito satisfeitos. O que sugere a necessidade de um trabalho que possa melhorar esse comportamento (Gráfico 14).

O Gráfico 15, referente ao atributo comportamento dos funcionários em gerar confiança demonstra o seguinte posicionamento dos 64 respondentes, quanto à **Qualidade esperada**: 11 (17%) indiferentes, 28 (44%) satisfeitos e 25 (39%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 2 (3%) muito insatisfeito, 1 (2%) insatisfeito, 11 (17%) indiferentes, 25 (39%) satisfeitos e 25 (39%) muito satisfeitos. Ante os resultados é necessário que a empresa torne seus funcionários conhecedores e seguros de seu trabalho e de que passam esse conhecimento com segurança gerando confiança nos usuários.

#### 4.2.2.5 Dimensão Empatia

Atenção individualizada, demonstrar interesse, cordialidade e personalização do atendimento fornecido aos usuários.

O Gráfico 16 demonstra o posicionamento dos 64 respondentes em relação à atenção individualizada buscando atender as necessidades, quanto à **Qualidade esperada**: 14 (22%) indiferentes, 29 (45%) satisfeitos e 21 (33%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 2 (3%) muito insatisfeito, 3 (4%) insatisfeito, 15 (25%) indiferentes, 24 (37%) satisfeitos e 20 (31%) muito satisfeitos, A necessidade da empresa otimizar mais treinamentos de relacionamentos colaborador/cliente, enfatizando o quanto deverá está focado nas necessidades do seu cliente, valorizando os seus sentimentos.

No tocante ao atributo você recebe um atendimento personalizado demonstra o posicionamento dos 64 respondentes, quanto à **Qualidade esperada**: 1 (3%)

respondente considerou muito insatisfatório, 2 (3%) insatisfatório, 16 (25%) indiferentes, 28 (44%) satisfeitos e 17 (26%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 5 (8%) muito insatisfeito, 5 (8%) insatisfeito, 17 (26%) indiferentes, 21 (33%) satisfeitos e 16 (25%) muito satisfeitos. É importante que a empresa tenha uma política de atendimento personalizada e capacite seus colaboradores para desempenhar tais funções (Gráfico 17).

O Gráfico 18 referente à entendimento das necessidades do cliente demonstra o seguinte posicionamento dos 64 respondentes, quanto à **Qualidade esperada**: 2 (3%) respondente considerou insatisfatório, 16 (25%) indiferentes, 26 (41%) satisfeitos e 20 (31%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 4 (6%) muito insatisfeito, 4 (6%) insatisfeito, 17 (27%) indiferentes, 23 (36%) satisfeitos e 16 (25%) muito satisfeitos. O que sugere a empresa desenvolver estratégias de trabalho que possa melhorar esse entendimento das necessidades e procurar satisfazê-las prontamente.

O posicionamento dos 64 respondentes referente à empresa está atenta para oferecer melhor serviço, demonstra que quanto à **Qualidade esperada**: 12 (19%) indiferentes, 32 (50%) satisfeitos e 20 (31%) muitos satisfeitos, e quanto à **Qualidade percebida**: 2 (3%) muito insatisfeito, 1 (2%) insatisfeito, 15 (23%) indiferentes, 30 (47%) satisfeitos e 16 (25%) muito satisfeitos. Na percepção dos cliente a empresa precisa se empenhar um pouco mais para satisfazer plenamente seus clientes (Gráfico 19).

O Gráfico 20 referente à avaliação geral da qualidade dos serviços demonstra o seguinte posicionamento dos 64 respondentes, quanto à **Qualidade esperada**: 4 (19%) indiferentes, 34(50%) satisfeitos e 26 (31%) muitos satisfeitos e quanto à **Qualidade percebida**: 2 (3%) muito insatisfeito, 2 (3%) insatisfeito, 5 (8%) indiferentes, 36 (56%) satisfeitos e 19 (30%) muito satisfeitos. Com base nos resultados apresentados das expectativas e percepções dos clientes, pode-se inferir que geram informações valiosas para a empresa, pois com certeza contribuirá para tomada de decisões visando a melhoria contínua dos seus serviços.

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi contituida por 64 participantes, em sua totalidade do sexo feminino, com predomínio de 45% na faixa etária de 36 a 45 anos de idade, seguido por 39% na faixa etária de 26 a 35 anos de idade, 70% possuem nível superior, 67% são casadas, 53% obtiveram os resultados esperados e 94% indicariam o programa *on-line* Desafio Vip 60 para outras pessoas.

Este estudo buscou avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60, sob a ótica do cliente, por meio da ferramenta SERVIQUAL, a qual mediu as cinco dimensões da qualidade dos serviços: tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, considerando à qualidade esperada versos a qualidade percebida, que confirmou divergências em seus atributos. A partir das considerações feitas na análise dos resultados, sugere-se a criação de um canal de contato proativo com as clientes do programa. Onde a empresa entraria em contato com as clientes motivando-as a praticar os exercícios, tirando dúvidas, dando sugestões. Desta forma, as clientes atingiriam seus objetivos e indicariam mais o programa para outras pessoas.

Também, evidenciou-se a grande importância desse estudo tanto para a empresa como para o meio acadêmico, pois enfatizou que monitorar a qualidade no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes é de primordial importância para as organizações, pois fornece informações valiosas, que certamente contribui para a tomada de decisão, no sentido de aprofundar o conhecimento nos problemas existentes e traçar ações, com o intuito de buscar a melhoria contínua do serviço, com vistas à conquistar novos clientes e principalmente fidelizar os existentes, conseqüentemente sobreviver e prosperar no mercado.

Vale ressaltar que este estudo utilizou a técnica de amostragem não-probabilística e intencional, o que pode ser conotado como um fator limitante além de se tratar de um estudo de caso e que seus resultados não podem ser generalizados.

## REFERÊNCIAS

AMA - American Marketing Association. **Definição de marketing**. 2013 Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>> Acesso em: 04 out. 2016.

BARRETO, E. G. L.; SANTOS, R. D. L. S.; SILVA, L. B.; GOMES, M. D. L. B.; MENEZES, V. L. Aplicação do método Servqual na avaliação da satisfação de clientes de uma academia de ginástica. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa: UTFPR, v. 8, n. 3, p. 91-108, 2012

BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. **Um modelo conceitual de qualidade de serviços e suas implicações para a pesquisa no futuro**. v. 46, n. 4, 2006.

BOZON, B. M. **Avaliação da qualidade percebida dos serviços de lazer e Entretenimento em shopping centers**: estudo empírico na Cidade do rio de janeiro. 2006 Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Julho/2006. Disponível em: < <http://www.ufrj.com.br>>. Acesso em: 18 out. de 2014.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012

CEAD - Centro de Educação a Distância. **Mais de 8 milhões de brasileiros fazem curso on-line**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.cead.unb.br/index.php/todas-as-noticias/192-mais-de-oito-milhoes-de-brasileiros-fazem-cursos-on-line.htm>>|. Acesso em: 12 set. 2016.

CORRÊA, C. R. **Grau de satisfação dos clientes externos da empresa de tintas Farben no estado de Santa Catarina com relação ao sistema tintométrico**. Monografia (Curso de Pós Graduação Lato-Sensu) – Setor de Pós Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Santa Catarina, 2011.

DUTRA, K. **A evolução do comércio eletrônico no Brasil**: Social Commerce. Publicado em 11 jul de 2011. Disponível em > <<http://pnld.moderna.com.br/2011/07/11/a-evolucao-do-comercioeletronico-no-brasil-%E2%80%93-social-commerce/>>. Acesso em: 07 set. 2016.

FINDLAY, P. et al. **Job types and job quality**. Europe Human Relations, v. 66, n. 4, p. 475-502, 2013.

FITZSIMONNS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GAITHER, Norman; FRAZIEN, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

GIANESI, Irineu G.N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KLOTTER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 Ed. São Paulo: Atlas 2008.

\_\_\_\_\_. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOLAGA, Leonardo José Gomes; **Avaliação de qualidade de serviços de cursos superiores na modalidade a distância: um estudo na SEAD/UFES**. 2014. 93 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/1599>. Acesso em: 28 set. 2016.

LADHARI, R. A review of twenty years of SERVQUAL research. **International Journal of Quality and Services Sciences**, v. 1, n. 2, p. 172-198, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios casos práticos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: Edição compacta. 4ª edição. São Paulo, Atlas, 2008

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007

NETO, L.F.F. et al. Método ServQual: um estudo de satisfação em uma escola de idiomas. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, Bauru – SP. **Anais ...** de 6 a 8 nov. de 2006.

OLIVEIRA, Bernardina Maria Juvenal Freire de. Conversas sobre normalização de textos acadêmicos: aplicando normas da ABNT como instrumento de lapidação estrutural. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2007. 209 p.

PRIETO, Lilian Medianeira; TREVISAN Maria do Carmo Barbosa; DANESI, Maria Isabel; FALKEMBACH, Gilse A.Morgental. **Uso das tecnologias digitais em atividades didáticas nas séries iniciais**. V.3 N° 1, Maio, 2005 disponível: <<http://www.seer.ufrgs.br/renote/article/viewFile/13934/783>>. Acesso: 12 set. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>>. Acesso 19 out. 2016.

SCHRÖEDER; Christine da Silva. **Crêterios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual: um modelo para medir resultados**. 2005. 211 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2005.

STEFANO, Nara. et al. Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da escala servqual e do modelo Gap em uma empresa prestadora de serviços. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., Rio de Janeiro. **Anais eletrônico...** 31 de julho a 02 de Agosto de 2008. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/9154704-Satisfacao-dos-clientes-interno-e-externo-ensurada-atraves-da-escala-servqual-e-do-modelo-gap-em-uma-empresa-prestadora-de-servicos.html>> Acesso em: 27 ago. 2016.

TÉBOUL, J. **Service is front-stage**: positioning services for value advantage. Palgrave Macmillan, New York: 2006.

TOLENTINO, Renata de Sousa da Silva; *et al.* Avaliação da Qualidade na Educação a Distância sob a perspectiva do Aluno: Proposição e teste de um modelo usando equações estruturais **REGE**. v. 20, n. 3, p. 347-366, jul./set. 2013.

UBINHA, Allysson Renato; PEDROSO, Adilson; CASSIANO, Célia Maria. Marketing de Serviços e as estratégias utilizadas pelo Cmt. Rolim. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31, Natal, RN. **Anais eletrônico...** 2 a 6 de setembro de 2008. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2205-1.pdf>> Acesso em: 28 set. 2016.

URDAN, F.T.; URDAN, A.T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo, Atlas, 2006.

ZEITHAMI., Valarie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

ZUCCHI, E.; CARLETTO, B.; FERREIRA, C.L. Gestão da qualidade em serviços: um estudo de caso em microempresas do ramo de oficinas mecânicas. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA DOS CAMPOS GERAIS, 4, Campos Gerais - MG. **Anais ...** de 25 a 28 Ago. 2008.

ZEITHAML, Valerie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valerie A; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços**: A empresa com foco no cliente. 5ª ed. Bookman: 2011.

\_\_\_\_\_. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: Bookman , 2014

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Desafio Vip 60 no Estudo de Caso

#### Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 20 de abril de 2017.

Nós, LUCAS SOUZA DE OLIVEIRA E LUIZ ANTONIO DA SILVA JUNIOR, alunos do Curso de Graduação Em Administração da Faculdade 7 Setembro (FA7), sob orientação do professor Dr. Ricardo Coimbra, solicitamos permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inseridos na pesquisa em andamento sobre “Qualidade dos serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60: sob a ótica dos clientes”.

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, assim como o anonimato da empresa e dos respondentes.

No aguardo de aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Lucas Souza de Oliveira**  
Pesquisador

---

**Luiz Antonio da Silva Junior**  
Pesquisador

---

**Prof. Ricardo Coimbra**  
Orientador da Pesquisa

---

**Cristiane Senna**  
Sócia presidente - Desafio Vip 60

## Apêndice B – Questionário

Prezado(a) aluno(a) o sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “ **Qualidade dos serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60 : sob a ótica dos clientes**” cujo objetivo geral é “Avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo programa *on-line* Desafio Vip 60, sob a ótica do cliente”.

Vale ressaltar que sua participação é voluntária e que todas as informações obtidas nesse estudo serão mantidas em sigilo e sua identificação não será revelada, os resultados poderão ser veiculados em artigos e congressos, sempre resguardando sua identificação.

Solicitamos que, responda todas as questões do questionário abaixo com muita atenção, manifestando sua opinião com a máxima fidelidade.

### PRIMEIRA ETAPA – Caracterização do perfil dos clientes

1 Sexo:

( ) Masculino            ( ) Feminino

2 Faixa etária:

( ) 18 a 25 anos    ( ) 26 a 35 anos    ( ) 36 a 45 anos    ( ) > 45 anos

3 Escolaridade:

( ) Ensino Fundamental    ( ) Ensino Médio    ( ) Ensino Superior

4 Estado Civil:

( ) Solteiro    ( ) Casado    ( ) Viuvo    ( ) Divorciado    ( ) Amasiado

5 Obteve resultado esperado?

( ) Sim    ( ) Não

6 Você indicaria o programa *on-line* Desafio Vip 60 para outras pessoas?

( ) Sim    ( ) Não

## SEGUNDA ETAPA: Questionário Escala SERVQUAL

Presado (a) aluno (a), manifeste sua opinião circulando o número correspondente, conforme quadro abaixo, tanto para qualidade esperada quanto para a qualidade percebida do serviço.

1	2	3	4	5
MUI	INS	INDI	SA	MU
TO	ATIS	FER	TIS	IT
INS	FEIT	ENT	FEI	O
ATIS	O	E	TO	SA
FEIT				TIS
O				FEI
				TO

TANGIBILIDADE	QUALIDADE ESPERADA	QUALIDADE PERCEBIDA
1. Sistemas, equipamentos e ferramentas modernas e eficazes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Instalações ( <i>layout</i> , local da aula) visivelmente atrativas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Instrutor tem boa apresentação (uniforme adequado)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Conforto e higiene visual	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
CONFIABILIDADE	QUALIDADE ESPERADA	QUALIDADE PERCEBIDA
5. Cumpre o que promete em tempo hábil	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Demonstra interesse para resolver problemas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Os profissionais inspiram confiança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
RESPONSIVIDADE	QUALIDADE ESPERADA	QUALIDADE PERCEBIDA
8. Funcionários demonstram boa vontade em ajudar os clientes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Disponibilidade para tirar dúvida e buscar soluções	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Informações precisas da execução dos serviços	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Atendimento adequado	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
SEGURANÇA	QUALIDADE ESPERADA	QUALIDADE PERCEBIDA
12. Segurança na negociação	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Conhecimento necessário para resolver os problemas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Funcionários educados e corteses	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Comportamento dos funcionários gera confiança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
EMPATIA	QUALIDADE ESPERADA	QUALIDADE PERCEBIDA
16. Atenção individualizada buscando atender as necessidades	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Você recebe um atendimento personalizado	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Entendimento das necessidades do cliente	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. A empresa está atenta para oferecer o melhor serviço	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20 Avaliação geral da Qualidade dos Serviços Prestados	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Desde já agradecemos sua colaboração nesta pesquisa de finalidade acadêmica.

### Apêndice C - Características Sociodemográficas dos Clientes

**Tabela 1 – Características dos clientes do programa *on-line* Desafio Vip 60 quanto ao sexo**

<b>SEXO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Feminino	64	100
Masculino	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 2 – Características dos clientes do programa *on-line* Desafio Vip 60 quanto a faixa etária**

<b>FAIXA ETARIA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
18 anos a 25 anos	1	2
26 anos a 35 anos	25	39
36 anos a 45 anos	29	45
Maior de 45 anos	9	14
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 3 – Características dos clientes do programa *on-line* Desafio Vip 60 quanto a Escolaridade**

<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fundamental	4	7
Médio	15	23
Superior	45	70
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 4 – Características dos clientes do programa *on-line* Desafio Vip 60 quanto ao Estado Civil**

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Solteiro	14	22
Casado	43	67
Viúvo	1	2
Divorciado	3	4,5
Amasiado	3	4,5
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 5 – Características dos clientes do programa *on-line* Desafio Vip 60 quanto a obteve o resultado esperado?**

<b>OBTEVE O RESULTADO ESPERADO?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	<b>34</b>	<b>53</b>
<b>Não</b>	<b>30</b>	<b>47</b>
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 6 – Características dos clientes do programa *on-line* Desafio Vip 60 quanto a você indicaria o programa *on-line* desafio vip 60 para outras pessoas?**

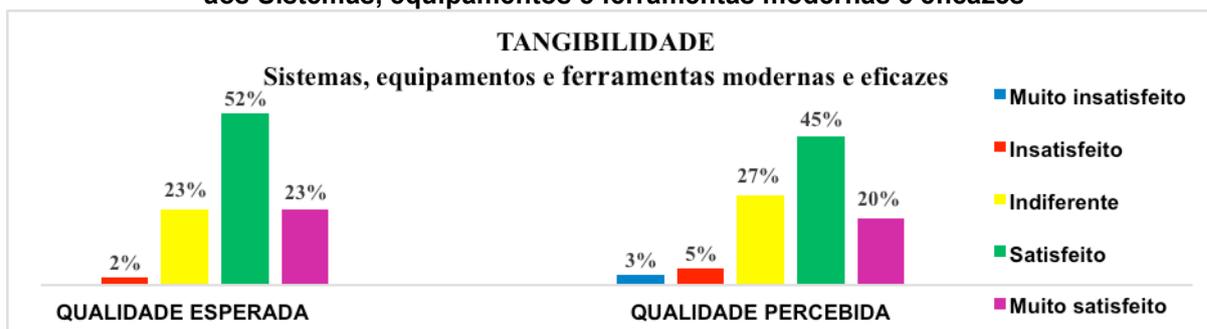
<b>VOCÊ INDICARIA O PROGRAMA ON-LINE DESAFIO VIP 60 PARA OUTRAS PESSOAS?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	<b>60</b>	<b>94</b>
<b>Não</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

## Apêndice D - Análise comparativa das dimensões da qualidade dos serviços quanto a qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente

Dimensão Tangibilidade:

**Gráfico 1 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto aos Sistemas, equipamentos e ferramentas modernas e eficazes**



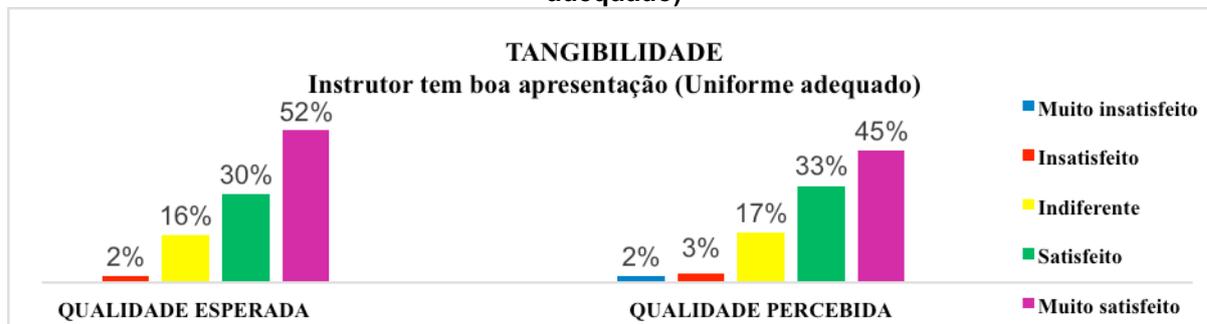
Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 2 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à Instalações (layout, local da aula) visivelmente atrativas**



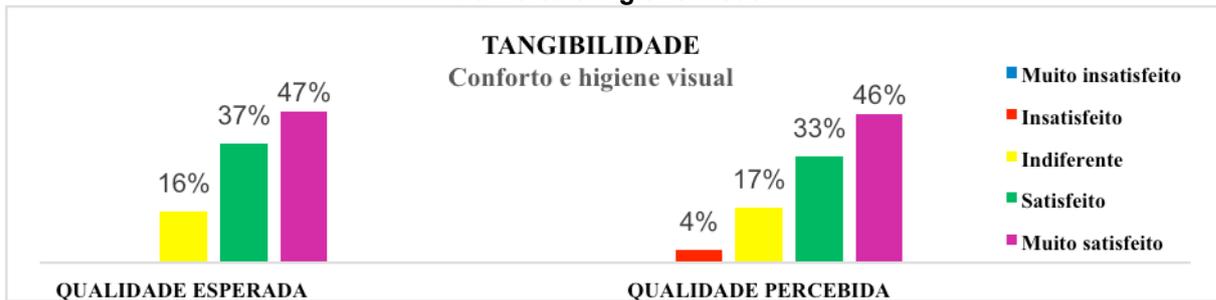
Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 3 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à instrutor tem boa apresentação (uniforme adequado)**



Fontes: Elaborados

**Gráfico 4 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à Conforto e higiene visual**



Fonte: Elaborado pelos autores

Dimensão Confiabilidade:

**Gráfico 5 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à cumpre o que promete em tempo hábil**



Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 6 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à demonstra interesse para resolver problemas**



Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 7 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto aos Os profissionais inspiram confiança**



Fonte: Elaborado pelos autotes.

Dimensão Responsividade

**Gráfico 8 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto aos Funcionários demonstram boa vontade em ajudar os clientes**



Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 9 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à disponibilidade para tirar dúvidas e buscar soluções**



Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 10 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à informação precisa da execução dos serviços**



Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 11 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto ao atendimento adequado**



Fonte: Elaborado pelos autores

Dimensão Segurança

**Gráfico 12 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à Segurança na negociação**



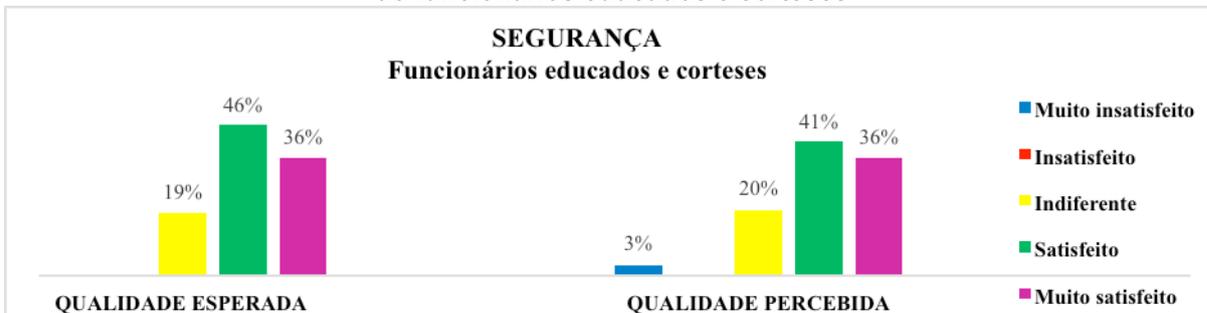
Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 14 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto ao conhecimentos necessários para resolver os problemas**



Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 15 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto ao funcionários educados e corteses**



Fonte: Elaborado pelos autores

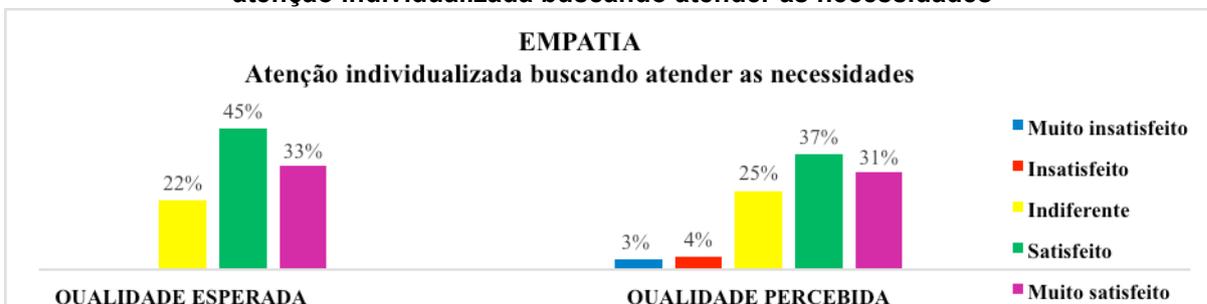
**Gráfico 16 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto ao comportamento dos funcionários gera confiança**



Fonte: Elaborado pelos autores

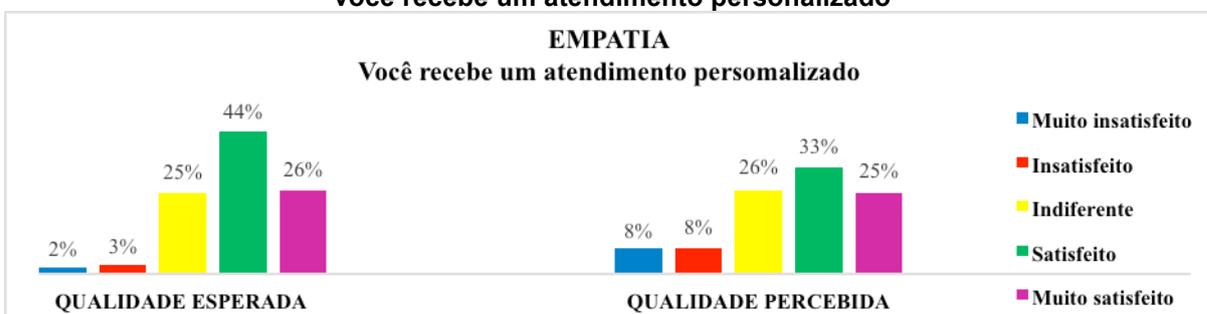
Dimensão Empatia

**Gráfico 16 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à atenção individualizada buscando atender as necessidades**



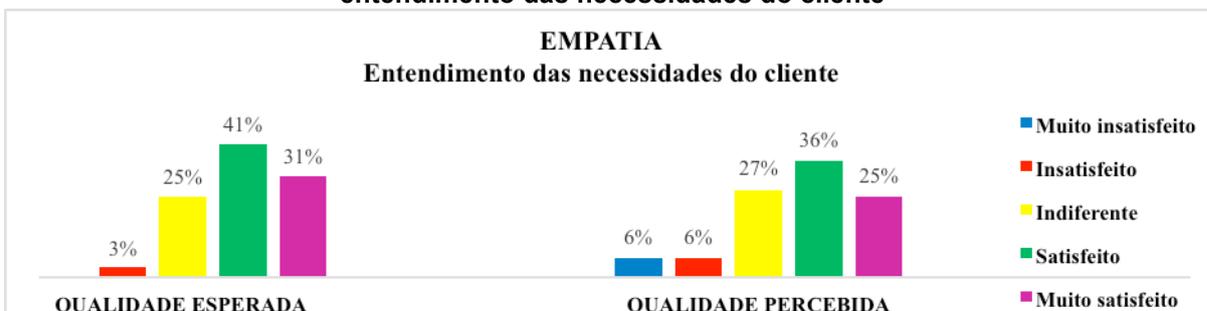
Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 17 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à você recebe um atendimento personalizado**



Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 18 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à entendimento das necessidades do cliente**



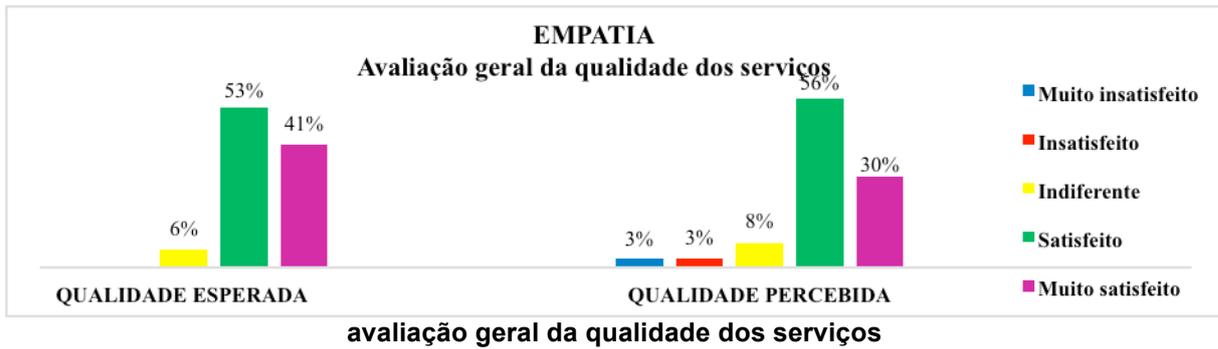
Fonte: Elaborado pelos autores

**Gráfico 19 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio Vip 60 quanto à empresa está atenta para oferecer melhor serviço**



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 20 – Qualidade esperada e qualidade percebida pelo cliente do Desafio *Vip 60* quanto à



Fonte: Elaborado pelos autores



# SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO OFERTADO PELAS AGÊNCIAS LATAM TRAVEL EM FORTALEZA

## **Flávia Lopes Teixeira**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
flahteixeira@gmail.com

## **Lorena Lourenço Magalhães**

Professora do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Gerência Executiva de Marketing pela UFC. Graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela UFC. Sócia-Diretora da Destak Eventos Ltda.  
lorenamagalhaes@yahoo.com.br

## **RESUMO**

O presente trabalho buscou analisar a satisfação dos clientes em relação ao atendimento ofertado pelas agências LATAM Travel na cidade de Fortaleza, visto que o atendimento é a primeira impressão real que um cliente tem de uma marca. Para isso, foram selecionados como sujeitos da pesquisa uma base de 17.000 e-mails cadastrados, com retorno de 162 questionários respondidos. Como metodologia foi adotada uma pesquisa exploratória-descritiva, com uma abordagem quantitativa e a pesquisa foi aplicada através de questionário estruturado não-disfarçado. O exame dos dados obtidos mostra que se trata de uma empresa eficiente, séria e profissional de modo geral, porém ser "bom" ainda é insuficiente num contexto de alta concorrência e competitividade. Neste sentido, a pesquisa se faz importante para que a sociedade perceba e reforce valores para um atendimento que vá além do bom, em busca do excelente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação no atendimento. Relacionamento com o cliente. Agência de viagens. Serviços. Marketing.

## **ABSTRACT**

*The present work seeks to analyze customer satisfaction about the service offered by the LATAM Travel agencies in the city of Fortaleza, since the service is the first real impression that a customer has of a brand. For this purpose, a database of 17,000 registered e-mail addresses, with 162 results, were selected as subjects of the survey. An exploratory-descriptive research was adopted, with a quantitative approach and it was applied through a structured non-disguised questionnaire. The examination of the data shows that it is an efficient, serious and professional company in general, but being "good" is still insufficient in a context of high competition and competitiveness. In this sense, research becomes important so that society perceives and reinforces values for a service that goes beyond good, in search of the excellent.*

**KEYWORDS:** Satisfaction in service. Relationship with the client. Travel agency. Services. Marketing.

## 1 INTRODUÇÃO

O atendimento é a primeira impressão real que um cliente tem de uma marca. Apesar da propaganda construir um significado e transmitir um conceito, é na hora em que o cliente entra em contato com a marca que ele saberá se as expectativas criadas pela empresa conferem com a realidade. Por esta razão, estudar o atendimento é tão importante: é o momento crucial em que as impressões que o cliente tinha da marca se concretizam em uma experiência. Para o setor de turismo, foco deste trabalho, o atendimento é absolutamente crucial pois é neste momento que todas as percepções, expectativas, acordos e promessas são validados

De acordo com a Pesquisa Setorial das Agências de Viagens no Brasil, realizada pela Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV (2006, p. 25): “As ações que as Agências mais utilizam para fidelizar seus clientes são o atendimento personalizado e as ações de pós venda. Pesquisas de satisfação e oferta de preços promocionais vem em seguida, apontados por mais de 40% [...]”.

A qualidade de um atendimento reforça itens fundamentais para que a empresa mantenha sua base de clientes proporcionando envolvimento destes com a marca, satisfação em cada etapa ou pontos de contato e principalmente, contribuindo na fidelização destes. Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como os clientes avaliam o atendimento das agências LATAM Travel de Fortaleza?

O objetivo geral deste artigo é analisar a satisfação dos clientes em relação ao atendimento ofertado pelas agências LATAM Travel na cidade de Fortaleza. Como objetivos específicos tem-se: identificar as variáveis relacionadas a qualidade do serviço; descrever o processo de atendimento nas agências LATAM Travel em Fortaleza; medir a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa; e, por fim, identificar os pontos de melhora no atendimento ofertado.

A literatura revisada e utilizada para fundamentação deste trabalho abordou o processo de gestão de serviços bem como os tipos de serviços, papel da gestão de serviços e gestão de relacionamento com o cliente. Também abordou as variáveis relacionadas a qualidade em serviços, incluindo a importância da qualidade percebida e atendimento ao público.

Em relação à metodologia, a pesquisa se caracteriza por ser exploratória-descritiva, com uso de métodos qualitativos e quantitativos.

Quanto às técnicas de pesquisa utilizadas destacaram-se a pesquisa bibliográfica em conjunto com a pesquisa de campo. A primeira levantou materiais publicados em livros, revistas, jornais ou redes eletrônicas que ampliaram a compreensão e definição de “qualidade de atendimento”, e a segunda se concretizou no estudo de campo realizado com os clientes em atendimento nas agência LATAM Travel de Fortaleza.

Os resultados foram apresentados através de gráficos e considerações aferidas em confronto com a pesquisa bibliográfica que fora realizada.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção, foram apresentados conceitos e fundamentos presentes na literatura sobre o tema em questão que orientaram esta pesquisa.

### **2.1 PROCESSO DE GESTÃO DE SERVIÇOS**

A palavra serviço remete ao trabalho que os servos prestavam aos mestres. O autor explica que os serviços devem ser definidos por si, ao invés de comparados com os bens (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Em seguida define serviços como “[...] atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados [...]” (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 21).

Para Grönroos (2009, p. 45) “serviço é um fenômeno complicado. A palavra tem muitos significados, que vão de serviço pessoal a serviço como produto ou oferta”.

Existem três características básicas dos serviços: serviços são processos que consistem em séries de atividades, serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, e serviços são, até certo ponto, coproduzidos por parte dos clientes (GRÖNROOS, 2009).

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 39) “[...] serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”.

Segundo Hoffman *et al.* (2009), os serviços estão por toda a parte, na viagem a um lugar exótico, na visita ao médico, no serviço religioso, na refeição no seu restaurante favorito ou na escola. Para entendermos sobre o processo de Gestão de Serviços, se faz necessário compreender melhor os tipos de serviços, a partir de seus conceitos e características.

Segundo Corrêa e Caon (2008, p. 23) “Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para evidenciar esse fato tem sido a participação [...] refletida pelo Produto Interno Bruto”.

Muitas empresas de grande porte, reconhecidas mundialmente estão aproveitando a oportunidade de crescimento e lucratividade que a oferta de serviços possibilita. A crescente evolução tecnológica, o alto nível de exigência dos clientes e a competição acirrada no mercado dificulta que haja vantagem competitiva tendo como produtos físicos seu único meio de receita (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

### **2.1.1 Tipos de Serviços**

Grönroos (2009) diferencia serviços em duas classificações. Serviços *high-touch* ou *high-tech*, e serviços prestados de forma intermitente ou contínua. Os serviços *high-touch*, são os que dependem muito de pessoas para sua produção, enquanto que os *high-tech* dependem mais de sistemas automatizados e tecnologia. Os serviços contínuos, como segurança, limpeza e entregas abrem mais oportunidade para o estreitamento de relacionamentos e geração de valor para o cliente, em relação aos serviços intermitentes, como cabeleireiros e conserto de equipamentos.

Las Casas (2008) explica que existem diferentes tipos de serviço à disposição. Como por exemplo um consultor de empresas, que comercializa seu conhecimento, da mesma forma que um advogado, ou um professor. O objeto de suas negociações é intangível, ou seja, não palpável. Há os serviços que mixam

produtos intangíveis e tangíveis, como os restaurantes que oferecem o atendimento e as refeições.

Paladini (2004), aborda conceitos de produção e consumo e como não é possível separar um do outro, pois são simultâneos. Para ele a prestação de serviços tem a ver tanto com a produção de serviços como com a estruturação de métodos.

Para Las Casas (2008), os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos. São intangíveis pois são abstratos; inseparáveis, pois não se pode estocar; heterogêneos pois é impossível manter constante a qualidade do serviço, caso não haja padronização; e simultâneo pois a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo, de forma que é sempre necessário considerar o contato com o cliente como fator principal de qualquer esforço mercadológico.

Sobre a intangibilidade, Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) discorrem que a maioria dos autores a cita como a principal característica, porém, explica que os serviços tendem a ser mais intangíveis que produtos manufaturados, e estes tendem a ser mais tangíveis que os serviços.

### **2.1.2 Papel da Gestão de Serviços**

Para Grönroos (2009), o gerenciamento de serviços acontece quando os fabricantes assumem uma abordagem de estilo de vida para cuidar do relacionamento com seus clientes, ou seja, quando cuidam de suas necessidades em vez de apenas vender-lhes produtos e serviços em dado momento.

Os principais responsáveis por um sistema de qualidade são os administradores. Para Las Casas (2008), o sucesso da iniciativa depende muito do seu compromisso com o desenvolvimento e operação efetiva do sistema de qualidade.

Segundo Las Casas (2008), devem se estabelecer políticas, e dentre elas, alguns aspectos devem ser especialmente observados. São eles:

- a) nível de serviços a ser prestado;
- b) imagem e reputação da organização;
- c) objetivos para serviços de qualidade;

- d) abordagens a serem adotadas para os objetivos de qualidade;
- e) papel do funcionário responsável por implementar a política de qualidade.

Para o autor a administração deve assegurar-se de que a política de qualidade é entendida, divulgada, implementada e mantida (LAS CASAS, 2008).

Hoje os serviços são grandes oportunidades de conquista e fidelização dos clientes. Hoffman *et al.* (2009), apresentam o modelo de gerenciamento industrial em uso, e afirmam que muitos acreditam que para que as empresas de serviço prosperem, este modelo precisa ser trocado pelo de gerenciamento orientado para o mercado.

Ainda segundo os autores, o modelo de gerenciamento industrial, é nascido no setor de manufatura, e as empresas que gerenciam conforme esse método, defendem que é melhor confiar em tecnologia, máquina e sistemas que em seres humanos. O foco dessa abordagem está na receita e custos de operação, ignorando o papel dos funcionários na satisfação do cliente e na geração de lucro. Dessa forma, seus baixos salários refletem a expectativa de baixo desempenho por parte dos gestores (HOFFMAN *et al.*, 2009).

Hoffman *et al.* (2009), versam sobre o modelo de gerenciamento orientado para o mercado, explicando que tem como propósito servir o cliente. Dessa forma, a empresa deve ser direcionada a apoiar as pessoas que têm contato direto com o cliente, tendo como foco a prestação de serviços e conquistando vantagem em relação a estratégia competitiva.

Dessa forma, para Hoffman *et al.* (2009), a Gestão de serviços toma parte na estratégia da empresa, a qual deve ser comunicada aos clientes e aos funcionários, focando no serviço de qualidade como ponto-chave na distinção dos concorrentes, com a gerência liderando pelo bom exemplo.

### **2.1.3 Gestão de Relacionamento com o Cliente**

Para Hoffman *et al.* (2009), o marketing de relacionamento vê valor no relacionamento de longo prazo com seus clientes, a despeito dos produtos que são alvos de constantes mudanças.

Segundo Hoffman *et al.* (2009, p. 327), “administrar o relacionamento com o cliente é o processo de identificar, atrair, diferenciar e conservar os clientes [...] permite que a empresa focalize seus esforços nos clientes mais lucrativos. “O autor baseia-se na regra de que 80% do lucro provém de 20% dos clientes.

Hoffman *et al.* (2009) defende que sistemas de gestão de relacionamento com o cliente devem: compilar informações sobre os clientes, compreender a razão pela qual os clientes compram, facilitar a interação do cliente com a empresa e liberar acesso à informação sobre o cliente para a empresa. Dessa forma, munidos de informação, se faz possível trabalhar uma estratégia voltada para o cliente.

Para Corrêa e Caon (2008), quanto maior a intensidade de operações, mais pontos de contato dos recursos humanos da empresa com o cliente. A satisfação do funcionário é diretamente proporcional à percepção de valor pelo cliente, e esta satisfação do funcionário é moldada pela forma que a empresa lida com as questões desse setor.

## 2.2 VARIÁVEIS RELACIONADAS A QUALIDADE DO SERVIÇO

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 89) “os principais objetivos dos provedores e profissionais de marketing de serviços são o desenvolvimento e a oferta de serviços que atendam às necessidades e expectativas dos clientes [...]”.

Segundo Las Casas (2008), serviços são atos, ações e desempenho. Definir serviço como ato, facilita identificar o objeto da transação. Dessa forma, no Marketing de serviços o foco é a parte intangível que pode ou não acompanhar um bem. O produto final é sempre um sentimento, e os clientes se satisfazem ou não conforme suas expectativas, de forma que a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa. A impressão sobre a transação vai depender do que o cliente esperava receber do serviço contratado.

Para Las Casas (2008), a diferença entre resultado e expectativa é o que vai garantir a impressão por parte do cliente. Se os serviços superarem as expectativas, significa que haverá satisfação, caso contrário, insatisfação. A busca têm se tornado acirrada pela superação de expectativas, ou seja, excelência e encantamento.

De acordo com Las Casas (2008) os clientes percebem os serviços de forma diferente. Diferentes estímulos podem causar diferentes percepções, e alguns fatores como necessidade e estado de ânimo podem influenciar neste processo.

Las Casas (2008) versa que, pelo princípio da similaridade, se um prestador de serviços atendeu mal a um número de clientes, a clientela tende a generalizar a experiência, podendo achar que outros prestadores no mesmo ramo serão ruins. Pelo princípio da proximidade, as coisas próximas tendem a ser percebidas como parte de um conjunto, por exemplo: se determinada empresa falha com um determinado produto, os consumidores acreditam que todos os produtos da mesma empresa falharão da mesma forma.

Por fim, Las Casas (2008) cita o princípio da continuidade, que diz que as vendas podem ser aumentadas se os consumidores internamente compreendem a marca da empresa e o benefício principal do produto oferecido.

Hoffman *et al.* (2009), mencionam cinco dimensões que medem a qualidade do serviço: dos tangíveis, da confiabilidade, do atendimento, da segurança e da empatia.

**Tabela 1 – Dimensões da qualidade do serviço**

<b>Dimensões</b>	<b>Características</b>
<b>Tangíveis</b>	Compara a expectativa do cliente em relação à empresa no que diz respeito à forma como ela administra seus bens, ou seja, se seus equipamentos tem boa aparência, se as instalações são visualmente atrativas, se seus funcionários tem boa aparência e se seus materiais, como panfletos, tem visual atrativo.
<b>Confiabilidade</b>	Diz respeito a constância e confiança que uma empresa inspira, ou seja, se ela presta sempre o mesmo nível de serviços ou varia radicalmente. Se a empresa cumpre os prazos, se mostra interesse em solucionar os problemas apresentados por seus clientes, se executa bem o serviço desde o primeiro contato, se registra corretamente as ocorrências.
<b>Atendimento</b>	Analisa o compromisso da empresa em oferecer seus serviços, ou seja, se os funcionários dizem exatamente quando o serviço será realizado e se os mesmos estão sempre dispostos a ajudar os clientes sempre que solicitado.
<b>Segurança</b>	Relaciona com a competência da empresa, por exemplo: se o comportamento dos funcionários inspira confiança, se os clientes se sentem seguros, se os funcionários são corteses, e se eles estão preparados para responder as perguntas dos clientes.
<b>Empatia</b>	Avalia a capacidade da empresa se colocar no lugar de seus clientes. A empresa entende as necessidades dos clientes e torna seus serviços acessíveis a eles.

Fonte: Hoffman *et al.* (2009) (adaptado pelo autor)

### 2.2.1 A Importância da Qualidade do Serviço

Entre as definições existentes para qualidade de serviço, para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 477), “[...] qualidade significa atender ou superar de modo consistente as expectativas dos clientes”.

Para Paladini (2004) o termo qualidade é de uso comum, portanto, existe uma larga interpretação para seu significado, já incutido no conhecimento popular. Segundo o autor, o conceito de qualidade pode mudar de pessoa para pessoa, porém, espera-se da qualidade que não seja o contrário da noção que se tem sobre ela, ou o que já se espera dela, e não se pode definir seu significado com precisão.

Dessa forma, Paladini (2004) explica que para definir qualidade de forma correta, se faz necessário considerá-la como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço. Segundo o autor, tem-se direcionado a gestão de qualidade para a criação de uma cultura da qualidade.

Acrescenta-se a isso, Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 141) “[...] a qualidade do serviço é uma avaliação coordenada, reflexo da percepção do cliente sobre a confiabilidade, a segurança, a responsividade, a empatia e os tangíveis”. O autor diferencia de satisfação, explicando que “[...] esta é mais inclusiva: e influenciada por percepções de qualidade do serviço, da qualidade do produto e pelo preço, além de fatores situacionais e pessoais” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 141).

É de suma importância que a percepção de qualidade esteja equiparada. Para Grönroos (2009, p. 65) “é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem, caso contrário, pode-se tomar providências erradas em programas de qualidade e investir mal o dinheiro e tempo”, de forma a acarretar prejuízo para a empresa.

Por fim, Grönroos (2009, p. 67) aborda a importância da qualidade do serviço quando versa: “Qualidade é frequentemente considerada como uma das chaves do sucesso. Afirma-se que a vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade, e o valor, de seus bens e serviços.”

## 2.2.2 Satisfação x Expectativa do cliente

Segundo Grönroos (2009, p. 4) “clientes não compram bens ou serviços, compram os benefícios que os bens e serviços lhes proporcionam”.

Corrêa e Caon (2008) versam que o grau de satisfação do cliente nada mais é que uma comparação entre a sua expectativa antes da experiência e a sua percepção que ele teve sobre tal. Quando o cliente não tem suas expectativas atendidas, ficam insatisfeitos. Quando o cliente tem suas expectativas atendidas, ficam satisfeitos. E quando as expectativas do cliente são superadas, tornam-se clientes muito satisfeitos, ou encantados. Ou seja, essas duas variáveis são fundamentais de serem observadas por parte dos gestores.

Segundo os autores Corrêa e Caon (2008), as expectativas do cliente são formadas por 5 fatores: necessidades e desejos do cliente, experiência passada do próprio cliente, comunicação boca a boca, comunicação externa e preço.

Na primeira, segundo Corrêa e Caon (2008), o cliente procura a despeito de qualquer coisa que sua necessidade ou desejo sejam supridos, por mais que por algumas vezes estes possam ser conflitantes. No caso, o prestador de serviços pode oferecer o que o cliente precisa, e não o que ele quer. Neste caso poderá haver insatisfação por quebra de expectativas.

No contexto de experiências passadas, para Corrêa e Caon (2008), o cliente já passou por determinada situação, e se ele tiver ficado satisfeito em suas expectativas, já irá para a próxima vez tendo em vista sua experiência anterior. É indicado que se encante o cliente à medida com o que a empresa pode continuar a oferecer, de forma que não o frustrar.

Para Corrêa e Caon (2008), a comunicação boca a boca pode elevar expectativas, como derruba-las. Ela pode ser um agente a favor ou contra a empresa, vai depender de que tipo de testemunho o cliente ouviu falar.

Para Corrêa e Caon (2008), a comunicação externa, tem a ver com todos os meios de comunicação que influenciaram a expectativa do cliente. O ideal é ajustá-los para oferecer proporcionalmente ao que a empresa tem a atender.

O preço, segundo Corrêa e Caon (2008), é um fator que se correlaciona automaticamente na cabeça do cliente com a qualidade esperada. Os clientes esperam mais qualidade de produtos em serviços de maior preço.

Dessa forma, para Corrêa e Caon (2008), a percepção do cliente se dá a partir de um conjunto de pequenas percepções dos momentos em que o cliente estabeleceu contato com a experiência. Em cada contato, ocorre a comparação entre expectativas e percepção, e baseado nisso, o cliente montará em sua cabeça o veredito final: satisfeito ou não.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) passada a experiência com determinada prestadora de serviços, o cliente elabora uma avaliação que será decisiva na probabilidade dele continuar com os serviços da mesma. O autor relaciona as percepções do cliente com as expectativas e afirma que ambas são dinâmicas e podem se alterar com o tempo.

### **2.2.3 Atendimento ao Público**

Quando tratamos de atendimento ao público, é imprescindível compreender que naquele momento o funcionário é a empresa representada. Segundo, *Performance Research Associates*, 2008, os clientes esperam que os funcionários da linha de frente façam com que a empresa funcione para eles. Ou seja, dos funcionários é esperada uma visão global, e que estes saibam responder seus questionamentos, resolver problemas e indicar as pessoas certas para cada tarefa. A personalização por parte dos funcionários em relação à empresa transmite segurança ao cliente, evitando a situação comum de ter que chamar o gerente para resolver situações corriqueiras.

Em relação à exigência dos clientes, a *Performance Research Associates* (2008, p. 17) versa: “Hoje em dia, eles contam com mais opções e dispõem de menos tempo do que nunca. Se a empresa que você trabalha não atender seus desejos e suas necessidades, [...] eles o abandonarão ou navegarão pela internet para fechar negócio com um de seus concorrentes.”

Outro fator primordial do atendimento ao público é conhecer o cliente. Para *Performance Research Associates*, 2008, e as empresas vêm dedicando cada vez mais tempo, dinheiro e atividades para este fim. São feitas pesquisas por meio de carta, telefone, e pessoalmente. Elas garimpam informações de todos os meios possíveis para descobrir que tipo de iniciativa supre suas expectativas, as que

excedem e o que os deixam frustrados. Isto deve ser o trunfo do atendimento, a informação é base sobre a qual ele deve ser construído.

Os autores *Performance Research Associates*, 2008, citam 5 fatores pelos quais os clientes podem avaliar a qualidade do atendimento: confiabilidade, ou seja, capacidade de cumprir a promessa de serviço; empatia, que remete ao cuidado e atenção demonstrados ao cliente; segurança, que é a capacidade de transmitir verdade, competência e confiança; aparência, tanto das instalações quanto da equipe; e resposta, que tem a ver com a boa vontade do atendente que o cliente percebe na hora de ser ajudado.

Na experiência Apple, segundo Gallo, 2013, cores, posição dos produtos, repostas e cumprimentos importam. Nada da experiência do consumidor surge por acaso. Nenhum detalhe. Detalhes são tudo na experiência Apple, e a Apple estuda todos os detalhes sobre a interação do consumidor a fim de aprender, refinar e aprimorar seus serviços.

Para Gallo (2013, p. 27) “O candidato ideal para trabalhar em uma Apple Store sabe pouco sobre computadores, mas muito sobre pessoas. Leia novamente a afirmação anterior, pois ela diz tudo o que você precisa saber sobre contratar funcionários extraordinários, que irão além das expectativas dos seus consumidores [...]”.

Por fim, Gallo, 2013, afirma que a empresa Apple contrata funcionários com as mais distintas bagagens culturais, pois há muito o que eles possam acrescentar à empresa. É tão valorizada uma personalidade que atraia pessoas quanto a eficiência do funcionário. A empresa acredita que possuem o mesmo peso os valores inteligência e gentileza e que quando a pessoa certa é contratada, a empresa lidera, em vez de controlar.

### **3 MÉTODO**

Marconi e Lakatos (2010, p. 65) conceitua método como “[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa, se revela, em relação aos seus objetivos, exploratória-descritiva.

Para Marconi e Lakatos (2010), o objetivo dos estudos exploratórios-descritivos combinados é descrever em totalidade determinado fenômeno. Segundo Samara e Barros (2007), este tipo de estudo pode ser desenvolvido por meio de levantamento em fontes secundárias, conversas informais com profissionais da área a ser estudada, estudos de casos selecionados e levantamento de experiências.

Em relação às técnicas de pesquisa, neste estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica em conjunto com a pesquisa de campo. Como descrito por Vergara (2009, p. 43) “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. A pesquisa bibliográfica, envolve toda bibliografia existente em relação ao tema em estudo. Esta inclui desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, teses e até meios de comunicação orais e audiovisuais.

Andrade (2005, p. 127) alega que “a pesquisa de campo assim é denominada porque a coleta de dados é efetuada ‘em campo’, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles”.

A abordagem desta pesquisa foi quantitativa, pois fora aplicado um questionário estruturado com questões fechadas e com uma maior abrangência de entrevistados. Para Matias-Pereira (2012, p. 84) “o método quantitativo, [...] tem como principal característica a utilização da quantificação, seja nas modalidades de coleta de informações ou no tratamento delas”.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – LATAM Travel

Nas palavras de Matias-Pereira (2012, p. 134) “o estudo de caso apresenta-se como uma das várias maneiras de realizar uma pesquisa consistente. Outras maneiras incluem experiências vividas, histórias e a análise de informação de arquivo [...]”.

Assim, foi utilizado o estudo de caso como estratégia para analisar a satisfação dos serviços prestados pelas agências LATAM Travel na cidade de Fortaleza, em relação ao atendimento, sob a ótica dos clientes.

A população da pesquisa em questão foram os clientes das agências LATAM Travel, sendo a amostra clientes cadastrados no *mailing* da cidade de Fortaleza. O método de amostra deste estudo é o não probabilístico por conveniência. Segundo Samara e Barros (2007, p. 161) “as amostras não probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com os objetivos do estudo”.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O presente estudo utilizou como instrumento de coleta o questionário, que segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 184) “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Com relação ao tipo de questionário, utilizou-se o o estruturado não-disfarçado, tendo em vista que possuía uma sequência lógica de perguntas e os objetivos da pesquisa estarão explícitos no questionário (SAMARA; BARROS, 2007).

As perguntas que compuseram o questionário foram fechadas, pois são oferecidas possibilidades de respostas, sendo que apenas uma alternativa poderá ser escolhida (SAMARA; BARROS, 2007). O questionário contou com grupos de perguntas de múltipla escolha, em que há uma série de respostas possíveis (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para verificação da eficiência do questionário e de possíveis ajustes, o preteste foi realizado com uma parcela do público-alvo da pesquisa, na segunda quinzena de março de 2017.

A efetiva aplicação do questionário ocorreu com o envio do formulário elaborado no *Google Forms* para e-mail de 17 mil clientes das agências da LATAM Travel em Fortaleza por meio do método de amostra não-propabilística por conveniência.

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

A aplicação do questionário ocorreu com o envio do formulário de pesquisa elaborado no *Google Forms* enviados para o e-mail de 17 mil clientes das agências da LATAM Travel em Fortaleza por meio do método de amostra não-propabilística por conveniência durante a última semana de março de 2017 obtendo-se como retorno 162 questionários respondidos efetivamente.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 149) coleta de dados é a "etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas [...]".

Após a aplicação do questionário os dados foram tabulados automaticamente através do *Google Forms*, sendo estes exportados para uma planilha do Microsoft Office Excel, juntamente com gráficos elaborados pelo próprio site para posterior análise. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 153) "tabelas [...] método estatístico sistemático, de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais, que obedece à classificação dos objetos ou materiais da pesquisa". Outro ensinamento de Marconi e Lakatos (2010, p. 154) é que a tabela "é construída, utilizando-se dados obtidos pelo próprio pesquisador em números absolutos e/ou percentagens".

Após a tabulação ocorreu a análise, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 151) "é a tentativa de evindenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores", e interpretação dos dados que "é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos" (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 152).

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico, serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada com os clientes das agências Latam Travel de Fortaleza.

#### 4.1 OBJETO DE ESTUDO – LATAM Travel Fortaleza

A TAM Viagens foi fundada no ano de 1998, aliando serviços de hospedagem e turismo a já consolidada companhia aérea. Na época o sistema não era de franquias e sim de representação. Em Fortaleza uma sociedade de 4 pessoas representava a TAM Linhas Aéreas, TAM Viagens e TAM Cargo. Chegando a ter cerca de 300 funcionários no total.

No ano de 2007 foi anunciado que a TAM Linhas Aéreas e TAM Cargo seriam administradas pela matriz em São Paulo, e a TAM Viagens seria formatada como franquia, onde os representantes iniciais teriam prioridade por optar pelo novo modelo de negócios. Em Maio de 2007 foi aberta a primeira loja-franquia da TAM Viagens, na Santos Dumont, 2626. Com 6 funcionários no atendimento de loja e 2 funcionários no financeiro.

O sistema de franquias fez uma pesquisa de mercado e o modelo ainda comportava mais duas lojas em Fortaleza. Foi então inaugurada em janeiro de 2011 a segunda loja TAM Viagens em Fortaleza, no Parque Shopping (Papicu) com mais 5 funcionários. E a expansão se deu para o lado sul da cidade em Dezembro de 2012, através da loja do Shopping Reserva na Washington Soares.

Hoje funcionam 3 lojas e um escritório administrativo. Na loja da Santos Dumont são 6 funcionários, no Papicu 5 funcionários, na loja Washington Soares 5 funcionários e no escritório administrativo são 4 funcionários.

Em maio deste ano a TAM anunciou a nova marca LATAM e a TAM Viagens é chamada de LATAM Travel. As mudanças e adequações de marca estão previstas finalizar até 2018, consolidando o novo nome e nova marca.

Os produtos ou serviços que a LATAM Travel Fortaleza oferta vão desde a venda convencional de passagens aéreas nacionais e internacionais, pacotes de passagem com hospedagem em pousadas, hotéis ou resorts, aluguel de veículos, passagens de navios, tickets e ingressos para parques, shows e eventos, traslados, passeios e seguros de viagem.

Os clientes que buscam a LATAM Travel estão interessados em comodidade e experiência dos consultores de viagem para montarem seus pacotes com preços mais acessíveis e dicas sobre passeios, hotéis, localizações. Como a internet é um

local impessoal, o diferencial das lojas LATAM Travel está no atendimento personalizado, que busca entender as necessidades de cada cliente e sugerir produtos e serviços adequados, seja para os clientes que querem os preços mais baratos, seja para clientes que desejam viagens exóticas e com serviços de luxo.

Para se relacionar com os clientes, a LATAM Travel mantém um sistema CRM chamado *Leady* que cadastra todos os dados de viagem ou pedido de cotação de cada cliente, mantendo em seu banco de dados o perfil do cliente, seu e-mail, telefone de contato e todo o histórico de viagens e cotações, podendo fazer ações de e-mail marketing direcionadas, bem como fazer ligações de pós venda. Para atração de novos clientes a loja executa ações de e-mail marketing através de banco de e-mails comprados, além daqueles e-mails de clientes já cadastrados, faz propaganda de pacotes em suas vitrines, mantém uma página no *Facebook* impulsionando suas publicações para um público pré-selecionado de acordo com o perfil dos pacotes divulgados e com frequência faz anúncios em Elemídia, jornal, ou mídias segmentadas.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi enviada para o *mailing* de clientes da LATAM Travel em Fortaleza, em torno de 17.000 *e-mails*. Obtivemos 162 resultados. O perfil dos participantes foi de jovens e adultos entre 18 e 60 anos, que compraram pacotes de viagens nos últimos 12 meses.

A primeira questão buscava retratar a primeira impressão do cliente ao chegar na loja.

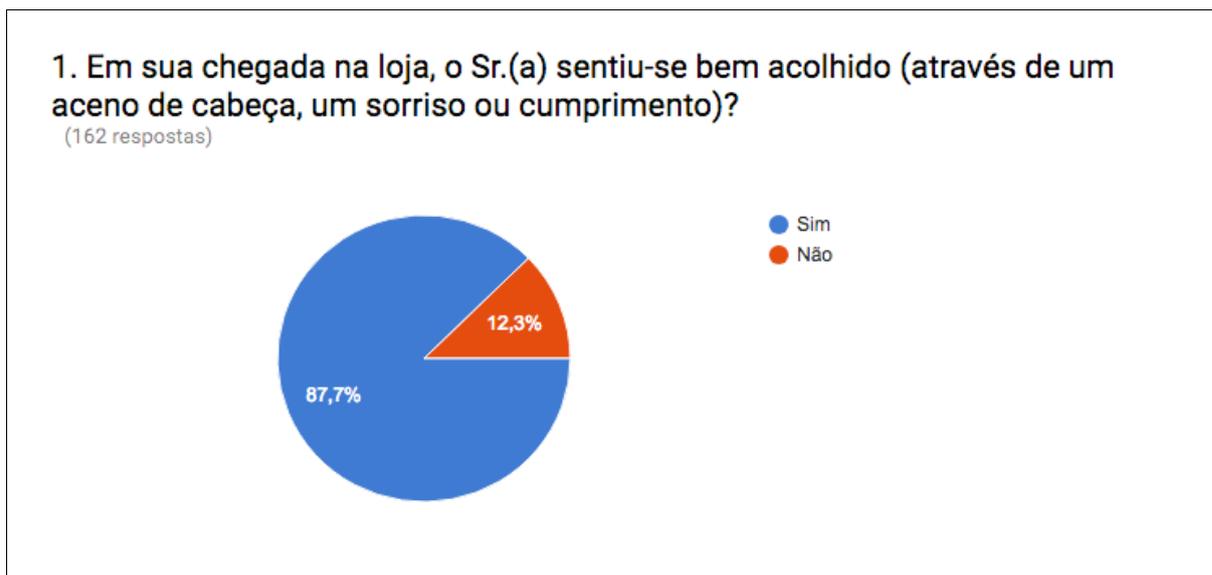


Gráfico 1 – Primeira impressão ao chegar na loja  
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Após a análise dos dados referentes a esta questão, podemos afirmar que a empresa oferece uma boa impressão aos clientes que chegam, pois 87,7% afirmam sentir-se bem acolhidos, enquanto 12,3% não. Para uma empresa que busca excelência no atendimento, estando em constante competição com concorrentes de alto nível num mercado já saturado, 12% é um percentual muito alto e negativo quando o quesito é sentir-se acolhido e bem recebido.

É relativamente fácil – e de extrema importância para passar uma boa primeira impressão – manter um primeiro contato com o cliente assim que ele chega na loja, mesmo que a loja esteja cheia, ou que os atendentes estejam ocupados. É simples acenar, indicar um local para sentar-se, dizer que o cliente pegue sua senha e que logo será atendido. A gestão da empresa deveria se preocupar com esse aspecto e tomar medidas corretivas oferecendo condições e treinamento específico para uma melhor recepção do cliente, causando uma melhor impressão que, apesar de clichê, é de bom tom dizer: a primeira impressão é a que fica.

O próximo questionamento aborda o tempo de espera para ser atendido, sendo uma das pequenas percepções abordadas no parágrafo acima que pode desencorajar o cliente a voltar na loja, ou a comprar pacotes de viagens ou serviços.



Gráfico 2 – Tempo de espera

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Ao analisar os resultados, pode-se concluir satisfatório, tendo em vista que 41,4% foi atendido de imediato, e 50% achou o tempo de espera razoável, sendo uma minoria de menos de 10% que consideraram o tempo demorado ou muito demorado.

A questão do tempo de espera é uma incógnita mais complexa de ser trabalhada, uma vez que ela depende de fatores internos (agilidade dos atendentes, conhecimento técnico, quantidade de funcionários disponíveis no momento, escalas de funcionários em horário de almoço), e fatores externos (a chegada de muitos clientes ao mesmo tempo, demora do atendimento devido à complexidade da viagem, excesso de dúvidas por parte do cliente, falta de decisão ágil também por parte do cliente). Nesse sentido deve-se avaliar constantemente se a quantidade de funcionários (oferta) está compatível com a quantidade de clientes insatisfeitos com a demora (demanda), percebendo soluções que vão desde a contratação de mais funcionários, ou melhores ajustes de horários em períodos de grande pico.

A questão a seguir diz respeito às primeiras impressões sobre o consultor onde o pesquisado poderia apontar até 2 opções.

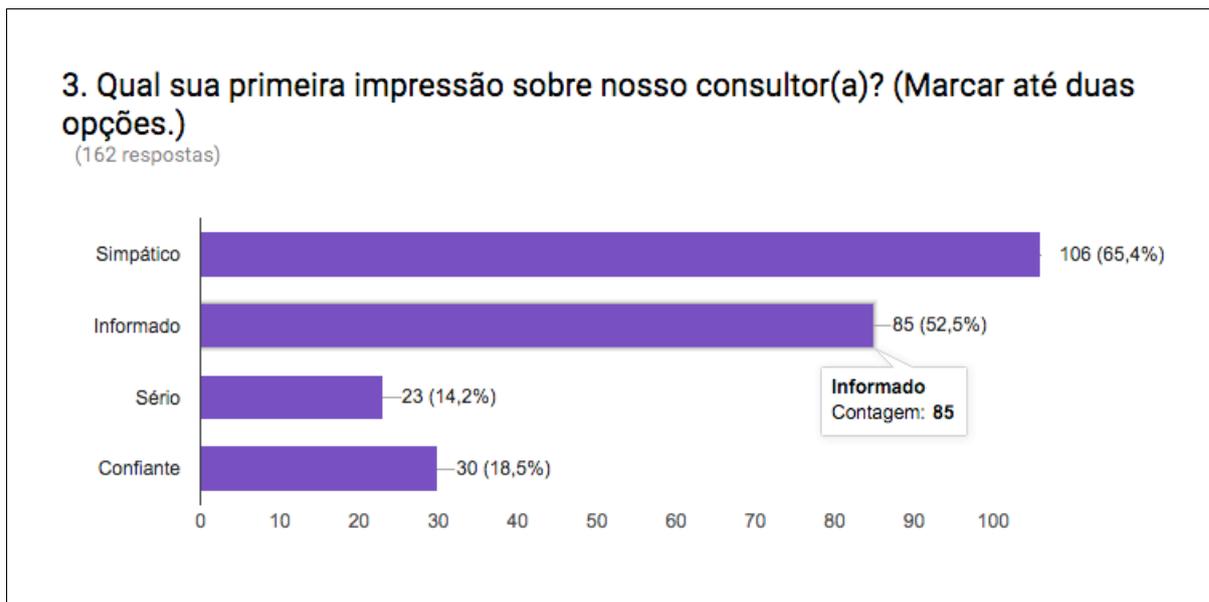


Gráfico 3 – Primeira impressão sobre o consultor  
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em análise percebemos que a Simpatia é o fator principal de referência sobre os consultores, e também um dos pilares do atendimento que são trabalhados na empresa, que impera com 65,4%; seguido do conhecimento-informação com 52,5%. Segundo, *Performance Research Associates*, 2008, o funcionário é a empresa representada. Dos funcionários é esperada uma visão global, e que estes saibam responder seus questionamentos, resolver problemas e indicar as pessoas certas para cada tarefa. A personalização por parte dos funcionários em relação à empresa transmite segurança ao cliente.

O fato dos clientes destacarem a simpatia e informação é adequado ao perfil da empresa que busca apresentar-se como uma experiência positiva de atendimento (simpatia), e alta qualificação técnica para compreender a viagem do cliente e sugerir soluções adequadas (informado).

Na sequencia temos a questão que aprofunda no que diz respeito ao conhecimento e empenho do consultor na venda do pacote de viagens.

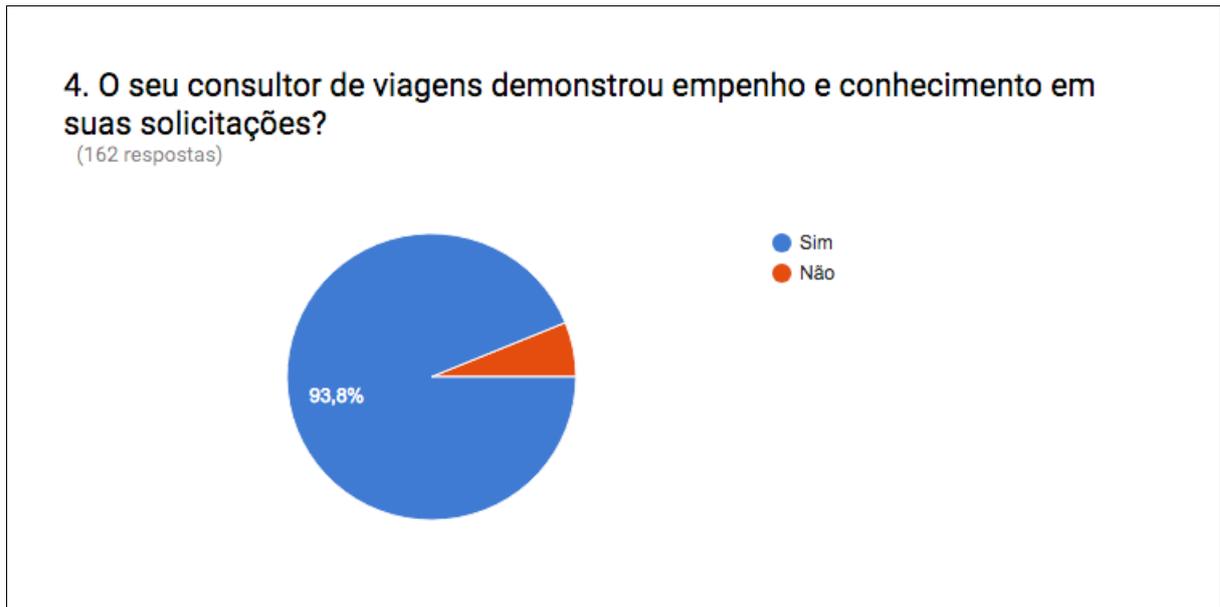


Gráfico 4 – Conhecimento e empenho dos consultores  
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A pesquisa apontou que a maioria (93,8% dos clientes), considera os consultores empenhados e conhecedores do produto que se propõem a vender o que é um excelente resultado para a empresa pois evidencia que a frente de loja, o atendimento, está bem treinado e possui propriedade.

Apenas 6% dos clientes, em média, tiveram a sensação de que o atendente não demonstrou empenho e conhecimento nas solicitações. Não é um percentual muito alarmante, mas corrigir isso pode ser um fator diferencial de excelência. Sugere-se que a gestão procure analisar quais clientes responderam assim, questionando com simpatia o caso, levantando os funcionários que fizeram esse atendimento, e tentando compreender pontos de melhoria caso-a-caso.

Em seguida, questionou-se sobre interrupções inadequadas por parte do consultor.

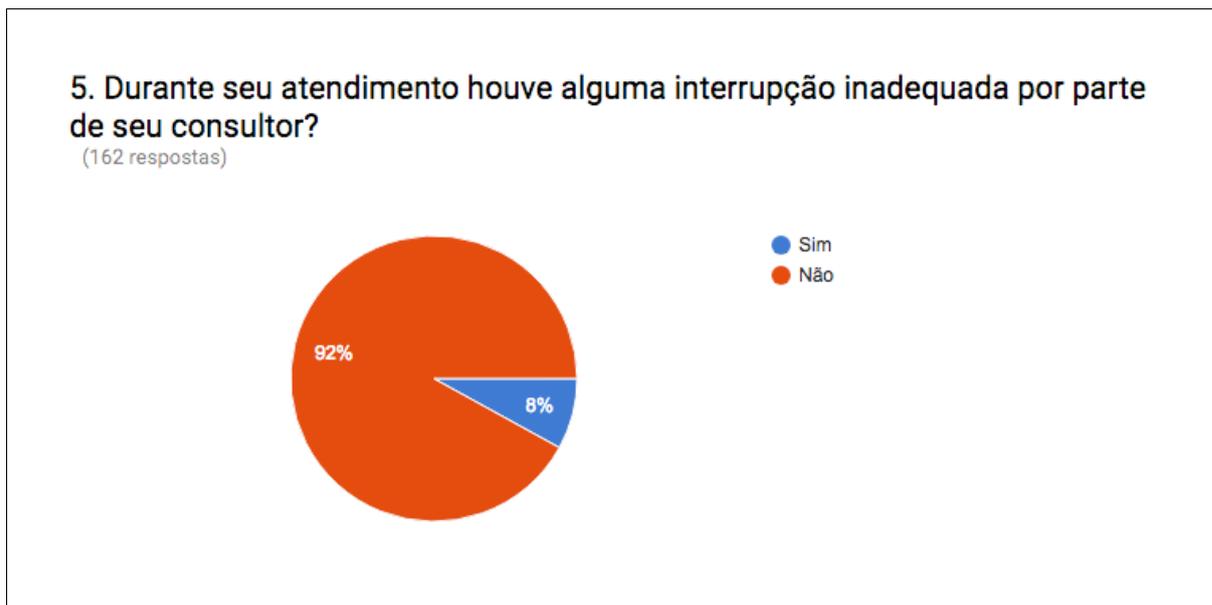


Gráfico 5 – Interrupções inadequadas  
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Dos clientes analisados, 92% afirmaram não ter havido interrupções inadequadas, tais como atender telefone, usar o celular, se ausentar da estação de trabalho, entre outros.

Também reforça-se aqui a importância do cliente sentir que ele é o foco principal do atendimento, onde o atendente oferece atenção completa e exclusiva. Para diferenciar-se e mostrar-se como excelente é importante que a empresa levante cada caso e perceba como pode conscientizar e capacitar os funcionários a oferecerem total atenção aos seus clientes.

A questão a seguir diz respeito à compreensão dos anseios do cliente por parte do funcionário. O que denota boa vontade, comunicação e empatia.

### 6. Nossos consultores, conseguiram captar adequadamente suas dúvidas e preocupações?

(162 respostas)

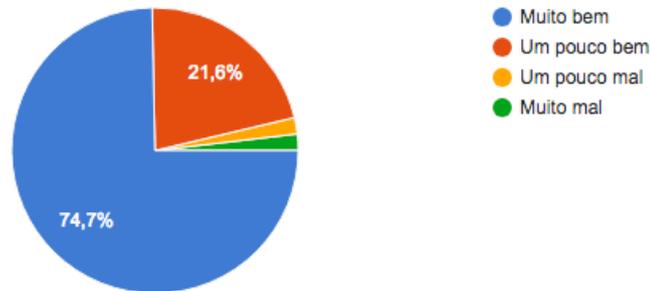


Gráfico 6 – Captação de dúvidas e preocupações

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os resultados foram positivos. A maioria de 74,7% dos clientes consideraram-se muito bem compreendidos, e 21,6% um pouco bem compreendidos. Como a empresa busca excelência, aqui tem-se dados preciosos a serem melhorados: 25% de aumento da satisfação do cliente.

O gráfico 7 avalia o atendimento de modo geral, ou seja, no amplo espectro.

### 7. Atribua uma nota para o atendimento de modo geral. (162 respostas)

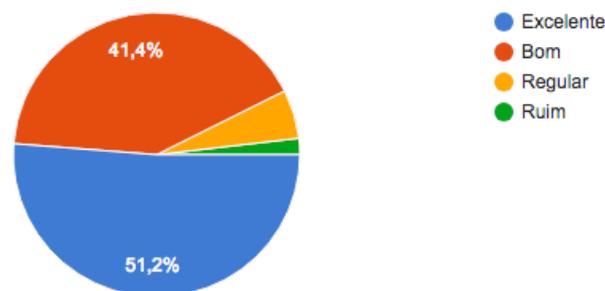


Gráfico 7 – Atendimento no modo geral

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Neste resultado 51,2% dos clientes afirmam que o atendimento é Excelente, e 41,4% Bom. Uma minoria de menos de 8% se posicionaram entre Regular e Ruim.

A questão seguinte é um ponto chave para a conquista de novos clientes. O marketing boca-a-boca.

Sabe-se que comunicação boca a boca pode tanto elevar expectativas, como derrubá-las. Ela pode ser um agente a favor ou contra a empresa, vai depender de que tipo de testemunho o cliente ouviu falar.

Neste gráfico podemos localizar quase 50% de melhoria que a LATAM Travel Fortaleza poderia buscar, transformando as experiências “boas”, “regulares” e “ruins”, em experiências “excelentes”. Porque ser apenas “bom” em um cenário competitivo pode ser fatal para as companhias.

Na próxima questão, os clientes são questionados se recomendariam a empresa à um amigo.

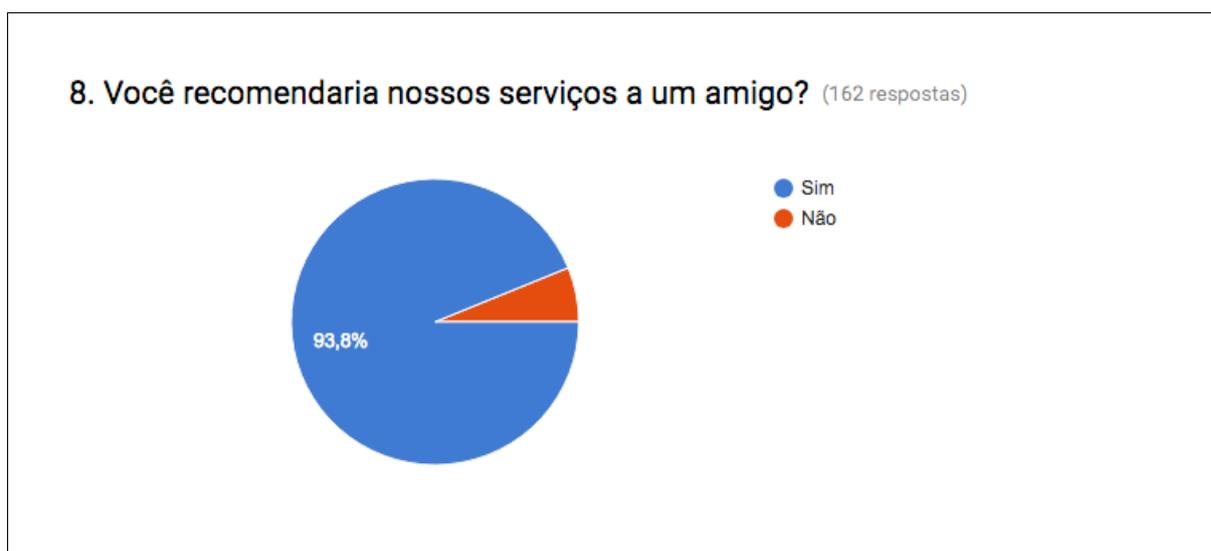


Gráfico 8 – Recomendação aos amigos

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Como resultado, obtivemos 93,8% das respostas que Sim, gerando grandes oportunidades de conquista e fidelização dos clientes.

Analisar apenas o gráfico pelo seu visual pode ofuscar a percepção dos gestores, afinal não parece que essa fatia de 6% seja representativa, mas se a LATAM Travel Fortaleza em suas 3 lojas atender 1.000 pessoas em um mês, ela pode perder a indicação de 60 pessoas. Olhar assim muda a perspectiva e a busca

pela excelência afinal esses 60 novos clientes poderiam gerar bastante negócios e fazer a diferença em lucratividade no final do mês.

Por fim, a última questão avalia a comparação da empresa com os concorrentes, por parte dos clientes.



Gráfico 9 – Comparação com os concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A maioria de 50,6% considera a qualidade superior aos concorrentes, 30,2% a mesma qualidade e 13,6% qualidade muito superior.

A qualidade é considerada como uma das chaves do sucesso das empresas. A vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade, e o valor, de seus bens e serviços; neste quesito a qualidade percebida pelo cliente importa muito para o resultado final da empresa. O percentual de 30% dos clientes que percebem a qualidade da LATAM Travel Fortaleza semelhante à dos concorrentes, somados aos quase 10% que acreditam que a qualidade é inferior à dos concorrentes, alcançam cerca de 40% de clientes. Esse é um percentual muito grande, e um ponto que deve ser melhor trabalhado e compreendido pelos gestores da empresa, pois o fator de sucesso da empresa dependerá do quanto ela consegue diferenciar-se e destacar-se ante a concorrência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando atender os objetivos propostos nesse artigo, os principais resultados encontrados foram: perceber a importância central que o atendimento de qualidade tem na diferenciação e no sucesso das empresas; entender a relação da experiência do cliente com a marca em si, e sua experiência em comparação com outra marca; entender que as empresas devem buscar ao máximo atender os desejos e as necessidades dos clientes para aumentarem seus resultados; o papel central da experiência do cliente com a marca para sedimentar o conceito que ele tem da marca a partir do conjunto de pequenas percepções; e compreender que mais do que bens e serviços, clientes buscam benefícios, qualidade e valor percebido associado à experiência.

Voltando ao problema que deu origem a esta pesquisa (como os clientes avaliam o atendimento das agências LATAM Travel de Fortaleza?) pode-se perceber a importância central que o atendimento de qualidade tem na diferenciação e no sucesso das empresas.

Qualquer empresa pode copiar processos através de *benchmarking*, oferecer produtos semelhantes, abrir um ponto comercial em uma mesma área, atender a um público com os mesmos interesses. Mas no atendimento está a questão central de diferenciação e superação de resultados. É o atendimento que elimina a *comoditização* de produtos ou serviços, criando marcas que atendem a desejos e necessidades reais de cada cliente.

Os resultados da pesquisa mostraram uma empresa eficiente, séria e profissional de modo geral. Já é de se esperar que uma marca consolidada, e uma tradição de décadas, alcance um bom nível de satisfação do cliente. Porém, como foi apresentado nesta pesquisa, ser “bom” ainda é insuficiente num contexto de alta concorrência e competitividade como o cenário atual.

Na pesquisa, a questão de número 7 (atribua uma nota para o atendimento de modo geral) e a questão de número 9 (em comparação com nossos concorrentes, como você avalia a nossa qualidade?) são centrais, pois elas resumizam a experiência do cliente com a marca em si, e com a marca em comparação com outras marcas.

No resultado da sétima questão, 50% dos clientes acreditam que o atendimento de modo geral seja excelente. Isso é um número muito baixo uma vez que o sucesso da empresa depende dessa percepção de excelência por parte do cliente. Para se destacar a empresa precisa ir além do “bom atendimento”.

Na nona e última questão, apenas 13% dos clientes percebem a LATAM Travel Fortaleza como uma marca de alta performance, realmente diferenciada e capaz de sobressair-se entre tantas outras “boas” marcas.

A pesquisa torna-se limitada por não ter abordado a questão do resultado financeiro da empresa, uma vez que os dados financeiros são guardados com muito sigilo pelos gestores. Com isso não se pode fazer uma relação entre a qualidade do atendimento e o resultado financeiro. Em conversa informal com o Diretor Comercial percebe-se um cenário de crise, queda gradativa nas vendas mês a mês, com isso a necessidade de enxugar custos operacionais para garantir a lucratividade, evitando o prejuízo. Um dos fatores responsáveis por essa queda gradativa é o constante aumento das vendas on-line de passagens e pacotes turísticos.

Neste cenário de alta competitividade e com o mercado on-line avançando cada vez mais, torna-se ainda mais crucial a excelência no atendimento, simpatia, contato humano e personalização, capazes de gerar uma experiência única para o cliente, algo inalcançável pelo atendimento feito pela internet ou por outros concorrentes que sejam apenas “bons”.

Com todas essas considerações, essa pesquisa é importante para a sociedade perceber e reforçar os valores fundamentais de um atendimento que vá além do bom, em busca do excelente.

## REFERÊNCIAS

ABAV. Associação Brasileira de Agências de Viagens. **Agências de viagens no Brasil pesquisa setorial 2006**. Disponível em: <<http://www.abav.com.br/arquivos/Pesquisa%20Setorial.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2016.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Satisfação dos clientes em relação ao atendimento ofertado pelas agências LATAM Travel em Fortaleza

BAKER, Michel J. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GALLO, Carmine. **A experiência Apple**. Rio de Janeiro: Leya, 2013.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOFFMAN, Douglas K. *et al.* **Princípios de marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MORENO, Antônio. **Análise do mercado de turismo brasileiro – agência de viagem**, 2013. Disponível em: <http://tradeclubenetwork.com/analise-do-mercado-de-turismo-brasileiro-agencia-de-viagem/>. Acesso em: 22 nov. 2016.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES. **Atendimento nota 10**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como montar uma agência de viagens e turismo**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-agencia-de-viagens-e-turismo,05387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>. Acesso em: 22 nov. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Stylo Viagens e Turismo LTDA no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 05 de fevereiro de 2017.

Eu, FLÁVIA LOPES TEIXEIRA, aluna do Curso de Graduação em Administração da Faculdade 7 de Setembro (FA7), sob orientação do Prof. Jean Mari Felizardo, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Satisfação dos serviços prestados pelas agências LATAM Travel na cidade de Fortaleza".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Flávia Lopes Teixeira**  
Pesquisadora

---

**Profa Lorena Lourenço**  
Orientador da Pesquisa

---

**Thiago Balduino Caldeira**  
Gerente de Marketing – Stylo Viagens e Turismo  
LTDA

## Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Questionário

### QUESTIONÁRIO

1. Em sua chegada na loja, o Sr.(a) sentiu-se bem acolhido (através de um aceno de cabeça, um sorriso ou cumprimento)?  
 Sim  
 Não
  
2. Como avalia o tempo de espera para ser atendido?  
 Fui atendido de imediato  
 Razoável  
 Longo  
 Muito longo
  
3. Qual sua primeira impressão sobre nosso consultor(a)? (Marcar até duas opções.)  
 Simpático  
 Informado  
 Sério  
 Confiante
  
4. O seu consultor de viagens demonstrou empenho e conhecimento em suas solicitações?  
 Sim  
 Não
  
5. Durante seu atendimento, houve alguma interrupção inadequada por parte de seu consultor?  
 Sim  
 Não
  
6. Nossos consultores conseguiram captar adequadamente suas dúvidas e preocupações?  
 Muito bem  
 Não muito bem  
 Um pouco mal  
 Muito mal

7. Atribua uma nota para o atendimento de modo geral.

- Ruim
- Regular
- Bom
- Excelente

8. Você recomendaria nossos serviços?

- Sim
- Não

9. Em comparação com nossos concorrentes, como você avalia nossa qualidade?

- Qualidade muito superior
- Qualidade pouco superior
- A mesma qualidade
- Qualidade inferior

# SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA LOCALIZADA EM FORTALEZA SOB A ÓTICA DOS OPERADORES DE CAIXAS

## **Karine Alves Carvalho**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
karine.11.24@hotmail.com

## **Mayara Holanda dos Santos**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
mayara\_holanda@hotmail.com

## **Olívia Lima Guerreiro de Alencar**

Professora do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Avaliação Psicológica Interventiva pela UFC. Graduada em Psicologia pela UFC. Professora de cursos de graduação e pós-graduação da UNI7 e FAMETRO. Consultora organizacional e psicóloga do trabalho em atendimentos de orientação de carreira de jovens e adultos.  
oliviaguerreiroalencar@gmail.com

## **RESUMO**

Este artigo científico tem como objetivo geral analisar a satisfação no ambiente de trabalho em uma instituição financeira privada localizada em Fortaleza sob a ótica dos operadores de caixas. Para tal, serão descritas as teorias de motivação clássica e as cinco dimensões da satisfação que indicam a satisfação com colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. O método utilizado consiste em uma pesquisa exploratória-descritiva de cunho bibliográfico e estudo de caso a partir da escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008). Os resultados apontam uma população jovem e bem instruída e indica, também, boa satisfação quanto aos salários, promoções e chefia, e satisfação média acerca da natureza do trabalho e do relacionamento com os colegas. Deste modo, conclui-se que é preciso melhorar a dinâmica de relacionamento dos funcionários, bem como pequenas melhorias com o trabalho e com a chefia para que a satisfação seja percebida com grandeza.

**PALAVRAS-CHAVE:** Banco. Caixa. Motivação. Relacionamento. Satisfação no trabalho.

## **ABSTRACT**

*This paper aims to analyze the level of satisfaction in the work environment in a private financial institution located in Fortaleza from the perspective of the cashier operators. To that end, theories of classical motivation and the five dimensions of satisfaction that indicate satisfaction with colleagues, salary, leadership, the nature of work and promotions will be described. The method used is an exploratory-descriptive bibliographic search and a case study based on the satisfaction scale at Siqueira's work (2008). The results point to a young and well-educated population and also indicates good satisfaction with salaries, promotions and leadership, and average satisfaction about the nature of work and relationships with colleagues. In this way, it is concluded that it is necessary to improve the relationship dynamics of the employees, as well as small improvements with the work and the management so that the satisfaction is perceived with greatness.*

**KEYWORDS:** Satisfaction at work. Motivation. Relationship at work.

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista que a satisfação no ambiente de trabalho é de extrema importância para o rendimento nas organizações, os gestores tem se preocupado com esse tema, investindo em pesquisas internas e em melhorias nos setores, almejando maior dedicação, empenho e resultados dos funcionários. Desde a estrutura física até as horas de descanso e lazer, é possível satisfazer as necessidades dos empregados de modo a melhorar o atendimento ao cliente, agregando valor ao serviço prestado pela empresa. Em contrapartida, algumas empresas não estão tão dispostas a investir nisto, alegando que já oferecem tudo que é preciso para o desempenho da função, não enxergando o aumento da demanda, a cultura das multifunções e a diminuição do quadro de funcionários, cenários cada vez mais comuns em tempos de crise econômica.

Define-se a satisfação com o trabalho como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que desempenha, e este trabalho requer o convívio com colegas e superiores, políticas organizacionais, obediência a regras, condições de trabalho, dentre outras coisas (ROBBINS, 2004). Sob a ótica da gestão de pessoas, uma organização é viável quando consegue captar e aplicar de forma adequada as competências dos funcionários em conjunto com a capacidade de mantê-los satisfeitos e empenhados a longo prazo na organização (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com a pesquisa do Instituto Edenred-Ipsos Barometer, a Índia lidera o ranking de pessoas mais satisfeitas com o trabalho. O instituto mediu o bem-estar dos funcionários em 15 países. O México aparece na segunda posição. Brasil, Chile e Estados Unidos estão empatados na terceira posição, ambos possuem 77% de índice de satisfação. Algumas das principais categorias abordadas foram: ambiente de trabalho, valorização e emoção. A pesquisa foi realizada com mais de 15 mil funcionários entrevistados e um dado interessante e positivo é que, neste ano, sete entre 10 funcionários estavam satisfeitos com o trabalho (FORBES, 2016).

Entre março e abril de 2012, foi feito um estudo pela Universidade Federal de Campina Grande através de questionários com empregados de uma agência bancária, e como resultado observou-se que os funcionários não estão satisfeitos com as circunstâncias vivenciadas no ambiente de trabalho, mesmo com todos os incentivos financeiros e programas motivacionais (LOURENÇO; ALVES, 2016).

Contudo, existe a premissa de que funcionários felizes são funcionários mais produtivos, afirmação considerada falha, pois tem como base, principalmente, os estudos de Hawthorne conduzidos por pesquisadores da Western Electric nas décadas de 20 e 30, e obteve descobertas consideradas questionáveis. Uma análise posterior chegou à conclusão de que na realidade essa relação é inversa, funcionários produtivos são mais felizes, ou seja, a produtividade leva à satisfação e não o oposto. Ao realizar bem sua função, o empregado se sente satisfeito, pois a produtividade pode significar recompensa, como aumento de salário ou promoção, o que faz aumentar o seu nível de satisfação com o próprio trabalho (ROBBINS, 2004).

Segundo uma pesquisa realizada em 2015, pela Revista de Administração IMED, foi possível identificar que apesar de todos os treinamentos e cursos, relacionamentos com os colegas de trabalho e os diversos benefícios oferecidos pelas instituições bancárias aos funcionários, os empregados da empresa não apresentam resistência para mudar de organização diante de uma oportunidade oferecida, e não temem as dificuldades no mercado de trabalho (SILVA; LIMA; LEONE, 2015).

Dessa forma, optou-se por estudar a satisfação no ambiente de trabalho dos operadores de caixa de uma Instituição Financeira Privada localizada em Fortaleza, uma vez que é considerado um trabalho estressante, pouco reconhecido e que requer bastante responsabilidade, no qual é preciso atingir metas estipuladas e, ao mesmo tempo, dispensar um atendimento rápido sem causar prejuízos à organização nem ao funcionário, o qual é responsável por todas as entradas e saídas de valores em sua máquina.

Este artigo científico tem como objetivo geral analisar a satisfação no ambiente de trabalho em uma instituição financeira privada localizada em Fortaleza sob a ótica dos operadores de caixas. De tal forma, serão descritos os objetivos específicos teóricos, que agrupam as teorias de motivação clássica e as cinco dimensões da satisfação que indicam a satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções, bem como o objetivo específicos empírico que consiste em medir a satisfação no ambiente de trabalho em uma instituição financeira privada localizada em Fortaleza sob a ótica dos operadores de caixas.

Para isto, traz-se o problema de pesquisa que fundamenta-se em como a satisfação no trabalho é percebida pelos operadores de caixas de uma instituição financeira privada localizada em Fortaleza.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção serão apresentados conceitos e definições existentes na literatura científica sobre o tema em questão, que irão orientar e embasar esta pesquisa. São eles: teorias de motivação clássica; satisfação com os colegas; satisfação com os salários; satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

### 2.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO CLÁSSICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos centrais relacionados à motivação no ambiente de trabalho, às teorias de Maslow e Herzberg sobre as necessidades, à teoria de McClelland da necessidade humana e à teoria X e Y sobre as visões distintas das pessoas em relação ao trabalho, bem como ao conceito e aprofundamento de clima organizacional.

#### 2.1.1 A Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow

Abraham Maslow (*apud* MAXIMIANO, 2004), acredita nas necessidades humanas em uma hierarquia complexa dividida em cinco grupos:

1. **necessidades fisiológicas:** necessidades orgânicas como comida, exercício, repouso;
2. **necessidades de segurança:** proteção contra ameaças, entre elas o desemprego e os riscos físicos;
3. **necessidades sociais:** relacionamentos com outras pessoas;
4. **necessidades de estima:** autoestima e estima de outras pessoas;
5. **necessidades de autorrealização:** utilização de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Maslow (*apud* ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010), fez uma separação das cinco necessidades em níveis superiores e inferiores. As necessidades de nível inferior são as fisiológicas e de segurança, satisfeitas, na maioria das vezes, externamente. E as necessidades de nível superior são aquelas relacionadas à estima, à vida social e à autorrealização, com sua satisfação dentro do indivíduo.

“De acordo com essa teoria, embora nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida, uma substancialmente satisfeita não motiva mais” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2002, p. 152).

### 2.1.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Para Maximiano (2004, p. 293), “a teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação”.

Segundo Herzberg, quando se elimina um algo que gera insatisfação para os funcionários não significa que ele ficará satisfeito, pois os fatores de satisfação e insatisfação são diferentes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 2009), diz na teoria dos dois fatores que a motivação depende de:

1. **fatores higiênicos:** diz respeito às circunstâncias físicas e ambientais do trabalho. Eles não possuem a capacidade de influenciar a satisfação no trabalho, mas impedem que os funcionários fiquem insatisfeitos;
2. **fatores motivacionais:** referem-se ao cargo do funcionários. Quando o funcionário gosta do conteúdo do cargo, das tarefas e dos deveres, ele se sente realizado com o trabalho, aumentando sua produtividade e sua satisfação. Existe um sentimento de realização, crescimento e reconhecimento profissional.

Portanto, segundo Maximiano (2004, p. 295),

a teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que motivação vem do trabalho e não do ambiente. A teoria explica, por exemplo, por que certos profissionais dão mais importância à atividade que realizam do que possíveis vantagens materiais que ela possa trazer.

Então “para introduzir maior satisfação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas (*job enrichment*), que consiste em deliberadamente ampliar os objetivos, a responsabilidade e o desafio das tarefas do cargo” (CHIAVENATO, 2009, p. 56).

### 2.1.3 Teoria de McClelland - Necessidades Humanas

Para Maximiano (2004), as necessidades humanas alimentam o comportamento das pessoas de maneiras diferentes.

“Nos anos 60, David McClelland destacou as necessidades humanas adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência, ao longo da sua vida, ou seja, adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente” (TEIXEIRA, 2005, p. 129).

A teoria das necessidades humanas foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe. Eles defendem que o poder, a realização e a afiliação são três necessidades de grande importância que ajudam a explicar a motivação humana (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

McClelland (*apud* Teixeira, 2005), diz que mesmo que em graus diferentes, todas as pessoas possuem estes tipos de necessidades, sendo elas:

1. **necessidade de poder (nPow):** desejo de controlar, ser responsável pelos resultados, poder de influência;
2. **necessidade de realização (nAch):** necessidade de fazer melhor do que já foi feito anteriormente, busca pela excelência, desejo de superar desafios;
3. **necessidade de afiliação (nAff):** necessidade de manter relações amigáveis, laços estreitos.

Entretanto, uma delas sempre prevalecerá em cada indivíduo, será mais marcante em uma pessoa do que as outras necessidades.

### 2.1.4 Teoria X e Y

Douglas McGregor propõe uma teoria na qual é sugerido que as pessoas possuem duas visões distintas: uma negativa, apresentada como teoria X, e outra positiva, apresentada como Teoria Y (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

“Conforme a Teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo. Diferentemente, de acordo com a Teoria Y, os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir e, portanto, a pessoa mediana pode aprender a aceitar ou até a buscar o exercício de responsabilidades” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 198).

Na teoria da expectativa existe uma relação entre motivação e comportamento, na qual os gestores incentivam os empregados de duas formas: da forma clássica, de acordo com a Teoria X, na qual os gerentes agem de forma controladora, coagindo e ameaçando, e da forma alternativa, de acordo com a Teoria Y, na qual o gestor acredita que os empregados são responsáveis e não existe a necessidade de ter esse controle mais rígido (PATRICK; BRUCE, 2010).

## **2.2 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: O MODELO DAS CINCO DIMENSÕES**

De acordo com Hunt e Osborn (2002), a definição de satisfação no trabalho é o nível segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas variáveis. Segundo Spector (2003, p. 221), “a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos”.

Neste estudo, foi considerado o modelo proposto por Mirlene Siqueira (2008), no qual a satisfação pode ser mensurada por meio de cinco dimensões, com focos distintos, que representam as experiências vividas pelo empregado. É necessário levar em consideração a recompensa em forma de salário e promoção, o convívio com os demais empregados e gestores da empresa, e se é recompensador e agradável para o indivíduo realizar as tarefas impostas a ele (SIQUEIRA, 2008).

### **2.2.1 Satisfação com os Colegas**

Neste capítulo serão apresentados os conflitos no ambiente de trabalho, o estudo dos conflitos, as dificuldades de relacionamento, bem como a satisfação com os colegas.

### 2.2.1.1 Conflitos no Ambiente de Trabalho

Segundo Chiavenato (2003), as pessoas nunca possuem objetivos e interesses totalmente idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais percebidos sempre acarretam em alguma espécie de conflito.

Há vários tipos de conflitos, internos e externos. Os internos envolvem dilemas de ordem pessoal. Os externos envolvem os níveis interpessoais, intra e interorganizacionais, intra e intergrupais, com três níveis de gravidade, passando pelo conflito percebido por ambas as partes, o conflito experienciado, que provoca sentimentos de raiva, medo e hostilidade, e o conflito manifestado, expressado por meio do comportamento por, pelo menos, uma das partes (CHIAVENATO, 2014).

Na visão tradicional todo conflito é danoso e deve ser evitado. Pela visão das relações humanas, o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo. Já pela visão interacionista, o conflito é uma coisa positiva e fundamental para o desempenho (ROBBINS, 2004).

Para Vecchio (2008), conflito é um produto inevitável da vida organizacional, que não é desejável nem indesejável, que pode proporcionar resultados positivos ou afetar o desempenho, dependendo da forma como é administrado, e que pode causar danos se ignorado ou tratado de forma errada.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, mas, em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida e baixa produtividade.

## 2.2.2 Satisfação com os Salários

Neste capítulo serão apresentados os tipos de remuneração, o quanto a remuneração é um fator determinante para a satisfação no trabalho e o caráter multivariado do salário, com seus tipos e definições.

### 2.2.2.1 Tipos de Remunerações

“Remuneração é o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família” (art. 457, CLT).

Remuneração é o conjunto de prestações recebidas habitualmente pela realização de serviços, seja em dinheiro ou em utilidades, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer as suas necessidades básicas e de sua família (MARTINS, 2008).

Vários tipos de sistemas de remuneração foram criados para se adequar ao contexto social. A globalização e a formação de blocos econômicos promoveram um dinamismo sem precedentes na história, e os sistemas de remuneração tiveram de acompanhar estas mudanças (SILVA, 2005).

Segundo Minamide (2016), os principais tipos de remuneração existentes são:

1. **remuneração funcional:** é composto pela descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial;
2. **salário indireto:** conhecido popularmente como benefícios oferecidos pelas empresas aos seus empregados, representando muitas vezes, uma parcela considerável da remuneração total. Os benefícios normalmente englobam assistência médica, previdência privada, auxílio-moradia, transporte, creche, assistência odontológica, dentre outros;
3. **remuneração por habilidades:** é paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas;

4. **remuneração por competências:** é mais aplicável aos níveis gerenciais e sua implementação exige mudanças no modelo de gestão. Passou a ser mais aplicado com o crescimento do setor de serviços na economia, aumento da demanda de profissionais qualificados e necessidade de conhecimento intensivo nas empresas em geral;
5. **remuneração variável:** conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa. A remuneração por resultados e participação acionária são duas formas de remuneração variável e estão vinculadas ao desempenho;
6. **participação acionária:** é um dos sistemas de remuneração mais complexos e sofisticados do conjunto de remuneração estratégica. Os empregados passam a sentir-se proprietários da empresa, passando a ter mais comprometimento e orientação para resultados;
7. **alternativas criativas:** são maneiras de remuneração que promovem um vínculo imediato entre o fato gerador e o reconhecimento. Existem quatro tipos de reconhecimento: social (agradecimento público, cartas de reconhecimento *etc.*), simbólico (ingressos para cinema e teatro, passagens aéreas *etc.*), relacionado ao trabalho (promoções, participações em projetos especiais *etc.*) e financeiro (bônus, gratificações, prêmios *etc.*).

### 2.2.3 Satisfação com a Chefia

Neste capítulo serão descritos os parâmetros de satisfação com a chefia, bem como as diferenças entre líderes e chefes e os estilos de administração e suas variações nas organizações.

#### 2.2.3.1 Estilos de Administração dos Chefes

Segundo Robbins (2004), liderança e administração são termos que costumam ser confundidos facilmente. No entanto, administração se refere ao enfrentamento da complexidade, coordenando e tratando problemas do dia-a-dia, e

liderança se refere ao enfrentamento da mudança, influenciando um grupo no alcance dos objetivos.

Para Chiavenato (2006, p.18), "a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

Liderança, para (MAXIMIANO, 2004, p. 277),

é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de vê-los pessoalmente.

Segundo Chiavenato (2003), as teorias sobre estilos de administração estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de administração se refere àquilo que o líder faz, ou seja, ao seu estilo de liderar. A teoria mais conhecida remete a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática, descrevendo-as:

1. **liderança autocrática:** o líder centraliza as decisões e impõe sua forma de liderar ao grupo. Quanto mais centralizado o poder, mais autocrática é a administração. Isto pode desenvolver o autoritarismo e gerar frustração e insatisfação do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença constante do líder;
2. **liderança liberal (*laissez-faire*):** o líder dá liberdade para que as escolhas e decisões sejam individuais ou em grupo e ele somente participa quando acionado, gerando insatisfação e deixando-os sem controle, tornando a produção medíocre. Impera o individualismo agressivo e há pouco respeito ao líder;
3. **liderança democrática:** o líder conduz e orienta o grupo encorajando a participação democrática das pessoas. O líder é bastante comunicativo e interage com os subordinados, desenvolvendo comunicações espontâneas, francas e cordiais, aumentando a satisfação e o comprometimento.

## 2.2.4 Satisfação com a Natureza do Trabalho

Neste capítulo serão apresentados aspectos da qualidade de vida no trabalho, o quanto a satisfação com a natureza do trabalho impacta na produtividade, os fatores motivacionais e os pensamentos e estados psicológicos dos ocupantes dos cargos.

### 2.2.4.1 Estados Psicológicos Críticos dos Ocupantes de Cargos

É importante a compreensão de que o salário não é o único fator motivacional para a realização e uma boa execução das atividades, pois é notável que o ambiente de trabalho influencia a forma de agir dos funcionários de acordo com o cenário atual. O empregado é motivado com o correto posicionamento de cargo e remuneração recebida (ARAUJO; GARCIA, 2014).

“As pessoas ficam confinadas a seus papéis limitados e tornam-se incapazes de pensar de forma diferente da que acreditam ser a desejada pela organização” (MAXIMIANO, 2004, p. 451).

De acordo com Chiavenato (2009), o cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e que ocupa uma posição formal no organograma na empresa. O ocupante do cargo deve ter uma posição consolidada na estrutura organizacional. As condições do cargo podem criar três estados psicológicos em seus ocupantes:

1. **percepção do significado:** como o ocupante do cargo percebe o quão importante e valioso é o seu trabalho e sua contribuição na organização;
2. **percepção de responsabilidade:** como o ocupante do cargo se sente responsável e participativo nos resultados do trabalho que foi desempenhado;
3. **conhecimento dos resultados:** o conhecimento por parte do ocupante do cargo do quão efetivo e positivo é o desempenho do seu trabalho.

Segundo Maximiano (2004), quando os funcionários estão satisfeitos a qualidade de vida no trabalho é alta. Esta variação é influenciada pelos fatores motivacionais ou higiênicos, educação formal, vida familiar e oportunidade para participar de atividades culturais. Todos estes fatores irão influenciar diretamente o

estado psicológico de cada indivíduo na organização, independentemente do seu nível hierárquico.

### **2.2.5 Satisfação com as Promoções**

Neste capítulo serão estudados os métodos de desenvolvimento das pessoas, analisando sua satisfação acerca das oportunidades e promoções, bem como as necessidades de treinamento e as formas de desenvolvimento de pessoas para melhor participação nas organizações.

#### **2.2.5.1 Métodos de Desenvolvimento de Pessoas**

“A principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilidades ou melhorar as que ele já possui” (LACOMBE, 2005, p. 312). “Treinar é sinônimo de um processo que infere condições que facilitem a aprendizagem e a plena interação das pessoas na organização” (ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 76).

De acordo com Lacombe (2005), as empresas precisam treinar seus funcionários sempre que haja contratação e quando o empregado é transferido ou promovido, pois é necessário, nessas situações, o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades em tarefas específicas.

“Com a maior participação das pessoas na organização na maioria dos processos decisórios, certamente o treinamento e o desenvolvimento continuam imprescindíveis à organização que deseja conquistar a excelência” (ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 81).

De acordo com o IPEA (2014, p. 10),

as estratégias ou os métodos de aprendizagem não devem ser utilizados de maneira rígida ou desvinculados do contexto. Uma mesma ação pode se aplicar a mais de uma competência, dependendo de como o método for empregado.

O desenvolvimento organizacional está fortemente ligado à capacidade de contribuição das pessoas que trabalham na organização. Embora não seja falado de forma aberta, a valorização dos funcionários, revelado por meio de aumentos de

salário, promoções ou conquista de espaço político, se dá na mesma proporção em que eles aumentam a sua contribuição para o desenvolvimento da organização (DUTRA, 2010).

### 3 MÉTODO

Os métodos científicos estão presentes em todas as ciências. No entanto, apesar de não haver ciência sem método, este não é exclusividade da ciência, outras áreas também se utilizam dos métodos científicos. Desta forma, define-se método como um conjunto de atividades sistemáticas que permitem alcançar com segurança os objetivos, reparando erros, trilhando o caminho a ser seguido e auxiliando na tomada de decisões (MARCONI; LAKATOS, 2003).

De acordo com Gil (2002, p.17),

a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

O estudo está dividido em sete objetivos específicos:

1. descrever as teorias de motivação clássica;
2. descrever a satisfação com os colegas;
3. descrever a satisfação com o salário;
4. descrever a satisfação com a chefia;
5. descrever a satisfação com a natureza do trabalho;
6. descrever a satisfação com as promoções;
7. medir a satisfação do ambiente de trabalho em uma agência de uma Instituição Financeira privada em Fortaleza sob a ótica dos operadores de caixas.

Para o alcance dos objetivos, serão expostos a seguir os procedimentos metodológicos que caracterizam a pesquisa em questão.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa é do tipo exploratória-descritiva. Referindo-se à pesquisa exploratória, Andrade (2002) ressalta alguns objetivos essenciais, como proporcionar mais informações sobre o assunto abordado e orientar a formulação de hipóteses. Para Gil (2002), no que diz respeito à pesquisa descritiva, seu objetivo primordial é a descrição das características de determinada população, estabelecendo relações entre variáveis.

Para os meios de investigação, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo. Para Marconi e Lakatos (2003, p.182), “pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.”

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.185),

pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Quanto à natureza, este trabalho possui natureza quantitativa, pois serão apuradas as opiniões dos operadores de caixas de forma padronizada.

A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações. É realizado por meio de técnicas estatísticas que podem ser simples como desvio-padrão ou mais complexos como análises multivariadas (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Com a utilização dessa estratégia de pesquisa será possível analisar e medir o nível de satisfação do ambiente de trabalho em uma agência de uma Instituição Financeira privada em Fortaleza sob a ótica dos operadores de caixas.

### 3.2 ESTUDO DE CASO

Para entender os motivos que levam à satisfação dos empregados foi escolhido o estudo de caso.

Para Yin (2002, p.21),

o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos,

mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

De acordo com Figueiredo e Souza (2011), estudo de caso é um apurado de dados que descrevem um processo social de uma unidade, em suas relações internas e nas suas variações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, um profissional, uma família, uma comunidade ou uma nação inteira.

A escolha de medir a satisfação do ambiente de trabalho em uma agência de uma Instituição Financeira privada em Fortaleza sob a ótica dos operadores de caixas deu-se devido à contradição encontrada no ambiente por parte dos funcionários, pois são conhecidas várias reclamações sobre a atividade exercida e as condições de trabalho e, em contrapartida, verifica-se também grande motivação e empenho pela permanência na empresa.

### **3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra**

A população-alvo são os operadores de caixas de uma agência de uma instituição financeira privada de Fortaleza. “População é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 206).

Quando o universo estudado é muito numeroso e amplo, é recomendável a seleção de uma amostra. Como a pesquisa tem como objetivo a mobilização do grupo envolvido como um todo, é importante selecionar participantes conhecidos como elementos ativos (GIL, 2002).

A amostra do caso em questão é não probabilística por acessibilidade, pois somente os empregados que foram selecionados para responder a pesquisa estão disponíveis. De acordo com Matias-Pereira (2012), as amostras não probabilísticas são amostras intencionais, pois os sujeitos escolhidos representam o bom julgamento da população.

A quantidade populacional é de nove integrantes, e na amostra populacional são oito participantes.

### **3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

Para Gil (2002, p. 140), “obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, que devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtida de diferentes procedimentos”.

### **3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa**

Os tipos de instrumentos utilizados serão: o formulário, “cujo sistema de coleta de dados consiste em informações diretamente do entrevistado” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 195); e o questionário, que consiste em uma técnica de investigação social com o propósito de obter informações sobre as pessoas (Gil, 2002).

A ferramenta utilizada será a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) elaborada por Mirlene Siqueira. “A EST é uma medida multidimensional, contruída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador” (Siqueira, 2008, p. 268). Será utilizado, também, um questionário elaborado para captar o perfil dos entrevistados.

O formulário (Anexo A) é composto por 25 itens na forma de frases, com a atribuição de uma nota que varia de 1 a 7 na linha delineada referente à frase, em que 1 indica totalmente insatisfeito e 7 totalmente satisfeito. O questionário (Apêndice B) é composto por quatro questionamentos objetivos com resposta em múltipla escolha.

### **3.3.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

O contato inicial foi feito presencialmente com o Gerente de Atendimento da agência, principal responsável pelos operadores de caixas.

Posteriormente, foi solicitada a autorização (Apêndice A) do setor de Recursos Humanos da empresa, para que os funcionários tivessem concessão para responder o formulário.

## **3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS**

Nesta seção serão apresentados os métodos de coleta dos dados, bem como a tabulação e a análise e interpretação dos resultados.

### **3.4.1 Coleta dos Dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.164), “é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior.

O formulário e o questionário foram enviados para os funcionários no dia 29 de Março de 2017, e recebido respondido de forma satisfatória no dia 5 de Abril de 2017.

### **3.4.2 Tabulação dos Dados**

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a tabulação dos dados é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das relações entre eles. É uma parte do processo de análise que permite sintetizar os dados de observação e representá-los graficamente. Dessa forma, poderão ser mais bem compreendidos e interpretados mais rápido e facilmente.

Por tratar-se de formulário e questionário, foi feita uma análise dos dados por meio do referencial teórico observando as respostas obtidas no formulário respondido pelos operadores de caixas.

Os itens da Escala de Satisfação no trabalho (EST) serão apresentados no Quadro 1 (Anexo A) e os índices de precisão, dimensões, definições serão apresentados no Quadro 2 (Anexo B).

### **3.4.3 Tratamento dos Dados**

Depois da tabulação dos dados obtidos, foi feita a análise e interpretação do conteúdo, podendo assim obter-se o resultado esperado para a resposta do questionamento do estudo de caso.

Para Marconi e Lakatos (2003, p.167), “a interpretação dos dados é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Para Matias-Pereira (2012, p. 93), “a análise deve ser feita para atender os objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar hipóteses ou pressupostos da pesquisa”.

Após as respostas dos empregados, conseguidas a partir de uma escala de 7 pontos (1 = totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito), há uma análise dos principais componentes (SIQUEIRA, 2008).

Para obter o cálculo de cada escore médio, soma-se os valores registrados pelos respondentes nos itens que integram cada dimensão e divide-se pelo número de itens contidos nela. A interpretação dos resultados considera que quanto maior o valor obtido no escore médio, maior será a satisfação do funcionário com aquela dimensão de trabalho. Ou seja, quando o resultado for entre 5 e 7 o empregado indica estar satisfeito, quando o valor for entre 4 e 4,9 significa um estado de indiferença e ao obter um resultado menor que 3,9 tende a sinalizar falta de satisfação (SIQUEIRA, 2008).

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesta seção serão apresentados os principais resultados da aplicação do instrumento de coleta e suas respectivas análises.

### **4.1 OBJETO DE ESTUDO – INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA EM FORTALEZA**

As instituições financeiras privadas realizam operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Na sua

denominação social deve constar a expressão "Banco" (RESOLUÇÃO CMN 2.099, 1994).

Em atividade no mercado local desde 1982, a instituição estudada é o terceiro maior banco privado do Sistema Financeiro Nacional por ativos. A instituição está presente em todas as regiões do país por meio de uma ampla estrutura, composta de agências, Postos de Atendimento Bancário (PABs) e máquinas de autoatendimento, além de escritórios regionais, centros de tecnologia e unidades culturais (INSTITUCIONAL SANTANDER NO BRASIL).

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a examinação dos formulários, foi possível caracterizar e analisar a satisfação dos operadores de caixas da Instituição Financeira Privada. A seguir, serão expostos os resultados e suas respectivas análises.

O perfil sociodemográfico dos respondentes será apresentado na tabela em seguida:

**Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico dos entrevistados**

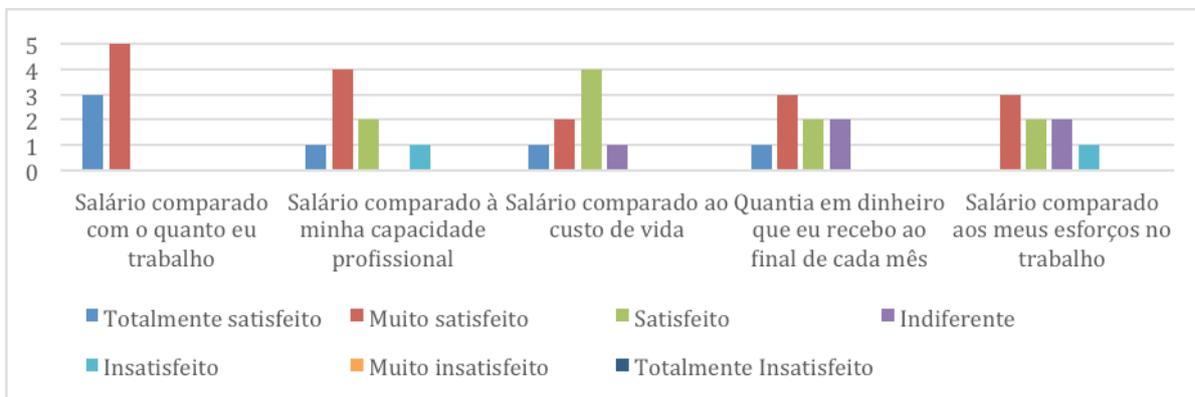
Variáveis	Níveis	Quantidade de Participante
Sexo	Feminino	5
	Masculino	3
Idade	18 a 25 anos	2
	26 a 33 anos	2
	34 a 41 anos	4
Escolaridade	Nível Superior incompleto	5
	Nível Superior completo	1
	Pós-Graduação Incompleta	1
	Pós-Graduação Completa	1
Tempo de empresa	0 a 2 anos	1
	2 a 4 anos	5
	4 a 6 anos	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em relação ao formulário que mensura a satisfação no trabalho com o salário, colegas de trabalho, chefia, promoções e natureza do trabalho, os operadores de

caixa da Instituição Financeira responderam conforme descrito nos parágrafos posteriores.

**Gráfico 1 – Satisfação com o salário**



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em relação ao salário comparado à quantidade de trabalho, é possível notar que a maioria dos funcionários está satisfeita com a quantia recebida, pois cinco deles responderam que estavam muito satisfeitos e três totalmente satisfeitos. A média de respostas foi de 6,38, a maior de todos os pontos questionados, indicando que os funcionários consideram justa a quantidade recebida mensalmente.

Quando questionados sobre o salário comparado ao custo de vida, a média de respostas obtidas foi de 5,38, ou seja, mesmo um funcionário mostrando indiferença, os outros sete funcionários se mostraram satisfeitos, atribuindo valores entre 5 a 7 em seu nível de satisfação.

Em relação à quantidade de dinheiro recebida ao final do mês, dois se mostraram indiferentes e seis satisfeitos, com uma média de 5,38.

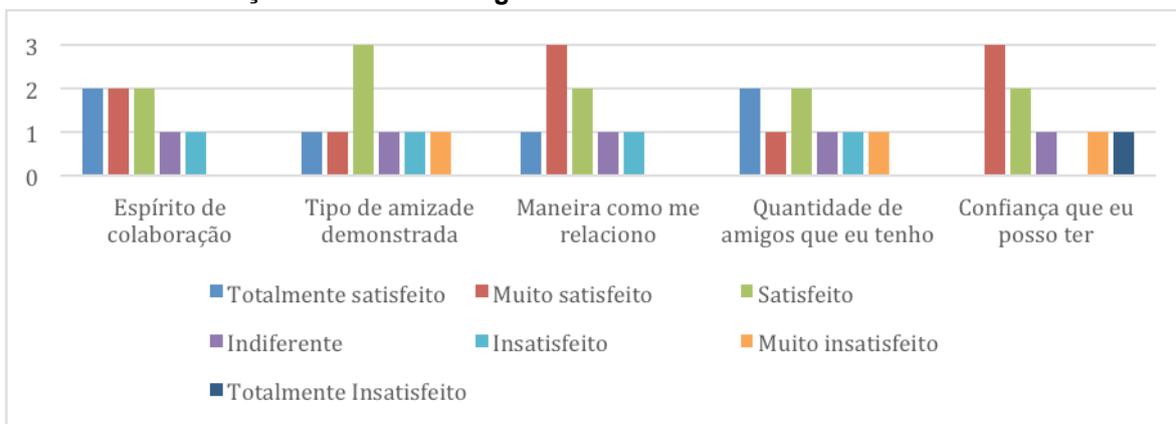
Em relação à satisfação com o salário comparado à capacidade profissional, a pontuação geral foi de 5,5, o que indica uma satisfação da maioria, porém um funcionário se mostrou insatisfeito. É importante que a empresa analise se o empregado insatisfeito está preparado para ocupar um novo cargo.

No que se refere à comparação entre o salário e os esforços no trabalho, os funcionários não estão em um nível de boa satisfação, com uma média de 4,88, uma vez que uma pessoa se mostrou insatisfeita, duas indiferentes e cinco satisfeitas.

Os operadores de caixa devem se esforçar para que o tempo de espera dos clientes não ultrapasse os limites estabelecidos em lei, que são 15 minutos em dias normais e 30 minutos em dias de grande movimentação (LEI N° 13.312, 2003).

Então, o cargo exige bastante esforço e agilidade dos funcionários para que a margem de atendimento (três minutos por pessoa) não seja ultrapassada.

**Gráfico 2 – Satisfação com meus colegas de trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quanto ao espírito de colaboração com os colegas de trabalho os operadores de caixa encontram-se satisfeitos, com uma nota geral de 5,38, com um insatisfeito, um indiferente e seis satisfeitos, com notas entre 5 e 7.

A satisfação com o tipo de amizade com os colegas teve uma média de 4,63, indicando a falta de satisfação com esse item, no qual dois respondentes atribuíram notas 2 e 3, mostrando-se insatisfeitos, um mostrou-se indiferente e cinco satisfeitos, com notas de 5 a 7. Ou seja, três funcionários não estão conseguindo desenvolver um maior nível de intimidade com seus colegas de trabalho.

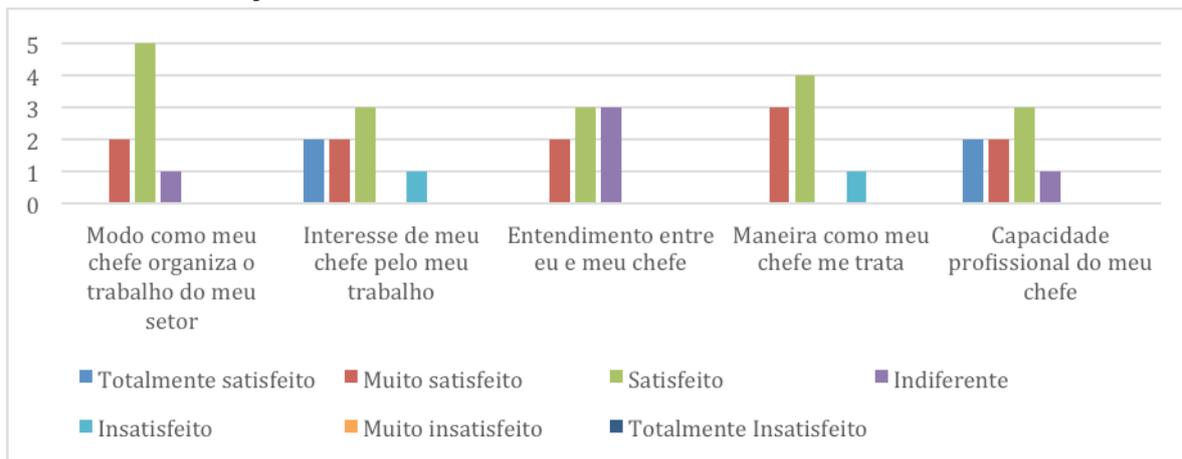
A média 5,25 mostra satisfação dos respondentes quando questionados sobre a maneira de se relacionar com os colegas de trabalho, porém é importante entender a razão pela qual duas pessoas não se sentem satisfeitas com esse relacionamento.

Dos oito respondentes, dois estão insatisfeitos com a quantidade de amigos que possuem entre os colegas de trabalho, um está indiferente e cinco estão satisfeitos. A média de resposta foi de 4,88 e, apesar de não indicar insatisfação, é importante analisar o fato de três funcionários não estarem contentes com a quantidade de amigos.

A média obtida com as respostas no quesito sobre a confiança que os funcionários podem ter em seus colegas de trabalho, foi 4,38, ou seja, os respondentes não possuem confiabilidade nos colegas e são insatisfeitos em relação a este item.

É importante ressaltar que em todas as perguntas relacionadas à satisfação com os colegas, pelo menos um respondente está insatisfeito com o relacionamento com os outros empregados em seu ambiente de trabalho, isso deve ser analisado mais profundamente pela empresa para que não se tenha problemas de convivência e clima organizacional.

**Gráfico 3 – Satisfação com a chefia**



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O modo como o chefe organiza o trabalho no setor é satisfatória, com nota geral 5,13, na qual sete respondentes estão satisfeitos e um demonstra indiferença.

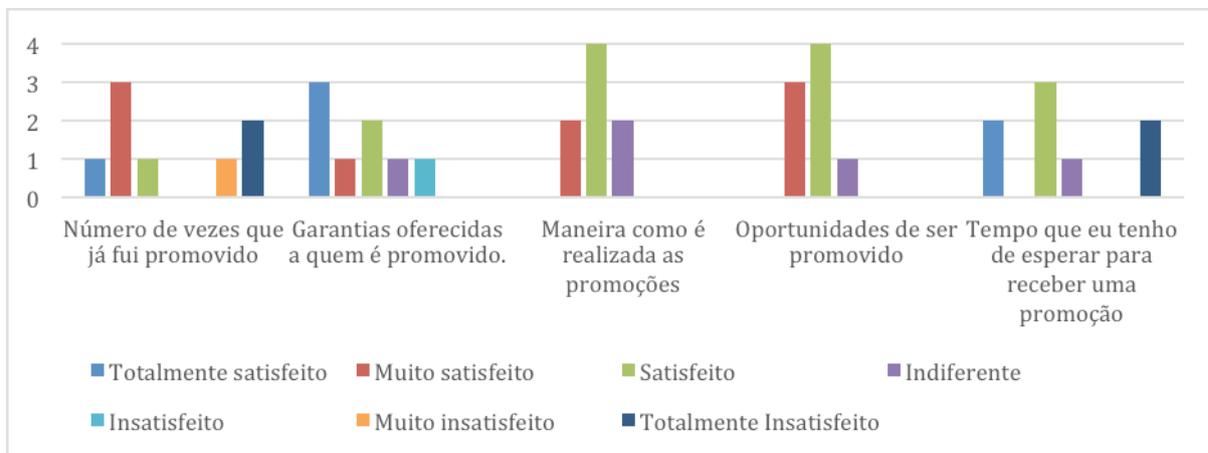
No que se refere ao interesse do chefe pelo trabalho dos funcionários, a maioria se mostrou satisfeita, com a atribuição de notas entre 5 a 7, e uma pessoa demonstrou insatisfação com a atenção dispensada. É importante que o gestor procure entender a insatisfação do funcionário que se mostrou contrário à situação.

Em relação à satisfação ao entendimento entre o chefe e os respondentes, três sentem-se indiferentes, três satisfeitos e dois muito satisfeitos. Com uma média 4,88, é possível perceber que o relacionamento entre o chefe e a equipe não está satisfatório, ou seja, é necessário analisar junto aos empregados como é possível melhorar o convívio com seu superior hierárquico, de forma a deixar essa relação satisfatória em sua maioria.

No que se refere à maneira como o chefe trata os funcionários, com média 5,13, é possível observar a satisfação da maioria, exceto por um, que se diz insatisfeito com o tratamento recebido. Mais um caso particular que deve ser analisado pelo gestor para evitar possíveis conflitos.

Quanto à capacidade profissional do chefe, o valor geral obtido foi 5,63, indicando satisfação por parte dos empregados.

**Gráfico 4 – Satisfação com as promoções**



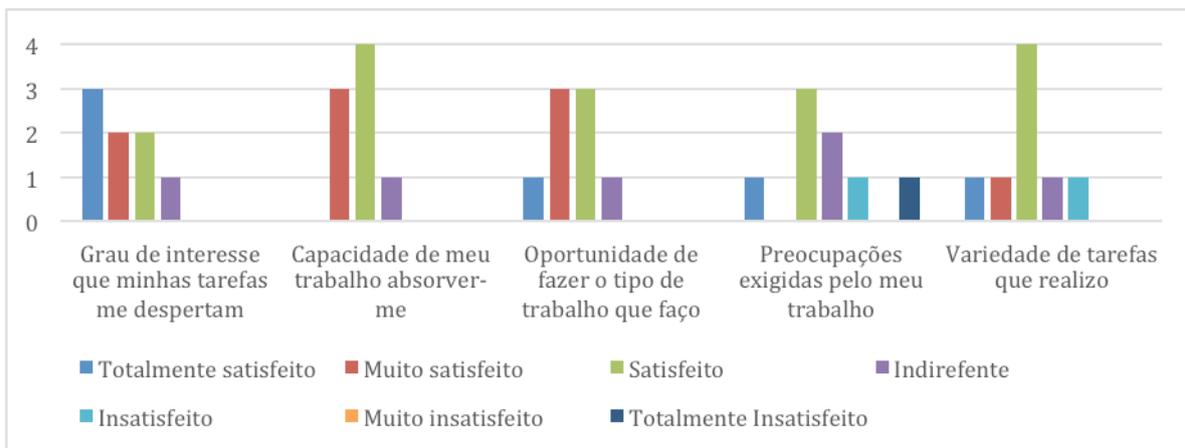
Fonte: Dados da pesquisa, 2017

A média das notas atribuídas à satisfação com o número de promoções foi 4,25. Neste questionamento, três pessoas se mostraram insatisfeitas, demonstrando que não estão contentes com a quantidade de tempo que ocupam o cargo de operador de caixa. É preciso analisar se estes funcionários estão aptos a ocupar outros cargos.

Em relação às garantias que a empresa oferece a quem é promovido, com média geral de 5,5, a maneira como a empresa realiza a promoção do pessoal, com média 5, e as oportunidades de ser promovido, com média de 5,25, a satisfação está presente na resposta da maioria dos entrevistados, com nenhum índice de insatisfação.

No entanto, quando questionados sobre o tempo de espera para uma nova promoção, dois operadores de caixa estão insatisfeitos, um indifferente e cinco satisfeitos com o período para uma nova promoção. A média das respostas foi de 4,38, ou seja, no geral não existe satisfação por parte dos funcionários e a empresa deve analisar a quantidade de tempo em que os funcionários estão ocupando o cargo atual.

**Gráfico 5 – Satisfação com a natureza do trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em relação à natureza do trabalho, o maior nível de satisfação surgiu quando questionados sobre o grau de interesse que as tarefas despertam nos funcionários, com uma média de 5,88, na qual a maioria está com um grau de satisfação alto.

No que se refere à capacidade do trabalho absorver os respondentes, a média de resposta foi de 5,25, e a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que fazem, obteve média 5,5, o que implica que os respondentes estão contentes com a natureza do trabalho, mostrando um bom nível de satisfação.

Analisando as respostas obtidas em relação às preocupações exigidas no trabalho é possível observar que metade dos respondentes demonstra falta de satisfação, com uma nota geral agregada de 4,25. Neste item, é importante levar em consideração o fato de que os operadores de caixa trabalham com uma grande quantidade de valores em espécie, e a falta de alguma quantia acima de R\$10,00 (dez reais), ao final do expediente, é responsabilidade do operador de caixa, ou seja, o valor é descontado do salário do funcionário.

Quando questionados sobre a satisfação de seu trabalho comparada aos esforços realizados, a média de respostas foi 4,88, indicando a falta de satisfação dos empregados nessa área.

Em relação ao contentamento com a variedade de tarefas realizadas, foi obtida uma média 5, contando com um funcionário insatisfeito e um indiferente. A função de operador de caixa consiste em fazer pagamentos, saques e depósitos para os clientes, ou seja, sempre realizam as mesmas tarefas de forma repetitiva e com a responsabilidade de fazer um atendimento eficiente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como principal objetivo mensurar o nível de satisfação no trabalho dos operadores de caixa de uma agência de uma Instituição Financeira privada localizada em Fortaleza. A avaliação foi realizada a partir dos cinco quesitos de Siqueira (2008), sendo eles: satisfação com salário, com colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com a natureza do trabalho.

É possível concluir, a partir de um questionário sobre o perfil dos respondentes, que se trata de uma população relativamente jovem, com bom grau de instrução e com tempo razoável de empresa. Acerca dos pontos centrais investigados na avaliação, conclui-se uma satisfação recorrente em quase todos os aspectos, com mudanças de níveis em alguns pontos específicos de alguns quesitos.

O principal item com satisfação abaixo da média foi o relacionamento com os colegas de trabalho, o que demonstra competitividade e precisa ser trabalhado pela gestão do setor, melhorando o trabalho em equipe e a colaboração. A questão salarial e as promoções, surpreendentemente foram bem satisfatórias, com poucos pontos de discrepância em relação à totalidade dos entrevistados, fato que foi considerado positivo, pois salário é algo que, normalmente, é alvo de reclamações. Em relação à chefia e à natureza do trabalho os resultados se mostram medianos. É percebida satisfação de modo discreto, considerando-se até indiferente em alguns pontos. De um modo geral, os operadores estão satisfeitos. Observa-se que, em alguns momentos, alguns questionados dão respostas extremas, como totalmente insatisfeito, e mesmo sendo apenas um funcionário, diminui consideravelmente a média da avaliação. Considera-se casos como este como isolados, que devem ser tratados pelos gestores de forma específica. Esse modelo de gestão, que parte de metas, adotado pelas instituições financeiras, acaba gerando muita pressão nos funcionários. Ele precisa ser revisto, uma vez que afeta, como percebe-se por meio dos resultados da pesquisa, o relacionamento entre as pessoas do setor, abalando a confiança entre eles e aumentando de forma negativa a competitividade.

Sugere-se para futuras pesquisas discutir a relação dos operadores com os colegas e com a chefia, levando em conta a questão da satisfação pessoal e seus fatores geradores e determinantes para o desempenho da função.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Lúcio Gonçalo de. **LEI N° 13.312, de 17.06.03 (DO 30.06.03)**. Disponível em: <<https://www.al.ce.gov.br//legislativo/tramitando/lei/13312.htm>>. Acesso em: 21 de Abril de 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional: edição compacta**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

BACEN. **Resolução CMN 2.099, 1994**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bm.asp>>. Acesso em: 31 mar. 2017.

BRANCO, Diego. **Salários, Remuneração e Benefícios**. Publicado em 15 abr. 2011. Disponível em: <[www.portaldeducacao.com.br/](http://www.portaldeducacao.com.br/)>. Acesso em: 30 set. 2016.

BURBRIDGE Anna; BURBRIDGE Marc. **Gestão de Conflitos: desafio do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Consolidação das leis do trabalho**. Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943.

Satisfação no ambiente de trabalho em uma instituição financeira privada localizada em Fortaleza sob a ótica dos operadores de caixas

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

FORBES. **15 países em que as pessoas estão mais satisfeitas com o trabalho**. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/listas/2016/06/15-paises-em-que-as-pessoas-estao-mais-satisfeitas-com-o-trabalho/#foto5>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 2002.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica. **Estratégia para desenvolvimento de pessoas**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/150511\\_estrategias\\_para\\_desenvolvimento\\_de\\_pessoas.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/150511_estrategias_para_desenvolvimento_de_pessoas.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOURENÇO, Joaquim Carlos; ALVES, Ylênia Mikarlla de Almeida Lins. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa agência do setor bancário do município de Bananeiras – PB, Brasil**. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/clla.html>>. Acesso em: 11 set. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Sérgio P. **Direito do Trabalho**. 24.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração Estratégica**. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/>>. Acesso em: 30 set. 2016.

PATRICK, J. Montana; BRUCE, H. Charnov. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTANDER NO BRASIL, Institucional. **Sobre o Santander Brasil**. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/br/o-santander/institucional/santander-no-brasil>>. Acesso em: 31 de mar. 2017.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, Pablo Marlon Medeiros da; LIMA, Alef Narondy Cabral; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Entrincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária**. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/773/754>>. Acesso em: 12 set. 2016.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Satisfação no ambiente de trabalho em uma instituição financeira privada localizada em Fortaleza sob a ótica dos operadores de caixas

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al.* **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Bookman 2008.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2005.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: [Cengage Learning](#), 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação do Banco no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 03 de fevereiro de 2017.

Eu, KARINE ALVES CARVALHO E MAYARA HOLANDA DOS SANTOS, alunas do Curso de Graduação em Administração da Faculdade 7 de Setembro (FA7), sob orientação do(a) Prof.(a) Olívia Lima Guerreiro de Alencar, solicitamos permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Satisfação no ambiente de trabalho em uma Instituição Financeira Privada localizada em Fortaleza sob a ótica dos operadores de caixas".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Karine Alves Carvalho**  
Pesquisadora

---

**Mayara Holanda dos Santos**  
Pesquisadora

---

**Profa. Olívia Lima Guerreiro de Alencar**  
Orientador(a) da Pesquisa

---

**Araken Thomaz Barcellos**  
Gerente Geral do Banco

## Apêndice B – Questionário sobre o Perfil Sociodemográfico

1) Sexo:

Feminino

Masculino

2) Faixa de idade:

18 – 25 anos

26 – 33 anos

34 – 41 anos

42 anos ou mais.

3) Escolaridade:

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós-Graduação Incompleta

Pós-Graduação Completa

Outro: \_\_\_\_\_

4) Tempo de empresa:

0 – 2 anos

2 – 4 anos

4 – 6 anos

6 anos ou mais.

## ANEXOS

### Anexo A – Escala de satisfação no trabalho - EST

#### Quadro 1 - No meu trabalho atual sinto-me...

1. ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho;
2. ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor;
3. ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa;
4. ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido;
5. ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho;
6. ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim;
7. ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam;
8. ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional;
9. ( ) Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho;
10. ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal;
11. ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me;
12. ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida;
13. ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço;
14. ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho;
15. ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês;
16. ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa;
17. ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho;
18. ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho;
19. ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe;
20. ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa;
21. ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho;
22. ( ) Com a maneira como meu chefe me trata;
23. ( ) Com a variedade de tarefas que realizo;
24. ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho;
25. ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

Fonte: Siqueira, 2008, p. 272.

## Anexo B - Índices de precisão, dimensões, definições

**Quadro 2 – Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens**

Dimensões	Definições	Itens	Índices de precisão
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24	0,86
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21	0,92
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16 e 20	0,87

Fonte: Siqueira, 2008, p. 269.

# SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR LOCALIZADA EM FORTALEZA

**Larissa Lucena Martins**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
larissamartins95@hotmail.com

**Marcos Aurélio Maia Silva**

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7) e da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduado em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR).  
aurelio.maia@uece.br

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a percepção da satisfação no trabalho dos funcionários do departamento de recursos humanos em uma instituição de ensino superior localizada em Fortaleza – CE. A satisfação no trabalho é resultante do bem-estar dos funcionários, trata-se de um processo complexo, porém, importante para as instituições, devido a possível influência na eficácia organizacional. Visando alcançar o objetivo da pesquisa, realizou-se abordagem teórica sobre as principais teorias motivacionais, e fatores de impacto no estudo de satisfação. Para desenvolvimento do trabalho utilizou-se método quantitativo de caráter descritivo e pesquisa de campo, através da aplicação de questionário. Para análise dos resultados, levou-se em consideração os conceitos apresentados na revisão de literatura, sendo possível constatar o índice de satisfação dos funcionários de acordo com cada conceito, e por fim, as considerações finais, explanando sobre a indiferença da satisfação no trabalho constatada como resultado final da pesquisa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambiente de trabalho. Escala de medida de satisfação. Fatores organizacionais. Motivação. Satisfação no trabalho.

## ABSTRACT

*The present study has as a general objective analyze the perception of job satisfaction of employees of the Human Resources Department at a higher education institution located in Fortaleza - CE. Job satisfaction is a result of employee well-being. This is a complex process, however very important for institutions, due to possible influence on organizational effectiveness. Aiming to achieve the objective of the research, a theoretical approach was carried on the main motivational theories, and impact factors in the study of satisfaction. For the development of the work, a quantitative descriptive and field survey method was used, through the application of a questionnaire. In order to analyze the results, the concepts presented in the literature review were taken into consideration, being possible to verify the employee satisfaction index according to each concept, and finally, the final considerations of the research results, explaining about the indifference of job satisfaction as the final result of the research.*

**KEYWORDS:** Work environment. Satisfaction measure scale. Organizational factors. Motivation. Work satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, muitas empresas no Brasil vem sofrendo com as transformações políticas e econômicas do país. Em meio a essas mudanças, houve a necessidade de uma reformulação na maneira de gerir as organizações, buscando antecipar as mudanças, alterando estratégias e objetivos para que pudessem manter a eficiência da empresa, através da qualidade na entrega dos serviços e a competitividade no mercado.

Com isso, diversas organizações passaram a reconhecer importância do capital humano, por acreditarem que as pessoas envolvidas são os responsáveis por conduzirem a empresa de acordo com sua cultura, valores, missão e visão. Colocando em prática objetivos organizacionais e, portanto, formando a imagem empresarial, assim como a diferenciação de mercado diante de seus clientes, fornecedores e demais *stakeholders*.

No ramo educacional, especialmente voltado para educação em nível superior, as instituições também sentiram impacto devido a mudanças na oferta de bolsas estudantis e financiamento proporcionado pelo governo.

Devido a essas mudanças, tanto no número ofertado, como no processo burocrático para obtenção de subsídios concedidos pelo governo para educação em nível superior em instituições de ensino particulares, muitas faculdades e universidades sentiram impacto quanto ao número de matrículas, afetando consideravelmente índices financeiros.

Por se tratar de empresas de prestação de serviço, tendo como característica principal para diferenciação no mercado, o atendimento e qualidade do serviço prestado, as instituições passaram a contar ainda mais com as pessoas da organização para atração e retenção de alunos.

Por esse motivo, podemos identificar a importância de estudar sobre as pessoas nas organizações, analisando quais seriam os objetivos das pessoas inseridas na empresa, e o que a mesma poderia oferecer em prol de tais objetivos, assim, podendo conciliar as metas profissionais e pessoais dos funcionários, com intuito de alcançar maior nível de satisfação na organização. Pois acredita-se que, quanto maior nível de satisfação no trabalho, melhores seriam as atitudes dos

indivíduos na organização para realização de suas atividades, enquanto que as pessoas insatisfeitas apresentariam atitudes negativas (ROBBINS, 2002).

Sendo a satisfação no trabalho analisada entre três componentes: relação com pessoas envolvidas na organização, retribuições ofertadas pela empresa aos funcionários e a percepção das atividades realizadas (SIQUEIRA, 2014).

Portanto, mostra-se a importância em manter bom nível de satisfação no trabalho nas organizações, pois acredita-se que quando os funcionários estão satisfeitos com a empresa, executam suas atividades de maneira a contribuir melhor com a organização através de atitudes e ações positivas.

Diante da contextualização apresentada elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: De que maneira os funcionários do departamento de recursos humanos percebem a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior localizada em Fortaleza – CE?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a percepção da satisfação no trabalho dos funcionários do departamento de recursos humanos em uma instituição de ensino superior localizada em Fortaleza – CE. Já os objetivos específicos são: descrever as teorias clássicas de satisfação; identificar a satisfação com os colegas; identificar a satisfação com o salário; identificar a satisfação com a chefia; identificar a satisfação com a natureza do trabalho; e identificar a satisfação com as promoções.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo abordou-se sobre os conceitos que serviram como base para a realização da pesquisa. Apresentando as definições referente as teorias clássicas de motivação, e os conceitos básicos sobre cada um dos fatores que envolvem a satisfação no trabalho, sendo eles: satisfação com os colegas, chefia, salário, promoções e natureza do trabalho.

### **2.1 TEORIAS CLÁSSICAS DE MOTIVAÇÃO**

A década de 1950 foi um período importante para o desenvolvimento dos conceitos sobre motivação, pois nesse período foram formuladas quatro teorias

que, apesar de receberem críticas, são as mais conhecidas e estudadas sobre o assunto nos dias atuais. O estudo sobre essas teorias é considerado importante pois elas apresentam o fundamento para a formulação de teorias atuais e grandes gestores ainda utilizam seus conceitos para entender e explicar sobre a motivação de seus funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

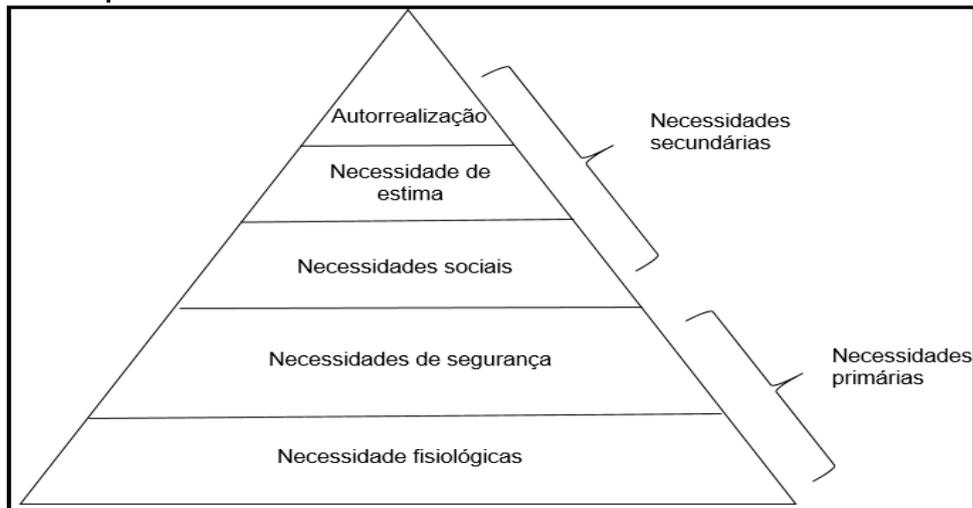
### **2.1.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades**

A teoria de Abraham Maslow sobre a hierarquia de necessidades surgiu na década de 50, e foi fundamental para formulação de estudos sobre motivação pois foi desenvolvida com o objetivo de estudar sobre a teoria da personalidade e desenvolvimento humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

O estudo buscou compreender quais seriam os fatores que levariam as pessoas a saírem de estado inerte e as motivaria a realizar algo novo ou melhor. E ao observar o comportamento humano, pôde-se concluir que cada indivíduo apresentava cinco fatores de necessidades, e que estariam organizadas por ordem de prioridade e hierarquia. Com isso, desenvolveu-se a teoria idealizando um desenho no formato de pirâmide, com os fatores de necessidades ordenados, demonstrando o caminho para chegar ao topo, que representa o máximo nível de satisfação (BANOV, 2009).

Para melhor compreensão do tema e para demonstrar o que foi desenvolvido por Maslow, apresenta-se, conforme Figura 1, o desenho da pirâmide desenvolvida para formulação da teoria da hierarquia de necessidades.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Banov, 2009, p. 69.

A pirâmide apresenta-se dividida em duas categorias gerais, sendo a base representada pelas necessidades primárias, que abordam sobre as necessidades simples e fundamentais. E após o alcance dessa satisfação, o indivíduo buscará por atingir as necessidades mais complexas, representadas na pirâmide como as necessidades secundárias (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

A principal diferença entre as categorias da pirâmide ocorre-se pelo fato de que as necessidades primárias seriam satisfeitas externamente, por meio do ambiente em que está inserido. Enquanto que as necessidades secundárias seriam satisfeitas internamente em cada indivíduos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

De acordo com Banov (2009), em cada categoria estariam inseridos os cinco fatores de necessidades do ser humano, sendo eles: as necessidades fisiológicas, representada pelas necessidades básicas de cada indivíduo, aquelas que estariam voltadas à sobrevivência, como alimentação, repouso, abrigo e demais necessidades do corpo. Necessidades de segurança, representada pela segurança física, psíquica e profissional.

As necessidades sociais, caracteriza o desejo de associação nos grupos em que se atua, abrangendo as relações interpessoais dentro da organização, entre colegas de trabalho e chefia. Necessidade de estima, refere-se ao desejo que cada ser humano sente de ser reconhecido por aquilo que faz, e a partir disso, ser valorizado pelas pessoas com as quais convive. São as necessidades voltadas a formação do Ego, e quando satisfeitas, levam à autoconfiança (BANOV, 2009).

Por último, a autorrealização, característica que representa o ápice da pirâmide, por ser considerada a necessidade mais elevada entre as cinco apresentadas. Refere-se a realização do próprio potencial, levando ao autodesenvolvimento. No ambiente organizacional, estaria voltado ao prazer e orgulho que o profissional sente por seu trabalho (BANOVA, 2009).

De acordo com a teoria, nenhuma das necessidades poderiam ser totalmente satisfeitas, porém, ao atingir cada etapa, a próxima característica deveria tornar-se a mais importante. Seguindo então a ordem exemplificada pela pirâmide até alcançar o topo. Para isso, seria preciso ter conhecimento em qual etapa dos fatores a pessoa encontrava-se, e focar em ações que iriam atender a necessidade atual e imediatamente a superior (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

### **2.1.2 Teoria dos Dois Fatores**

A teoria dos dois fatores surgiu a partir de estudos realizados pelo psicólogo Frederick Herzberg, com o objetivo de conhecer quais seriam os elementos envolvidos na satisfação no trabalho. Descobriu-se que os fatores de satisfação e insatisfação não estariam em polos diferentes, mas sim, divididos em duas escalas. Onde uma representava os que levavam à satisfação, e a outra os que visava evitar o desconforto. Determinou-se então, que seriam categorizados como fatores motivacionais e higiênicos. Por esse motivo, a teoria foi denominada como teoria dos dois fatores (BANOVA, 2009).

Os fatores higiênicos seriam aqueles que representavam as condições mínimas de trabalho para que os funcionários pudessem satisfazer suas necessidades primárias. Enquanto que os fatores motivacionais estariam ligados ao potencial humano, voltados a satisfação das necessidades complexas (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

De acordo com a teoria, os fatores que levariam à satisfação não seriam os mesmos daqueles que levariam à insatisfação. Portanto, os gestores que objetivavam diminuir o nível de insatisfação, não deveriam trabalhar com ações que envolvessem satisfação, e sim, buscar otimizar os fatores contribuintes para insatisfação. Caso contrário, conseguiram criar um ambiente agradável no trabalho,

mas ainda assim, os funcionários não se sentiram satisfeitos dentro da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Comparando esta teoria, com a da hierarquia de necessidades, temos que, os fatores higiênicos estariam relacionados aos três primeiros elementos da pirâmide de Maslow. Ou seja, fatores externos de satisfação, que estariam sob controle da empresa, portanto, as organizações poderiam trabalhar em ações que envolvem melhores condições de gerenciamento, qualidade nas relações interpessoais, ambiente de trabalho e programas de benefícios visando evitar a insatisfação nos funcionários (BANOV, 2009).

Já os fatores motivacionais, quando comparados com a teoria de Maslow, relacionavam-se com os fatores de autorrealização, que contribuíam com a identidade do funcionário perante a empresa e com o comprometimento organizacional. Sendo assim, as organizações poderiam elaborar políticas organizacionais onde fosse possível a participação dos funcionários em decisões como também realização de treinamentos objetivando o desenvolvimento de habilidades pessoais e de progressão de carreira (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

### **2.1.3 Teoria da Realização**

A teoria formulada por McClelland e sua equipe estaria relacionada aos conceitos de aprendizagem. Segundo a teoria, as necessidades de cada indivíduo seriam adquiridas e desenvolvidas ao longo de suas vidas, focadas em três necessidades básicas: realização, poder e afiliação (CHIAVENATO, 2010).

A necessidade de realização, conceituada como a necessidade que o humano tem de fazer o melhor e ser responsável por atividades complexas. A necessidade de poder, reflete sobre o desejo de possuir responsabilidade por certas situações ou grupo de pessoas. E por fim, a necessidade de afiliação que diz respeito ao desejo diante da interação social (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Maximiano (2004), as pessoas que possuem índice de necessidade de realização, apresentariam características pessoais de optar por metas desafiadoras. Mas ao reconhecer que não conseguiriam alcançá-las, preferiam seguir por situações em que teriam controle dos resultados, buscando por metas possíveis de serem realizadas, e não por recompensas.

Já as pessoas com necessidades de poder, atingem a satisfação ao demonstrar seu poder através de controle de pessoas, recursos e informações. Enquanto que a necessidade afiliação, estão relacionadas às pessoas que se importam com o ambiente em que está inserido, dando maior valorização ao relacionamento do que as atividades desenvolvidas (MAXIMIANO, 2004).

Diante das três necessidades apresentadas, aquela considerada a mais importante foi a necessidade de realização. Pois acredita-se que essas pessoas realizadoras apresentam melhor desempenho por perceberem antecipadamente a probabilidade de sucesso, eles são motivados por desafios possíveis e reconhecimento merecido, portanto, o estilo de pessoas mais importantes para o ambiente organizacional, pela necessidade de assumir desafios e realiza-los da melhor maneira, incluindo o bom gerenciamento de grupo para realização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

#### **2.1.4 Teoria X e Y**

A teoria X e Y, formulada por Douglas McGregor, propôs duas visões distintas do ser humano. Uma voltada as atitudes negativas, teoria X, e outra representando as atitudes positivas, teoria Y. Contextualizando dentro do ambiente profissional, apresentam conjunto de premissas que tendem a determinar o comportamento de gestores em relação aos funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

De acordo com a teoria X, acredita-se que o comportamento burocrático dos gestores e a centralização administrativa levariam à insatisfação dos funcionários nas organizações, resultando atitudes negativas. A teoria contextualiza que as disfunções organizacionais não partiam da natureza humana, e sim do reflexo do estilo de liderança autoritário. Pois acredita-se que a gerência, seguindo o estilo de liderança autoritário, ignora os fatores de necessidades apontados por Maslow, impactando negativamente na satisfação dos funcionários (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Conforme a teoria Y, presume-se que os gestores percebem os funcionários satisfeitos com o trabalho, e que consideram como algo importante em sua vida, e assim, buscam ações de melhorias para o desenvolvimento de suas responsabilidades. Portanto, aposta-se em ideias de decisões participativas entre

gestores e não gestores, no bom relacionamento entre grupos e na delegação de atividades para maximizar a motivação no ambiente de trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Portanto, de acordo com a teoria Y, os gestores são responsáveis por proporcionarem aos funcionários condições necessárias para que consigam atingir seus objetivos pessoais e de carreira. “Cabe à gerência desenvolver estruturas organizacionais que possibilitem aos indivíduos lutar pela satisfação dessas necessidades e ao mesmo tempo contribuir para realização dos objetivos organizacionais” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 77).

A principal diferença entre as teorias refere-se que, enquanto a teoria Y o gestor seria considerado um coordenador do processo de trabalho, com estilo de liderança democrático, sabendo ouvir e comunicar-se com sua equipe e aplicando características pessoais nas relações de trabalho, a teoria X estaria voltada ao estilo burocrático de liderança, onde o poder mantém-se centralizado na cúpula organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

## 2.2 SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS

De acordo com Siqueira (2008), a satisfação com colegas é caracterizado pelo índice de contetamento existente entre os colaboradores de uma mesma organização, onde os laços existentes quanto à confiança, amizade e relacionamento diário contribuem para bem-estar entre os colegas de trabalhos.

É uma característica considerada importante ao estudar sobre satisfação no trabalho, pois acredita-se que para que o trabalho seja realizado e os objetivos empresariais alcançados é importante que as pessoas convivam bem uma com as outras, buscando por uma boa integração e com isso, a sinergia dentro da organização, ampliando o potencial de trabalho e a eficácia do grupo (BERGAMINI, 2005).

Analisando como característica pessoal, o com relacionamento entre o time de trabalho é importante pois mantém as pessoas interligadas, mais próximas, contribuindo para relação interpessoal. Com isso, permite preencher necessidades sociais, que de acordo com a Teoria das Necessidades formulada por Maslow, é um dos fenômenos para alcance da autorrealização (COHEN; FINK, 2003).

## 2.3 SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

De acordo com Siqueira (2008), satisfação com o salário diz respeito sobre o contetamento dos colaboradores quanto ao volume de trabalho, a capacidade profissional, com o seu custo de vida e quanto aos esforços necessários para realização do trabalho.

Os sistemas de remuneração tornam-se importantes pois acredita-se que uma boa remuneração consegue atrair e reter funcionários qualificados, mantendo bom nível de satisfação, fazendo com que as pessoas permaneçam por mais tempo na empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Ao tratar sobre sistemas de remuneração, vale considerar que o salário nominal, que é o valor contido na carteira de trabalho do profissional, não é o único componente. Tanto os benefícios ofertados pela empresa, como outras verbas de crédito, relacionados a horas extras, valores adicionais, gratificações e bônus, também fazem parte da formação de remuneração aos funcionários (MARRAS, 2011).

As novas ideologias, voltadas a estratégias e processos de trabalho, buscam por soluções de remuneração voltadas à qualidade, trabalho em equipe e produtividade, tais como: remuneração por conhecimento e habilidades, por competências, baseada em desempenho, baseadas em equipes e criação de carreiras técnicas (GIL, 2014).

Por fim, define-se administração da remuneração como o conjunto de artifícios que buscam a distribuição monetária adequada para todos as pessoas envolvidas na organização, não necessariamente por compensações econômicas, mas que assegurem o coerência interna e externa de valores e benefícios ofertados, proporcionando motivação das equipes e controle dos custos existentes na mão-de-obra (LACOMBE, 2005).

## 2.4 SATISFAÇÃO COM CHEFIA

O conceito de satisfação voltado a chefia visa avaliar como os funcionários enxergam a capacidade profissional de seus gestores, o o relacionamento entre eles

e com os demais subordinados, a maneira com que se interessam por seu trabalho, e como esses fatores podem contribuir para seu contetamento dentro da organização (SIQUEIRA, 2008).

Acredita-se que o contetamento com a chefia possa estar relacionado com a integração entre seus subordinados. A partir da proximidade com seu time, o gestor entende as necessidades existentes, e então responsabiliza-se por passar adiante tais melhorias. Assim como também é responsável por alinhar os objetivos do grupo com os organizacionais, sendo fundamental para a comunicação entre a cúpula organizacional e os funcionários da ponta (LACOMBE, 2005).

Quanto a capacidade profissional da chefia, não diz respeito apenas sobre as habilidades técnicas ou conhecimento na área. Mas também quanto a maturidade, a liderança, as maneiras como serão utilizadas ferramentas de motivação e melhorias na equipe. Características que tornam a chefia uma pessoa dentro da organização de referência, em que o time pode confiar, por ser considerado um parceiro, fatores esses que também contribuem para a satisfação (BERGAMINI, 2005).

## 2.5 SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

Em busca da satisfação pelo trabalho, é possível utilizar proposta realizada por Herzberg na formulação da teoria dos dois fatores, o enriquecimento do trabalho, que consiste em incrementar os fatores motivacionais dentro de um cargo. Para isso, acredita-se que as atividades devem ter maior amplitude e variedade, reduzindo a monotonia da rotina de trabalho (MAXIMIANO, 2004).

A ampliação das atividades pode ocorrer através de: delegação de atribuições adicionais, responsabilização por atividades correlacionadas ao cargo ou aquisição de novas responsabilidades. Os três métodos irão proporcionar novos desafios e responsabilidades ao cargo (MAXIMIANO, 2004).

Com oportunidades de novos conhecimentos a partir de experiência prática, é proporcionado aos funcionários novos desafios, diferenciação de rotina, maior responsabilidade, que o potencializa para participações em tomadas de decisões. Esses fatores e mudanças no trabalho são considerados motivacionais, sendo assim, contribuem para a satisfação (MAXIMIANO, 2004).

Portanto, considera-se satisfação com a natureza do trabalho o interesse pelas tarefas realizadas, assim como a variedade e capacidade de absorverem os funcionários (SIQUEIRA, 2008).

## 2.6 SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES

As promoções são realizadas nas empresas de maneiras intrínsecas e extrínsecas. O reconhecimento extrínseco é realizado através de sistema de recompensação, onde o funcionário é reconhecido pelo seu desempenho, habilidade, gestão participativa em tomadas de decisão, e então recebe vantagens financeiras por atuar positivamente na empresa. Já a recompensa intrínseca ocorre quando a maneira de reconhecimento é dada através de ações dentro das organizações, como por exemplo, quando há reconhecimento de melhor funcionário do mês, recebimento de premiação interna ou quando o funcionário é escolhido para ficar responsável por algum projeto específico (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Deve-se levar em consideração que as recompensas intrínsecas em geral, são mais eficazes do que as recompensas extrínsecas. Pois as necessidades extrínsecas atendem as necessidades primárias de sobrevivência dos funcionários enquanto que as recompensas intrínsecas envolvem as necessidades sociais, que estão relacionadas à estima e autorrealização (COHEN; FINK, 2003).

De acordo com Marras (2011), entre os meios de recompensas existentes, os mais conhecidos e utilizados em empresas são: distribuição de ganho, que trata sobre a partilha do ganho da empresa com os funcionários em ação específica; distribuição de lucro, que contempla os funcionários com parcela de lucro obtido e remuneração por resultado, que vincula o desempenho à qualidade dos ganhos organizacionais.

Com base nesse contexto, surge a importância das avaliações de desempenho desenvolvidas nas empresas, tendo como objetivo conhecer a discrepância entre o que se espera de um funcionário e o que o mesmo realiza de fato na organização. E então obter subsídios para definição das recompensas entre funcionários e promoções de cargo (GIL, 2014).

No entanto, para que os benefícios e promoções ofertadas pela empresa alcancem seus objetivos, de manter os empregados satisfeitos e melhorar o

desempenho na organização é importante que haja boa comunicação sobre as vantagens e mudanças dentro da empresa. Para que os funcionários sintam-se motivados com as oportunidades de crescimento, honrados por seu desempenho, privilegiados com os benefícios que agregam seu trabalho e além de se sentirem seguros quanto as melhorias ofertadas (LACOMBE, 2005).

Portanto, Siqueira (2008), considera satisfação com promoções voltado ao número de vezes levando em consideração ao tempo de espera, a maneira como ocorrem as promoções e a garantia que a empresa oferece aos promovidos.

### **3 MÉTODO**

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), método é definido como a junção de atividades sistemáticas e racionais, que a partir de estudos e análises, permite alcançar o objetivo pretendido, determinando passos a serem seguidos, encontrando erros existentes e auxiliando as tomadas de decisão do cientista ao longo da pesquisa.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a percepção da satisfação no trabalho dos funcionários do departamento de recursos humanos em empresa do ramo educacional localizada em Fortaleza – CE.

Para alcance da resposta referente a problema proposto na pesquisa, serão utilizados procedimentos metodológicos conforme apresentados nas próximas subseções.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA**

Segundo Matias-Pereira (2012, p. 89), a pesquisa descritiva “[...] visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Apresenta como finalidade o levantamento de informações, através de ferramentas de coleta de dados padronizada, como por exemplo, a aplicação de questionários. Uma das subdivisões da pesquisa descritiva é caracterizada como “estudos de descrição de população”, que representa a descrição das características da população em estudo, a partir de técnicas de amostragem (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto à natureza da pesquisa, Matias-Pereira (2012) define método quantitativo, aquele que utiliza técnicas estatísticas para apuração dos resultados obtidos através das coletas de dados.

Portanto, o presente estudo foi formulado a partir do conceito objetivo descritivo, pois a pesquisa tem como finalidade conhecer os comportamentos e variáveis da população estudada, diante da percepção sobre a fator de satisfação no trabalho.

Enquanto que a natureza quantitativa foi utilizada para permitir a formação de dados estatísticos, proporcionando credibilidade para a empresa quanto aos fatores principais sobre o tema, e quais mudanças devem ser realizadas seguindo prioridades para a solução do estudo.

No que se refere aos procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, optou-se por utilizar a pesquisa bibliográfica, pesquisa de levantamento e estudo de caso.

De acordo com Koche (2013, p. 122), “a pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias explicadas em livros [...]”.

Ou seja, para alcance dos objetivos estabelecidos no estudo, a pesquisadora investigou o conhecimento já disponível na área, identificando as teorias existentes, avaliando para compreender e explicar sobre o problema da pesquisa.

O procedimento de levantamento tem como objetivo principal envolver perguntas diretas ao público selecionado, a fim de conhecer melhor sobre o comportamento do grupo. Enquanto que o estudo de caso possui finalidade de realizar um estudo com poucos objetivos, porém, de maneira profunda, a fim de obter conhecimento detalhado e amplo sobre o assunto abordado (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Esses procedimentos foram escolhidos para a elaboração da pesquisa devido ao questionário entregue ao grupo selecionado para estudo ser elaborado com questões diretas, facilitando a análise realizada através dos resultados, ao mesmo tempo em que permite verificar os principais pontos referentes ao estudo.

Marconi e Lakatos (2010) definem pesquisa de campo como técnica utilizada a fim de obter conhecimento ou informações referente a um problema, com objetivo

de encontrar hipóteses para serem comprovadas, ou descoberta de novos fenômenos existentes entre hipóteses formuladas.

Para o estudo realizado, a pesquisa de campo proporcionou maior conhecimento sobre o comportamento de funcionários escolhidos para a elaboração da pesquisa, correlacionando as diversas características existentes sobre o tema, gerando informações que permitem auxílio quanto a tomada de decisão pela direção da empresa.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Matias-Pereira (2012) define estudo de caso quando a pesquisa realizada abrange profundamente o tema em questão, para isso, são utilizados poucos objetos na pesquisa, pois assim é possível obter de maneira mais detalhada e ampla os conhecimentos e informações desejadas.

Para a empresa em estudo, a técnica utilizada teve importância, pois permitiu informações relevantes sobre as relações entre as variáveis existentes do tema em estudo. Correlacionando a importância de manter o nível de satisfação para contínua melhoria do clima organizacional. E identificar os principais pontos de ação para manutenção da satisfação entre os trabalhadores.

#### 3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), amostra refere-se a uma porção ou parcela, devidamente selecionada do universo, sendo dividida entre dois processos: não probabilística e probabilística. Cada processo de amostra apresenta algumas subtipologias. A amostra não probabilística intencional, refere-se as amostras selecionadas pela população que representará o melhor julgamento para o que for questionado (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Conforme o conceito apresentado, podemos definir que para a presente pesquisa, utilizou-se amostra não probabilística intencional. Pois foram selecionados de uma população de 22 pessoas, subconjunto de 19 pessoas, escolhidos pela capacidade de responder adequadamente as questões referentes ao problema apresentado na pesquisa.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa irá depender dos objetivos apresentados e de quais respostas desejam alcançar com a realização da pesquisa. Devendo ser escolhido instrumento que proporcione devida interação entre o pesquisador, o informante e a pesquisa realizada (MATIAS-PEREIRA, 2012).

#### 3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

De acordo com Matias-Pereira (2012), define-se questionário como uma série de perguntas ordenadas com respostas do tipo abertas, fechadas ou de múltiplas escolhas, que devem ser respondidas pelo informante. Para melhor aplicação do questionário em pesquisas, o mesmo deve ser objetivo, limitado e acompanhado de instruções, a fim de facilitar seu preenchimento.

Para a elaboração da presente pesquisa, optou-se pela utilização da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida por Mirlene Maria Matias Siqueira, validada e apresentada no ano de 2008.

A EST é considerada uma medida multidimensional, construída e validada com objetivo de mensurar o grau de satisfação do trabalhador diante das cinco dimensões do seu trabalho, sendo considerado: a satisfação com os colegas de trabalho, com a chefia, com o salário, com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Portanto, foi determinada a utilização da EST por poder apresentar os resultados esperados de acordo com os objetivo da presente pesquisa.

Conforme apresentada (Anexo A, p. 29), a escala de satisfação no trabalho é composta por 25 questões, onde, para as respostas, utiliza-se medida multidimensional, em uma escala de sete pontos, sendo conceito 1 considerado como totalmente insatisfeito e conceito 7 como totalmente satisfeito.

#### 3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa-piloto tem como intuito testar o instrumento de coleta de dados que será utilizado na realização de qualquer pesquisa. Visando a correção de ambiguidades nas questões, perguntas supérfluas, adequação de ordem das perguntas, bom entendimento das questões, entre outras situações que poderão surgir (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Não foi necessário a realização de pré-teste do instrumento para a presente pesquisa, pois o mesmo possui validação científica no Brasil.

### **3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

Devido a pesquisadora ter contato direto com a empresa, repassou a gerência da área sobre o possível estudo que poderia ser realizado, explicando quais objetivos seriam alcançados e plano de melhorias que poderia ser formulado após resultado de pesquisa. Com objetivos interessantes para a área, foi autorizado a realização da pesquisa interna (Apêndice A, p. 28).

O setor de recursos humanos foi escolhido para a realização da pesquisa, devido ser uma área importante para o tema escolhido.

Portanto, a pesquisa será realizada com contato direto a área escolhida, a partir das entregas do instrumento escolhido (Anexo A, p. 29).

Foi então realizado a devida coleta de dados e após tratamento das informações, os resultados foram apresentados à gerência do setor.

## **3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS**

Nesta seção, apresenta-se o método de coleta, tabulação e tratamento dos dados utilizados para análises dos resultados da pesquisa.

### **3.4.1 Coleta dos Dados**

De acordo com Matias-Pereira (2012), a coleta de dados está relacionada com o problema e hipóteses apresentados na pesquisa, e tem por fim obter informações ou dados necessários para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

Portanto, é uma etapa da pesquisa que consiste na aplicação do instrumento selecionado, no caso da presente pesquisa, a entrega da EST para a amostra escolhida, para que então possa efetuar a coleta de dados previstos, de acordo com os objetivos propostos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A coleta de dados para a presente pesquisa ocorreu na primeira semana do mês de abril do ano de 2017.

### **3.4.2 Tabulação dos Dados**

Tabulação dos dados é a etapa da pesquisa que consiste em dispor as informações obtidas através da pesquisa de campo em tabelas, proporcionando maior visibilidade e facilidade de entendimento nas relações existentes entre as variáveis da pesquisa. Consiste em realizar análise estatística dos dados, que poderão gerar melhor compreensão e interpretação das informações, e ao final, reunir as hipóteses para que possam ser comprovadas ou refutadas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Por se tratar de uma escala com uso de medida multidimensional, com cinco dimensões, os resultados obtidos deverão ser computados através de cinco escores médios. “O cálculo de cada escore médio será obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra cada dimensão e, a seguir, divide-se este valor pelo número de itens da dimensão” (SIQUEIRA, 2008, p. 271).

As divisões por itens das dimensões apresentadas na escala, como também os índices de precisão, serão apresentados conforme Quadro 1:

**Quadro 1 – Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST.**

Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens			
Dimensões	Definições	Itens	Índices de precisão
<b>Satisfação com os colegas</b>	Contetamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24	0,86
<b>Satisfação com o salário</b>	Contetamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21	0,92
<b>Satisfação com a chefia</b>	Contetamento com a organização e a capacidade profissional do seu chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25	0,9
<b>Satisfação com a natureza do trabalho</b>	Contetamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
<b>Satisfação com as promoções</b>	Contetamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16 e 20	0,87

Fonte: Siqueira, 2008, p. 269.

Portanto, devido ao formulário conter vinte e cinco questões, e cada dimensão respresentar cinco dessas questões, os valores de cada dimensão são somados e divididos por cinco, para alcance do resultado final (SIQUEIRA, 2008).

Após a devida tabulação dos dados, e valores encontrados por cada dimensão estudada, as principais informações foram agrupadas e formatadas em gráficos, através da ferramenta computacional *Microsoft Office Excel*, permitindo melhor apresentação do resultado final da pesquisa.

### 3.4.3 Tratamento dos Dados

Após realizada a tabulação dos resultados quantitativos, deve-se seguir com o tratamento dos dados, proporcionando informações. Ou seja, é a etapa em que irá interpretar os dados obtidos para que possa atender aos objetivos da pesquisa a fim de confirmar ou não, hipóteses existentes no estudo (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A primeira etapa para o tratamento dos dados, consiste na análise dos resultados, de maneira estatística, onde foi possível evidenciar, através dos números dos resultados, as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Porém, “[...] a estatística por si só não possibilita a interpretação dos resultados. Isso exige o concurso de fundamentação teórica [...]” (GIL, 2010, p. 79).

Portanto, além da utilização de análise estatística, a pesquisa também irá utilizar técnica de interpretação para melhor compreensão dos dados. Que consiste “[...]na atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 152).

A interpretação dos dados obtidos através da EST deverá considerar quanto maior o escore médio por dimensão de trabalho, maior grau de satisfação do empregado. Portanto, valores entre 5 e 7 indicam satisfação, enquanto que valores entre 1 e 3,9 representam insatisfação. Já valores entre 4 e 4,9 informam estado de indiferença. Valores considerados por cada dimensão analisada e como resultado geral da pesquisa (SIQUEIRA, 2008).

Diante disso, a presente pesquisa ao coletar respostas dos questionários, transformou-as em dados estatísticos, através de ferramenta computacional, proporcionando melhor interpretação dos resultados. A partir de então foi possível a avaliação de maneira interpretativa, modificando os dados extraídos em informações relevantes para a organização. Gerando auxílio para decisões de medidas que contribuam para melhorias na satisfação no trabalho entre os funcionários do departamento de produção.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa realizada. As cinco dimensões em estudo foram analisadas individualmente, em busca de proporcionar maior compreensão sobre o estudo, e obter resposta para cada objetivo específico, para que então, tenha-se melhor apresentado o resultado geral da pesquisa.

### **4.1 OBJETO DE ESTUDO – INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

A empresa em estudo atua no ramo educacional, voltada para educação de ensino superior, considerada de grande porte e multinacional, com matriz em Chicago. No Brasil, atualmente encontra-se presente em 14 estados, contando com

18 instituições de ensino superior (IES), especializadas em graduação, pós-graduação e cursos técnicos e uma sede voltada para administração da instituição.

O grupo nacional possui sede matriz lotada em Fortaleza –CE, onde possui os principais setores que são responsabilizados por todas as IES do país, como financeiro, jurídico, marketing, inteligência de mercado, departamento pessoal, recursos humanos, entre outros. Dentre os principais setores, foi escolhido para objeto do presente estudo o setor de recursos humanos, com áreas voltadas a trabalhos estratégicos, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, renumeração e benefícios e comunicação interna.

O setor de recursos humanos foi selecionado devido a capacidade de analisar melhor os resultados apresentados pela pesquisa, como também, propor melhorias estratégicas viáveis, focando não apenas no próprio setor, mas também nos demais setores da organização.

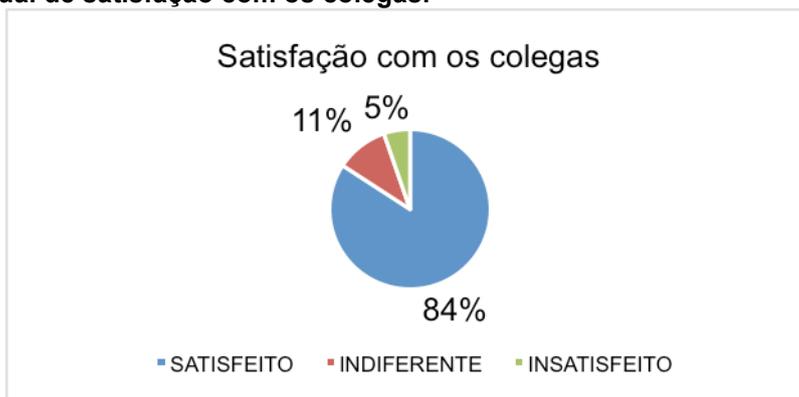
#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados ocorreu após agrupamento das respostas referentes questões obtidas através da EST, conforme esclarecido no capítulo e, itens 3.4.1 e 3.4.2, sendo possível observar os resultados estatísticos de cada grupo de respostas, separados conforme apresentação no Quadro 1 (p. 17).

A seguir, descreve-se o resultado e análises das 19 respostas obtidas através da entrega do questionário (Anexo A, p. 29).

A primeira dimensão analisada, satisfação com colegas, o resultado apresentou-se positivo, pois 16 pessoas ponturam como satisfeitos, enquanto 2 indiferente, e apenas 1 insatisfeito. Representando 84% dos funcionários satisfeitos, conforme apresentado no Gráfico 1 abaixo. O escore médio pontuado das respostas foi de 5,8, valor que representa satisfação.

**Gráfico 1 – Percentual de satisfação com os colegas.**

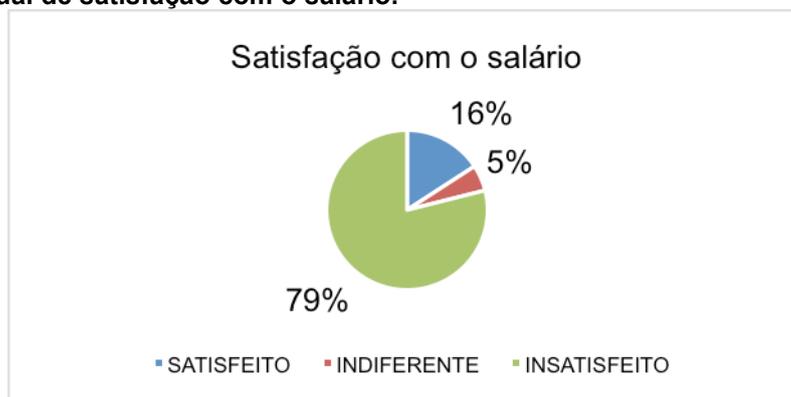


Fonte: Autoria própria.

De acordo com as respostas, percebe-se que o grupo tem um bom espírito de colaboração e relacionamento, que as pessoas demonstram amizade uma pelas outras, e com isso, confiam uns nos outros. Características positivas para a empresa pois, conforme apresentado na revisão de literatura (p. 8), o relacionamento entre colegas de trabalho é importante pois acredita-se que ao existir sinergia entre o grupo, aumenta a eficácia dos objetivos organizacionais (BERGAMINI, 2005).

Sobre a dimensão voltada a satisfação com salário, obteve-se 3 respostas satisfeitas, 1 indiferente e 15 insatisfeitas, que representou 79% dos funcionários insatisfeitos quanto ao salário comparado ao volume e esforços de trabalho, a capacidade profissional e ao custo vida. Demonstra-se conforme Gráfico 2 abaixo. O resultado de escore médio foi de 3,4, classificado como insatisfação.

**Gráfico 2 – Percentual de satisfação com o salário.**



Fonte: Autoria própria.

Pode-se considerar, com base nos resultados, que a política salarial da empresa está abaixo do mercado e da quantia esperada pelos funcionários. Porém,

deve ser considerado que, a maior parte da equipe não utiliza todos os benefícios ofertados pela empresa. Conforme apresentado na revisão de literatura (p. 8) por Marras (2011), o valor em real não é o único componente de salário das instituições, mas sim também todos os benefícios ofertados por elas. Como não são utilizados, os benefícios passam desconsiderados pelos respondentes.

Outra dimensão positiva para a empresa foi voltada a satisfação com a chefia, onde 18 respondentes classificaram como satisfeitos, caracterizando 95% das respostas, apresentado no Gráfico 3. O escore médio resultante foi de 5,6, atingindo conceitos de satisfação.

**Gráfico 3 – Percentual de satisfação com a chefia.**



Fonte: Autoria própria.

O que significa que os funcionários valorizam o modo de trabalho, o relacionamento, a capacidade profissional e como seu próprio trabalho é reconhecido pelo gestor. Dentro do setor pesquisado, pode-se perceber que o perfil dos gestores são voltados a “teoria Y”, apresentada por Motta e Vasconcelos (2002), na revisão de literatura (p. 7), onde os gerentes buscam proporcionar condições de desenvolvimento e participação de seus colaboradores, através de estilo de liderança democrático.

Das cinco dimensões em análise, apenas a satisfação quanto a natureza de trabalho não obteve nenhuma resposta de insatisfação, apresentando 13 respostas satisfatórias, representando 68% do grupo, conforme Gráfico 4 abaixo. Como escore médio, o resultado foi de 5,1, confirmando a satisfação dos funcionários nesse conceito.

**Gráfico 4 – Percentual de satisfação com a natureza do trabalho.**

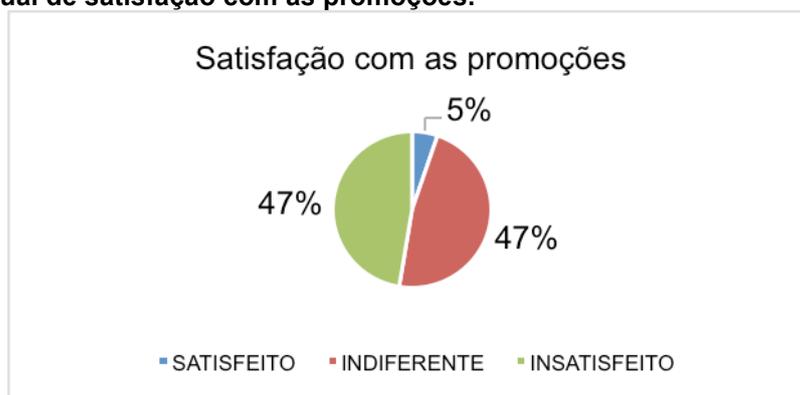


Fonte: Autoria própria.

Apesar de ter sido um resultado positivo, apresentou um índice de 38% de indiferença. Podendo então haver avaliação sobre a maneira como a empresa utiliza o envolvimento de trabalho com os funcionários, a fim reduzir este percentual. Tornando a satisfação nessa dimensão, mais genérica dentro do setor.

Outra dimensão preocupante para a empresa, foi relacionado quando a satisfação com as promoções, onde apenas 1 respondente conceituou como satisfeita, 9 indiferentes e 9 insatisfeitas. Portanto, considera-se que 47% do grupo encontra-se insatisfeito ou indiferente quanto ao número de vezes em que já foi promovido, o tempo que se espera por uma promoção, quanto a maneira em que a empresa realiza e garante os benefícios a quem é promovido, e, em geral, com as oportunidades de ser promovido, conforme apresentado no Gráfico 5 abaixo.

**Gráfico 5 – Percentual de satisfação com as promoções.**



Fonte: Autoria própria.

Considera-se importante uma revisão sobre os métodos de promoções, especialmente porque, conforme apresentado na revisão de literatura (p. 10) são consideradas promoções intrínsecas e extrínsecas, sendo as intrínsecas ações

realizadas de maneira mais simples, através de reconhecimento interno, não exigindo grande esforço ou recompensa financeira para a organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011), podendo então focar nesse estilo de promoção, que não impactaria para a instituição, mas teria retorno positivo para os colaboradores. O escore médio obtido na dimensão foi de 3,9.

Por fim, como resultado final da pesquisa, respondendo ao objetivo geral do presente trabalho, foi possível classificar 7 funcionários satisfeitos com a instituição, enquanto que 12 apresentarem-se indiferentes, representando 63% do setor, conforme demonstrado no Gráfico 6.

**Gráfico 6 – Percentual de satisfação geral.**



Fonte: Autoria própria.

O resultado demonstra o risco da empresa em perder seus funcionários, pois os que apresentam resultados indiferentes, facilmente podem ser levados a optar por novas oportunidades que sejam um pouco mais atrativas. Enquanto que o número que realmente encontra-se satisfeito, aqueles que são difíceis de perder para o mercado, está em baixa.

Observa-se de acordo com os escores médios que, conforme agrupados no Quadro 2 abaixo, a satisfação com o colegas é o maior ponto de satisfação, porém, vale considerar que, segunda Siqueira (2008), é o segundo menor índice de precisão, ou seja, outros fatores impactam mais em um momento de decisão dos funcionários, sendo o caso da satisfação com o salário, que é o índice que apresenta maior impacto, porém, na pesquisa, apresenta o menor escore médio.

**Quadro 2 – Apresentação de escores médios por dimensão em análise.**

<b>Dimensão</b>	<b>Escore médio</b>	<b>Conceito</b>
Satisfação com os colegas	5,8	Satisfeito
Satisfação com o salário	3,4	Insatisfeito
Satisfação com a chefia	5,6	Satisfeito
Satisfação com a natureza do trabalho	5,1	Satisfeito
Satisfação com as promoções	3,9	Insatisfeito
Satisfação geral	4,8	Indiferente

Fonte: Autoria própria.

O escore médio obtido no resultado geral foi de 4,8, caracterizando o índice de indiferença quanto ao trabalho pelo setor pesquisado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O propósito inicial da presente pesquisa surgiu após uma reestruturação no setor pesquisado, sendo foi considerado importante analisar a percepção da satisfação dos funcionários com as novas mudanças estabelecidas.

A partir da análise comportamental com o estudo sobre as teorias clássicas de motivação, sendo elas: teoria das necessidades, teoria dos dois fatores, teoria da realização e teoria X e Y, conforme apresentação na revisão de literatua (p. 2), foi possível avaliar a percepção da satisfação no trabalho dos funcionários, através da aplicação do questionário EST, preparado por Siqueira (2008), separadas por 5 dimensões analisadas separadamente.

No resultado de pesquisa foi possível identificar quais seriam as principais dimensões para o setor em análise, voltados a satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho, tendo como resultado os colegas e o salário, respectivamente.

Quanto satisfação com os colegas, pode-se identificar a percepção dos funcionários quanto ao relacionamento, as amizades construídas e confiança entre os colegas de trabalho. Nessa dimensão, obteve-se pela maior parte dos funcionários, o nível de satisfação.

Dentro do setor pesquisado, é perceptível o nível de amizade entre os colegas, e o quanto cada um se esforça para inserir os novos colaboradores neste mesmo ambiente e convívio. É uma dimensão considerada importante, pois o trabalho em equipe retrata a parceria e eficácia quanto a entrega de resultados dentro de um setor, além de que, o social, o tipo de relacionamento existente em

uma organização, é um dos fatores que levam à satisfação e autorrealização dos funcionários.

Já com relação a satisfação com o salário, pode-se perceber que o maior percentual das pessoas encontram-se insatisfeitas. Portanto, podemos considerar que a política salarial adotada pela empresa encontra-se abaixo da expectativa dos funcionários. Retratamos nesse caso, a possível situação de que, como a empresa não trabalha com regime de pagamento por horas extras, os funcionários podem considerar que trabalham com grande volume de demandas, e não são reconhecidos financeiramente por isso. Ou seja, o funcionário não recebe, em real, pelo esforço de tempo a mais que passa no trabalho, podendo ser considerado como um dos fatores em que alegam a insatisfação quanto aos esforços e volume de trabalho comparado ao que se ganha.

O objetivo geral da presente pesquisa foi alcançado com êxito, através da análise de respostas do questionário EST. Como resultado geral, identificou-se ponto de satisfação quanto aos colegas, chefia e trabalho, insatisfação quanto ao salário, e indiferença ou insatisfação quanto aos promoções. Analisando as médias por cada dimensão, pode-se concluir de maneira geral que, o maior número de funcionários encontram-se indiferentes quanto ao trabalho no setor da instituição.

O presente trabalho não irá propor propostas de melhorias para a instituição. Porém, estará à disposição para ciência e análise pela gerência dos resultados finais. E neste ponto que é considerado a importância da pesquisa, Pois o resultado de indiferença é considerado como estado de alerta, tendo em vista que, outras propostas de mercado podem ser facilmente considerados pelos funcionários. A indiferença não proporciona segurança para a empresa em manter os seus bons funcionários.

Dentro da área de recursos humanos, há diversas políticas e estratégias para melhorias no ambiente de trabalho organizacional, que devem ser estudadas para gerar maior comprometimento e satisfação dos funcionários, afim de aumentar o índice de satisfação, e com isso, garantir que seus funcionários tenham interesse em investirem em si próprio profissionalmente, para contribuir de maneira eficaz com a organização.

Com melhorias implantadas no primeiro setor analisado, recomenda-se que a pesquisa seja aplicada em outros setores estratégicos, com o intuito de definir de

Satisfação no trabalho dos profissionais de recursos humanos em uma instituição de ensino superior localizada em Fortaleza

maneira geral o nível de satisfação e contetamente dos funcionários da empresa como um todo.

## REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Como delinear uma pesquisa experimental? In: \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 71-80.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 33. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATIAS-PEREIRA; José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. In: \_\_\_\_\_. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 265-274.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; ORENGO, Virginia; PEIRÓ, José M. Bem-estar no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p.39-51.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da DeVry Educacional do Brasil no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 21 de abril de 2017.

Eu, LARISSA LUCENA MARTINS, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Marcos Aurélio Maia Silva, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Satisfação no Trabalho dos Profissionais de Recursos Humanos em uma Instituição de Ensino Superior Localizada em Fortaleza".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Larissa Lucena Martins**  
Pesquisadora

---

**Prof. Marcos Aurélio Maia Silva**  
Orientador da Pesquisa

---

**Murillo Fontenele Pinheiro Nonato**  
Gerente de Recursos Humanos DeVry Educacional

## ANEXOS

### Anexo A – Escala de Satisfação no Trabalho

#### Escala de Satisfação no Trabalho – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Muito insatisfeito
- 3 = Insatisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

#### No meu trabalho atual sinto-me...

- ( ) Com espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- ( ) Com meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- ( ) Com o grau de interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- ( ) Com meu salário comparado ao custo de vida.
- ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

Fonte: Siqueira, 2008, p. 272.



# CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DOS PROFESSORES DE EMPREENDEDORISMO DE ENSINO FUNDAMENTAL DE UMA SOLUÇÃO EDUCACIONAL

**Maria de Fátima Sales Ribeiro**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).

fatimasales.si@gmail.com

**Roseilda Nunes Moreira**

Professora adjunta do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração de Empresas pela UNIFOR. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Graduada em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

roseilda.moreira@uni7setembro.edu.br

## RESUMO

O desenvolvimento deste estudo se deu a partir da vontade de analisar as características do comportamento empreendedor nos professores que ensinam empreendedorismo numa solução educacional para as crianças de ensino fundamental, através do instrumento desenvolvido por David McClelland (1972) que verifica esses comportamentos empreendedores. O embasamento da pesquisa está no referencial teórico que reúne conceitos de empreendedorismo, o ensino do empreendedorismo e as características do comportamento empreendedor sob a luz da teoria de McClelland (1972). Utilizando-se do método quantitativo, o instrumento de coleta de dados foi através do questionário estruturado de McClelland (1972), teste esse também utilizado no programa de educação executiva EMPRETEC, oferecido pelo Sebrae, autorizado pela Organização das Nações Unidas. Os dados foram coletados em maio de 2017. A população foi composta por professores de empreendedorismo de ensino fundamental que participaram da solução educacional em questão ano de 2016. A maioria dos docentes alcançou pontuação acima de 15 em nove de dez características empreendedoras que McClelland (1972) propôs. O maior índice foi no comportamento planejamento e monitoramento sistemático e no comprometimento e o menor foi em persuasão e rede de contatos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Características do comportamento empreendedor. Empreendedorismo. McClelland.

## ABSTRACT

*The development of this study started from the desire to analyze characteristics of entrepreneurial behavior on teachers who teach entrepreneurship in an educational solution for children from elementary and middle school through the tool developed by David McClelland (1972), which verifies such entrepreneurial behaviors. The basis of the research is the theoretical framework that brings together the concepts of entrepreneurship, entrepreneurial teaching and the characteristics of entrepreneurial behavior in the light of McClelland's theory. Using the quantitative method, the data collection instrument was McClelland's structured questionnaire (1972), a test that is also used in the program of executive education EMPRETEC, offered by Sebrae and authorized by the United Nations. The data were collected in May 2017. The population composed by teachers of entrepreneurship of elementary and middle school who participated in the educational solution in question year 2016. The majority of the teachers came to score above 15 in nine out of ten entrepreneurial characteristics that McClelland (1972) has proposed. The highest index was in the behavior "Systematic Monitoring and Planning" and in the Commitment, and the lowest was in Persuasion and Network.*

**KEYWORDS:** Characteristics of entrepreneurial behavior. Entrepreneurship. McClelland.

## 1 INTRODUÇÃO

Vem sendo disseminado com bastante frequência no Brasil e no mundo a respeito do tema empreendedorismo, ser empreendedor, as características empreendedoras, no intuito de identificá-las e medi-las (CHIAVENATO 2007, DOLABELA 2006, DORNELAS 2015, MAXIMINIANO 2011, MCCLELLAND 1972), e atualmente, o mercado busca pessoas que possuam características empreendedoras, tendo em vista a grande chance de se obter êxito a partir de comportamentos empreendedores como iniciativa, inovação, correr riscos calculados, dentre outros (DOLABELA, 2006).

O Empreendedorismo, que teve suas origens no ramo empresarial (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011), pode ser analisado em outras áreas. Conforme traz Dornelas (2005, p. 38) “o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa”. Nesse sentido, o campo acadêmico pode ser um grande favorecedor do empreender.

Somando-se a isto, o Projeto Regional de Educação para a América Latina e Caribe (PRELAC), assume os pilares do século XXI sobre os sentidos da educação, que são: aprender a fazer, aprender a aprender, aprender a viver juntos, aprender a ser. Porém, em 2002, foi proposto para a vigência de 2002-2017, acrescentar um quinto pilar, o aprender a empreender, entendendo-se que é necessário formar os alunos para ter atitude proativa e inovadora, fazer propostas e tomar iniciativas (UNESCO, 2006).

No entanto, é demonstrada a importância deste ensino em um ambiente que favoreça o desenvolvimento das características empreendedoras, sabendo que pode-se aprender a ser empreendedor através da inserção de um sistema diferenciado de aprendizagem (DOLABELA, 2003; VESPER, 1987, *apud* RAMOS E FERREIRA, 2004). Para tanto, é fundamental destacar a figura influente do sujeito empreendedor para compreensão e aplicação do empreendedorismo (MURPHY, LIAO e WELSCH, 2006), que neste estudo serão os professores de ensino fundamental que ensinam empreendedorismo através de uma metodologia.

Sob essa ótica, para qualquer atividade voltada para o empreendedorismo é importante que o foco prevaleça na identificação e no entendimento das características do empreendedor, assim como, no desenvolvimento ativo dessas

habilidades. Introduzir estudos sobre o empreendedorismo contribui na procura constante de inovação, na construção da consciência crítica e na promoção de oportunidades para pessoas com o poder de mudar a realidade utilizando sua maestria (SCABENI; CRISÓSTIMO, 2008). Torna-se, portanto, medular desenvolver nos jovens a confiança na capacidade de desempenhar seu papel na construção do futuro e no progresso da sociedade.

Portanto, desenvolver as características empreendedoras utilizando uma metodologia de ensino-aprendizagem onde há um ambiente propício ao empreendedorismo que tenha espaço para reflexão, análise crítica, discussões, atividades lúdicas guiadas pelo docente é o que o empreendedorismo acadêmico almeja para fomentação da cultura empreendedora (Souza *et al*, 2004).

A cerca deste trabalho, objetiva-se analisar as Características do Comportamento Empreendedor (CCEs) presentes nos professores de ensino fundamental, capacitados para aplicar uma solução educacional para alunos de ensino fundamental. Como também, citar os conceitos de empreendedorismo sob a ótica de autores, descrever o ensino do empreendedorismo e avaliar as características do comportamento empreendedor.

A pesquisa utiliza metodologia estudo de caso com abordagem quantitativa e o Instrumento utilizado para a coleta de dados será por meio de questionário estruturado proposto por McClelland (1972) das características comportamentais empreendedoras.

Nessa perspectiva, foi escolhida uma solução educacional, oferecida por uma instituição de fomento ao empreendedorismo, voltada para o estudante do ensino fundamental das escolas cearenses, onde o docente recebe a capacitação para o ensino do empreendedorismo e tem a tarefa de aflorar o espírito empreendedor dos discentes.

Diante do exposto, a relevância deste artigo é contribuir com o debate sobre empreendedorismo e características empreendedoras, tanto para os professores quanto para as demais áreas. A partir deste influxo que chega por meio do instrumento de mensuração das características do comportamento empreendedor de McClelland (1972), é que se pretende verificar a manifestação das CCEs nos docentes capacitados por essa solução conforme o padrão de pontuações definidos na teoria.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção serão apresentados conceitos e fundamentos existentes na literatura científica sobre o tema que está sendo trabalhado e que orientarão esta pesquisa. São eles: citar os conceitos de empreendedorismo sob a ótica de autores, descrever o ensino do empreendedorismo e apontar as características do comportamento empreendedor.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo tem passado por várias transformações em seu processo de existência, tendo em vista a quantidade de criações e inovações conquistadas no século XX, como por exemplo, o avião motorizado, em 1903; o computador, em 1943; a chegada do homem à Lua em 1969, dentre outras; todas essas invenções foram criadas por pessoas, que acreditaram no seu projeto, que arriscaram e que verdadeiramente empreenderam (DORNELAS, 2015).

Desde o século XII até os dias atuais, o tema empreendedorismo vem sendo desenvolvido por economistas, comportamentalista; estudiosos de diversas áreas do conhecimento (GREATTI, 2005).

Mostra-se a visão de empreendedores por três ângulos indispensáveis. O primeiro através dos comportamentos, como traz McClelland (1972) acreditando que os empreendedores têm características próprias no seu comportamento; o segundo com enfoque econômico, conforme Schupeter (1985) que demonstra que o empreendedor age através da inovação e o terceiro como sujeito social trazida por Weber (2003) que não elimina as características sociais dos grupos onde o empreender está alocado.

Vários autores têm seu conceito de empreendedorismo. Para Drucker (2010), por exemplo, não é arte e nem ciência, e sim uma prática e uma disciplina, portanto pode ser aprendida e implementada na mudança de comportamento da pessoa.

Empreendedorismo pode ser definido de várias maneiras, contudo, a essência se resume em fazer a diferença, empregar eficientemente os recursos disponíveis, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e poder de inovação (DORNELAS, 2005). Em outra ideia, é a criação de valor entre indivíduos e

organizações unindo-se para implementar uma ideia por meio da criatividade, capacidade de transformação e o cálculo da zona de risco (LEITE, 2008).

No entanto, Costa, Cericato e Melo (2007) mostram que empreendedorismo é uma maneira de ver a inovação na prática, mostrando as pessoas como objetos principais para que essas ideias inovadoras se transformem em modelos de negócios. Já Chiavenato (2007), por sua vez, interpreta que empreendedor não é apenas aquele que tem ou cria uma empresa, mas é aquele que ajuda a alavancar a economia, a florescer recursos, a fomentar talentos e a dinamizar as ideias.

Portanto, o empreendedorismo ocorre de forma pessoal, voltado para as competências, habilidades e atitudes de cada pessoa, mostrando que não há uma forma de defini-lo e nem de explicar as ações desses sujeitos empreendedores.

### **2.1.1 Empreendedorismo no Brasil**

O surgimento do empreendedorismo no Brasil; foi na década de 90, onde houve grande abertura da economia. E percebeu-se dois problemas mais visíveis: os empreendedores não tinham conhecimentos suficientes para administrar seus negócios e ainda tinha pouca política pública ou privada para ajudar no fomento desses negócios. Então o Sebrae começou a dar um suporte para esses novos empreendimentos e, foi criada a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas no Brasil (DORNELAS, 2015).

A divulgação do empreendedorismo no Brasil dá-se por conta do governo e da sobrevivência de vários trabalhadores que saíram das grandes estatais após o processo de privatização. A partir daí, o Estado se propõe a fornecer subsídios, para que os trabalhadores tivessem a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento e a geração de emprego no Brasil.

Segundo estudo da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), pesquisa que mede a evolução do empreendedorismo no Brasil em relação a outros países, existe dois tipos de empreendedorismo no Brasil: o empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor sabe aonde quer chegar, planeja, tem em mente os passos para o crescimento do seu negócio, visando o lucro, oferecer empregos e unir

riquezas. O empreendedorismo de necessidade, onde o empreendedor começa a empreender por falta de emprego e renda (GEM, 2013).

Os órgãos que auxiliam como apoio ao empreendedorismo são aqueles que ajudam o empreendedor na sua caminhada. Esses órgãos fornecem orientações para o empreendedor guiar seu negócio, minimizando as ameaças que possam aparecer (HISRICH E PETERS, 2004).

No Brasil existem alguns órgãos que orientam na atividade empreendedora. Para Medeiros (2012) o SEBRAE é um dos órgãos mais importantes, pois gera e transpassa o conhecimento para empresários e potenciais empreendedores.

Atualmente o Brasil é rico em jovens empreendedores, principalmente no que diz respeito a tecnologias e inovações e tem-se avançado, a passos curtos, as políticas públicas para consolidar o empreendedorismo como alternativa ao desemprego, como ajuda no desenvolvimento econômico, diminuição da desigualdade social, fomentação do protagonismo juvenil, dentre outros.

#### 2.1.1.1 Ensino do Empreendedorismo

Já é perceptível em diversos países a presença do empreendedorismo nos currículos escolares mostrando que a educação é o principal passo para o desenvolvimento dos futuros empreendedores.

A origem do ensino do empreendedorismo está associada aos cursos de administração de empresas como uma necessidade prática. No Brasil, o primeiro curso de empreendedorismo aconteceu em 1981, na Fundação Getúlio Vargas (HENRIQUE; CUNHA, 2008).

O ensino de empreendedorismo nos leva a verificar uma quebra de paradigmas na tradição didática, a sala de aula torna-se um ambiente onde as atitudes, os comportamentos, as sensações e os sonhos ganham espaço também no processo de ensino. Essa metodologia de ensino do empreendedorismo, tem o intuito de trabalhar o fortalecimento dos valores empreendedores na sociedade, promovendo a capacidade de inovação, de autonomia e de ser protagonista da própria história (DOLABELA, 2003).

A prática escolar se vincula ao mundo do trabalho e se envolve diretamente com todos os processos de vida do aluno (BRASIL, 1996). Leva-nos então a

conclusão de que é necessário despertar e estimular o potencial empreendedor, se dedicando através da educação brasileira, utilizando o sistema educacional como meio de divulgação e propagação da cultura empreendedora.

Portanto, torna-se imprescindível esclarecer que o aluno é o ser central da sala de aula e o professor, o facilitador da aprendizagem que deve atuar ajudando, aconselhando, questionando, todas as atividades ofertadas dentro e fora da sala de aula (DOLABELA, 1999)

O ensino do empreendedorismo compreende-se em três pontos singulares no desenvolvimento de uma sociedade mais empreendedora, como exposto abaixo.

- 1- O empreendedorismo é apresentado como uma opção de carreira concreta e possível, ao desenvolver mentalidades mais criativas e ferramentas que facilitam a criação de novos negócios;
- 2- A educação em empreendedorismo facilita o domínio da técnica e o desenvolvimento das competências pessoais e sociais necessárias a uma carreira de sucesso;
- 3- Os encarregados de educação, os investigadores e os educadores assumem um papel importante, ao multiplicar o conhecimento associado ao empreendedorismo (REDFORD, 2009, p. 7)

Educação Empreendedora difere-se do ensino de apenas teorias, pois este processo envolve o aprendizado de conhecimentos, habilidades, atitudes e qualidades. O ensino do empreendedorismo deve ocorrer de uma maneira diferenciada do ensino tradicional, é relevante a utilização de metodologias que levem o discente ao contato com a prática do empreendedorismo (LOPES, 2010).

Observando esses conceitos, submete-se o empreendedorismo à educação, onde os docentes são empreendedores criando ou modificando atividades em sala de aula e fazendo a diferença no ensino; podendo assim ajudar na construção do comportamento empreendedor no seu corpo discente (MARTINS, 2014).

Portanto, o espaço escolar, que é um local utilizado para formação da criança, deve se modificar para ajudar nessa formação, mostrando que essas crianças podem ser agentes transformadoras, trabalhando suas capacidades de serem protagonistas do presente e do futuro. A criança, aprendendo a ser protagonista transformadora da sua história, teria em si características essenciais para que venha fazer a diferença no seu ambiente de inserção, promovendo mudanças positivas, arriscando de forma calculada, identificando oportunidades e tomando iniciativas.

## 2.2 CARACTERÍSTICA DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Pesquisadores de diversos ramos de atividade da ciência como: a psicologia, administração, economia, sociologia, filosofia, dentre outras, se dedicaram a pesquisar o perfil do empreendedor, seu papel, suas características, ocasionando o surgimento de uma gama de definições.

Uma revisão da literatura foi apresentada por Dutra (2002) levantando os principais conceitos, ao longo da história, de alguns autores sobre características do empreendedor (figura 1).

**Figura 1 – Características históricas do empreendedor**

	Autores	Características
1948	Mill	Assume riscos.
1917	Weber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Desejo por responsabilidade.
1959	Hartman	Origem da autoridade formal.
1961	McClelland	Assume riscos; necessidade para a realização.
1963	Dauids	Ambição. Voltado para a independência responsabilidade; autoconfiaça.
1964	Pickle	Condutor/mental; relações humanas; compatibilidade; conhecimento técnico.
1971	Palmer	Risco calculado.
1973	Winter	Necessidade pelo poder.
1974	Borland	Internalidade (locus of control).
1974	Liles	Necessidade para a realização.
1977	Gasse	Orientação para valores pessoais.
1978	Timmons	Condutor/autoconfiante; orientado para as metas; criatividade/inação.
1980	Sexton	Energia/reação de ambição positiva para revés.
1981	Welsh e White	Necessidade para o controle; procura responsabilidade; procura desafios; assume riscos moderadamente.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado para o crescimento; orientado para a independência; orientado para artesanato.
1986	Fernald e Solomon	Valores dos empreendedores.
1987	Winslow e Solomon	Mais do que inconformado, suavemente sociopata.

**Fonte:** Solomon e Winslow (1988 *apud* DUTRA, 2002)

Mai (2006) destaca que, se uma pessoa tem características comportamentais que são encontradas em empreendedores de sucesso, essa pessoa terá grandes chances para empreender. Na contramão desse pensamento, não é apenas o perfil empreendedor que garantirá o sucesso, porém sem ele a caminhada poderá ser um pouco mais árdua. Para outros autores, como Longenecker, Moore e Petty (1998,

apud MAI, 2006) verificou-se que a necessidade de realização, a disposição para assumir riscos e a autoconfiança são as três características básicas que identificam o espírito empreendedor.

Dutra e Previdelli (2003) chegaram à conclusão de que essas características poderiam ser divididas em dois fatores: fatores psicológicos e sociológicos, como por exemplo, iniciativa e independência, criatividade, visão de longo prazo, padrão de excelência, necessidade de realização, dentre outros e; fatores ambientais ou econômicos que são capacidade de trabalhar grupos de apoio, capacidade de buscar investidores, capacidade de superar obstáculos pela conjuntura econômica, maior utilização da tecnologia.

O que é preciso para aprender a empreender é um comportamento proativo, devendo assim, existir o desejo de aprender a ter autonomia, com criatividade, liderança e visão holística do futuro (DOLABELA, 2003).

Existem três características básicas para um empreendedor. São elas: necessidade de realização: bastante pessoal, geralmente é essa necessidade que vai diferenciar um empreendedor de outro; disposição para assumir riscos: trabalhar o método de riscos calculados e autoconfiança: acreditar na força de escolha e na tomada de decisão (CHIAVENATO, 2007).

Todavia, Fonseca e Muyder (2010) consideram McClelland um dos principais autores que baseiam suas pesquisas no comportamento das pessoas em relação ao empreendedorismo. Foi David McClelland (1972) que identificou os dez comportamentos comuns aos empreendedores, denominando como características do comportamento empreendedor (CCE).

Um estudo de competência e habilidades realizado nos anos 80, através de um contrato com a Agência de Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (*Usaid*), com a McBer&Company (Dr. David McClelland) e *Management Systems International* (MSI), tinha como objetivo desenvolver maneiras de selecionar e capacitar empreendedores, porém, uma das etapas desse estudo foi identificar as principais características do empreendedor de sucesso (GURGEL, 2015).

McClelland (1972) elaborou uma maneira de avaliar as características do comportamento empreendedor, identificou, assim, os dez principais comportamentos empreendedores. Trata-se de um teste contendo 55 afirmações para autorreflexão do participante, onde cada questão apresenta cinco opções de respostas na escala

*Likert*, ou seja, atribui um valor de 1 a 5, sendo ele: 1 - nunca, o 2 - raras vezes, 3 - algumas vezes, 4 - usualmente e 5 - sempre.

Através desse estudo, conseguiu-se traçar um perfil das competências empreendedoras, que hoje é usada na solução Empretec. O Empretec é uma metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU), cedido e realizado exclusivamente pelo Sebrae, voltada para o desenvolvimento das características do comportamento empreendedor. São estas as dez características do comportamento empreendedor, segundo McClelland (1972): Busca de oportunidade e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança (SEBRAE, 2016).

Desse modo, mesmo diante de tantas teorias, a pesquisa desenvolvida por McClelland (1972) foi a que resultou em um dos poucos instrumentos que mensura as características comportamentais dos empreendedores.

### **3 MÉTODO**

Metodologias são maneiras, meios que se pode seguir na busca do conhecimento. Por conseguinte, a metodologia mostra-se como uma etapa fundamental para desenvolver, analisar e executar os objetivos explanados nesta pesquisa (ANDRADE, 2012).

Nesse viés, este capítulo tem por finalidade explicar a metodologia que foi utilizada no processo de coleta e tratamento dos dados, o tipo de amostra e instrumento de pesquisa, para ajudar na verificação das Características do Comportamento Empreendedor (CCEs) presentes nos professores de ensino fundamental, capacitados para aplicar a solução educacional.

A definição de pesquisa relaciona-se a ação racional e metódica, objetivando resolver os problemas acusados durante a pesquisa, entregando, assim, respostas (GIL, 2007). A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória descritiva.

Para a pesquisa em questão, tornou-se elementar o uso da pesquisa exploratória, pois promoveu maior conhecimento sobre o tema a ser pesquisado oferecendo explicações e alternativas para a situação, alicerçando a sua utilização

com a fala de Gonçalves (2014) que mostra a pesquisa exploratória como maneiras de descobrir, elucidar fenômenos ou a explicar aqueles que eram óbvios, mas não admitidos. É descritiva, pois a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever a população quanto as suas particularidades ou um fenômeno, além de determinar se existe relação entre as variáveis estudadas (MASCARENHAS, 2012).

Quanto aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Para Severino (2008), a pesquisa bibliográfica acontece quando há buscas de registros disponíveis, advinda de pesquisas já publicadas em documentos como livros, periódicos, artigos, teses etc. Utilizou-se neste trabalho a pesquisa bibliográfica acreditando na ótica de Freire-Maia (1998) dizendo que a ciência das bibliografias é a ciência-processo, pois está em constante elaboração, teste e discussão. A pesquisa de campo, de acordo com Fonseca (2002), enfatiza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica, realizou-se também a coleta de dados junto à amostra, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

A natureza desta pesquisa foi quantitativa, tendo em vista que as averiguações são empíricas, sabendo que sua finalidade foi verificar as características de determinados grupos de indivíduos medidas através de variáveis quantificadas nos dados coletados (MARCONI & LAKATOS, 2006).

O universo da pesquisa consistiu em aproximadamente 300 professores capacitados no ano de 2016 à metodologia para o ensino do empreendedorismo nas escolas municipais do Ceará, nessa pesquisa, utilizou-se de escolas em Fortaleza, contendo o universo de 165 professores aproximadamente.

A amostra do estudo foi não-probabilística intencional. Para Mattar (2005), amostra não-probabilística é a eleição dos elementos da população para compor a amostra dependendo da escolha do pesquisador ou do entrevistador no campo. Conforme Costa Neto (1977), as amostras intencionais estão enquadradas no fato em que a pessoa responsável pela pesquisa escolhe por si só os elementos que pertencerão à amostra, julgando os elementos escolhidos representativos para a população. Para esse trabalho, a amostra foi constituída por professores da metodologia, atingindo um total de 53 indivíduos.

O Instrumento utilizado para a coleta dos dados foi por meio de um questionário estruturado proposto por McClelland (1972), onde identifica os dez principais comportamentos empreendedores através de um teste contendo 55

afirmações para autorreflexão do participante. Cada questão apresenta cinco opções de respostas na escala *Likert*, ou seja, atribui um valor de 1 a 5, sendo ele: 1 - nunca, o 2 – raras vezes, 3 - algumas vezes, 4 - usualmente e 5 - sempre.

A tabulação é uma forma de padronizar e codificar as respostas conseguidas através dos instrumentos de coleta de dados, a fim de facilitar a leitura e interpretação dos resultados da pesquisa (RICHARDSON, 1999), e para ajudar na tabulação e nos gráficos das respostas do questionário é que o instrumento foi automatizado através da utilização de planilhas do Excel, seguindo o raciocínio de McClelland (1972) quanto à autoavaliação das CCEs, como mostra a figura 02.

Figura 02: Questionário padrão de autoavaliação das CCEs

CCEs	Avaliação das informações	Pontuação
Busca de oportunidades e iniciativa	$\frac{\quad}{(1)} + \frac{\quad}{(12)} + \frac{\quad}{(23)} - \frac{\quad}{(34)} + \frac{\quad}{(45)} + 6$	= _____
Persistência	$\frac{\quad}{(2)} + \frac{\quad}{(13)} + \frac{\quad}{(24)} - \frac{\quad}{(35)} + \frac{\quad}{(46)} + 6$	= _____
Comprometimento	$\frac{\quad}{(3)} + \frac{\quad}{(14)} + \frac{\quad}{(25)} + \frac{\quad}{(36)} - \frac{\quad}{(47)} + 6$	= _____
Exigência de qualidade e eficiência	$\frac{\quad}{(4)} + \frac{\quad}{(15)} + \frac{\quad}{(26)} + \frac{\quad}{(37)} + \frac{\quad}{(48)} + 0$	= _____
Correr riscos calculados	$\frac{\quad}{(5)} + \frac{\quad}{(16)} + \frac{\quad}{(27)} - \frac{\quad}{(38)} + \frac{\quad}{(49)} + 6$	= _____
Estabelecimento de metas	$\frac{\quad}{(6)} - \frac{\quad}{(17)} + \frac{\quad}{(28)} + \frac{\quad}{(39)} + \frac{\quad}{(50)} + 6$	= _____
Busca de informações	$\frac{\quad}{(7)} + \frac{\quad}{(18)} - \frac{\quad}{(29)} + \frac{\quad}{(40)} + \frac{\quad}{(51)} + 6$	= _____
Planejamento e monitoramento sistemático	$\frac{\quad}{(8)} + \frac{\quad}{(19)} + \frac{\quad}{(30)} - \frac{\quad}{(41)} + \frac{\quad}{(52)} + 6$	= _____
Persuasão e rede de contatos	$\frac{\quad}{(9)} - \frac{\quad}{(20)} + \frac{\quad}{(31)} + \frac{\quad}{(42)} + \frac{\quad}{(53)} + 6$	= _____
Independência e autoconfiança	$\frac{\quad}{(10)} - \frac{\quad}{(21)} + \frac{\quad}{(32)} + \frac{\quad}{(43)} + \frac{\quad}{(54)} + 6$	= _____
Fator de correção	$\frac{\quad}{(11)} - \frac{\quad}{(22)} - \frac{\quad}{(33)} - \frac{\quad}{(44)} + \frac{\quad}{(55)} + 18$	= _____

Fonte: Bartel (2010)

A fim de evitar, mesmo que inconsciente, uma autovalorização excessiva da imagem do respondente, há no questionário uma correção da pontuação chamada Fator de Correção que, se constatando essa autovalorização, é aplicado esse Fator de Correção (figura 03) ao final de cada uma das CCEs (figura 04).

Figura 03: Fator de correção

<b>Se o total do Fator de Correção for:</b>	<b>Faça a correção da pontuação de cada CCE, de acordo com o número abaixo:</b>
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 21	3
19 ou menos	0

Fonte: Bartel (2010)

Figura 04: Folha de pontuações

<b>Características</b>	<b>Pontuação Original</b>	<b>Fator de Correção</b>	<b>Total Corrigido</b>
Busca de oportunidades e iniciativa	-	=	
Persistência	-	=	
Comprometimento	-	=	
Exigência de qualidade e eficiência	-	=	
Correr riscos calculados	-	=	
Estabelecimento de metas	-	=	
Busca de informações	-	=	
Planejamento e monitoramento sistemático	-	=	
Persuasão e rede de contatos	-	=	
Independência e auto confiança	-	=	

Fonte: Bartel (2010)

Para aplicação deste questionário, o mesmo foi enviado por meio eletrônico e, a fim de garantir maior efetividade na coleta das informações, os professores foram abordados também pessoalmente. Constou no próprio questionário o objetivo da pesquisa e contatos com o pesquisador em caso de dúvidas.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo há a apresentação dos dados obtidos através da aplicação do questionário de McClelland (1972), assim como, a interpretação desses dados na busca de alcançar o objetivo do artigo.

A fim de melhorar a visualização dos resultados da pesquisa, dividiu-se esse capítulo em três subcapítulos onde há o objeto do estudo de caso, a abordagem do perfil da amostra pesquisado, quanto ao gênero, renda, tempo que leciona, faixa etária, escolaridade, dentre outros. Assim como, os dados encontrados mostrados através de gráficos e, por fim, a apresentação dos resultados quanto às características do comportamento empreendedor encontrados.

#### 4.1 OBJETO DE ESTUDO – Empresa X

Yin (2005, p. 36) define estudo de caso “como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

A empresa favorecedora deste estudo optou por não revelar-se, porém, para melhor entendimento, a empresa em questão lida com potenciais empreendedores e/ou empreendedores que buscam suas capacitações em gestão e desenvolvimento; além de contar com vários projetos, sendo um deles este, que é o objeto desse estudo.

O estudo de caso se faz necessário dado o assunto subjetivo que a solução educacional ocasiona nos professores de ensino fundamental em relação as características empreendedoras; conseguir visualizar esse retorno de incentivo ao perfil empreendedor nos professores dessa solução é o desafio deste trabalho e a maneira encontrada para tal feito é através do estudo de caso.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

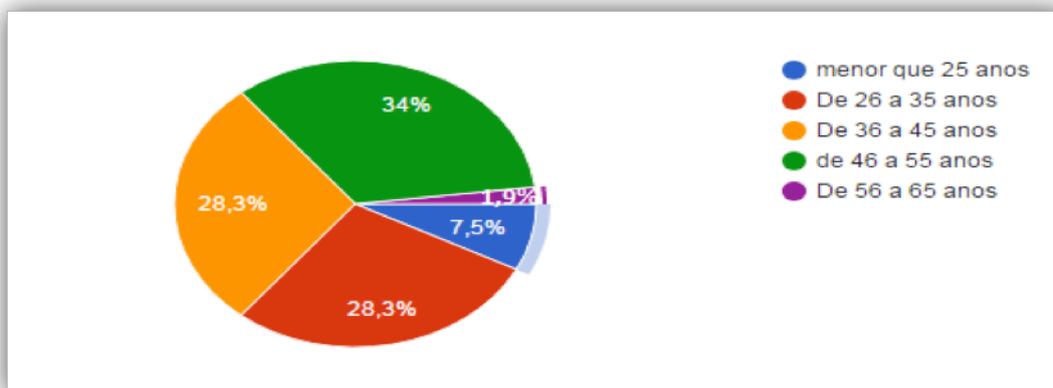
A partir desse capítulo, serão apresentados os gráficos gerados através do questionário de McClelland (1972) para verificar as características do comportamento empreendedor nos professores de ensino fundamental capacitados por uma solução educacional em empreendedorismo.

Será exposto o confronto entre os resultados esperados e os resultados encontrados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

#### 4.2.1 Perfil dos Professores Pesquisados

O total da amostra foi de 53 professores, abordados eletronicamente e pessoalmente em 5 escolas do município de Fortaleza, que foram capacitados na solução educacional ofertado pela empresa X. Destes 53, 5,7% era do gênero masculino e 94,3% era do gênero feminino. A faixa etária dos participantes obteve bastante representatividade, 34%, na faixa etária de 46 e 55 anos; Ambas as faixas etárias entre 26 e 35 anos e 36 a 45 anos obtiveram 28,3% de representatividade, como mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 01 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A renda salarial dos professores foi praticamente a mesma, 96,2% dos participantes têm renda de 3 a 6 salários mínimos, como pode-se observar através do Gráfico 02.

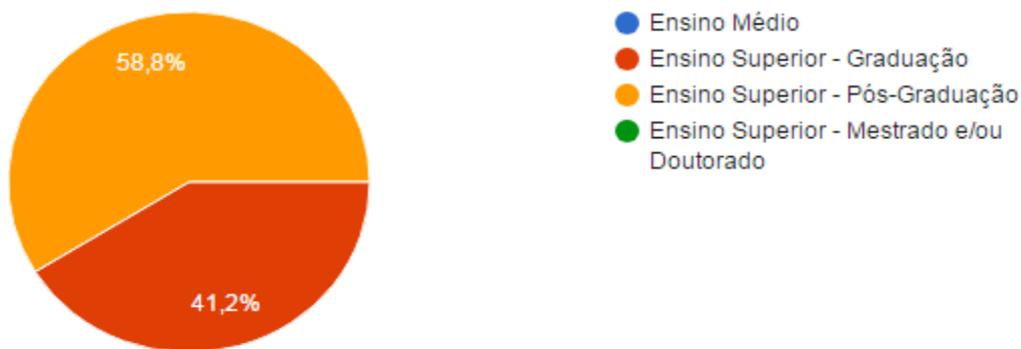
Gráfico 02 – Renda salarial



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Diante do exposto, mostra-se a importância de saber a escolaridade desses professores (Gráfico 03) e, em seguida, o tempo que leciona (Gráfico 04) para ser melhor analisada as informações do perfil dos professores.

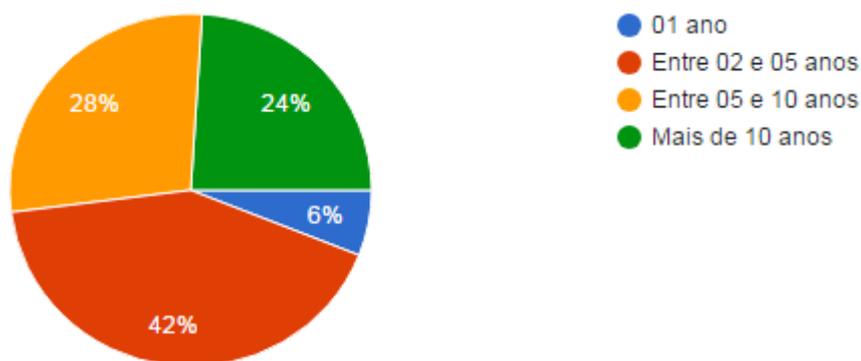
**Gráfico 03 – Escolaridade**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Percebe-se nesse gráfico que 58,8% dos professores são pós-graduados e que 41,2% graduados, ou seja, o salário é compatível tendo apenas a graduação ou com a pós-graduação.

**Gráfico 04 – Tempo que leciona**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Nota-se que 42% dos professores já lecionam entre 02 e 05 anos, e que 28% lecionam entre 05 e 10 anos, além de 24% estarem na ativa a mais de 10 anos; mostrando assim que a maioria dos professores tem experiência como docente.

### 4.3 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

Os resultados do questionário retratam uma metodologia própria já validada por McClelland (1972). Cada pergunta remete a uma das dez características empreendedoras do modelo de McClelland (1972). Para cada bloco de perguntas, uma era acrescida ao índice de correção do modelo. Dos 90 questionários enviados, 53 foram respondidos e 7 foram descartados por conter itens não respondidos.

Neste capítulo aborda-se o fator de correção e a necessidade de sua utilização e a discussão quanto aos dados encontrados na pesquisa, confirmando a existência das características comportamentais empreendedoras nos professores respondentes.

#### 4.3.1 Fator de Correção – Autoimagem Excessivamente Favorável

A fim de evitar, mesmo que inconscientemente, uma autovalorização excessiva da imagem do respondente, McClelland (1972) elaborou uma correção da pontuação do questionário chamada Fator de Correção que, se constatando essa autovalorização, é aplicado esse Fator de Correção.

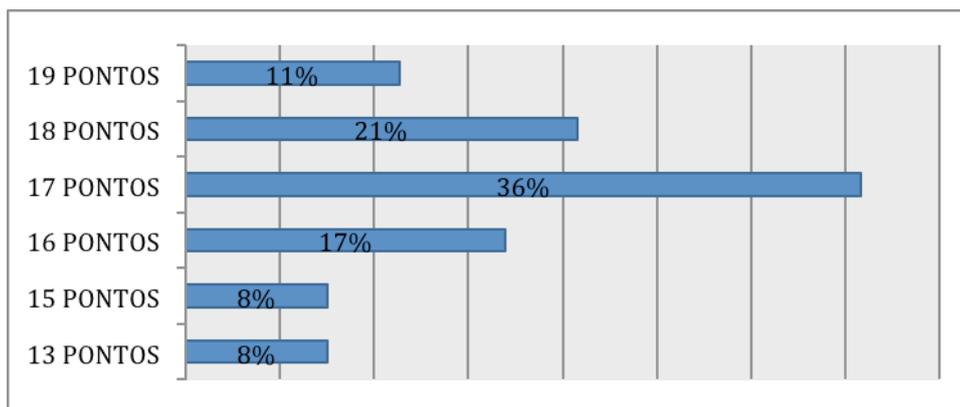
Conforme mostrou-se na figura 03, apresentada na metodologia deste artigo, são acrescentadas as pontuações extras nas CCEs que obtiverem seu somatório maior que 19 pontos. Nessa pesquisa não foi necessário aplicar o fator de correção a nenhum participante.

#### 4.3.2 Características do Comportamento Empreendedor - Professores de Ensino Fundamental de Empreendedorismo

Para McClelland (1972), a pontuação esperada para um comportamento empreendedor deve ser superior a 15 pontos, ele considera uma pontuação mínima para cada um dos comportamentos, sendo 15 pontos o mínimo e 25 o máximo.

No gráfico 05 será apresentado o resultado da primeira, de dez, características do comportamento empreendedor.

**Gráfico 05 – Busca de oportunidade e iniciativa**

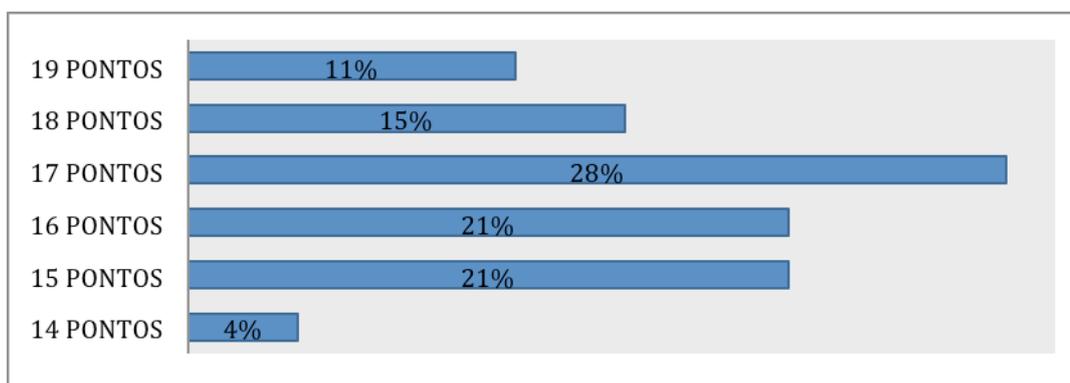


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nesse comportamento, percebemos que 36% dos professores obtiveram 17 pontos e as duas pontuações mais próximas, 18 pontos com representação de 21% e 11% obtiveram 19 pontos. Esse resultado demonstra que a maioria dos professores tem esse comportamento empreendedor busca de oportunidade e iniciativa, que para McClelland (1972) está relacionado a fazer as coisas antes do solicitado, aproveitar as oportunidades, expandir ideias e negócios.

A próxima característica é a persistência, mostrada através do gráfico 06.

**Gráfico 06 – Persistência**



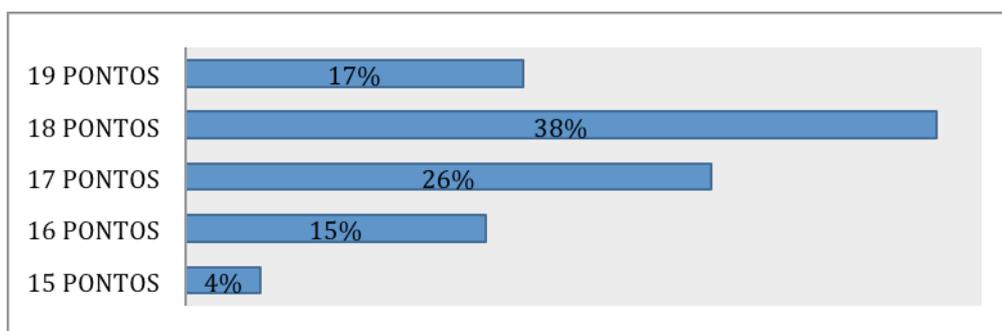
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A leitura do gráfico mostra 28% dos professores respondentes obtiveram 17 pontos. Nesse gráfico observa-se que 16 e 17 pontos têm a mesma quantidade de professores, ambas com 21% de representatividade. Nesse comportamento percebe-se que grande parte dos professores tem essa característica

empreendedora persistência, que está relacionada à ação e superação diante de obstáculos, sacrifícios pessoais e esforço para concluir suas tarefas.

No gráfico 07 será analisado o comportamento empreendedor comprometimento, onde constam as seguintes informações.

**Gráfico 07 – Comprometimento**

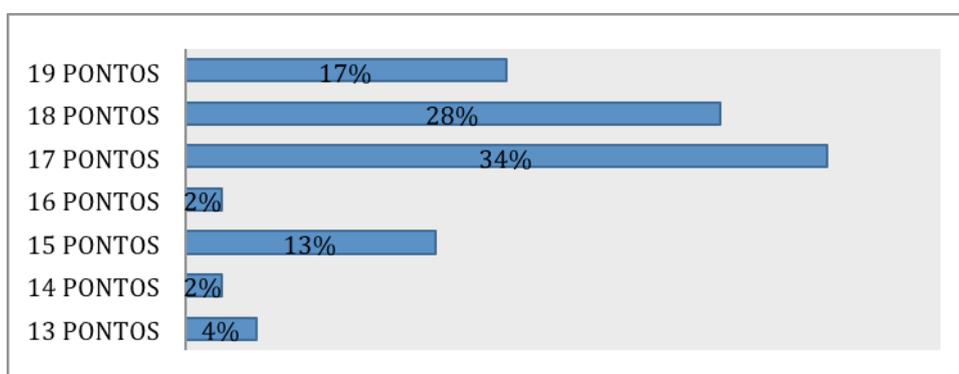


**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Assim como nos anteriores, pode-se observar grande representatividade do comportamento comprometimento, com 38% dos professores com 18 pontos, 26% com 17 pontos e 17% com 19 pontos. Essa característica está relacionada a assumir responsabilidades sempre pensando em não prejudicar a conclusão do trabalho, colaborar no ambiente em que está para tudo fluir e concluir com êxito a atividade.

A próxima característica empreendedora a ser verificada é a exigência de qualidade e eficiência, como mostra o gráfico 08.

**Gráfico 08 - Exigência de qualidade e eficiência**



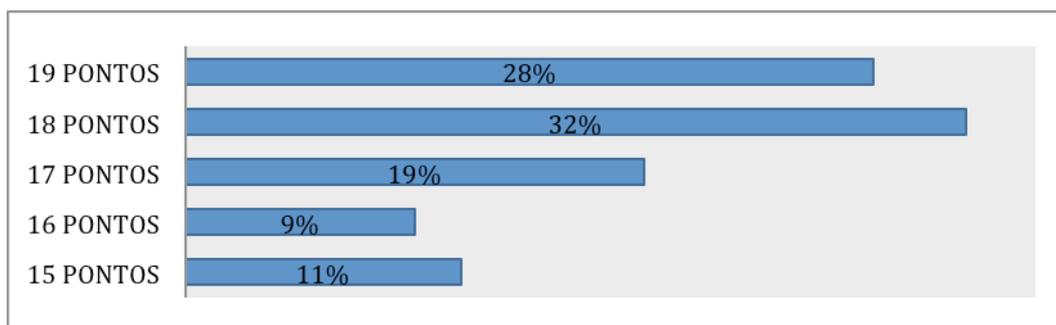
**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Nessa característica percebe-se o baixo índice de pontuação 13, 14, 15 e 16 e a crescente pontuação 17, 34% dos professores, 18, 28% dos professores e 19,

17% dos professores. Essa característica está relacionada a agir com padrões de excelência, encontrar maneira de ser eficiente, terminar atividades a tempo. Verifica-se, portanto que a maioria dos professores tem essa característica empreendedora.

No gráfico 09 será mostrado o resultado para a característica correr riscos calculados.

**Gráfico 09 – Correr riscos calculados**

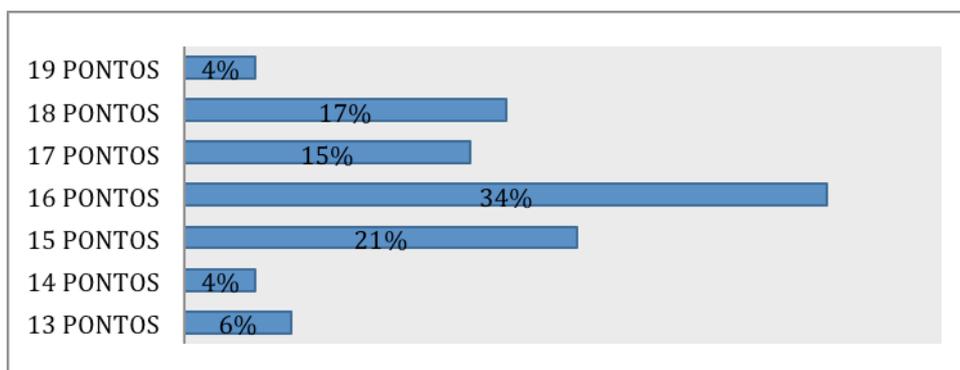


**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

No comportamento do gráfico 09, 32% dos professores obtiveram 18 pontos, 28% obtiveram 19 pontos e 19% obtiveram 17 pontos. Essa característica está relacionada à avaliação de alternativas, tentativa de controlar os resultados e desafios, buscando agir probabilisticamente, correndo riscos calculados. Os professores mostraram que sua pontuação está acima do índice para se enquadrar nesse comportamento empreendedor também.

O gráfico 10 afere-se a característica empreendedora estabelecimento de metas.

**Gráfico 10 – Estabelecimento de metas**

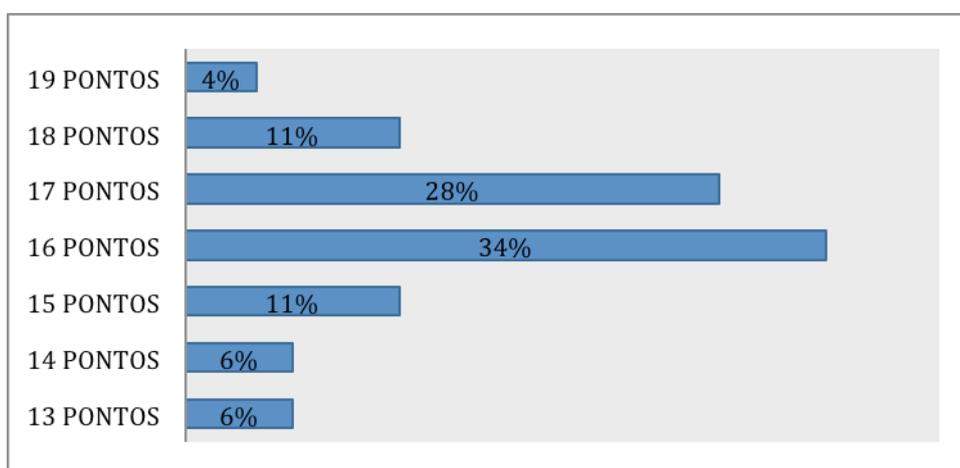


**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Pode-se observar que 34% dos professores obtiveram 16 pontos, enquanto 21% dos professores apresentaram 15 pontos e 17% obtiveram 18 pontos. Esse comportamento está relacionado ao estabelecimento de metas desafiantes, visão de longo prazo e objetivos mensuráveis. Nessa característica a maioria dos professores obteve acima de 15 pontos, demonstrando como ponto forte essa característica comportamental.

A característica empreendedora mostrada no gráfico 11 é a busca de informações, ela é a sétima das dez CCEs verificadas nesse estudo.

**Gráfico 11 – Busca de informações**

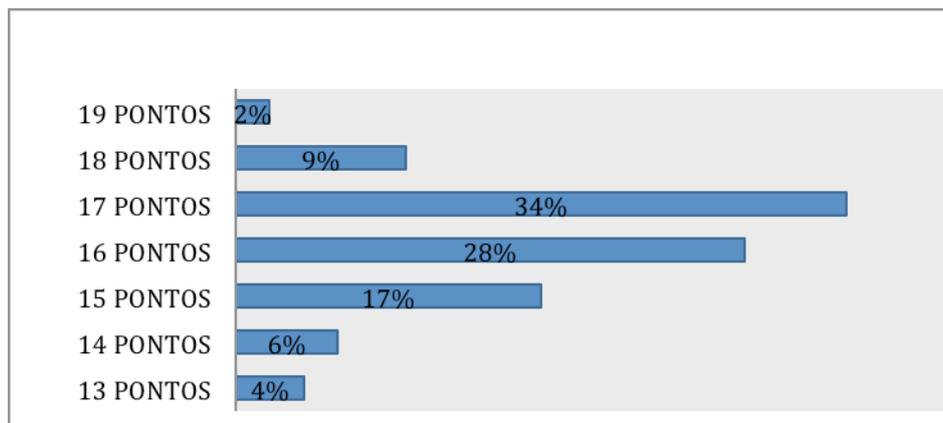


**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Nesse comportamento observa-se que 34% dos professores obtiveram 16 pontos e 28% obtiveram 17 pontos, isso demonstra que essa característica é presente na maioria dos professores que responderam esse questionário. Essa característica diz respeito a investigar informações, consultar especialistas para sentir-se mais seguro na tomada de decisão.

Independência e autoconfiança é outra característica empreendedora que será averiguada, como mostra o gráfico 12.

**Gráfico 12 - Independência e autoconfiança**

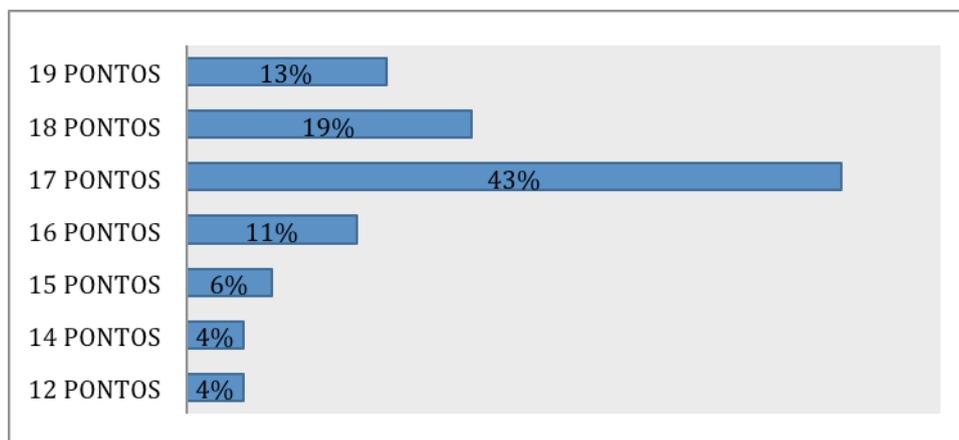


**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Assim como na característica anterior, essa característica também teve grande representatividade, 28% dos professores obtiveram pontuação 16 e 34%, pontuação 17. A independência e autoconfiança está relacionada à busca de autonomia, a força nas opiniões, a prevalência das relações.

Planejamento e monitoramento sistêmico é a característica comportamental empreendedora analisada no gráfico 13.

**Gráfico 13 - Planejamento e monitoramento sistêmico**

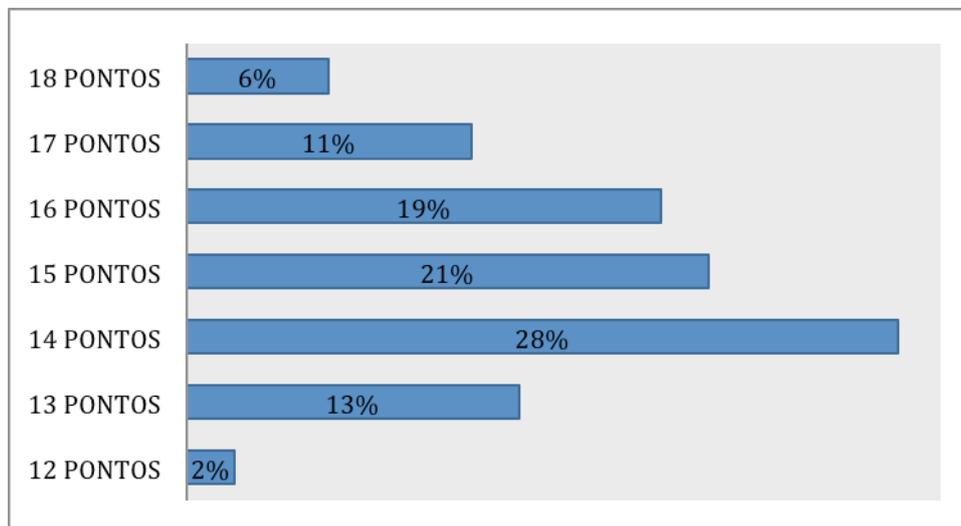


**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Nessa característica pode-se perceber uma predominância de 43% dos professores que alcançaram 17 pontos e 19% de professores que alcançaram 18 pontos. Esse comportamento diz respeito a dividir tarefas grandes em subtarefas pequenas para alcançar o objetivo, revisão constante dos planos e registros para tomada de decisão eficiente.

No gráfico 13, verifica-se nos professores a característica persuasão e rede de contatos.

**Gráfico 13 - Persuasão e rede de contatos**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Esse foi o comportamento que se obteve a menor pontuação com maior porcentagem de professores. 28% dos professores respondentes alcançaram 14 pontos, que para McClelland (1972) não se enquadra com essa característica empreendedora. 21% alcançaram 15 pontos, 19%, 16 pontos. Essa característica está relacionada a utilizar estratégias para influenciar pessoas, utilizar pessoas para alcançar os próprios objetivos, manter relações ativas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo contribuir com o debate sobre empreendedorismo e características empreendedoras, tanto para os professores, alvo desse estudo, quanto para as demais áreas que podem fazer bom uso das CCEs no seu dia a dia e carreira. A partir deste influxo que chega por meio do instrumento de mensuração das características do comportamento empreendedor de McClelland (1972), é que pretendeu-se verificar a manifestação das CCEs nos docentes capacitados por essa solução conforme o padrão de pontuações definidos na teoria.

Esse tema é bastante estudado e explorado, porém o desafio para esse artigo foi voltar essas características empreendedoras para os docentes responsáveis por ensinar empreendedorismo nas escolas de ensino fundamental, começando do primeiro ano ao nono ano, ou seja, para crianças e adolescentes em formação. Com esses professores obtendo um alto índice de características empreendedoras, subteve-se que esses alunos têm grandes chances de estarem aprendendo a empreender e potencializando suas habilidades, tornando essas habilidades comportamentos empreendedores para a sua vida desde cedo. Foi exatamente nessa questão que o presente artigo se embasou, em verificar as características comportamentais empreendedoras afloradas nesses professores.

Como respostas as pesquisas, constatou-se através do instrumento de McClelland (1972) que os professores não criaram uma imagem supervalorizada de si e que em 9 das 10 características empreendedoras, a maioria dos professores alcançaram pontuação superior a 15 nas CCEs.

Pode-se destacar a característica planejamento e monitoramento sistemáticos que obteve 17 pontos, com 43% dos professores com esse comportamento, assim como, a característica comprometimento alcançando 18 pontos com 38% dos professores. As demais características, busca de oportunidade e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, e independência e autoconfiança alcançaram pontuações acima de 15, conseguindo assim perceber que os professores, na sua maioria, têm características comportamentais empreendedoras.

A única CCE que obteve pontuação abaixo de 15 foi a persuasão e rede de contatos que merece atenção, pois indica criação e desenvolvimento de *networking* e influência nas pessoas, que são importantes para aprendizado e novas experiências.

Como perspectiva para novos estudos, sugere-se aferir as características do comportamento empreendedor dos alunos estudantes dessa solução educacional, a fim de traçar um paralelo entre o perfil empreendedor dos professores encontrados nessa pesquisa, com a descoberta das características empreendedoras dos alunos.

Portanto, diante dos resultados, percebe-se que os professores de empreendedorismo de ensino fundamental capacitados à solução educacional de

uma instituição de fomento de empreendedorismo são, em sua maioria, docentes empreendedores.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARTEL, Gonter. **Análise da evolução das características comportamentais empreendedoras dos acadêmicos do curso de administração de uma les catarinense**. 2010. 89 p. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2010.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 20 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007

COSTA, Alessandra Mello; BARROS, Denise Franca; CARVALHO, José Luis Felício. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 1, p.179-197, março-abril. 2011.

COSTA, Alexandre Marino; CERICATO, Domingo; MELO, Pedro Antonio. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, out/dez. 2007.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. 1. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza**. São Paulo: Cultura, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia Empreendedora**. 1. ed. São Paulo: Cultura, 2003.

\_\_\_\_\_. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 1. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

\_\_\_\_\_. **Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: Práticas e princípios. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUTRA, Ivan de Souza. **O perfil do Empreendedor e a Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas Londrinenses**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, Maringá/Londrina. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp002395.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

DUTRA, Ivan de Souza; PREVIDELLI, José de Jesus. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003, São Paulo. **Anais**. Atibaia: São Paulo, 2003, 27p.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, G.; MUYLDER, C. Auto-percepção do perfil McClelland: um estudo de caso Empretec. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva, [S.l.]**, Minas Gerais, v. 9, n. 16, 2010.

FREIRE-MAIA, Newton. **A ciência por dentro**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.

GREATTI, Lígia. Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá, **FACEF PESQUISA**, Maringá v. 8, n. 1, 2005.

GURGEL, Frederico. **Criação e gestão de novos negócios**: o comportamento empreendedor e seu universo de atuação. 1. ed. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2015.

HENRIQUE, D.C; CUNHA, S. K. Prática Didático-Pedagógica no Ensino de Empreendedorismo em Cursos de Graduação e Pós-Graduação Nacionais e Internacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 5, p. 112 – 136, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. 3. ed. Recife: Bagaço, 2008.

LOPES, Rose. **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.

MCCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MAI, Antonio Fernando. **O perfil do empreendedor versus a mortalidade das micro e pequenas empresas comerciais do município de Aracruz/ES**. 2006, 187 p. Dissertação (Mestrado). FUCAPE, Vitória, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Silvana Neumann *et al.* **Empreendedor por um dia**. Lajeado: Editora da Univates, 2014

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEDEIROS, Tiago César de Paiva. **Empreendedorismo e inovação: Um estudo de caso na indústria de software do Rio Grande do Norte**. 2011, 205 p. Dissertação (Mestrado). UFRGS, Porto Alegre, 2012.

MURPHY, P. J., LIAO, J., & WELSCH, H. P. (2006). *Journal of Management History*. **A conceptual history of entrepreneurial thought**. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13552520610638256>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

RAMOS, S.; FERREIRA, J. Levantamento das práticas e conteúdos do ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em administração da cidade de Curitiba – PR. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII. CD-ROM, **Anais**: Curitiba, 2004.

REDFORD, Dana Thacher. ***The state of entrepreneurship education in Portugal- an empirical study on a nascente system in the European Union policy framework.*** 2009. 231 p. Tese de Doutorado. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCABENI, N. L. B.; CRISÓSTIMO, A. L. **A Importância da Educação Empreendedora na Formação Inicial do Administrador.** Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO. Vol. 06, 2008. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/237480933\\_A\\_IMPORTANCIA\\_DA\\_EDUCACAO\\_EMPREENDEDORA\\_NA\\_FORMACAO\\_INICIAL\\_DO\\_ADMINISTRADOR](https://www.researchgate.net/publication/237480933_A_IMPORTANCIA_DA_EDUCACAO_EMPREENDEDORA_NA_FORMACAO_INICIAL_DO_ADMINISTRADOR)>. Acessado em: 24 mar. 2017.

SEBRAE. **As dez características empreendedoras.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas>>. Acesso em: 6 set. 2016.

SEBRAE. **Relatório agenda estratégica das micro e pequenas empresas 2011-2020.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM\\_2013\\_Pesquisa\\_Completa.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Completa.pdf)>. Acesso em: 6 set. 2016.

SOUSA, E.C.L. de; SOUZA, C. C. L de; ASSIS, S. de A. G.; ZERBINI, T. Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. In: ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28. **Anais**: Curitiba, PR, 2004

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

UNESCO. ***Proyecto regional de educación para América Latina y El Caribe.*** Disponível em: <<http://www.unesco.cl/port/prelac/focoest/2.act>>. Acesso em: 03 out. 2016.

WEBER, M. A. **Ética protestante e o espírito do capitalismo.** 1. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2003.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.