

Volume 2 Número 1 Janeiro/Junho 2018 ISSN 2526-9054

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNI7

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



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. 2 | n. 1 | jan./jun. | 2018 | 317 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. 2, n. 1 (jan./jun. 2018) – Fortaleza: UNI7, 2018 [*on-line*]

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 | 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 terceira edição é composta por 9 (nove) artigos científicos e já está indexada a base de dados do Google Acadêmico (*Scholar Google*), *Public Knowledge Project (PKP Index)* e Diretório de Políticas Editoriais das Revistas Científicas Brasileiras do IBICT (Diadorim). 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.

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. 2, n. 1, jan./jun. 2018

ISSN 2526-9054 (eletrônico)

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DA MADEIREIRA TRÊS IRMÃOS..... 13

Emanuel Geffson Dantas Angelim

Olivia Lima Guerreiro de Alencar

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DO BANCO DE ALIMENTOS NUTRICIONAL DO CEARÁ (BANCE) E DA CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO CEARÁ (CEASA/CE)..... 51

Emanuela de Lima Moita

Michelle Gonçalves Lima

Luciana Freire de Lima Marinho

Marcos Aurélio Maia Silva

INDICADORES DA QUALIDADE EM SERVIÇO NUMA AGÊNCIA DE CORREIOS: ANÁLISE PRÁTICA..... 87

Francili Moreira de Sousa Costa

Marcos Aurélio Maia Silva

ANÁLISE DE CUSTOS COM TRANSPORTE DE MERCADORIAS DA TEDA LOGÍSTICA..... 113

Guilherme Brasil de Oliveira

Ricardo Aquino Coimbra

LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM NA DONIZETE DISTRIBUIDORA..... 143

Iago Gomes Freire

Jean Mari Felizardo

MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA ASSUNÇÃO..... 191

Larissy Pereira Vieira de Carvalho

Maria Letícia Tavares Assunção

Roseilda Nunes Moreira

MARKETING DE RELACIONAMENTO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES NA REDE DE FARMÁCIAS PAGUE MENOS..... 221

Marília Barroso Carneiro

Thays da Silva Bernardes

Lorena Lourenço Magalhães

LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-CONSUMO POR MEIO DA COLETA SELETIVA DOMÉSTICA NA TORRE VENEZUELA DO CONDOMÍNIO AMÉRICA DO SUL. 253

Roberta Maria de Almeida Pereira

Jean Mari Felizardo

SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PARA TRATAMENTO DA DEPENDÊNCIA QUÍMICA, NA MODALIDADE DE INTERNAÇÃO INVOLUNTÁRIA, NA DESPERTAR CLÍNICA TERAPÊUTICA, SOB A ÓTICA DOS FAMILIARES DOS PACIENTES 285
Rodrigo Xavier Fernandes
Ricardo Aquino Coimbra

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DA MADEIREIRA TRÊS IRMÃOS

Emanuel Geffson Dantas Angelim

Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
emanuelgeffersom@hotmail.com

Olivia 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

O presente artigo teve por objetivo geral medir a satisfação dos funcionários da Madeireira Três Irmãos no seu ambiente de trabalho localizada no município de Icó-CE. Para realização do estudo foram analisadas as cinco dimensões da satisfação propostas por Siqueira que são: satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. Dissertando ainda sobre as cinco teorias clássicas da motivação. Para esse fim utilizou-se os métodos e técnicas de uma pesquisa exploratória-descritiva de cunho bibliográfico, os dados foram obtidos através de um questionário estruturado conforme a escala de satisfação no trabalho (EST) de Siqueira (2008). O resultado obtido pela pesquisa mostrou que os funcionários estão satisfeitos nas dimensões satisfação com a chefia que obteve a maior média geral de 6,90, e na dimensão natureza do trabalho que recebeu a média 5,10. Os funcionários estão indiferentes nas outras três dimensões, satisfação com os colegas que obteve a média 4,02, satisfação com as promoções que obteve a média 4,76 e a satisfação com o salário obteve a média de 4,88.

PALAVRAS-CHAVE: Funcionários. Insatisfação. Motivação. Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

This article has as its general objective to measure workers satisfaction of the working environment at Madeireira Três Irmãos industry in Icó-CE. For the fulfillment of this study, it was analyzed five satisfaction dimensions as proposed by Siqueira, that are: colleagues, wage, headship, working nature and promotion satisfaction. Still discoursing over the five motivation classical theories. For this purpose it was used methods and techniques related to exploratory-descriptive bibliographic research. Data was obtained through questionnaires structured according to Siqueira's working satisfaction scale (EST, for the portuguese acronym, 2008). The obtained results of this research has shown that employees are satisfied with headship (higher general grade; 6,90) and working nature (general grade of 5,10). Employees are indifferent to the other three satisfaction dimensions: Colleagues (4,02), promotions (4,76) and wage (4,88).

KEYWORDS: Dissatisfaction. Satisfaction. Satisfaction of the Working. Workers.

1 INTRODUÇÃO

Existem inúmeras definições do conceito de satisfação no trabalho, autores que se referem a satisfação como um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas, por outro lado existem autores que defendem a satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho, esta perspectiva considera o estudo da satisfação no âmbito das atitudes no trabalho. O ser humano motivado pode resultar em aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de uma considerável redução no absenteísmo, nos atrasos e outros (MONTANA; CHARNOV, 2010). Por tanto o problema dessa pesquisa é como a satisfação no trabalho é percebida pelos funcionários da Madeireira Três Irmãos.

A satisfação no ambiente de trabalho é um tema que já vem sendo amplamente abordado e estudado há algum tempo no mundo acadêmico e no mercado, as organizações estão cada vez mais preocupadas na busca por melhores resultados e com o avanço dos estudos sobre a satisfação no ambiente de trabalho pôde-se perceber que esse é um dos principais fatores de impacto no resultado das organizações.

Como resultado de uma pesquisa feita no ano de 2007 pelo Instituto Gallup realizado em 24 países, os trabalhadores brasileiros estão entre os mais satisfeitos com o trabalho em todo mundo. Segundo levantamento, realizado a pedido do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), 90% das pessoas estão felizes com suas atividades profissionais no Brasil, número consideravelmente superior ao de outros países mais desenvolvidos, como o Japão, onde esse índice alcança 78% dos entrevistados. De acordo com o BID, a elevada taxa de informalidade e autonomia no país pode ajudar a explicar tal fato, visto que, apesar de não serem tão bem remunerados e de terem, em média, piores condições de trabalho que as das nações desenvolvidas, os trabalhadores brasileiros valorizariam a flexibilidade e o desenvolvimento de habilidades pessoais. Na classificação da pesquisa, o Brasil ficou atrás de Índia e Estados Unidos e à frente de China, Grã-Bretanha e Alemanha (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Este artigo científico tem como objetivo específico empírico medir a satisfação no ambiente de trabalho dos funcionários da Madeireira Três Irmãos, quais os aspectos do ambiente de trabalho estão ou não satisfazendo suas necessidades,

medir a satisfação no ambiente de trabalho dos funcionários da Madeireira Três Irmãos através dos seguintes objetivos específicos: descrever os processos de satisfação com a natureza do trabalho, descrever os processos de satisfação com a chefia, descrever os processos de satisfação com o salário, descrever os processos de satisfação com os colegas, descrever os processos de satisfação com as promoções.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo foi desenvolvido com base nos conceitos e fundamentos existentes na literatura científica acerca do tema em debate, que vão nortear este artigo. São eles: teorias clássicas da motivação, satisfação com o salário, satisfação com os colegas, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e a satisfação com as promoções.

2.1 TEORIAS CLÁSSICAS DE MOTIVAÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas quatro teorias clássicas da motivação, que são provavelmente as mais conhecidas e estudadas sobre a motivação dos trabalhadores.

2.1.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades

Pode-se afirmar que a mais conhecida teoria sobre a motivação é, possivelmente, a hierarquia de necessidades de Abraham Maslow. De acordo com Maslow, intrínseco a cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, que são: fisiológica: são as mais primitivas e as primeiras a serem atendidas. Elas representam as coisas que o seu corpo precisa para funcionar, como ar, água, comida, sono, etc. segurança: estão relacionadas com a proteção do eu, como ordem, estabilidade, garantias. São as necessidades de estar fora de perigo; social: representam a necessidade humana de interagir com outros humanos. Amizade, aceitação e o sentimento de pertencer ao grupo; estima: entre elas estão à necessidade de ser reconhecido pelas próprias qualidades e de ter o

respeito dos grupos dos quais faz parte, realização e autonomia; autorrealização: o indivíduo quer alcançar a plenitude consigo mesmo e com o mundo, e então dedica-se a buscar crescimento pessoal e a realizar seus objetivos de vida (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Conforme essa teoria, embora nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida, uma substancialmente satisfeita não motiva mais. Em vista disso, na medida em que cada uma delas é atendida, a próxima torna-se dominante.

2.1.2 Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas e antagônicas de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, denominado de teoria X e em contrapartida, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, denominado de teoria Y (VIEIRA et al. 2010).

A teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático que faz com que as pessoas trabalhem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, visando os objetivos da organização. As pessoas são tomadas como recursos ou meios de produção. De acordo com essa teoria, a administração caracteriza-se por aspectos como: organizar os recursos da empresa no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos; dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa. Essa teoria força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais (VIEIRA et al. 2010).

A teoria Y é um estilo mais moderno de administração, se baseia em premissas mais democráticas e liberais a respeito da natureza humana. As pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar, pois o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa quando é voluntariamente desempenhado, ou uma fonte de punição quando é evitado sempre que possível. A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é natural quanto jogar ou descansar. As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento e capacidade para assumir responsabilidades (VIEIRA et al. 2010).

2.1.3 Teoria dos Dois Fatores

Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos localizam-se no ambiente em torno das pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desenvolvem seu trabalho. Como essas condições são administradas e empregadas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários e regulamentos internos. Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo desenvolve. Os fatores motivacionais estão sob a gestão da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Abrangem sentimentos de crescimento pessoal, reconhecimento profissional e autorrealização e, dependem das tarefas que o indivíduo desenvolve no trabalho. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando eles são ótimos, provocam a satisfação nas pessoas, entretanto quando são péssimos, eles a evitam (VIEIRA et al. 2010).

2.1.4 Teoria de Necessidades de McClelland

David McClelland desenvolveu a Teoria da Necessidade de Realização, pela qual, assume uma representação social do indivíduo como um agente autônomo e único responsável pelo seu sucesso ou seu fracasso. Portanto, sua motivação está ligada ao impulso de obter sucesso nas atividades desenvolvidas, mais pela sua realização pessoal (intrínseca), do que pelo recebimento de recompensas externas (extrínseca) (RIBAS, 2010).

A teoria enfoca três necessidades que podemos definir como: necessidade de realização (nAch): é a busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões, impulso para alcançar sucesso; necessidade de poder (nPow): necessidade de fazer com que os outros indivíduos se comportem de um

modo que não fariam naturalmente; necessidade de afiliação (nAff): desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2011).

2.2 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: O MODELO DAS CINCO DIMENSÕES

A busca pela compreensão dos sentimentos que emergiam dos trabalhadores foi marcada pela aproximação de satisfação com o processo motivacional. Por muito tempo satisfação e motivação estiveram juntas em teorias que tratavam de características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho. Os estudiosos defendiam a noção de satisfação como um componente da motivação dentro desta perspectiva satisfação foi estudada como causa de comportamentos de trabalho (SIQUEIRA, 2008).

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos trabalhadores dentro do ambiente organizacional, frente em consideração cinco dimensões (SIQUEIRA, 2008):

- a) Satisfação com os colegas de trabalho: contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas;
- b) Satisfação com o salário: contentamento com os ganhos financeiros comparados com a carga de trabalho, com a capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços para a realização da tarefa;
- c) Satisfação com a chefia: contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;
- d) 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;
- e) 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.

2.3 SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

Neste dimensão serão abordados os temas centrais relacionados ao salário, conceito, aspectos e a sua relação com a motivação e satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

2.3.1 O Caráter Multivariado do Salário

Salário é o dinheiro recebido por trabalho ao decorrer de um determinado período de tempo (MONTANA; CHARNOV, 2010). O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro de forma regular (FRANÇA, 2010).

Algumas das principais definições sobre o termo salário são: salário nominal: aquele que consta em todos os documentos legais; salário efetivo: é o valor recebido efetivamente pelo empregado, já descontadas as obrigações legais; salário complessivo: é o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela; salário profissional: é aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros); salário relativo: é a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa; salário absoluto: é o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento (MARRAS, 2011).

É importante ressaltar a diferença entre os termos, recompensa, remuneração e salário, por vezes confundidos e tratados com sinônimos. O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular. A remuneração pode ser entendida como a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pelo trabalhador. Engloba além do salário as recompensas, que são remunerações variáveis como, participação nos lucros e resultado, participação acionária e os benefícios como, assistência médica, vale transporte, vale refeição, etc. (FRANÇA, 2010).

2.3.2 Política Salarial

A política salarial é definida como o estudo do comportamento salarial aplicado em certo setor empresarial. Se tratando de cargos e salários, a pesquisa

salarial possibilita o acompanhamento dos salários praticados por outras organizações no mercado (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Cargo é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que tem por responsabilidades específicas a serem desempenhadas pelo seu ocupante. Tarefa é um conjunto de elementos que requer o esforço humano para um determinado fim, quando tarefas se acumulam para justificar a empregabilidade de uma pessoa surge a função. A função é representada por um conjunto de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem o serviço de uma pessoa. Dessa forma quando há um conjunto de funções similares forma-se o cargo, que também passa a ser entendido com um conjunto de funções (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Uma política salarial deve ter como conteúdo estrutura de cargos e salários: isto é classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos; salários de admissão: para as diversas classes salariais. O salário de admissão para cada cargo coincide com o limite inferior da classe salarial; previsão de reajustes salariais: sejam por determinação legal, sejam espontâneos (CHIAVENATO, 2015).

2.3.4 Novas Abordagens de Remuneração

Remuneração funcional: ocorre porque o plano de cargos e salários gira em torno dos cargos, política e pesquisa de salarial, não levando em consideração as pessoas (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Remuneração variável: tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensa-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização. É a parcela da remuneração total creditada periodicamente a favor do funcionário, em geral é de caráter seletivo e depende dos resultados alcançados pela empresa (CHIAVENATO, 2015).

Remuneração por habilidades: as empresas pagam as pessoas baseadas naquilo que elas demonstram saber, mais do que a função específica que exercem. A remuneração por habilidade pode ser baseada em dois tipos: baseada no conhecimento relativo a uma função, como um professor ou um analista financeiro e baseada em multi-habilidades, ao vincular a remuneração ao número e a qualidade das diferentes capacidades em desempenhar as funções (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Remuneração por resultado: vincula o pagamento ao atendimento de metas previamente negociadas entre a empresa e o funcionário, lida com os resultados de curto prazo. É geralmente utilizada para recompensar desempenho individual ou de equipes (FRANÇA, 2010).

Remuneração por competência: é relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada funcionário, é a remuneração flexível que premia certas habilidades técnicas ou competências necessárias ao sucesso da empresa (CHIAVENATO, 2015).

2.4 SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS

Neste capítulo serão abordados temas de como os funcionários interagem no âmbito organizacional com os colegas de trabalho, e os resultados dessas relações nos aspectos da satisfação no ambiente de trabalho.

2.4.1 Comportamento Humano nas Organizações

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações. Aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Cultura é um fenômeno enérgico que nos cerca em todas as horas, sendo continuamente desempenhada e criada por nossas interações com outros, moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que norteiam e limitam o comportamento. Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver notadamente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como limita, estabiliza e proporciona estrutura e significado aos membros dos grupos (SCHEIN, 2009).

As decisões em uma organização são tomadas de acordo com o referencial existente em sua cultura. As prioridades dos valores variam de uma organização

para outra, dando origem a cultura organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, conduzindo, em média, melhores condições para alcançar os resultados (LACOMBE, 2005).

2.4.2 Trabalho em Equipe

A Teoria Z idealizada por Willian Ouchi aponta que para o desenvolvimento e condução de uma equipe umas das principais lições é a confiança. De acordo com essa teoria a produtividade e a confiança andam lado a lado. A sutileza também é outro aspecto fundamental dessa teoria. Os relacionamentos entre as pessoas são sempre complexos e estão em mudança. Um supervisor que conhece seus subordinados pode identificar personalidades com precisão, decidir quem trabalha com quem e formar equipes de trabalhos eficazes. Produtividade, confiança e sutileza não só proporcionam maior produtividade por meio de coordenação mais afetiva como se encontram inextricavelmente ligadas entre si (LACOMBE, 2005).

A lealdade aos colegas é um fator que afeta a produção das organizações e a tensão existente no ambiente de trabalho. O aumento da lealdade aos colegas tende a aumentar a produtividade nos grupos que aceitam os objetivos das organizações e diminuí-la nos que não aceitam. Quanto a maior lealdade entre os colegas, menor a tensão no ambiente (LACOMBE, 2005).

Grupo pode ser definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem buscando alcançar determinado objetivo. Um grupo de trabalho é aquele que basicamente interage para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade. Seu desempenho é apenas o somatório das contribuições individuais de seus membros. Não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho maior do que o somatório das contribuições individuais. Equipes de trabalho, por sua vez geram uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que apenas as somas das contribuições individuais. Os gestores buscam uma sinergia positiva que permita à organização melhorar seu desempenho. O uso extensivo das equipes de trabalho gera o potencial para a organização aumentar o

seu resultado sem necessidade de aumentar os investimentos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

2.5 SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

No desenvolvimento deste capítulo serão apresentados os principais temas relacionados à chefia, conceito, aspectos e a relação com a motivação e satisfação dos trabalhadores no ambiente organizacional.

2.5.1 Conceito de Liderança

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão de futuro baseada em um conjunto corrente de ideias e princípios. A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada, uma empresa descapitalizada pode pegar dinheiro emprestado, uma empresa em localização ruim pode se mudar, assim como os produtos ou processos de produção. Uma organização sem liderança tem pouca chance de sobreviver. Líderes são pessoas humanas com qualidades e defeitos. O líder é muito mais necessário nas situações instáveis. Ele é necessário para mudar, líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem em seus seguidores (LACOMBE, 2005).

Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção numa organização. Entretanto, nem todos os líderes são administradores e nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização conferir a seus gestores autoridade formal não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

2.5.2 Estilos de Liderança

Os estilos de lideranças consistem nas atitudes, o modo como o líder se relaciona com os seus seguidores, destaca-se a seguir as três formas

costumeiramente utilizadas pelos líderes em situações mais variadas (ARAUJO; GARCIA, 2014):

Autocráticos ou autoritários: o líder que se assume dessa maneira tem o comportamento regido pelas tradições, não costumam ouvir seus seguidores, suas decisões são centralizadas. O importante é a tarefa, que no final o que foi projetado seja entregue; democráticos ou participativos: nas relações desse estilo de liderança o enfoque é as relações humanas e não a produção. Os seguidores participam do processo de tomada de decisões. Objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seus seguidores de maneira democrática; laissez-faire ou liberal: os líderes pertencentes a esse estilo são permissivos com os seus seguidores, dando-lhes liberdade para executarem suas tarefas, contudo essa liberdade pode passar uma impressão que não há liderança, pois não existe um foco como nos estilos anteriores.

2.5.4 Abordagens de Liderança

Existem diversas características que diferenciam um líder das demais pessoas, e os três estilos de liderança distintos que podem ser adotados pelos líderes, de acordo com a circunstância em que se encontra. Pode-se constatar que estes atributos costumam distinguir as abordagens de liderança por meio da intensidade de sua parição (ARAUJO; GARCIA, 2014):

Abordagem dos traços de personalidade: reforça a concepção de liderança, não se aprendem, mas é possível aperfeiçoar as competências. O importante para compreender essa abordagem é que a distinção entre líder e seguidor se faz presente na personalidade peculiar que o líder apresenta, as características marcantes fazem da pessoa um verdadeiro líder, determinando o impacto da sua liderança;

Abordagem comportamental: parte do mesmo pressuposto da abordagem dos traços de personalidade, determina que a liderança é crucial para o desenvolvimento da organização. São consideradas as atitudes dos indivíduos e não suas características peculiares;

Abordagem contingencial: o líder deve estar preparado para tudo. É essencial, que ao trabalhar a relação de liderança, não se esqueça das bases que a

sustentam. Essas bases englobam os líderes por traços de personalidade e da autoridade formal;

Abordagem do grid gerencial: esta abordagem possibilita a interação entre os três estilos de liderança apresentados anteriormente. Para isso, são utilizados dois eixos norteadores, ambos com escalas de nove pontos, sendo que o eixo horizontal é referente a preocupação do líder para com a tarefa (produção), enquanto o eixo vertical consiste no foco que o líder tem nas pessoas (ARAUJO; GARCIA, 2014).

2.6 SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

No decorrer dessa dimensão faz-se um estudo sobre o contentamento dos trabalhadores despertado pelas tarefas e com a capacidade das tarefas em absorverem o trabalhador e com as variedades das mesmas.

2.6.1 Natureza do Trabalho

O conceito de qualidade de vida no trabalho requer que as organizações sejam capazes de oferecer trabalho qualificado em vez de tarefas, juntando novamente o trabalho ao indivíduo e à sua existência. Podem-se identificar seis dimensões da natureza do trabalho (LACOMBE, 2005):

Dimensão fisiológica: o funcionário não é uma máquina e não trabalha como tal, não é infalível e nem incansável. O homem é excelente na coordenação, diferente das máquinas, consegue relacionar a percepção à ação;

Dimensão psicológica: a definição dos diferentes tipos de trabalho numa hierarquia de personalidades como o trabalho manual cabendo ao mais indigno, e o trabalho intelectual direcionado à personalidade integral dos mais nobres. Com o advento da revolução industrial o número de horas trabalhadas aumentaram isto resultou em uma melhora substancial nas condições de vida, e esse aumento causou mudanças de valores;

Dimensão social: o trabalho cria vínculos sociais, determina em grande parte o status do trabalhador. O status agregado pelo trabalho define a sua posição na sociedade e o seu papel nela;

Dimensão econômica: o trabalho passa a ter um componente econômico a partir do momento em que a sociedade adota a divisão de trabalho. O trabalho não é só o meio de vida para o trabalhador, produz também o capital para a economia. Produz os meios pelas quais a economia se perpetua, proporciona os riscos da atividade econômica e os recursos para o futuro, especialmente para geração de novos empregos;

Dimensão do poder: existe uma relação de poder implícita quando se trabalha em grupo, principalmente no trabalho dentro das organizações. Em qualquer organização, não importa o tamanho, é imprescindível que exista autoridade pessoal. A vontade do membro da organização é subordinada à de outra pessoa, é um fato inerente às organizações;

Dimensão do poder econômico: nas sociedades modernas, economia e poder estão ligados. A distribuição das compensações e divisão da renda disponível entre os membros requer uma autoridade central com poder de decisão.

2.7 SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES

Este capítulo busca abordar os temas em torno da satisfação com as promoções, os aspectos nas organizações e nos níveis de satisfação.

2.7.1 Conceitos

As promoções podem ser consideradas como um reforçador comportamental, neste caso é o relacionado ao trabalho que é caracterizado por ser uma forma de reconhecimento diretamente ligada ao trabalho. As promoções devem ser dadas aos funcionários como forma de reconhecimento por sua eficácia como membros colaborativos das equipes que treinam novos colegas, compartilhando informações, ajudando a resolver conflitos e aperfeiçoando novas habilidades necessárias à equipe (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

2.7.2 Plano de Carreira

O plano de carreiras é o que dá tangibilidade ao sistema, a medida que define as sucessões de posições, sua valorização e os requisitos de acesso a elas (DUTRA, 2002).

O planejamento consiste no mapeamento das carreiras com cargos e salários predefinidos. Esse mapeamento pode ser definido em três tipos básicos: estruturas em linha: são muito conhecidas e facilmente visualizadas. Trata do crescimento vertical do indivíduo na empresa, daquele começa como estagiário, passa a auxiliar de vendas, depois vendedor e assim por diante. O ponto crucial deste tipo é que a sucessão de carreiras não possibilita alternativas às pessoas; estruturas em rede: consiste em oferecer alternativas às pessoas da empresa em relação às posições que deverão ser ocupadas por elas. Os critérios previstos a tais posições são estabelecidos pela empresa, sendo limitada a escolha aos funcionários; estruturas paralelas: servem para auxiliar os profissionais das áreas técnicas interessados em gestão. Consiste no posicionamento de duas estruturas em linha, uma técnica e a outra gerencial, de forma paralela. Deste modo os indivíduos podem movimentar-se horizontalmente, migrando do cargo técnico de uma estrutura para o de gestão da outra (ARAUJO; GARCIA, 2014).

2.7.3 Instrumentos de Gestão de Carreiras

Os instrumentos de gestão direcionados para a administração de carreiras podem ser caracterizados e categorizados como um conjunto de políticas e práticas que oferecem suporte a: decisões individuais sobre carreira, de forma vinculada ou não à empresa: nessa categoria inclui-se instrumentos de autoavaliação, processos de aconselhamento profissional, informações estruturadas sobre oportunidades profissionais internas ou externas, processos estruturados de feedback e etc.; gerenciamento de carreira pela empresa: inclui-se nessa categoria: previsão de demanda por recursos humanos, programas de desenvolvimento, programas de capacitação interna e processo de acompanhamento do desempenho e crescimento profissional e etc. (DUTRA, 2002).

3 MÉTODO

Método é a sequencia de operações realizadas pelo intelecto para atingir certo resultado, modelo sistemático, ordenado de pensar e investigar (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, leva a alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O presente estudo está dividido nos seguintes objetivos específicos:

- 1- Descrever as teorias clássicas de motivação;
- 2- Descrever a satisfação com o salário;
- 3- Descrever a satisfação com os colegas;
- 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 no ambiente de trabalho dos funcionários da Madeireira Três Irmãos.

Para o alcançar dos objetivos apresentados, serão descritos no decorrer desse capítulo, os procedimentos metodológicos que caracterizam e organizam a pesquisa em questão.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa será exploratória-descritiva, porque assume formas de pesquisa bibliográfica e estudos de caso. É um levantamento bibliográfico sobre o assunto. Nessa modalidade de estudo busca-se descobrir se existe ou não um fenômeno, é utilizado quando o pesquisador quer investigar tópicos onde existe pouco conhecimento. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Do ponto de vista dos procedimentos a pesquisa realizada será bibliográfica. Quando elaborada a partir de material já publicado constituídos principalmente de livros (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A natureza dessa pesquisa é quantitativa. Sob o enfoque de tudo pode ser mensurado numericamente, pode ser traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (MATIAS-PEREIRA, 2012).

3.2 ESTUDO DE CASO – MADEIREIRA TRÊS IRMÃOS

O estudo de caso é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados (YIN, 2010).

Dessa maneira, foi utilizado o estudo de caso como estratégia para analisar a satisfação no ambiente de trabalho dos funcionários da Madeireira Três Irmãos.

3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

População é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Amostra é a parte da população ou do universo selecionada de acordo com uma regra (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A amostra do presente estudo foi composta por todos os dez funcionários da empresa Madeireira Três Irmãos.

3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e o do universo a ser investigado, os instrumentos de coletas mais tradicionais são a observação, e a entrevista (MATIAS-PEREIRA, 2012).

3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

O presente estudo utilizou a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) desenvolvida por Siqueira, Maria Matias em 2008 como o tipo de instrumento de coleta de dados. A EST é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho: satisfação com salário, satisfação com os colegas, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho. Após testes de clareza e compreensão dos itens da EST, 287 trabalhadores participaram do seu processo de validação. Sobre as respostas dos trabalhadores obtidas por meio de escala de sete pontos onde: 1 = totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito (SIQUEIRA, 2008).

A aplicação da EST poderá ser feita de forma individual ou coletiva, observando os cuidados para que todos os respondentes tenham entendido todas as instruções. Pelo fato da EST ser uma medida multidimensional com cinco dimensões, deverão ser computados cinco escores médios. O cálculo de cada escore médio será obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes nos itens de cada dimensão e divididos pelo número de respondentes. Assim se aplicado na forma completa será dividida por cinco. A interpretação dos resultados deverá considerar quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de satisfação do empregado com a aquela dimensão do seu trabalho. Valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação, valores entre 1 e 3,9 tendem a indicar insatisfação, valores entre 4 e 4,9 tendem a indicar um estado de indiferença (SIQUEIRA, 2008).

3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

Nesta pesquisa não foi efetuado teste de instrumento, pois a escala de satisfação no trabalho já foi validada no Brasil, conforme Siqueira (2008).

3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

Foi solicitada à proprietária da empresa uma autorização para participação da empresa para que os dados necessários pudessem ser obtidos conforme a Carta de Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso (Apêndice A). Logo após autorizada, foi aplicado o questionário estruturado, com os dez funcionários da empresa, seguido de algumas explicações sobre os itens da pesquisa e sua finalidade.

3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Nos subcapítulos seguintes são mostrados o método de coleta de dados utilizado, como foi a tabulação e o tratamento de dados coletados na pesquisa de campo por meio do questionário estruturado.

3.4.1 Coleta dos Dados

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

O questionário foi aplicado junto aos funcionários da Madeireira Três Irmãos no dia 23 de março de 2018, foram aplicados no mesmo dia, com o aplicador presente para auxiliar em alguma dúvida e recebido totalmente preenchido ao final.

3.4.2 Tabulação dos Dados

Tabulação de dados é a parte de análise estatística que permite sintetizar os dados de observação, conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O questionário estruturado utilizado no presente estudo, que foi apresentado Apêndice – B: Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída e validada no Brasil com a intenção de avaliar o grau de satisfação do trabalhador diante das cinco dimensões do seu trabalho.

3.4.3 Tratamento dos Dados

O levantamento e a interpretação dos dados da pesquisa ocorreram de modo individual e conforme especificado na EST, que informa que a versão completa da escala de satisfação no trabalho possui 25 itens que se associam a cada uma das dimensões de análise da satisfação no trabalho, o respondente pode conferir uma nota de 1 a 7 (1= totalmente insatisfeito, 2 = muito insatisfeito, 3= insatisfeito, 4 = indiferente, 5 = satisfeito, 6 = muito satisfeito e 7 = totalmente satisfeito). Após respondidas as questões, foi calculado o escore médio de cada dimensão, somando-se as notas atribuídas a cada item que integra a dimensão avaliada e dividindo-se por cinco. Com esse resultado, é possível indicar satisfação, insatisfação ou indiferença do respondente à dimensão; assim valores médios de 1 a 3,9 indicam insatisfação, 4 a 4,9 mostram indiferença e, 5 a 7 representam satisfação. Quanto maior for o seu escore médio maior será o seu grau de contentamento com a dimensão analisada.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados do instrumento de coleta utilizado na pesquisa e as análises dos resultados de acordo com cada dimensão da satisfação no trabalho.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – MADEIREIRA TRÊS IRMÃOS

A Madeireira Três Irmãos está localizada na Rua Padre Vieira, 755- Centro, Icó- CE. Suas principais atividades são a comercialização de madeira e a produção de portas, janelas, forras e outros produtos de madeira utilizados na construção civil e em outras atividades. Atua no mercado desde o ano 2000, tendo dez funcionários no seu quadro organizacional.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 Satisfação com a Chefia

A pesquisa realizada na Madeireira Três Irmãos mostrou de acordo com a análise do que na dimensão Satisfação com a Chefia obteve-se uma média geral de 6,10 (Apêndice I - Gráfico: Média Geral das Cinco Dimensões) esse valor indica a satisfação do funcionário nessa dimensão. A satisfação com chefia foi a que obteve maior media geral dentre as cinco dimensões pesquisadas.

Na dimensão “Como o chefe organiza o trabalho no meu setor” recebeu média de 6,9, já a dimensão “Interesse do chefe pelo meu trabalho” recebeu média de 6,9, na medida que a dimensão “Entendimento entre eu e meu chefe” recebeu média de 6,9, notou, com relação a dimensão “Maneira como meu chefe me trata” recebeu média de 6,9 e a dimensão “Capacidade profissional do meu chefe” recebeu média de 6,9.

Pode-se observar o alto nível de confiança dos funcionários no seu chefe, o zelo pela comunicação e tratamento com os funcionários, sua capacidade profissional com as situações cotidianas da empresa e as variáveis do ambiente de trabalho, devido ao estilo democrático de liderança adotado pela chefia com o enfoque nas relações humanas e não na produção. Visto que as médias de cada item pertencente à dimensão Satisfação com a Chefia foram as que obtiveram os valores mais altos da pesquisa.

4.2.2 Satisfação com os Colegas

De acordo com a apuração das respostas na dimensão Satisfação com os Colegas, apurou-se a média 4,02 (Apêndice I - Gráfico: Média Geral das Cinco Dimensões) essa média foi a mais baixa registrada pela pesquisa entre as cinco dimensões. Esse valor indica o grau de indiferença dos funcionários da Madeireira Três Irmãos com os colegas.

Na dimensão “Espírito de colaboração dos colegas” obteve-se a média 3,04, já na dimensão “Amizade dos colegas por mim” obteve-se a média 4,1, com relação dimensão “Relacionamento com meus colegas” obteve-se a média 4,4, enquanto na

dimensão “Quantidade de amigos entre os colegas de trabalho” obteve-se a média 4,4 e na dimensão “Confiança que posso ter nos colegas” obteve-se a média 3,8.

Ressalta-se que uma das menores médias obtidas na pesquisa foi a de 3,04 no quesito “Espírito de colaboração dos colegas”, mostrando o baixo nível de colaboração entre os funcionários da empresa. Verifica-se no quesito “Espírito de colaboração dos colegas” a maior quantidade de funcionários que responderam estarem “insatisfeitos” com essa relação entre eles. Recomenda-se que a empresa passe a ter atenção no desenvolvimento das relações entre os funcionários, para que possa haver um clima organizacional favorável que proporcione melhorias nesse relacionamento.

4.2.3 Satisfação com o Salário

Com a apuração e interpretação dos dados na dimensão Satisfação com o Salário obteve-se uma média geral de 4,88 (Apêndice I - Gráfico: Média Geral das Cinco Dimensões) indicando que os funcionários da Madeireira Três Irmãos estão indiferentes quanto a dimensão salarial.

Na dimensão “Meu salário x Horas trabalhadas” obteve-se a média 5,1, enquanto na dimensão “Meu salário x Minha capacidade profissional” obteve-se a média 5,3, na dimensão “Salário x Custo de vida” obteve-se a média 3,8, ao mesmo tempo que na dimensão “Quantia em dinheiro que recebo ao final do mês” obteve-se a média 5,2, já na dimensão “Quantia Meu salário x Meus esforços no trabalho” obteve-se a média 5.

A menor média obtida na dimensão Satisfação com o Salário foi de 3,8 no item “Salário x Custo de vida” que é uma das menores médias obtidas na pesquisa entre as cinco dimensões demonstrando que os funcionários estão insatisfeitos, diferente dos outros itens dessa dimensão nos quais os dados apontam para uma indiferença.

Atenta-se para uma reavaliação da política salarial, análise do real cenário socioeconômico em que a empresa está instalada, para que possa haver uma adequação da faixa salarial dos funcionários com essa realidade, visando um equilíbrio entre a remuneração e o custo de vida.

4.2.4 Satisfação com as Promoções

Segundo a pesquisa a média geral obtida na dimensão Satisfação com as Promoções foi de 4,76 (Apêndice I - Gráfico: Média Geral das Cinco Dimensões) indicando que os funcionários da Madeireira Três Irmãos estão indiferentes com a situação das promoções.

Registrou-se que na dimensão “Número de promoções” obteve-se a média 4,8, na dimensão “Garantias a quem é promovido” obteve-se a média 4,9, enquanto a dimensão “Maneira como são realizadas as promoções” obteve-se a média 4,6, na dimensão “Oportunidades de ser promovido” obteve-se a média 4,7 e na dimensão “Oportunidades de ser promovido” obteve-se a média 4,8.

Mediante a constatação dos resultados pode-se observar que a indiferença com as promoções teve a média mais baixa no item “Maneira como são realizadas as promoções”, deve-se então a empresa reavaliar de que maneira essas promoções estão acontecendo e como agir para que os funcionários possam perceber um aumento de satisfação com as promoções, fazer utilização dos instrumentos de gestão de carreira e comunicar com clareza os critérios para as promoções.

4.2.5 Satisfação com a Natureza do Trabalho

Conforme o resultado da pesquisa, alcançou-se a média geral de 5,10 (Apêndice I - Gráfico: Média Geral das Cinco Dimensões) mostrando que os funcionários estão satisfeitos com a natureza do trabalho, ressaltando que é segunda maior média obtida dentre as cinco dimensões.

Na dimensão “Grau de interesse que minhas tarefas me despertam” recebeu média de 4,9, para a dimensão “Capacidade do meu trabalho absorver-me” atribuiu-se a média de 5,1, com relação à dimensão “Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço” atribuiu-se média de 5,2, já na dimensão “Preocupações exigidas pelo meu trabalho” atribuiu-se média de 5,1 e na dimensão “Variedade de tarefas que realizo” atribuiu-se média de 5,2, notou-se que três funcionários estão “muito satisfeitos”, seis funcionários estão “satisfeitos” e um funcionário está “indiferente”.

Por meio da constatação das médias pode-se observar que a natureza do trabalho realizado na Madeireira Três Irmãos está satisfazendo de maneira positiva os funcionários da empresa, evidenciando a distribuição e variedade das tarefas realizadas pelos funcionários.

4.2.6 Média Geral das Cinco Dimensões

A partir da análise do Apêndice I - Gráfico: Média Geral das Cinco Dimensões, observa-se que os funcionários da Madeireira Três Irmãos encontram-se satisfeitos em duas dimensões, satisfação com a chefia e satisfação com a natureza do trabalho, e nas outras três dimensões satisfação com o salário, satisfação com os colegas e satisfação com as promoções os funcionários estão indiferentes, com isso em nenhuma das cinco dimensões foi constatado insatisfação dos funcionários. Ressaltando que a maior média de todas foi mensurada na dimensão satisfação com a chefia, e a menor média foi medida na dimensão satisfação com os colegas.

Observou-se que a falta de confiança entre os colegas é uma das principais causas de insatisfação, conforme a Teoria Z idealizada por William Ouchi (LACOMBE, 2005) para o desenvolvimento e condução de uma equipe uma das principais lições é a confiança, sem ela não há como os funcionários identificarem satisfação nessa dimensão, a lealdade aos colegas é um fator que afeta a produção das empresas e a tensão existente no ambiente de trabalho, o aumento da lealdade aos colegas tende a aumentar a produtividade nos grupos que aceitam os objetivos das organizações e diminuí-la nos que não aceitam. Quanto a maior lealdade entre os colegas, menor a tensão no ambiente.

Analisando os resultados conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg, podemos considerar que a satisfação com a natureza do trabalho e as promoções representam os fatores que causam motivação, são fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo desenvolve, demonstrando que a empresa de fato na dimensão satisfação com a natureza do trabalho está satisfazendo e motivando seus funcionários, enquanto na dimensão satisfação com as promoções eles se encontram indiferentes.

Enquanto nas outras dimensões satisfação com a chefia, colegas e salários são consideradas fatores externos ou higiênicos, estão fora do controle das pessoas, são fatores puramente ambientais que não dizem respeito à tarefa desempenhada. Onde pode-se perceber a satisfação dos funcionários com a chefia, de fato percebe-se que eles se encontram motivados com modelo de liderança adotada pela chefia. Os funcionários encontram-se insatisfeitos com a relação entre os colegas, a lealdade e o espírito de colaboração da equipe. Na dimensão satisfação com os salários os funcionários encontram-se indiferentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando o ambiente de trabalho está satisfazendo as necessidades do trabalhador, este poderá produzir dentro dos níveis satisfatórios e entregar para a empresa o máximo do seu potencial. Com o mercado cada vez mais competitivo é de suma importância que as empresas possam aproveitar a plena capacidade dos seus recursos, principalmente o capital humano.

A partir da realização da pesquisa na Madeireira Três Irmãos proporcionou-se cumprir o objetivo geral desse artigo que é medir a satisfação dos funcionários da Madeireira Três Irmãos, por meio do cumprimento dos objetivos específicos teóricos e empíricos por intermédio da aplicação junto aos funcionários da Escala de Satisfação no Trabalho desenvolvida por Siqueira (2008) que faz a análise baseada em suas cinco dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

Pertinente aos itens examinados no questionário totalizou-se uma satisfação em praticamente todos os itens da satisfação com a chefia e da satisfação com a natureza do trabalho, indicando a percepção da satisfação dos funcionários principalmente nessas duas dimensões estudadas, evidenciando o bom relacionamento da chefia com os funcionários, influenciando-os para alcançar metas e objetivos da empresa. A natureza do trabalho satisfaz de maneira positiva os funcionários da empresa, evidenciando a oferta de um trabalho qualificado em vez de tarefas, juntando novamente o trabalho ao indivíduo e à sua existência.

. A média mais baixa foi detectada na dimensão da satisfação com os colegas, indicando que os funcionários estão indiferentes, tendo a maior quantidade de funcionários insatisfeitos e a menor média por item de toda a pesquisa. Outra dimensão em que os funcionários atestaram indiferença é na satisfação com salários, observando que é a média mais baixa no item com o meu salário comparado ao meu custo de vida. Já na dimensão satisfação com as promoções é observado a indiferença dos funcionários.

Seria de essencial importância a continuidade desse trabalho, devido as suas limitações por ser uma pesquisa quantitativa, que ela se estendesse com um aprofundamento qualitativo maior com os funcionários, como por exemplo uma entrevista, que essas questões levantadas possam ser melhor debatidas e trabalhadas para melhorar nos aspectos possíveis.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** o capital humano das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

_____. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas** modelos, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; AMORIM, Aparecido Costa de. **Gestão de Pessoas:** desafios estratégicos das organizações contemporâneas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, J. M. Carvalho; NÉVES, José; CAETANO, António. **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: Escolar, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongini. **Práticas de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos Principios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

RIBAS, Raul. **A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação**, Revista PUC São Paulo, São Paulo, 2011, v. 5, n. 1, Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781>> Acesso em 05 out. 2017.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VIEIRA, Carolina Belli et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**, Revista ADMpg Gestão Estratégica, Lavras, 2011, v. 4, n. 1, Disponível em: <<http://bit.ly/2zeIJd4>> Acesso em 05 out. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Madeireira Três Irmãos no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 23 de março de 2018.

Eu, EMANUEL GEFFSON DANTAS ANGELIM, aluno do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Profa. Olivia Guerreiro Alencar, 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 ambiente de trabalho dos funcionários da Madeireira Três Irmãos".

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.

Emauel Geffson Dantas Angelim
Aluno-Pesquisador

Profa. Olivia Guerreiro Alencar
Orientadora da Pesquisa

Lúcia Bernardino Dantas
Proprietária

ANEXO A – Instrumento de Pesquisa – Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o 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 o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- () Com o 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-se.
- () Com o 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.

Apêndice B – Questionário sobre o Perfil Sociodemográfico

1. Sexo:

() Masculino

() Feminino

2. Faixa de Idades:

() 24 - 33 anos

() 34 - 41 anos

() 42 - 50 anos

() 51 anos ou mais

3. Escolaridade:

() Superior Incompleto

() Médio Completo

() Fundamental Completo

() Fundamental Incompleto

4. Tempo de empresa:

() 0 - 2 anos

() 2 - 6 anos

() 4 - 10 anos

() 10 anos ou mais

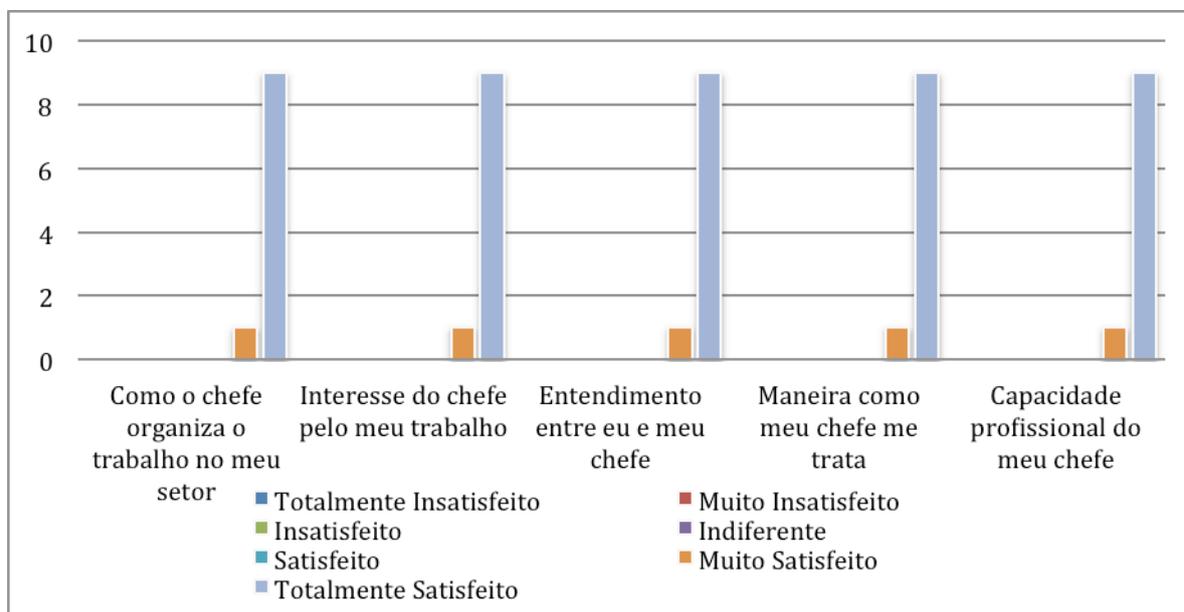
Apêndice C – Perfil sóciodemográfico dos participantes da pesquisa**Tabela 1: Perfil sóciodemográfico dos participantes da pesquisa**

| Variáveis | Níveis | Quantidades |
|------------------|------------------------|-------------|
| Sexo | Masculino | 9 |
| | Feminino | 1 |
| Idade | 24 - 33 anos | 3 |
| | 34 - 41 anos | 2 |
| | 42 - 50 anos | 2 |
| | 51 anos ou mais | 3 |
| Escolaridade | Superior Incompleto | 1 |
| | Médio Completo | 2 |
| | Fundamental Completo | 3 |
| | Fundamental Incompleto | 4 |
| Tempo de empresa | 0 - 2 anos | 1 |
| | 2 - 6 anos | 3 |
| | 4 - 10 anos | 2 |
| | 10 anos ou mais | 4 |

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Apêndice D – Gráfico 1: Satisfação com a Chefia

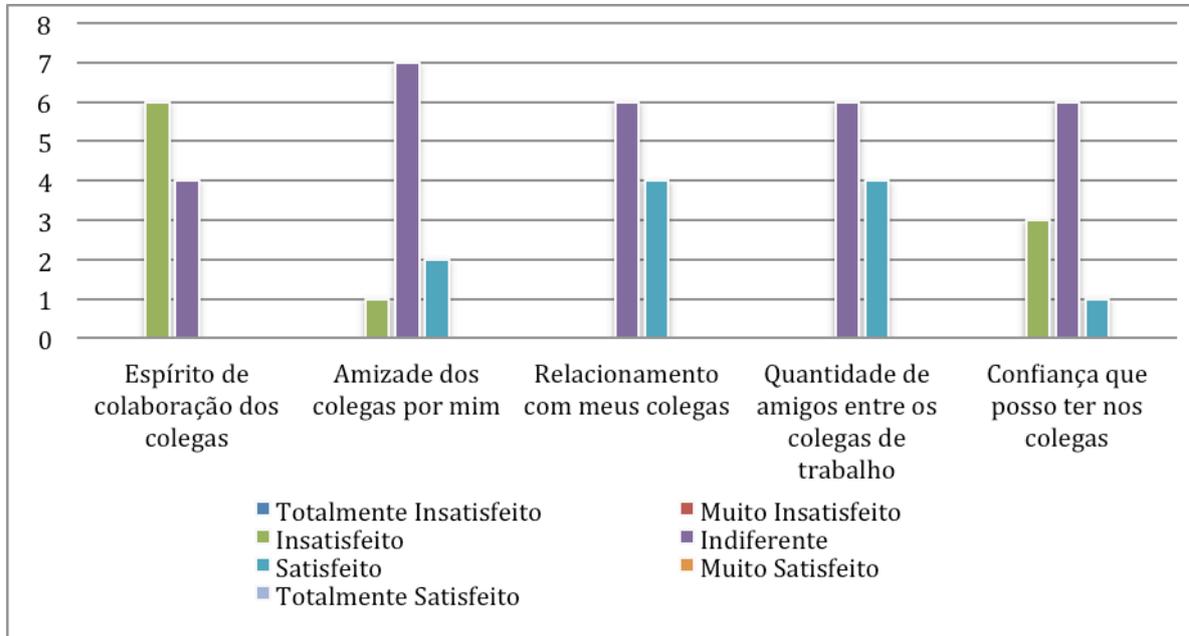
Gráfico 1: Satisfação com a Chefia



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Apêndice E – Gráfico: Satisfação com os Colegas

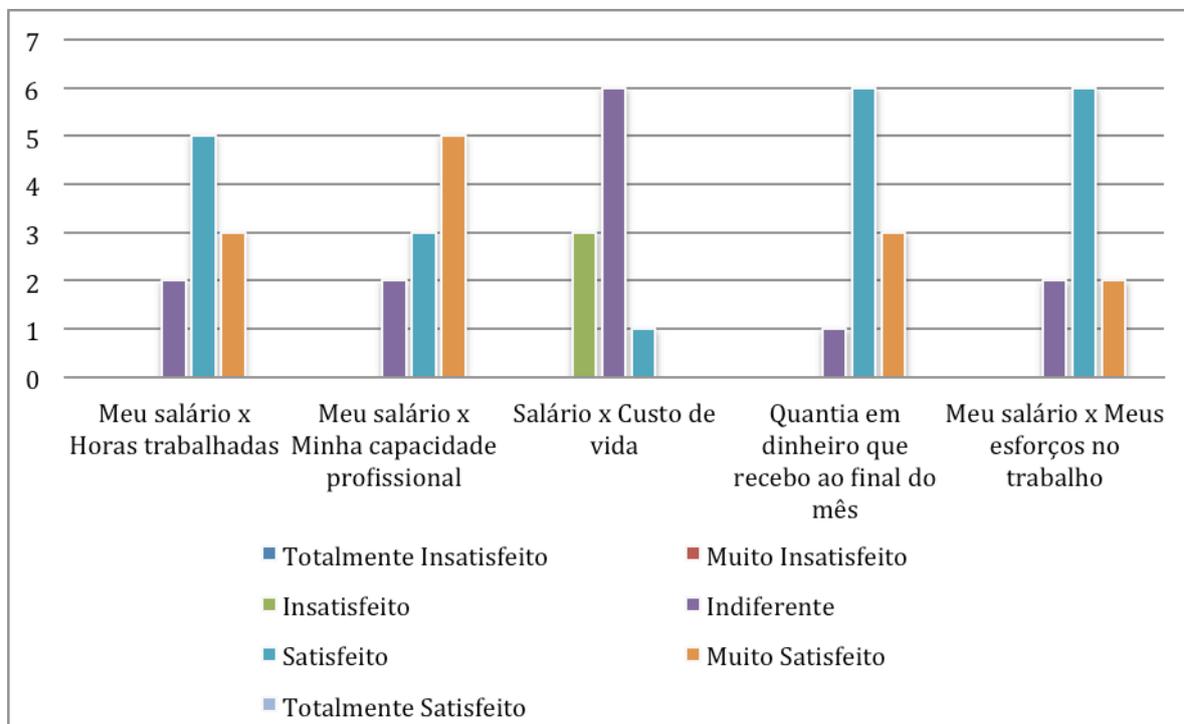
Gráfico 2: Satisfação com os Colegas



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Apêndice F – Gráfico: Satisfação com o Salário

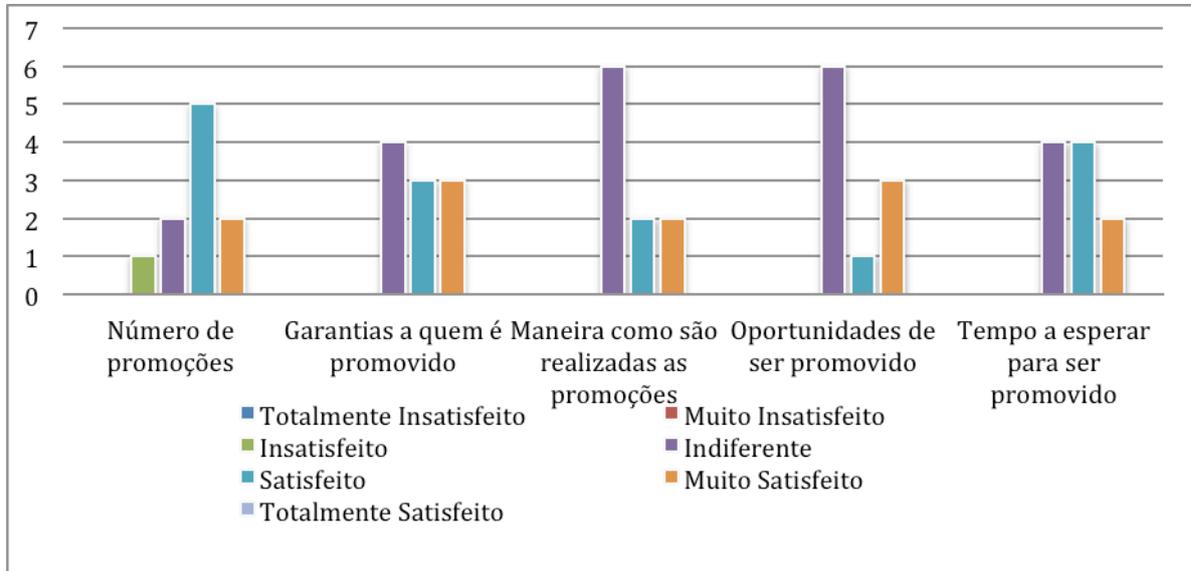
Gráfico 3: Satisfação com o Salário



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Apêndice G – Gráfico: Satisfação com as Promoções

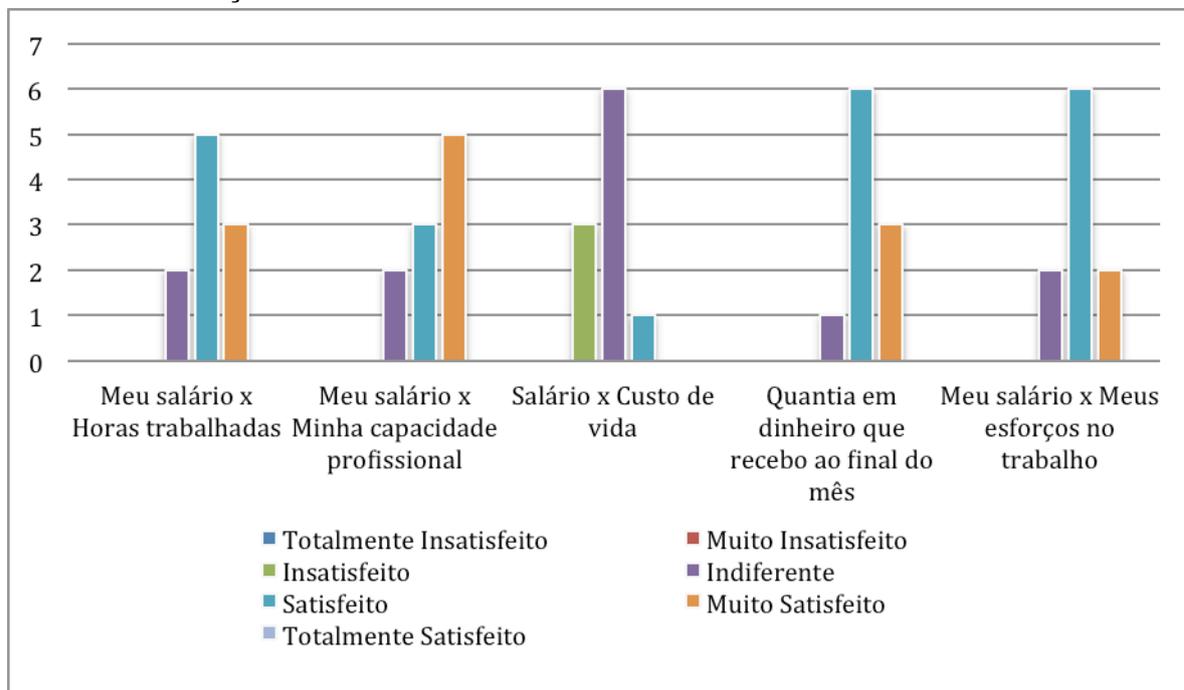
Gráfico 4: Satisfação com as Promoções



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Apêndice H – Gráfico: Satisfação com a Natureza do Trabalho

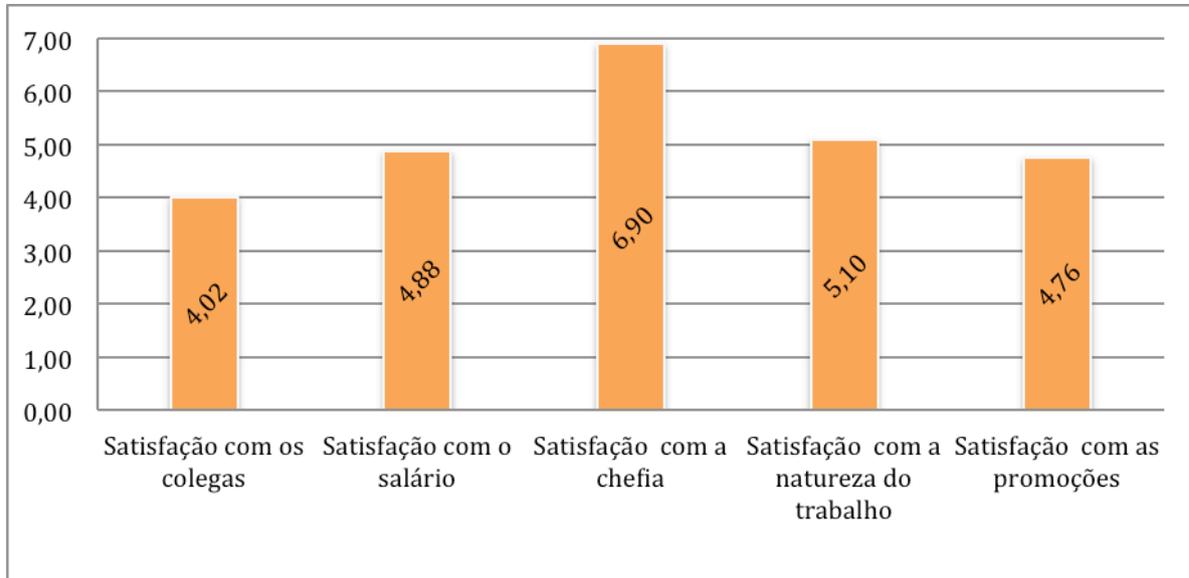
Gráfico 5: Satisfação com a Natureza do Trabalho



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Apêndice I – Gráfico: Média Geral das Cinco Dimensões

Gráfico 6: Média geral Das Cinco Dimensões



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DO BANCO DE ALIMENTOS NUTRICIONAL DO CEARÁ (BANCE) E DA CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO CEARÁ (CEASA/CE)

Emanuela de Lima Moita

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

Michelle Gonçalves Lima

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
michellelima293@gmail.com

Luciana Freire de Lima Marinho

Professora do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Graduada em Administração pela UECE. Coordenadora do curso de Especialização em Estratégia e Empreendedorismo da UECE. Professora substituta da UECE. Professora de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.
l_freire@terra.com.br

Marcos Aurélio Maia Silva

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). 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). Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.
aurelio.maia@uece.br

RESUMO

Objetiva investigar a gestão do design estratégico enquanto integradora das ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA/CE) e os bancos de alimentos. O referencial teórico abordou a relação entre gestão do design e da estratégia, trazendo inicialmente o conceito de design, na sequência versou sobre a gestão do design na formação de estratégia genérica, por fim tratou da visão baseada na indústria, no recurso e na instituição como elementos de básicos no processo de formulação de estratégia. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. O questionário foi construído com base no referencial teórico, e aplicado com o responsável pelo BANCE. Os dados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo e de construção de mapas conceituais com o auxílio do *Atlas/Ti*. Diante dos achados da pesquisa pode-se evidenciar que a gestão do design estratégico traz a integração, não somente, das ações estratégicas da CEASA/CE e do BANCE, mas inclui o Agropolo, a Secretaria de Desenvolvimento Rural, a Secretaria de Educação e a Secretaria de Segurança Pública, possibilitando o trânsito em meio às funções das cadeias de valores dessas organizações para geração de vantagem competitiva através da liderança de custo com responsabilidade socioambiental.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Design. Gestão Estratégica. Visão Baseada no Recurso. Visão baseada na Indústria. Visão Baseada na Instituição.

ABSTRACT

It aims to investigate the management of strategic design while integrating the strategic actions of the produce markets of public warehouses (CEASA/CE) and the food banks. The theoretical reference addressed the relationship between design management and strategy, bringing initially the concept of design, in the sequence versed on the management of the design in the formation of generic strategy, finally dealt with the industry-based vision, the resource and the Institution as basic elements in the strategy formulation process. The research is characterized as qualitative, of an exploratory and descriptive nature. The questionnaire was built on the basis of the Théorique reference, and applied with the BANCE responsible. The data were analyzed through the technique of analyzing content and building conceptual maps with the aid of Atlas/Ti. In the face of the findings of the research it can be shown that the management of strategic design brings the integration, not only, of the strategic actions of CEASA/CE and BANCE, but includes the Agropolo, the secretariat of Rural Development, the Secretariat of education and the Secretariat of public safety, Possibilitando the Trânsico in the midst of the functions of the chains of values of these organizations to generate competitive advantage through the cost leadership with socio-environmental responsibility.

KEYWORDS: Design Management. Strategic management. Resource-based view. Industry-based vision. Vision based on the institution.

1 INTRODUÇÃO

A partir de 1990, o Brasil sugeriu a primeira proposta de Política Nacional de Segurança Alimentar, sendo uma ação estratégica do Governo Federal, objetivando a ações e políticas públicas permanentes e intersetoriais, orientadas pelos princípios de soberania alimentar e do direito humano à alimentação adequada (BASTOS; COSTA, 2007; GOVERNO FEDERAL, 2009). Esta ação, no entanto, foi tardia quando comparada a outros países como Estados Unidos e Canadá, que iniciou nos anos de 1980 (TERON; TARASUK, 1999).

Em 2006, foi criada a Lei Orgânica de Segurança Alimentar (LOSAN), objetivando responsabilizar o governo a garantir o acesso regular e contínuo aos alimentos, para suprir as necessidades básicas de segurança alimentar e nutricional (SAN) da classe menos favorecida, contando com a colaboração das entidades e da população, como forma de reduzir as desigualdades sociais (BRASIL, 2006).

Neste sentido, os bancos de alimentos (BA) foram criados para arrecadar e distribuir alimentos por meio da articulação com setor alimentício e a sociedade civil, por conseguinte, amenizando o problema da fome (COSTA *et al.*, 2014).

No Brasil, não há indicadores precisos sobre o desperdício de alimento ao longo da cadeia produtiva; estima-se que as perdas pré-colheita para produtos com maior durabilidade, como grãos e cereais, está na faixa de 5% a 30% e, para os produtos hortícolas podem variar entre 15% até quase 100% (COSTA *et al.*, 2014).

Salienta-se que, em 2015, o Brasil produziu 209,7 milhões de toneladas de alimentos, superando 7,8% em relação a 2014, tornando-se um dos mais importantes produtores de alimentos no cenário mundial (IBGE, 2015). Contudo, enfrenta condições deficitárias na infraestrutura de armazenagem e de escoamento dos produtos, e baixa difusão de prática de aproveitamento dos alimentos, o que ocasiona perdas persistentes (BASTOS; COSTA, 2007; COSTA *et al.*, 2014).

Atrelado a este fato, em 2017, a *Food and Agriculture Organization* (FAO), entidade da Organização das Nações Unidas (ONU), alertou a possibilidade de que o Brasil possa voltar ao mapa da fome (BRASIL 247, 2017). Portanto, os BA's ressurgem como elementos estratégicos para combate a insegurança alimentar e nutricional. Por conseguinte, as questões relacionadas à gestão dessas entidades assumem posição de destaque no desenvolvimento sustentável do Brasil,

contribuindo diretamente nas práticas sociais assistencialistas, financiadas em parte pelo poder público e pela iniciativa privada.

Os modelos de responsabilidade social corporativa, embora retratem a importância da interdependência organizacional, o foco está na tensão entre sociedade e empresa, mesclando filantropia e ações desconectadas com a estratégia da empresa. As práticas sociais, no entanto, devem estar articuladas as estratégias de negócio das organizações, buscando formas de se adaptarem ao ambiente, considerando externalidades geradoras de custos sociais, para obtenção de vantagem competitiva sustentável (PORTER; KRAMER, 2006).

Esta perspectiva traz uma nova modelagem de formulação da estratégia para as empresas, incluindo as considerações sociais e ambientais, partindo do conceito de valor compartilhado, o qual reconhece as necessidades da sociedade e não só necessidades econômicas convencionais que definem a configuração de mercado, além de serem geradoras de custos internos para a empresa. Ao conectar o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, surge novas alternativas de atender as necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados (PORTER; KRAMER, 2006). Por conseguinte, incluem-se variáveis socioambientais, estabelecendo uma nova lógica de gestão para as empresas obterem sucesso no mercado.

Face ao exposto, o artigo lança luz sobre a relação entre as teorias do design e de estratégia para obtenção de vantagem competitiva das organizações, mediante o exercício da responsabilidade socioambiental, sendo, pois, relevante devido à incipiência na literatura nacional, dedicada a entender o design estratégico desenvolvido pelos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA/CE), integrados às políticas públicas, contribuindo para o desenvolvimento econômico de seu entorno e, por conseguinte, gerando bem-estar social.

Assim, a questão de pesquisa deste trabalho é: *De que maneira a gestão do design integra as ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA) e os bancos de alimentos?*

Para responder a essa indagação, definiu-se como objetivos: *geral* – investigar a gestão do design estratégico, enquanto integradora das ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA/CE) e os bancos de alimentos; *específicos*: (1) modelar a integração das

ações estratégicas da CEASA/CE e do BANCE; e (2) identificar os traços da gestão do design na integração da estratégia da CEASA/CE e do Banco de Alimentos Nutricional do Ceará (BANCE).

No sentido de alcançar os objetivos previstos o estudo tem, além desta introdução, o seguinte conteúdo: na próxima seção, apresentam-se as proposições teóricas que relacionam a gestão do design e da estratégia; em seguida, é descrita a metodologia do trabalho na seção desenho da pesquisa, que teve como base a aplicação de entrevista, visita técnica e análise documental, estabelecendo a análise a partir do conteúdo e da construção de mapas conceituais; sucede-se a apresentação das discussões e a conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, foram explorados os seguintes temas: a relação entre a gestão do design com estratégia; a gestão do design como formação da estratégia genérica; visão baseada no recurso; visão baseada na indústria; e por último a visão baseada em instituições.

2.1 A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO DESIGN E DA ESTRATÉGIA

A palavra design vem de origem latina *designare* que foi traduzido como designar e desenhar, que a língua inglesa manteve esses dois significados. Dependendo da sua contextualização, ela pode significar “plano, projeto, intenção, processo ou esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual e estilo”, além de representar, em termo amplo, atividade criativa de práticas cotidianas que possuem ordem e forma, realizando o elo entre a organização e o mercado (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p.15).

A gestão do design surgiu na década de 60, com a finalidade de facilitar a comunicação dos projetos entre as empresas e as agências de design, no entanto, vem sendo incorporada cada vez mais nas organizações como uma forma de obter vantagem competitiva em meio à cadeia de valor, transformando ideias de inovação em realidade no ambiente competitivo (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Este processo necessita cada vez mais que os administradores se apropriem da gestão eficiente do design, incorporando desenho de processos e de tomadas de

decisão que proporcionam a criação e inovação de produtos, serviços, ambientes e marcas, favorecendo não só a qualidade de vida, mas propiciando o sucesso da empresa (DMI, 2014 *apud* GOULART; MERINO; MERINO, 2013).

Neste sentido, a gestão do design e a estratégica apresentam como intercessão a análise dos ambientes interno e externo para tomada de decisão e direcionamento da perspectiva de futuro do negócio mediante desenvolvimento de produtos e serviços que atendam ao seu público-alvo de forma mais eficaz e eficiente do que a concorrência (KOTLER, 1994; GOULART; MERINO; MERINO, 2013, p. 128).

Os estudos realizados com administradores de empresas de pequeno porte e em desenvolvimento oportunizaram definir cinco competências de grande relevância na gestão do design, que possibilitam a capacitação das práticas para sua implementação nas empresas (MACEDO; MERINO; MERINO, 2014). Sendo elas: (1) competências básicas - os atributos básicos que a organização necessita para se manter no mercado são mapeados com o design; (2) competências especializadas - abrange o mapeamento dos processos de design, custos e ferramentas utilizadas para a fabricação de um produto; (3) competências de interação - as organizações trazem para dentro delas os clientes e fornecedores em busca de inovações no design; (4) competências de mudança organizacional - favorecem um elo na comunicação entre as funcionalidades da organização, em busca de ideias para o lançamento de um produto; (5) competências de inovação - utilizada a inteligência de mercado para se antecipar frente às intempéries do mercado, gerando vantagem em relação aos concorrentes.

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) ainda acrescentam quatro domínios que caracterizam a implantação do design enquanto estudo da gestão: (1) diferenciador consiste na idealização de novos produtos e modificação de produtos já existentes, criando valor para os clientes e consequentemente vantagem competitiva; (2) integrador representa o elo entre organização e cliente para melhoria dos processos de desenvolvimento dos produtos; (3) transformador se constitui na transformação do modelo de gestão, facilitando o aprendizado da organização para novas oportunidades de comercialização; e (4) bom negócio reside em como o design pode gerar um alto lucro para as empresas, beneficiando os seus *stakeholders*.

Assim, a gestão do design pode ser executada nas três esferas de uma organização, onde a esfera operacional consiste na obtenção de valor; esfera tático consiste na comunicação dos departamentos, e esfera estratégica onde a alta gestão estabelece novos modelos de processos (MACEDO; MERINO; CAMILO, 2014).

2.2 GESTÃO DO DESIGN NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA GENÉRICA: LIDERANÇA EM CUSTO, DIFERENCIAÇÃO OU A INTEGRAÇÃO ENTRE LIDERANÇA EM CUSTO E DIFERENCIAÇÃO

É crescente o interesse de investigações que tragam o design associado à estratégia e à gestão da empresa (LIBÂNIO; AMARAL, 2017). Isto deve-se ao crescimento da escola da integração, que percebe a estratégia enquanto “combinação tanto de ações planejadas quanto de atividades emergentes não planejadas”, sendo percebida como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva, em outras palavras uma teoria da empresa de como competir no mercado com sucesso (BARNEY; HERSTERLY, 2007; PENG, 2008; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 4).

A estratégia, portanto, assume, neste trabalho, o conceito de teoria, em outras palavras, representa design desenvolvido pela empresa sobre como competir com sucesso, unificando e, simultaneamente, concedendo coerência às suas várias ações. Complementa-se, ainda, que assim como as pessoas são diferentes, as empresas também são, reforçando a ideia de que a estratégia de uma empresa não necessariamente funciona para outra.

O design surge, neste contexto, não apenas tratando de dar forma a uma ideia, mas de contribuir para mudança de comportamento e da visão corporativa, envolvendo diferentes disciplinas e papéis (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; BEST, 2012; LAURO; MERINO; FIGUEIREDO, 2013). Contribuindo, assim, para o desenvolvimento de estratégias, mediante atividades de soluções de problemas, criativas, sistêmicas, coordenadoras, culturais e artísticas, competências que, associadas às de gestão nos níveis estratégico, tático e operacional da empresa auxiliam a alcançar vantagem competitiva, objetivando melhorar a qualidade de vida

e proporcionar sucesso a empresa (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; LAURO; MERINO; FIGUEIREDO, 2013).

Neste sentido, a gestão do design no nível estratégico objetiva conceder a coerência da atividade de design na organização e inserir o design no processo de formulação de estratégia (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Isto posto, a gestão e o design convergem para construção de um modelo com base em duas perspectivas: reativa e pró-ativa.

A abordagem reativa (administrativa) associa a promoção do design mediante a incorporação dos conceitos administrativos e de gestão, inicialmente articulando-se com conceitos-chave de produto, marca, identidade e gestão da inovação. Estes, por sua vez, requerem aplicações das teorias de gestão – científica, comportamental, situacional, de decisão e sistemática. Simultaneamente, há também a necessidade de compreender os modos como o design percebe a realidade e realiza exame de seus métodos e elementos, tais como forma, cor, estética e sociologia dos objetos, para ampliar o conceito de gestão. Enquanto a abordagem pró-ativa (estratégica), emerge uma visão diferente da realidade organizacional, um sistema de gestão baseado em signo e forma, que é essencialmente relacional e interpretativo, contribuindo para promover a estratégia empresarial e a visão da empresa, denominada “ciência do design” (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

A integração dessas perspectivas se dá em função do entrelaçamento das competências que o design reúne e a possibilidade de mediar as funções da cadeia de valor, unindo a tecnosfera (viabilidade técnica e vantagem econômica – valor de troca), a sociosfera (valor relacional) e biosfera (valor do uso advindo da usabilidade e sustentabilidade), possibilitando o trânsito em meio às funções da cadeia de valor, aumentando o significado do produto (conceito) e sua significância (valor).

Ao mesmo tempo, em que constrói o posicionamento da empresa de maneira diferente de seus concorrentes, mediante execução de atividades diferentes ou mesmo alterando a maneira de executá-las, tendo como pano de fundo a liderança em custos, a diferenciação ou a integração entre a liderança em custo e diferenciação (PORTER, 1989; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

A liderança em custo consiste num conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor

custo em comparação com o dos concorrentes. Nesta situação, as finanças devem garantir um fluxo de caixa positivo e baixo custo com dívidas. Os recursos humanos, por sua vez, precisam garantir para manter os contratações eficientes e retenção custos. Os sistemas de informação necessitam dar suporte às operações de maneira eficaz em termos de custos. A cadeia de fornecimento deve ter como finalidade estabelecer relacionamento efetivo com fornecedores para manter um fluxo eficiente de bens para operações. As operações carecem em construir economias de escala e operações eficientes. A distribuição tem a obrigação de usar modos de custos baixo para o transporte de bens e entregas pontuais, produzindo menos gastos. O *marketing* deve trabalhar a publicidade direcionada e baixos preços para grandes volumes de vendas, e serviço acompanhante deve focar no acompanhamento para reduzir as devoluções (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Ao passo que a posição mediante à diferenciação aborda o conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles. A singularidade diminui a sensibilidade dos clientes em relação ao preço, tendo como base: financeiro – deve investir no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos inovadores, no *marketing* e na capacidade de fornecer um serviço excepcional; recursos humanos – necessita recrutar funcionários altamente qualificados, além de realizar treinamentos para fornecer o conhecimento tecnológico e capacidade de fornecer serviços singulares; sistemas de gerenciamento de informações – precisa adquirir e desenvolver excelentes sistemas de informação, que fornecerão inteligência de mercado atualizada e informações em tempo real em todas as áreas pertinentes para decisões operacionais e estratégicas importantes; gerenciamento da cadeia de fornecimento carece desenvolver e manter relação com seus principais fornecedores, objetivando receber bens de alta qualidade; operações – precisam fabricar bens de alta qualidade e possuir sistemas flexíveis que permitam rápida resposta às necessidades dos consumidores que sempre estão em mudança; distribuição – tem que entregar produtos de forma pontual e precisa aos consumidores; *marketing* e vendas – deve construir relacionamentos positivos com os consumidores e investir em promoções efetivas e programas de publicidade; e serviços de acompanhamento – necessita ter unidade especialmente treinada para

fornecer serviços de pós-venda, garantidor de alto nível de satisfação do consumidor (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Por fim, a estratégia de integração de liderança em custo e diferenciação utilizada quando a empresa necessita produzir eficientemente produtos com algumas características específicas diferenciadas. A empresa concentra-se em desenvolver duas vantagens custo e diferenciação, aumentando o número de atividades primárias e de suporte nas quais a empresa deverá tornar-se competente. Tais companhias tem redes fortes com partes externas que atuam em algumas atividades primárias e de suporte. Em contrapartida, ter habilidades numa quantidade maior de atividades torna a empresa mais flexível (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Isto posto, o valor do design passa permear as funções organizacionais, aumentando o significado do produto (conceito) e sua significância (valor) ao longo da cadeia de valor. Influenciando a gestão estratégica da empresa em quatro papéis essenciais (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011): visualizar a estratégia empresarial; procurar a competência central; reunir a informação de mercado; e inovar em processos de gerenciamento.

Considera-se, neste sentido, a visão aberta do design, onde o percurso processual está envolto à complexidade do contexto e confunde-se ao planejamento estratégico, num contínuo de geração e busca de oportunidade, por meio da capacidade de analisar e interpretar os vínculos do meio em que a empresa está inserida, alinhando seus aspectos tangíveis e intangíveis às necessidades dos seus *stakeholders* (BLUM; MERIM; WAGNER, 2014).

Os métodos de gestão estratégica do *design* variam de função de acordo com a configuração do desenvolvimento estratégico: estratégia construída como planejamento incremental; personificação racional, política ou influência cultural; e estratégia imposta, dependente do ambiente externo ou de estratégia de grupo.

A fim de qualificar o valor estratégico e transformador do design, a subseção a seguir apresenta modelos de pensamentos estratégicos pautados nas abordagens econômicas e competitivas, ou seja, vislumbra a construção da vantagem competitiva de uma empresa a partir do desenvolvimento de uma oferta e uma posição única em um mercado, mediante o aprimoramento interno da competência central (MOZOTA; KLÖPSCH, COSTA; 2011).

2.3 VISÃO BASEADA NO RECURSO

As organizações podem obter vantagem competitiva a partir dos recursos que elas possuem. Estes podem apresentar-se como forte ou fraco, sendo base para a elaboração da estratégia organizacional, além de permitir o aproveitamento da capacidade da organização de se proteger das ameaças e melhorar as suas oportunidades (BARNEY; HESTERLY, 2007).

De acordo com Thompson Júnior, Strickland III e Gamble (2008, p. 97) “um recurso forte é algo que a empresa sabe fazer bem ou um atributo que aumenta sua competitividade no mercado”. Em outras palavras, o recurso é um conjunto da capacidade produtiva, ativos tangíveis e intangíveis, que são utilizados pela empresa, onde a estratégia poderá ser implementada.

Os recursos são divididos em (PENG, 2008): (1) recursos e capacidades tangíveis, que compreendem os ativos financeiros e os ativos que podem ser quantificados; (2) recursos e capacidades físicas, que são os imóveis e móveis, equipamentos e matéria prima; (3) recursos e capacidades tecnológicos, onde as habilidades, marcas, patentes que transformam a matéria prima em produto ou serviço de qualidade; (4) recursos e capacidades intangíveis: é composto por ativos não quantificados, sendo esses, a reputação, o fator humano e a inovação; (5) recursos e capacidade humana, que se referem à confiança, conhecimento que as pessoas que trabalham na organização adquirem; (6) recursos e capacidades inovadoras, que consiste na capacidade da organização inovar em produtos, ideias e habilidades, transformando-a em flexível; e (7) recursos e capacidades reputacionais, que permitem à organização desenvolver imagem, que gera confiança no mercado e produtos bem vistos, com responsabilidade no bem-estar social.

Embora existam esses recursos nas organizações, isso não empata que possam descobrir outros tipos de recursos, mas é na visão desses recursos como o todo que a empresa deve fazer a combinação deles e assim poder levar uma vantagem competitiva (PENG, 2008).

2.4 VISÃO BASEADA NA INDÚSTRIA

A competição nos mercados da arena global se torna cada vez mais acirrada, fazendo com que as empresas busquem construir sua vantagem competitiva de forma sustentável, confinando-se ou não em seu país de origem, estabelecendo estratégias locais e/ou globais, baseadas em custos ou diferenciação, cujo objetivo é estabelecer uma posição competitiva lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PENG, 2008).

A indústria, portanto, consiste na unidade de análise básica para se compreender a competição mercadológica. Porter (1989) afirma que a indústria consiste em um grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços que competem entre si, sendo a arena na qual a vantagem competitiva é ganha ou perdida. Neste sentido, as empresas constroem estratégias competitivas, buscando estabelecer ou definir, uma abordagem para a competição em sua indústria, na qual garanta a organização sua sustentabilidade e lucratividade, não sendo esta universal ou única, mas adequada à indústria específica e aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa.

Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva (PORTER, 1989). A primeira é atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. A segunda consiste nos determinantes da posição relativa dentro de uma indústria, pois algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independente de qual possa ser a sua rentabilidade média. É importante salientar ainda, que uma indústria muito atrativa pode não obter lucros atrativos, se tiver escolhido uma má posição competitiva.

Neste sentido, observa-se que a estrutura e a posição da indústria, por si só, não são suficientes para guiar a escolha estratégica, uma vez que ambas são dinâmicas. A estrutura pode alterar com o tempo, à medida que os obstáculos à entrada ou outros elementos dela modificam, bem como a posição competitiva altera diante dos movimentos intermináveis da concorrência (PORTER, 1989).

Assim, a atração da indústria e a posição competitiva podem ser condicionadas pela empresa. As organizações bem-sucedidas podem agir de forma pró-ativa, deslocando suas ações de reativas ao ambiente, passando a agir de forma a influenciá-lo, ou ainda, modificando as bases da competição da indústria.

Porter (1989) propôs o modelo das cinco forças de mercado, que são: o poder de barganha do fornecedor; poder de barganha de consumidor; rivalidade interna da indústria; barreira de novos entrantes; e ameaça de produtos substitutos. Pode-se afirmar que existem indústrias, em que as cinco forças são favoráveis, ou que fornecedores e consumidores possuem poder de barganha elevado, ou, ainda apresentar configurações diversas das forças.

A rivalidade interna refere-se as manobras praticadas pelas empresas para obter e ampliar sua participação de mercado. Assim sendo, esta análise inicia-se pela definição dos rivais, que são organizações com produtos e serviços similares do mesmo grupo de consumo (BESANKO *et al.*, 2012; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011). Sua intensidade pode reduzir a lucratividade, estando relacionada à: guerras de preços, proliferação de novos produtos, campanhas de propagandas intensas, e ações e reações competitivas dispendiosas (PENG, 2008). Quanto mais concentrado for um setor, maior a probabilidade dos concorrentes reconhecerem as suas interdependências mútuas, reduzindo a rivalidade entre eles (PENG, 2008; GHEMAWAT, 2012). A rivalidade pode ser menos intensa quando a empresa estabelece dominância em uma indústria de mercadorias de preço baixo e/ou produtos cuja demanda é frequente (PORTER, 1989).

Já a entrada de novos *players* na indústria é motivada pelos retornos lucrativos acima da média, que alguns encarregados possuem, isto representa uma redução da concentração de empresas no setor, ocasionando a divisão da demanda entre mais vendedores, acirrando assim a competitividade. O conceito-chave usado para evitar novos entrantes está nas barreiras de entradas, tendo as formas mais comuns: escala; investimento de entrada; retaliações dos *players* atuais; diferenciação de produto; identidade de marca; curva de aprendizagem; custo de mudança; acesso aos canais de distribuição; entre outros (PORTER, 1989).

A ameaça que os produtos substitutos representam à lucratividade de um setor depende da relação custo/benefício dos diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais os clientes podem concorrer para satisfazer uma mesma necessidade básica (GHEMAWAT, 2012). É importante ressaltar o conceito de produto substituto, que são produtos industriais diferentes que satisfazem as necessidades dos consumidores, comumente supridas por um setor industrial determinado (PENG, 2008).

O poder de barganha dos fornecedores é uma imagem espelhada do poder de barganha dos compradores. O foco inicial de análise para esta força está no tamanho relativo e na concentração do mercado, seguido pelo grau de diferenciação do produto, o grau de importância da empresa, e a capacidade de integração para frente (GHEMAWAT, 2012; PENG, 2008).

O poder de barganha do comprador é definido pela quantidade de compradores, produtos que proporcionam pouca economia ou melhoria da qualidade, produtos diferenciados, importância do comprador para indústria, e a capacidade de integração para frente dos consumidores (PENG, 2008).

No geral, o modelo das cinco forças traz três lições importantes (PENG, 2008): a primeira delas, as indústrias são diferentes em relação a lucratividades, criando exigências distintas para obtenção de sucesso, quando empresas têm privilégios de várias opções, ou seja, companhias diversificadas considerando a entrada em novas indústrias ou empreendedores buscando oportunidades, escolhem indústrias cujas cinco forças são mais fracas; segunda, a tarefa do estrategista é avaliar as oportunidades e as ameaças, subjacentes de todas as forças competitivas que afetam uma indústria; e a terceira consiste no segredo de demarcar uma posição que seja menos vulnerável aos ataques frontais de inimigos, quer seja estabelecida, quer seja nova, e menos vulnerável aos desgastes causados por compradores, fornecedores e substitutos.

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA BASEADA EM INSTITUIÇÕES

Peng (2008, p. 101) relata “a visão baseada em instituições centra-se na interação dinâmica entre instituições e empresas e considera as escolhas estratégicas resultado de tais interações”. Este autor ainda relata que a vantagem competitiva se baseia nas instituições formais, informais e que existem três tipos de pilares que regem o comportamento das organizações e dos indivíduos: (1) pilar regulamentário, onde as instituições formais que são compostas por leis, regime de governo, regulamentação e normas, sendo este o poder coercitivo do governo que sustenta esse pilar; (2) pilar normativo, onde a cultura, ética, valores e crenças internas dos colaboradores e da organização que dirigem como a coisa deve ser realizada; e (3) pilar cognitivo, onde os valores e crenças externos da organização, são avaliados conforme o ambiente onde estão inseridos.

Embora as instituições possuam várias funções, são elas que podem influenciar na mudança das estratégias empresariais, tornando o ambiente cheio de incertezas e que influenciam a tomada de decisão. Peng (2008, p.101) relata que as escolhas estratégicas não são baseadas só pela “estrutura industrial e pela capacidade empresarial, como enfatizado pelo pensamento estratégico tradicional, mas também refletem as restrições formais e informais exercidas por um quadro geral institucional específico”.

Isto posto, as organizações devem atentar-se às instituições e buscar por estratégias racionais para alcançar seus objetivos, com base nas restrições geradas pelo o ambiente em que estão inseridas, gerando assim a vantagem competitiva entre os seus concorrentes.

3 MÉTODO

Esta pesquisa se classifica como exploratória (GIL, 1991), porque investiga a gestão do design enquanto integradora das ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA/CE). Para tanto, utilizou-se o método de análise qualitativa, mediante a técnica do estudo de caso e análise de conteúdo.

O objeto de estudo é o BANCE e a CEASA/CE. A escolha do objeto justifica-se em relação ao campo empírico, pois a CEASA/CE é responsável pelo projeto e implementação do BANCE. A coleta de dados no campo foi realizada por intermédio de entrevista (ver APÊNDICE B) com o analista de mercado da CEASA/CE, responsável técnico do projeto, Odálio Girão, assim como, efetuou-se a observação direta por meio de visita técnica. A entrevista (ver APÊNDICE C) foi aplicada de forma presencial, mediante questionário semiestruturado, no dia 04/05/2018.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977, p. 31), representa um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”. O procedimento de análise foi processado a partir da transcrição das respostas do entrevistado no programa *Word*, em seguida, foi realizada a categorização dos elementos analisados. A categorização consiste em “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico (BARDIN, 1977, p. 117). As categorias geralmente são definidas baseadas no referencial teórico existente sobre o tema estudado e os objetivos da pesquisa (DELLAGNELO; SILVA, 2005), de acordo com (Quadro 1).

Quadro 1 – Dimensão, categorias e variáveis de análise da pesquisa

| Dimensão | Categorias | Variáveis |
|--------------------|---|--|
| Gestão do Design | Competências na gestão do <i>design</i> (MACEDO; MERINO; MERINO, 2014): | Competências básicas, especializadas, de interação, de mudança organizacional e de inovação |
| | Domínios do design (MACEDO; MERINO e CAMILO, 2014) | Diferenciador, Integrador, Transformador, Bom negócio |
| Gestão Estratégica | Estratégia como design (PENG, 2008) | Cadeia de valor (atividades de apoio e principal), cinco forças do mercado, visão baseada no recurso, visão baseada na instituição, estratégia genérica. |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Para tratamento dos dados, optou-se pela elaboração de mapas conceituais. Conforme Moreira (2006), esta técnica permite organizar o conhecimento e estruturá-lo em diagramas bidirecionais, procurando apresentar as relações hierárquicas entre conceitos de um corpo de conhecimento e que derivam sua existência da própria estrutura conceitual desse corpo de conhecimento, fundamentando a construção design estratégico que integra a CEASA/CE ao BANCE.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, foi abordada a ideia de como BANCE foi projetada e a partir dos resultados da entrevista realizada, foram encontrados as competências e os domínios do design para a implementação do projeto.

4.1 MODELAGEM DA INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DA CEASA/CE E BANCE

O projeto do BANCE foi estruturado em experiências nacionais e internacionais de BAs, tendo como base para sua concepção: o planejamento estratégico tradicional'. A origem do projeto teve como força motriz fragilidades da CEASA/CE, o desperdício de alimentos em torno de 10% a 15% e o alto custo de administração de lixo, que foram confrontados com sua fortaleza, enquanto espaço comercializador de aproximadamente 50.000 toneladas/mês de hortifrutigranjeiros, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Estado do Ceará.

Salienta-se, ainda, que a visão desta instituição é

"Ser reconhecida como Autoridade Estadual em Abastecimento Alimentar, exercendo o papel de liderança na proposição, integração e coordenação das políticas públicas voltadas para elevar a comercialização e a competitividade dos produtos hortifrutigranjeiros cearenses, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Estado e do País" (CEASA/CE, 2018).

Neste contexto, a ideia iniciada pela CEASA/CE encontrou no Governo do Ceará apoio financeiro e institucional. Este fato se deu, em virtude da Primeira Dama do Estado do Ceará perceber na produção do BAs oportunidades: reduzir custos de alimentação das escolas e creches da rede pública estadual e do sistema penitenciário, ao mesmo tempo, garantindo segurança alimentar e nutricional (SAN).

Para tal, articulou instituições ligados a gestão pública estadual objetivando viabilizar a implementação do BANCE. Uniu o Instituto Agropolos do Ceará, CEASA/CE, Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR), Secretaria de Educação (SEDUC), Secretaria de Segurança Pública (SSP) e entidades carentes (ver APÊNDICE A – Quadro 2).

A função do Agropolo é gerir os recursos financeiros do BANCE em virtude de sua natureza jurídica: ser um instituto. Esta condição propicia a gestão maior flexibilidade de contratações e aquisições. A CEASA/CE tem a responsabilidade de abrigar fisicamente o BANCE, adquirir hortaliças e frutas, incluindo a gestão de logística interna e externa. A SDR contribui com a aquisição de soja, pois recebe recurso financeiro do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) do Governo Federal. A SEDUC, a SSP e as entidades carentes são as beneficiárias da produção do BANCE (ver APÊNDICE A – Quadro 2). Isto posto, verifica-se que as atividades críticas de sucesso são recursos humanos, aquisição, finanças, produção/operação, logística e marketing/doação.

Os recursos humanos aparecem na narrativa do entrevistado, Sr. Odálio Girão, com a incumbência de: contratar colaboradores; implementar treinamento, garantindo a eficiência dos funcionários, em especial dos garimpeiros de alimentos, e sensibilização dos permissionários para doação (ver APÊNDICE A – Quadro 3).

A atividade de aquisição de insumos tem como foco renovação de alimentos, mediante o aproveitamento das hortaliças e frutas, consideradas lixo pelos permissionários, devendo a garimpagem desses insumos seguir o padrão estabelecido pelas normas de Segurança Alimentar Nutricional (SAN). Para isso, a

CEASA/CE planeja treinar pessoal de coleta de alimentos, no intuito de cumprir a questão legal, por conseguinte, ofertar produto de qualidade.

Ao mesmo tempo, o pesquisado citou a necessidade de implementar a gestão do relacionamento com permissionários, objetivando reduzir o poder de barganha do doador (fornecedor), tendo como proposta inicial: cadastrar os comerciantes sensíveis à doação; além de realizar processo de sensibilização com todos mediante apresentação dos benefícios que podem ser alcançados com esse projeto, entre os quais espaço de comercialização mais limpo, doação de alimentos para pessoas carentes, qualificação dos feirantes para evitar desperdícios dos alimentos, abordando manuseio e embalagens dos hortifrutigranjeiros. Ressalta-se que uma das matérias primas da sopa, a soja, será adquirida pela SDA (ver APÊNDICE A – Quadro 4).

A aquisição dos demais insumos é uma responsabilidade do Agropolo. Conforme o interrogado, este vínculo se faz por ele exercer, também, a atividade financeira do BANCE. Neste sentido, foi posto que suas principais ações estão localizadas na infraestrutura, sendo: construção das instalações físicas; aquisição de mobiliários; e outros tipos de aquisições e contratações de recursos.

O setor administrativo do BA localiza-se em sua sede, tendo como principais funções: controle dos gêneros recepcionados e distribuídos; e cadastro e avaliação das entidades assistenciais. Nesta área, há a sala da equipe de coordenação do BANCE, que acomoda adequadamente nutricionistas, engenheiros de alimentos, assistente social, gestor e estagiários, além do espaço dos banheiros/vestuários para os funcionários. A localização permite, do seu interior, ampla visão das áreas internas do BANCE, para melhor supervisão das atividades (ver APÊNDICE A – Quadro 5).

A função de pesquisa e desenvolvimento do BANCE versa sobre a capacidade tecnológica desenvolvida pelas outras unidades da CEASA/CE Brasil e experiências internacionais, que contribuíram com *know how* para o estabelecimento da localização, planta e produtos ofertados. Destacando o mix de produto como diferencial: sopa desidratada, polpa, doce e caixas de hortifrutigranjeiros (ver APÊNDICE A – Quadro 6).

A logística interna, por sua vez, fica a encargo da CEASA/CE. Contempla os seguintes processos: recepção, pré-higienização, pesagem e separação dos

gêneros por categorias, sua estrutura física deve ser ampla, contemplar um balcão de apoio para atividades de controle de recepção e área de carga e descarga coberta para entrada de caminhão baú, com iluminação suficiente para verificar a limpeza e higienização dos veículos transportadores de alimentos; setor de seleção, triagem e higienização dos produtos próprios para consumo humano; e setor de descarte rejeita se os produtos impróprios para o consumo, devendo está ligado a recepção/ pré-higienização, seleção e triagem, este ambiente deve ser revestido, de modo que sejam laváveis e impermeáveis, e possuir acesso direto à parte externa da edificação, por onde o lixo será coletado (ver APÊNDICE A – Quadro 7).

A área de produção abrange as atividades de acondicionamento e identificação dos alimentos e transformação dos alimentos recebidos pelo banco, tais como: desidratação, processamento mínimo (descascar, cortar e fatiar); elaboração de doces, compotas e polpa de frutas. Este ambiente deve ser climatizado e com fluxo completamente separado do demais setores, para evitar riscos de contaminação (ver APÊNDICE A – Quadro 8).

A logística externa tem área destinada e preparada para: armazenamento de alimentos, sendo dividida em dois ambientes, dispensa seca – alimentos não perecíveis, produtos em temperatura ambiente e câmara fria - para os produtos congelados e/ou refrigerados; setor de higienização e armazenamento de monoblocos (caixotes); e expedição, o local onde os alimentos são distribuídos e os veículos que farão distribuição são abastecidos. A gestão da logística externa tem seu planejamento vinculado à produção e ao calendário de doação de alimentos (ver APÊNDICE A – Quadro 9).

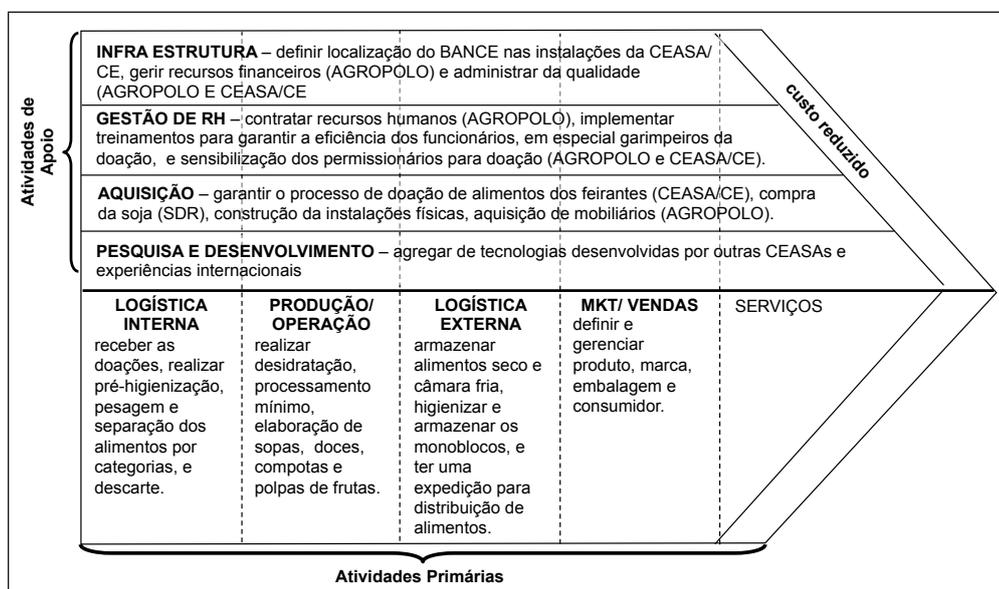
Quanto à função da gestão mercadológica e de doação/vendas, neste caso, terá como atividades principais definição dos produtos, marca, embalagem e segmento de mercado. O mix de produto do BANCE consiste em caixas padrões com hortaliças e frutas, sopa, polpa, compota e doce. A narrativa do pesquisado discorre de forma clara as características do produto sopa desidrata: embaladas em sacos laminados, garantido condições físicas de acondicionamento por um período de tempo longo; qualidade nutricional, reforçada pelo nome da marca NUTRIMAIS (ver APÊNDICE A – Quadro 10).

O segmento de mercado contemplava, inicialmente, as entidades carentes, seguindo o padrão das demais CEASAS. A Primeira Dama do Estado e sua equipe,

no entanto, perceberam que os produtos do BANCE poderiam ser ofertados, também, as escolas e creches públicas e unidades penitenciárias. Concedendo ao governo o benefício de produtos com qualidade a custos mais reduzidos, ao mesmo tempo, em que propicia a redução de custos na gestão de resíduos da CEASA/CE, mantendo o ambiente limpo, além do exercício da responsabilidade social. Contribuindo, assim para seu posicionamento de mercado voltado para responsabilidade social mediante ações inovadoras e sustentáveis a custo reduzido (ver APÊNDICE A – Quadro 11).

Face ao exposto, apresenta-se a cadeia de valor do BANCE (ver Figura 1).

Figura 1 - Cadeia de Valor do BANCE



Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Essa estrutura apresenta um conjunto de atividades integradas que produz caixas de verduras e frutas, sopa, doces e polpas de frutas, a partir da renovação de alimentos considerados lixo pelos permissionários da CEASA/CE, simultaneamente, diminuindo os custos de gestão dos resíduos produzidos pelos feirantes. Os produtos são fabricados dentro dos padrões do SAN, beneficiando as entidades carentes, unidades penitenciárias e escolas e creches públicas. Acarretando, neste sentido, uma redução de custos operacionais de alimentação dos entes públicos, além de contribuir com uma melhor nutrição dos beneficiários (ver apêndice C).

A implementação dessa estratégia de liderança de custos possui como forças consideráveis o poder de barganha de fornecedor e do consumidor. O primeiro tem

baixa concentração (1.300 permissionários), sendo necessário para funcionamento do BANCE, que apenas 300 comerciantes realizem doações. Foi realizada uma pesquisa de mercado com 80 deles sobre sua propensão a doar, apenas 2% disseram que não tinham interesse. Para neutralizar essa força, o projeto incluiu a área de gestão do relacionamento com permissionários, objetivando realização de treinamentos (diminuição de desperdício – manuseio e embalagem de hortifrutigranjeiros; e redução de carga tributária), além canal direta de comunicação para dialogar sobre o *feedback* positivo da atitude doadora, bem como premiações para reforça esse comportamento.

O segundo, no entanto, apresenta-se concentrado, ou seja, tendo somente entes do Governo do Ceará e, uma possibilidade de cadastramento de entidades carentes. Neste sentido, o governo tem um poder elevado na manutenção do BANCE, embora a CEASA/CE deseje mantê-lo em funcionamento, ainda que não exista a sopa.

O entrevistado relata que não existe concorrente, por conseguinte, não há rivalidade interna neste mercado, também não citou barreiras de novos entrantes e produtos substitutos. O único BA em funcionamento no Estado é o Mesa Brasil SESC, e consome apenas 30 caixas de hortifrutigranjeiros por dia. Complementou, ainda, que esse banco comercializa refeições a preço de custo, podendo ser considerado um produto complementar.

Em consequência dos fatos descritos, infere-se que essa estratégia tem em sua origem: o aproveitamento efetivo de recursos e capacidades das diversas organizações envolvidas.

Os recursos e as capacidades humanas dos envolvidos no BANCE devem ser sublinhados. Esse conjunto foi e é capaz de articular recursos e capacidades físicas, tecnológicas, intangíveis, inovadoras e reputacionais, para soluções inteligentes de problemas organizacionais sob a lente da responsabilidade socioambiental.

Haja vista, quando houve a articulação das diversas organizações públicas foi criado um novo ente solucionador de problemáticas distintas: lixo e alto custo dos alimentos. Afora, permitindo que a CEASA/CE supere o desafio posto pela produção de resíduos de seus permissionários e as entidades carentes, SEDUC e SSP ofertar em seus cardápios produtos de qualidade nutricional. Mais adiante, outros benefícios serão conquistados, entre os quais se enfatiza: redução das perdas de

alimentos no manuseio e acondicionamento dos alimentos hortifrutigranjeiros pelos comerciantes da CEASA/CE.

Não obstante, forças institucionais moveram a implantação do BANCE. A primeira delas, considerada força indutora do processo, está nos valores e padrões éticos do gestor do projeto, Sr. Odálio Girão, que em meio às descrenças surgidas ao longo da construção dessa ideia, enxergou na renovação dos alimentos uma oportunidade para reduzir, em parte, as consequências das desigualdades sociais posta pelas questões sociais, políticas e econômicas do País, adiante preservando o meio ambiente.

Outro achado importante está no regime de governo voltado para o bem-estar social, tendo na Primeira Dama do Estado do Ceará e sua equipe apoio incondicional e articulação para que o BANCE fosse criado, diminuindo as dificuldades enfrentadas pelo subdesenvolvimento do Estado.

Isto posto, o processo colaborativo permite emergir a estratégia de liderança em custos na implantação do BANCE, a partir do compartilhamento de conhecimento e valor.

4.2 TRAÇOS DA GESTÃO DO DESIGN NA INTEGRAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA CEASA/CE E DO BANCO DE ALIMENTOS NUTRICIONAL DO CEARÁ (BANCE)

A construção do esquema lógico do BANCE foi dividida em duas etapas: geração de ideias e desenvolvimento do projeto. No primeiro momento, a idealização do projeto do BANCE nasceu da unidade de Análise de Mercado da CEASA/CE, diante do desafio de combater o desperdício de alimentos gerados pelos permissionários, por conseguinte, diminuir custos operacionais oriundo do lixo e estabelecer ações de responsabilidade social, objetivando o fortalecimento de sua marca. No segundo momento, a elaboração do projeto focou na estrutura de gestão estratégica da operação do BANCE no contexto do Governo Estadual.

A geração de ideias do projeto, conforme narrativa do entrevistado, teve como fundamentação o conhecimento de experiências nacionais e internacionais da destinação de resíduos em centrais de abastecimento de alimentos. Desse modo, foi observado que as CEASAS já possuíam BA's como solução para redução de custo com lixo, por intermédio da renovação dos alimentos, apoiado nas normas de SAN,

garantindo, desta forma, a qualidade dos alimentos ofertados às pessoas mais carentes (ver APÊNDICE A, Figura 2).

A partir desse conhecimento, o Gestor do projeto desenhou um modelo de negócio diferenciado para a criação do BANCE, criando uma vantagem competitiva perante os seus *stakeholders*.

Isto posto, nesse processo foram utilizadas características da gestão do design para a ideação do projeto, utilizando os seguintes atributos: (1) competências básicas – o fato da CEASA/CE administrar o mercado de hortifrutigranjeiros do Ceará e este gerar um desperdício de 10% a 15% dos produtos comercializados, isso poderia colocar em cheque sua subsistência pela ausência de capacidade de gerir essa fragilidade, no entanto, a gestão transformou esse ponto fraco em uma fortaleza para a marca da organização; (2) competências especializadas – o design estratégico da implantação do BANCE trouxe uma articulação institucional do Governo do Estado, objetivando viabilizar o projeto mediante uma maximização dos recursos, aproveitamento, garimpo, classificação, separação e higienização dos alimentos, logo, reduzindo custos de operação e produto; e (3) competências de mudança organizacional – a colaboração entre CEASA/CE, SDR, Agropolo, SEDUC e SSP permitiu uma interação entre as funcionalidades dessas organizações em busca de ideias para a implementação do BA's, oferecendo produtos diferenciados.

Vale ressaltar que esse processo de idealização apresentou os seguintes domínios do design: (1) diferenciador – propiciou o desenvolvimento da sopa desidratada, mediante a renovação de existentes acrescido de soja, criando valor para os clientes e conseqüentemente vantagem competitiva; (2) integrador – o elo existente entre a CEASA/CE, SDR, Agropolo, SEDUC e SSP permitiu o desenvolvimento do processo de renovação de hortifrutigranjeiros e (3) bom negócio – pois oportunizou gerar uma diversidade de lucro para as empresas envolvidas, que transcendem as questões financeiras, alcançando benefícios socioambientais para todos os envolvidos nesse processo, direta ou indiretamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo investiga a gestão do design estratégico enquanto integradora das ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de

entrepostos públicos (CEASA/CE) e os bancos de alimentos, partindo das proposições conceituais da Mozota, Klöpsch e Costa (2011), Macedo, Merino e Merino (2014), Peng (2008) e Porter (1989), no que tange à gestão estratégica.

O resultado da modelagem da estratégia aponta que, inicialmente, o BANCE atenderia exclusivamente a redução de custos dos resíduos produzidos pelos permissionários da CEASA/CE, impactando na responsabilidade ambiental. O processo de articulação do Governo do Estado, no entanto, propiciou o trânsito em meio às funções das cadeias de valores dessas organizações, incluindo o Agroplo, a SDR, a SEDUC e a SSP, gerando uma expansão do desenho final da estratégia de atuação do BANCE. Essa nova configuração, não só conduz à redução de custos com lixo, bem como, do impacto ambiental negativo, mas passa pela renovação de alimentos mediante as normas de SAN, contribuindo, assim, com uma melhor nutrição das pessoas carentes, abreviando, portanto, as distorções do subdesenvolvimento econômico de algumas áreas do Estado do Ceará.

Pode-se inferir que esta construção expandida da estratégia de integração do BANCE e da CEASA/CE tem relação com traços da gestão do design, que embora não sejam narrados de forma consciente pelo entrevistado, seus traços são percebidos quando da construção do mapa conceitual da estratégia de integração dessas organizações. Foram identificadas as seguintes competências da gestão do design: básicas; especializadas; e de mudança organizacional.

Outro achado relevante da pesquisa refere-se à junção dos domínios diferenciador e integrador no desenvolvimento dos processos de transformação de sopa desidratada, doce e polpa de frutas. Por fim, o domínio do bom negócio, que oportuniza não lucros financeiros, mas socioambientais.

Isto posto, conclui-se que a agregação das teorias de gestão do design e de estratégia possibilitam a construção de uma modelagem, que transcende à forma estrutural, possibilitando a alavancagem da vantagem competitiva, mediante atividades de soluções de problemas, criativa, sistêmica, cooperativa, cultural e artística, competências que associadas aos diversos níveis estratégicos, contribuem para melhorar a qualidade de vida e proporcionar o sucesso da organização e de seus colaboradores.

Devido à utilização da narrativa do Idealizador do BANCE e de dados secundários para realização desse estudo, sugere-se futuras pesquisas que incluam os representantes das demais organizações participantes desse design estratégico.

As pesquisadoras agradecem a disponibilidade e abertura da CEASA/CE, em nome do Sr. Odálio Girão, para construção desse conhecimento, que constitui o coroamento da conclusão do curso de graduação em Administração da Centro Universitário 7 de Setembro das pesquisadoras sob a orientação de seus mestres, Prof. Marcos Aurélio e Prof^a Luciana Freire.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASTOS, M. A. R.; COSTA, L. A. Avaliação do programa Banco de Alimentos: identificando indicadores. In: SEMINÁRIO DE EXTENSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC, 4., 2007, Belo Horizonte. **Anais eletrônico...** Belo Horizonte: FUMEC, 2007. Disponível em: <http://www.fumec.edu.br/anexos/extensao/caderno_artigos2006.pdf#page=24>. Acesso em: 26 set. 2017.

BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão de design**. Bookman, 2012.

BLUM, Arina; DÍAZ MERINO, Eugenio Andrés; WAGNER, Adriano. Gestão de design e a cadeia produtiva: embalagens de medicamentos no sistema produto. **Strategic Design Research Journal**, v. 7, n. 1, 2014.

Brasil. Lei Orgânica de Segurança Alimentar Nutricional (Losan). Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006. Cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 de set. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11346.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.

BRASIL 247. Brasil pode voltar ao mapa da fome, diz FAO. **Brasil 247 On-line**. 18 dez. 2017. Disponível em: <<https://www.brasil247.com/pt/247/brasil/332765/Brasil-pode-voltar-ao-Mapa-da-Fome-diz-FAO.htm>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

COSTA, Luciana A. *et al.* Capacidade de resposta de bancos de alimentos na captação, distribuição e redução de desperdício de alimentos. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 38, n. 1, p. 30/48, jan. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Luciana_Costa12/publication/274371353_CAPACIDADE_DE_RESPOSTA_DE_BANCOS_DE_ALIMENTOS_NA_CAPTACAO_DISTRIBUICAO_E_REDUCAO_DE_DESPERDICIO_DE_ALIMENTOS/links/5841de0d08aeda6968138cdf.pdf>. Acesso em: 06 out. 2017.

DELLAGNELO, Eloíse H. L.; SILVA, Rosimeri C. da. Análise de conteúdo e sua implicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M; ZOULAIN, D. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, p. 97-118, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. Bookman, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOULART, M. C. F.; MERINO, E. A. D.; DÍAZ MERINO, G. S. Gestão de design na maricultura como fator estratégico para a competitividade. **Strategic Design Research Journal**, v. 6, n. 3, 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE. **Pesquisa agrícola municipal: recorde de produção de soja e milho impulsionam a agricultura em 2015**. Disponível em: <<https://www.agenciade-noticias.ibge.gov.br/2013-agencia-denoticias/releases/9812-pesquisa-agricola-municipal-records-de-producao-de-soja-e-milho-impulsionam-agricultura-em-2015.html>>. Acesso em 03 out. 2017.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

Modelo de gestão estratégica: um estudo do Banco de Alimentos Nutricional do Ceará (BANCE) e da Centrais de Abastecimento do Ceará (CEASA/CE)

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAURO, A. B. de; MERINO, E. A. D.; FIGUEIREDO, L. F. G. de. A Gestão de Design em serviços de consumo colaborativo: ações estratégicas, táticas e operacionais. **Estudos em Design**, v. 21, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://www.eed.emnuvens.com.br/design/article/view/137>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

LIBÂNIO, Cláudia de Souza; AMARAL, Fernando Gonçalves. A design management framework for the fashion industry. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 1, p. 1-20, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180823862017000100001&script=sci_arttext&lng=pt>. Acesso em: 12 mar. 2018.

MACEDO, Mayara A.; MERINO, E. A. D.; CAMILLO, M. G. D.. A gestão de design em Arranjos Produtivos Locais (APL): o APL de móveis do planalto norte de Santa Catarina. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 6, n. 12, p. 1-25, 2015. Disponível em: <<http://stat.cbsm.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3151>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

MOREIRA, Marco Antonio. Aprendizagem significativa, organizadores prévios, mapas conceituais, diagramas V e unidades de ensino potencialmente significativas. **Pontifícia Universidade Católica do Paraná**, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/04/Aprendizagem-significativa-Organizadores-prévios-Diagramas-V-Unidades-de-ensino-potencialmente-significativas.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

MOZOTA, B. B. D.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. D. **Gestão de design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Bookman, 2011.

PENG, Mike W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business**

Review. v. 84, n.12, p.78-92, 2006. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=porter+e+kramer+2006+&btnG=>>. Acesso em: 26 set. 2017.

TERON, A. C.; TARASUK, V. S. Charitable food assistance: what are food bank users receiving? **Canadian Journal of Public Health**, v. 90, n. 6, p. 382-384, nov./dec. 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41994160?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 26 de set. 2017.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

APÊNDICE A – Carta de Autorização de Participação da CEASA/CE no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 04 de maio de 2018.

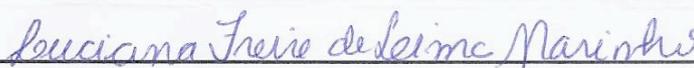
Eu, EMANUELA DE LIMA MOITA, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Professora Luciana Freire de Lima Marinho, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Modelo de gestão estratégica: um estudo de caso do programa BANCE – CEASA - Ceará".

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.



Emanuela de Lima Moita
Aluna-Pesquisadora



Prof(a). Luciana Freire de Lima Marinho
Orientador(a) da Pesquisa

Antônio Odálio Girão de Almeida

Analista de Mercado
(Assinatura e Carimbo)



CEASA
ODÁLIO GIRAÓ
Analista de Mercado

9

APÊNDICE B – Segmentos Representativos do Texto

Quadro 2 – Segmento representativo do texto sobre o entendimento do problema da CEASA/CE

| Variável | | Segmento do texto |
|--------------------------------------|----------------------|---|
| Estrutura funcional Inicial do BANCE | Agropolo | 1:19 – [...] outra parte para os Agropolo que será o gestor para operacionalizar isso. Contudo, quando o banco estiver em pleno vapor, teremos uma equipe de 15 a 20 pessoas [...] |
| | CEASA/CE | 1:20 - Nós estamos com a diretoria comercial diretamente ligada ao Banco e a diretoria técnica que faz a parte operacional do mercado, pois temos que colher os alimentos no mercado. 1: 39 – espaço físico já está bem estruturado, está melhor do que precisava e muito bem centralizado (prédio da administração da CEASA/CE). |
| | SDA | 1:16 - O problema é que aqui não tem a soja, mas existe um programa do governo que se chama Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que o governo Federal e o MDS têm esses recursos, repassam para o governo do estado para poder comprar um lote de soja do Mato Grosso, traz para cá, estoca na CEASA e esse lote de soja vai se transformar na sopa [...] |
| | SEDUC/SSP/ entidades | 1:15 – [...] o foco do governo é distribuir para as unidades carentes e também até para os presídios [...] |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 3 – Segmento representativo do texto sobre atividade de aquisição de insumo do BANCE

| Variável | Segmento do texto |
|---------------------------------|---|
| Aquisição de alimentos - doação | 1:31 – [...] é saber garimpar e manter os fornecedores que vão fazer a doação e conscientizá-los da importância da existência do banco que, sem os doadores conscientizados, o banco não tem sucesso, garantir os alimentos com o menor custo possível e manter a gestão continuada do banco [...]. |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 4 – Segmento representativo do texto sobre atividade de aquisição de insumo do BANCE

| Variável | Segmento do texto |
|---------------------------------|---|
| Aquisição de alimentos - doação | 1:4 - CEASA/CE ter esses alimentos, receber essa doação dos comerciantes internos, que chega a partir de 1.300 comerciantes, podendo chegar até mais e muitos deles não têm destino para esses alimentos. 1:16 - O problema é que aqui não tem a soja, mas existe um programa do governo que se chama Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que o governo Federal e o MDS têm esses recursos, repassam para o governo do estado para poder comprar um lote de soja do Mato Grosso, traz para cá, estoca na CEASA/CE [...]. 1:20 – [...] Será designada uma pessoa que conheça o mercado para acompanhar a recolhida dos produtos. No começo teremos que garimpar e conversar com os comerciantes para se conscientizar para doar os alimentos, pelo fato de existir comerciantes que ainda se recusam a doar, levar recipientes onde eles possam colocar os alimentos, investindo no elo da comunicação fácil entre o banco, fornecedores, atacadistas, comerciantes, produtores, agente de comercialização e empresários que doarão os alimentos, evitando os desperdícios de cargas que estão mais próximas de estragarem. 1:25 - Vai existir um treinamento, a CEASA/CE vai participar com o treinamento para o pessoal, nessa parte de coleta de alimentos, indicação, cadastramento dos comerciantes que querem doar, que a pesquisa já foi aplicada com 80 permissionários e dos 80, 2% disseram que não tinham o interesse em doar. 1:26 - o projeto necessita disso, porque nós temos o potencial de conseguirmos “mentalmente” no futuro, o propósito de 300 doadores. Por isso, precisamos de uma |

Quadro 4 – Segmento representativo do texto sobre atividade de aquisição de insumo do BANCE

| Variável | Segmento do texto |
|----------|--|
| | <p>estrutura muito boa, com carrinhos para colher e recebimento.</p> <p>1:29 - Esse banco vai gerar mais oportunidades de emprego, os comerciantes terem os seus espaços limpos de imediato com organização de guardar os alimentos e destinando-os à um ponto certo, melhorando o aspecto do mercado neste sentido[...].</p> <p>1:31 – [...]saber garimpar e manter os fornecedores que vão fazer a doação e conscientizá-los da importância da existência do banco, que sem os doadores conscientizados o banco não tem sucesso [...].</p> |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 5 – Segmento representativo do texto sobre atividade de infraestrutura do BANCE

| Variável | Segmento do texto |
|----------------|---|
| Infraestrutura | <p>1:11 - O banco terá uns 300 metros quadrados, com um potencial para o ser o maior do Nordeste [...].</p> <p>1:19 - o maior custo nos alimentos serão as embalagens e a compra de alimentos de outro estado, pois a mão de obra do projeto destina uma parte para a CEASA/CE e a outra parte para o Agropolo que será o gestor para operacionalizar isso. [...] teremos uma equipe [...] nutricionista, engenheira de alimentos, rapaz que movimentará o carrinho, rapaz que irá se mover com o carro para recolher no mercado, as pessoas da higienização, as cozinheiras e auxiliares de cozinha.</p> |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 6 – Segmento representativo do texto sobre atividade de P&D do BANCE

| Variável | Segmento do texto |
|----------------|--|
| Infraestrutura | <p>1:6 – [...]juntando com o potencial que a CEASA/CE dispõe, com o conhecimento que dispomos de outras CEASAS do Brasil, como a CEASA/CE de Campinas, CEAGESP, de Minas que foi um espelho muito bom, na de Recife, Porto Alegre, então, todas essas CEASAS têm o destino muito bom para esses alimentos, que é o BAs.</p> <p>1:9 – [...] desenhei esse projeto dentro do padrão nacional, pois esse projeto deu certo no mundo todo, como nos Estados Unidos, Europa, em países da América Latina e no Brasil tem essa experiência em outras capitais que a CEASA do Ceará ainda não tinha.</p> <p>1:10 – [...] o nosso da CEASA/CE tem esse diferencial, pois o projeto não é só para as hortaliças, mas também para frutas que podem ser aproveitadas na polpa, no doce e além disso, usando as hortaliças [...]</p> |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 7 – Segmento representativo do texto sobre atividade de logística interna do BANCE

| Variável | Segmento do texto |
|-------------------|--|
| Logística interna | <p>1:5 - vão surgir muitas mercadorias como a banana, a banana ficou preta ela não tem mais destino, ela pode ser aproveitada na polpa, em doces e em outras coisas que podem ir para a culinária de pessoas socialmente menos favorecidas.</p> <p>1:7 – [...] é feito pelo trabalho de triagem, separação, classificação e higienização, colocados em caixas padrões para serem doadas para as entidades.</p> <p>1:26 – [...]porque nós temos o potencial de conseguirmos “mentalmente” no futuro, o propósito de 300 doadores. Por isso, precisamos de uma estrutura muito boa, com carrinhos para colher e recebimento.</p> |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 8 – Segmento representativo do texto sobre atividade de produção do BANCE

| Variável | Segmento do texto |
|----------|---|
| Produção | <p>1:11 – [...] a sopa sozinha encarece muito por conta das embalagens, a logística é muito complicada, e transformando o banco, mais um produto que é a polpa, juntando mais um produto que é a sopa, além dos alimentos colhidos não só aqui, mas também em outras entidades que queiram doar.</p> <p>1:16 – [...] soja vai se transformar na sopa, esse negócio surgiu após o projeto, [...] mas depois foram na CEASA Minas e descobriram um avanço, que essa sopa desidratada é mais rentável e muito mais duradoura, até a questão da cozinha é mais higienizada.</p> <p>1:17 - pelo fato de não ter muito fogo e muito calor, ter equipamentos mais modernos, pega a cenoura e retira toda a água dela e fica o produto pronto para fazer a sopa, os produtos que der para fazer a sopa, será desidratado e empacotado num papel laminado pelo fato de ser mais resistente [...].</p> <p>1: 19 - [...] quando o banco estiver em pleno vapor, [...] nutricionista, engenheira de alimentos, [...] as cozinheiras e auxiliares de cozinha.</p> <p>1:34 - vamos trabalhar no mínimo com 30.000 quilos/mês. [...]</p> <p>1:35 - a estimativa da polpa poderá 1.000 quilos de polpas inicialmente.</p> |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 9 – Segmento representativo do texto sobre atividade de logística externa do BANCE

| Variável | Segmento do texto |
|-------------------|---|
| Logística interna | <p>1:12 – [...] possam receber esses alimentos, para que a CEASA/CE possa doar semanalmente dentro do calendário do período de entrega, todos os produtos de qualidade que poderá ser recebido [...].</p> |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 10 – Segmento representativo do texto sobre atividade de marketing do BANCE

| Variável | Segmento do texto |
|----------------------------|--|
| Marketing e doação/ vendas | <p>1:7 - O banco concentra o alimento in natura, [...], colocados em caixas padrões para serem doadas para as entidades.</p> <p>1:14 – [...]a nossa sopa é desidratada, vai ser em pacotinhos e esse pacotinho rende 12 pratos, é um modelo avançado por ser um modelo francês, então, o foco é pegar esse alimento que está sobrando e distribuir para quem está necessitando.</p> <p>1:16 – [...]sendo que desenhei a sopa sem a soja, mas depois foram na CEASA Minas e descobriram um avanço, que essa sopa desidratada é mais rentável e muito mais duradoura, até a questão da cozinha é mais higienizada [...]</p> <p>1:22 - vai ter a sopa inovadora, a polpa que a CEASA Minas não tem e os equipamentos mais modernos com maior eficiência, para ter mais produtos no mercado e alcançar o objetivo de beneficiar um nível bem maior de entidades.</p> <p>1:23 - Na hora que a marca Banco e Alimentos da CEASA/CE com a sopa Nutrimais for estampada, será uma referência bem maior para a empresa.</p> |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 11 – Segmento representativo do texto sobre atividade de marketing e doação do BANCE

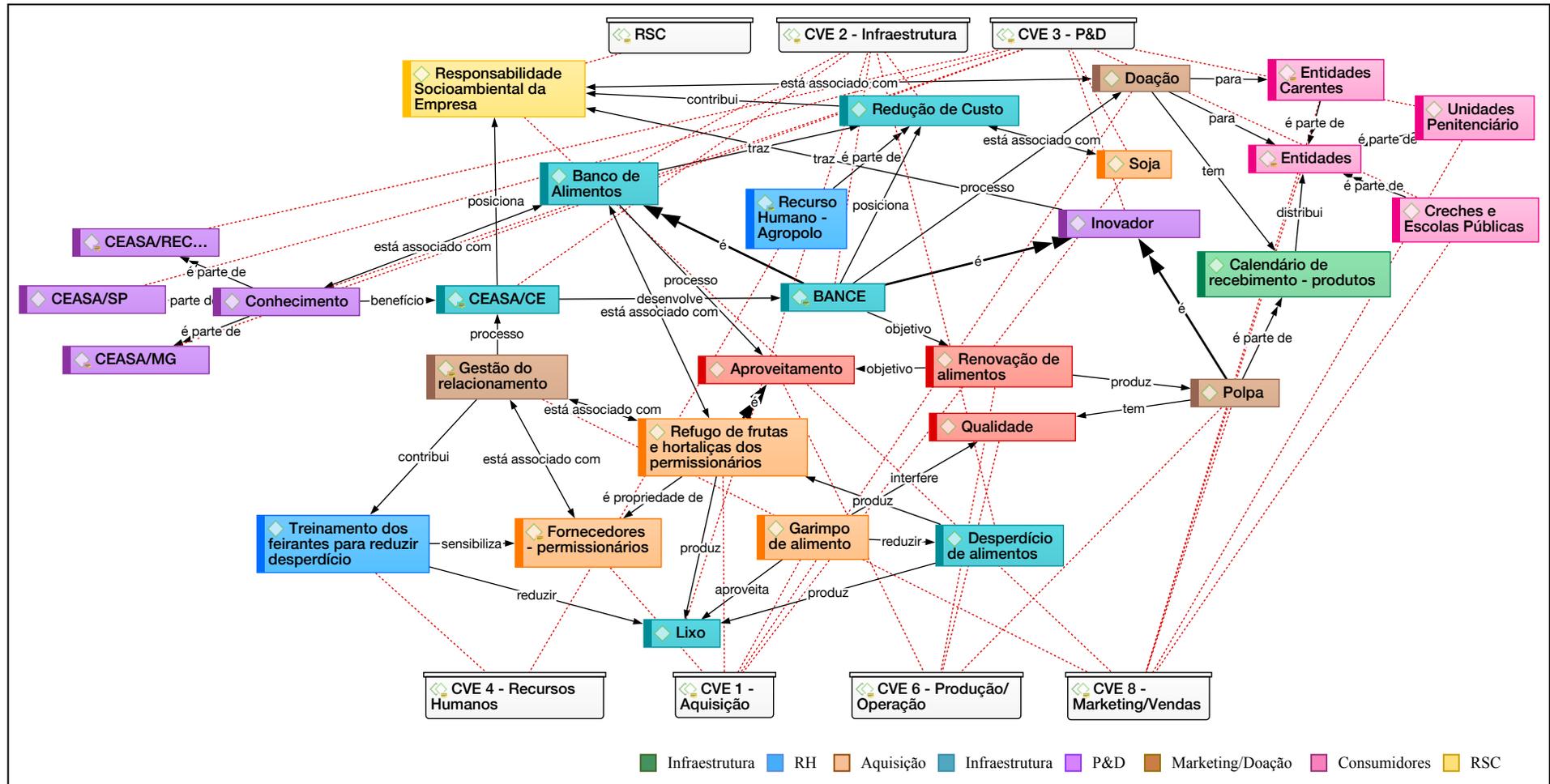
| Variável | Segmento do texto |
|----------------------------|---|
| Marketing e doação/ vendas | <p>1:3 - Partindo da necessidade de ter uma consciência de segurança alimentar desses produtos, sentimos a necessidade também de contribuir não só com a CEASA/CE limpa, não só com o meio ambiente da CEASA/CE, mas também contribuir com a parte social, que é a responsabilidade social da empresa, que é um passo inicial.</p> <p>1:18 – [...] nós vamos manter uma CEASA/CE mais limpa, pois vamos colher o que ia para o lixo, ter um ambiente mais saudável, reduzir o custo do lixo, pelo fato de que a empresa que ganhou a solicitação cobra por quilo o lixo [...].</p> <p>1:24 - reduz custos do governo se for para os presídios, se for para as creches</p> |

Quadro 11 – Segmento representativo do texto sobre atividade de marketing e doação do BANCE

| Variável | Segmento do texto |
|----------|---|
| | <p>reduz os custos dos municípios, para as escolas que não recebem a merenda escolar também reduz os custos.[...]</p> <p>1:29 – [...] melhorando o aspecto do mercado neste sentido, e vamos dar a oportunidade das pessoas se alimentarem de hortigranjeiro ou então de um alimento saudável, pois muitos não têm essa oportunidade de uma alimentação saudável nas suas casas [...]</p> <p>1:30 - As entidades serão filtradas, selecionadas e cadastradas, para não ser repetitivas e não ser entidades que já possuem algum benefício. [...] a valorização do pessoal que irá receber os alimentos, que não foi fácil para conseguir, porque os alimentos para chegarem até a eles demorou e teve um ciclo do produtor, fornecedor e etc, [...]</p> <p>1:31 - Um dos sucessos será fazer um alimento (produto) com qualidade, que é o mais importante, outro, é saber garimpar e manter os fornecedores que vão fazer a doação e conscientizá-los da importância da existência do banco, que sem os doadores conscientizados o banco não tem sucesso, garantir os alimentos com o menor custo possível e manter a gestão continuada do banco.</p> |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Figura 2 – Design estratégico do BANCE



Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

APÊNDICE C – Instrumento de Pesquisa

Quadro 12 – Perguntas da entrevista

| Objetivo | Teoria | Variáveis | Perguntas |
|---|--|---|--|
| Compreender como a gestão do design, em especial suas competências e domínios, permeia a gestão estratégica do Programa Mesa Brasil | Cinco competências de grande relevância na gestão do <i>design</i> (MACEDO, MERINO; MERINO, 2014): (1) competências básicas; (2) competências especializadas; (3) competências de interação; (4) competências de mudança organizacional; (5) competências de inovação | Atributos básicos necessários para manter a empresa no mercado | 1. Quais são as principais características do Programa Mesa Brasil? Destas qual ou quais fazem com que ele permaneça no mercado (12. posicionamento do Programa Mesa Brasil no mercado) |
| | | Mapeamento do processo, custos e ferramentas utilizadas para fabricação do produto | 2. O Programa Mesa Brasil tem o mapeamento de seus processos? Ele é informal ou formal? Quais as principais atividades estratégicas, táticas e operacionais desse programa? Você saberia dizer destas atividades quais são as que geram custos relevantes? |
| | | A relação entre fornecedores e clientes no processo de inovação de produtos | 3. O Programa Mesa Brasil interage com os clientes e fornecedores para criar novos cardápios e ambiente dos restaurantes? Como isso acontece? |
| | | Elo de comunicação entre as funcionalidade da organização, em busca de ideais para o lançamento do produto | 4. Quais as principais áreas funcionais do SESI estão ligados ao programa Mesa Brasil? O programa tem funções organizacionais exclusivas? Como elas se comunicam? Esse processo possibilita inovação em processo e produto? Poderia citar um exemplo? |
| | | Utilização da inteligência de mercado para se antecipar às intempéries do mercado, gerando vantagem competitiva | 5. Há no programa Mesa Brasil uma área que pensa estrategicamente as relações entre fornecedores, clientes e governo? Isso possibilita algum tipo de vantagem? |
| | Domínios do design (MACEDO; MERINO; CAMILO, 2014) | Diferenciador | 6. Há uma área específica que pensa novos cardápios, mudanças no ambiente do restaurante, da cozinha, de utensílios, entre outros elementos referente ao Programa? |
| | | Integrador | 7. O programa estabelece algum tipo de vínculo com o consumidor para melhorar seus processos de desenvolvimento do produto e de processos? |
| | | Transformador | 8. Como o programa aprimora seu modelo de gestão para aproveitar as oportunidades de mercado? |
| | | Bom negócio | 9. Como o modelo de gestão estratégica contribui para gerar o bem estar social, com uma alimentação de qualidade? |
| | Traduzir o esquema lógico da | Design estratégico (PENG, 2008); | Teoria da organização para obter sucesso no mercado |

Quadro 12 – Perguntas da entrevista

| Objetivo | Teoria | Variáveis | Perguntas |
|--|--|-------------------------------|---|
| gestão estratégica do programa Mesa Brasil SESC em Fortaleza, fundamentado na visão baseada no recurso, na indústria e na instituição. | | | chave para alcançar êxito? Quais as principais ações realizadas para alcançar êxito? |
| | | Abordagem reativa e pró-ativa | 12. Como a gestão do Programa Mesa Brasil articula produto, marca, identidade e a gestão da inovação? Como a relação entre os colaboradores permite que as estratégias sejam implementadas e a visão do programa? Na sua opinião, qual o valor de troca estabelecido entre o Programa Mesa Brasil e seus clientes? Como o Programa Mesa Brasil se relaciona com seu público alvo? Quais valores são gerados a partir do programa Mesa Brasil? |
| | | Estratégia genérica | 17. Como o setor financeiro se comporta na gestão do programa? Buscando custos reduzidos ou procurando investir para inovar? Como o recursos humanos são geridos para garantir a missão do programa? Como o sistema de informação gerencial garanti a missão do programa? De que maneira a cadeia de suprimentos é gerida para garantir a missão do programa? Há elos fortalecidos com os fornecedores? Como conquistaram isso? Qual a finalidade da produção, escala para reduzir custos ou produção com alta qualidade? A entrega das refeições acontecem exclusivamente nos restaurantes do SESI? Quantos são? Quais são? Como você defini o Programa Mesa Brasil? O Programa Mesa Brasil estabelece vínculos com seus consumidores? Como? Há algum tipo de serviço que acompanhe a satisfação dos consumidores do Programa Mesa Brasil? Como acontece? Como se dá o planejamento estratégico, tático e operacional do Programa Mesa Brasil? |
| Visão baseada no recurso | 26. Quais as principais fontes de recursos financeiros que hoje o programa possui? Isso traz algum tipo de vantagem ou fragilidade? Em termos de recursos físico, quais os pontos fortes e fracos? Em termos colaboradores, quais os pontos fortes e fracos? Em termos de capacidade de inovar, quais os pontos fortes e fracos? Em termos de marca e imagem, quais os pontos fortes e fracos? | | |

Quadro 12 – Perguntas da entrevista

| Objetivo | Teoria | Variáveis | Perguntas |
|----------|--------|------------------------------|---|
| | | Visão baseada na indústria | 31. Há concorrentes diretos do Programa Mesa Brasil? Como classificaria a rivalidade entre seus concorrentes? Os fornecedores exercem algum tipo de barganha? O que faz para neutralizar essa situação? Os consumidores exercem algum tipo de barganha? O que faz para neutralizar essa situação? Em relação aos produtos substitutos, como os veem? Há possibilidade de novos programas com a mesma natureza financiado pelo poder público? Quais os riscos traz para o Mesa Brasil? |
| | | Visão Baseada na instituição | Quais as principais implicações legais do Programa Mesa Brasil? Isto gera ameaça ou oportunidade? Quais os principais valores dos colaboradores do Programa Mesa Brasil que permitem a execução do programa? Quais os principais valores e crenças da população e consumidores em relação ao Mesa Brasil? |

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

INDICADORES DA QUALIDADE EM SERVIÇO NUMA AGÊNCIA DE CORREIOS: ANÁLISE PRÁTICA

Francili Moreira de Sousa Costa

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

Marcos Aurélio Maia Silva

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). 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). Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.
aurelio.maia@uece.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar os indicadores de qualidade numa agência de correios com base na prestação dos serviços, a conceituação teórica e empírica abordada durante a pesquisa analisou de que maneira os indicadores de qualidade são mensurados numa agência de correios? Para atingir o objetivo proposto foi realizado um estudo de caso na agência de correios Barão de Studart, onde foi possível avaliar os índices de desempenho da unidade em consonância com o processo avaliativo sob a métrica da qualidade. O método utilizado é de caráter documental, quanto a natureza é quantitativa exploratória, os resultados foram obtidos a partir da técnica de frequência, representado por gráficos estatísticos e mensal, onde foi possível analisar os índices: Padronização e melhoria do atendimento; Qualidade do tempo de espera em fila; Qualidade do atendimento nas agências; Desempenho de expedição na captação. Os resultados apontaram que a unidade têm conseguido alinhar ações para atingimento de suas metas, no entanto precisa redobrar a atenção no índice de expedição na captação.

PALAVRAS-CHAVE: Padronização. Processo. Qualidade. Serviço

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze quality indicators in a post office based on the provision of services, the theoretical and empirical conceptualization addressed during the research analyzed how the quality indicators are measured in a post office? In order to reach the proposed objective, a case study was carried out at the Barão de Studart post office, where it was possible to evaluate the performance indices of the unit in accordance with the evaluation process under the quality metric. The method used is documentary, as the nature is quantitative exploratory, the results were obtained from the frequency technique, represented by statistical and monthly charts, where it was possible to analyze the indexes: Standardization and improvement of the service; Quality of waiting time in queue; Quality of care in agencies; Shipment expedition performance. The results pointed out that the unit has been able to align actions to reach its goals, nevertheless needs to redouble the attention in the index of expedition in the capture.

KEYWORDS: Process. Quality. Service. Standardization.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende mapear a qualidade do atendimento numa agência dos correios através de seus indicadores, como ferramenta de sustentabilidade para a organização.

Ao se pensar em qualidade surge diversos preceitos, pois o mesmo tende a se adequar às características positivas quer seja de um produto ou serviço, em especial serão abordados: o conceito de qualidade pela execução dos processos de atendimento numa agência dos correios e de como a conceituação dessa premissa norteia a padronização e melhoria contínua assegurando assim os níveis de serviço junto aos clientes.

“O gerenciamento da qualidade se concentra no que é mais fundamental [...] – a habilidade de produzir e entregar produtos e serviços que o mercado precisa, a curto e longo prazo” (SLACK *et al.*, 2013, p. 409).

Por certo empresas que conseguem executar seus processos com base no interesse de seus clientes a nível de serviço respondem por cerca de 75% do produto interno bruto (PIB) do país, conforme divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (ECONOMIA, 2017).

A busca pela melhoria da qualidade através de processos padronizados, pode determinar a perenidade dos negócios de uma organização, além de proporcionar valor a marca, pois se de um lado a qualidade visa a satisfação do cliente e sua permanência na empresa, por outro lado a produtividade têm como foco a velocidade das informações, e ainda mais quando a empresa dispõe de uma equipe bem treinada, de forma que as falhas sejam reduzidas e conseqüentemente os custos inseridos aos processos possam ser minimizados (LOVELOCK *et al.*, 2011).

Organizações que vêm adotando a premissa da qualidade, em seus processos operacionais conseguem reduzir os custos com insumos, reduzem o retrabalho, além de obter um melhor reposicionamento no mercado frente a concorrência (GUELBERT, 2012).

As empresas que tiveram o melhor faturamento em termos de receita por segmento de serviço, conforme divulgado pelo IBGE em 2014, ocupando o primeiro lugar temos o ramo de transporte, serviços auxiliares aos transportes e correio com

uma receita acima de R\$ 406 milhões; já em segundo lugar foi representado pelos serviços profissionais, administrativos e complementares com uma receita de mais de R\$ 370 milhões; enquanto que o terceiro lugar se encontra ocupado pelos serviços de informação e comunicação com o acumulado em receita de R\$ 323 milhões (IBGE, 2014).

Somente no Brasil durante o ano de 2015, somando todas as empresas, foi contabilizado uma perda no valor de US\$ 217 bilhões, motivado pela insatisfação dos clientes, que alegavam má qualidade na prestação dos serviços oferecidos (EXAME, 2015).

Diante do exposto, pode-se afirmar que é de fundamental importância para a gestão de serviços da rede de atendimento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) a percepção da qualidade, pois tratará de atender ao cliente dentro do nível de satisfação esperado, considerando os limites de recursos disponíveis dentro do portfólio de serviços ofertados.

Assim foi possível definir o seguinte problema de pesquisa: De que maneira os indicadores de qualidade são mensurados numa agência de correios?

Isto posto o objetivo geral é analisar os indicadores de qualidade numa agência de correios com base na prestação dos serviços. Seguido de dois objetivos específicos: Descrever o conceito de qualidade e Descrever o conceito de indicadores de qualidade.

Já os objetivos empíricos são: Analisar o índice de padronização e melhoria no atendimento; analisar o tempo de espera na fila para atendimento; analisar a qualidade do atendimento; analisar o índice de expedição e captação.

A revisão literária apresenta o conceito da qualidade em serviço em função de seus atributos; índices de qualidade. O estudo de caso foi realizado na agência de correios da Barão de Studart, onde foram relacionados os indicadores de qualidade a problemática sugerida.

O método utilizado é de caráter documental considerando que o levantamento foi realizado com base em dados secundários. Os dados foram coletados em abril de 2018, entre os dias 02 a 16 do referido mês, com base no exercício de 2017, após consolidação de todos os indicadores de janeiro a dezembro de 2017. Quanto a natureza é quantitativa e exploratória.

Os resultados foram obtidos a partir da técnica de frequência, caráter quantitativo representado por gráficos estatísticos e mensal. O mesmo foi escolhido por permitir uma análise dos dados coletados, possibilitando a interpretação dos resultados, conferindo validade ao problema pesquisado após confrontação das informações através de pesquisa documental.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa bibliográfica aborda os atributos do serviço, conceitos de qualidade em serviço, como também os indicadores da qualidade, em especial de que forma asseguram o cumprimento dos acordos de níveis de serviço estabelecidos junto aos clientes, uma vez que empresa tendem a se valer de tais recursos para conquistar e manter mercados.

2.1. OS ATRIBUTOS DO SERVIÇO

“Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 20).

Por se tratar de atividades econômicas em que um dos lados oferece ao outro um serviço que demanda energia, tempo e esforço, a recompensa é mensurada em moeda corrente, como contrapartida a empresa oferece aos clientes um processo otimizado de forma a atender aos seus interesses (LOVELOCK *et al.*, 2011, p. 21).

Os serviços não podem ser vistos ou tocados, suas características são validadas por sua natureza abstrata, entretanto a forma pela qual é prestado determina sua maturidade e perenidade, pois depende de cliente para cliente considerando seu aspecto heterogêneo; como também em razão da simultaneidade são consumidos à medida que são produzidos, uma vez que não pode ser armazenado, ocasionando desequilíbrio entre oferta e demanda, pois ambos não se separam (CARVALHO *et al.*, 2012).

Dentre os atributos dos serviços a heterogeneidade infere que não há dois funcionários que prestem serviços idênticos ou dois clientes iguais, pois cada

indivíduo possuem características, comportamentos próprios; já em relação a simultaneidade o cliente reage segundo a prestação do serviço, conservando seus interesses, preferências e expectativas individuais, quanto ao consumo sua avaliação se integra a sua própria experiência, enquanto que sua perecibilidade impede que o serviço seja estocado, gravado, devolvido ou revendido (ZEITHAML *et al.*, 2014).

O que causa impacto sobre as decisões de compra feita pelo cliente é a relação estabelecida entre comprador e fornecedor, de forma que se a interação entre as partes não acontecer, a troca de valor por dinheiro cessa (GRÖNROOS, 2009).

Outra característica fundamental da relação é o valor que o serviço representa para o cliente, caso o mesmo não sinta que suas necessidades foram atendidas, se quer respeitadas, o consumidor tende a buscar um novo fornecedor, pois se considera incompreendido pela organização, o sucesso da empresa está pautado na forma em que o cliente é atendido e suas necessidades satisfeitas (GRÖNROOS, 2009).

2.2 O CONCEITO DA QUALIDADE EM SERVIÇO

Antes da Revolução industrial a qualidade era algo próprio dos artesãos que confeccionavam os produtos como também realizavam o controle daquilo que era produzido, no entanto o século XX foi marcado pela produção em massa, de forma que a qualidade passou a ser algo externo a produção (CARPINETTI, 2012).

Os produtos manufaturados passam a ser produzidos em larga escala, padronizando a linha de produção, surge o regramento da gestão de serviços para as empresas, a influência do meio tende a rever os conceitos de urbanização e sofisticação dos clientes em função das novas tecnologias alinhado a qualidade de vida, geradas a partir da expectativa de cada indivíduo, conseqüentemente as organizações adotam estratégias operacionais na prestação de seus serviços com foco em sua permanência no mercado, trabalhando atração e retenção de clientes, avaliando sua posição frente ao mercado e seus concorrentes (CORRÊA; CAON, 2008).

A qualidade assume uma posição de destaque, atribuindo para as empresas a responsabilidade de atender de maneira satisfatória às necessidades do consumidor, “Qualidade é a conformidade consistente com as expectativas dos clientes. Deve ser entendida do ponto de vista do cliente porque, para o cliente, a qualidade de um produto específico ou serviço é algo que ele espera” (SLACK *et al.*, 2013, p. 416).

Caso o serviço supere o dimensionado, o cliente ficará satisfeito, mas se o desempenho estiver abaixo, o consumidor ficará insatisfeito. Isto posto o cliente pode perceber a qualidade do serviço como algo que não atende às suas expectativas, dando origem as lacunas do processo, dentre elas se encontra a diferença entre a especificação do cliente e a especificação da operação, pois se de um lado o cliente espera mais de um serviço, do outro a organização possui limites inerentes da prestação que divergem do anseio do consumidor (SLACK *et al.*, 2013).

Diante do contexto macro e microeconômico em que atuam as organizações, as mudanças ocorrem frequentemente o que caracteriza a necessidade de oferta bens de consumo e serviço com qualidade, no entanto a fim conferir validade aos processos que se interligam aos valores e crenças da sociedade faz necessário, avaliar, medir, controlar, a cadeia produtiva (PALADINI, 2011).

2.3 CONCEITUANDO OS INDICADORES DA QUALIDADE

“São mecanismos de avaliação formulados em bases mensuráveis, ou seja, são expressões de forma quantitativa. Os indicadores, assim são sempre definidos por números, isto é, em valores associados a escalas contínuas” (PALADINI, 2011, p. 27). Ao se pensar em mensurar indicadores os mesmos devem obedecer alguns critérios básicos que vai desde a real situação da organização até onde se pretende chegar (RODRIGUES, 2004).

De maneira detalhada e precisa a caracterização dos indicadores devem ser pautados por expressões simples e diretas, além de serem facilmente compreendidos, afastando qualquer duplicidade de sentido, em especial precisam estar embasados por fontes que estejam disponíveis de imediato ou a curto prazo, como também as amostras utilizadas necessariamente terão que estar definidas (PALADINI, 2011).

Quanto a visibilidade devem ser representados de forma que garantam a realidade da situação em análise, considerando que a natureza exposta poderá sofrer ajustes, outro aspecto não menos importante é o fato de que o objeto de estudo pode se repetir em diferentes momentos, contanto que o foco seja as causas de sua origem e não apenas os efeitos, outro detalhe que precisa ser atendido é o atingimento de resultados e não uma previsão de futuro (PALADINI, 2011).

As medidas de desempenho são ações monitoradas durante a execução de um processo, visando o alcance de resultados por valorar metas e objetivos específicos nos quais se determinam sua eficiência pelo aproveitamento dos recursos disponíveis, como também o grau de eficácia ao realizar ações que pactuem com o atingimento dos objetivos produtivos, além de sua efetividade por reavaliar todo o contexto processual e produtivo (RODRIGUES, 2004).

Os indicadores da qualidade perpassam por três estágios distintos dentro de uma empresa, tendo como foco o campo operacional referenciado pelo processo produtivo; enquanto que na área tática faz menção ao sistema de suporte ofertado a organização comum todo, que vai desde ao projeto produtivo até a sua manutenção; quanto ao estratégico se ocupa das relações da empresa com o mercado, focando nas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização (PALADINI, 2011).

A qualidade é conquistada por pessoas e para pessoas, a medida com que é planejada, executada, verificada e corrigida, com o propósito de reduzir as anomalias, a mensurabilidade contribui para a confiança, pois estabelece estratégias que são ajustadas à realidade em cumprimento às especificações, motivo pelo qual são estabelecidos indicadores (FALCONI, 2004).

2.4 ÍNDICE PADRONIZAÇÃO E MELHORIA DA QUALIDADE

A padronização dentro das empresas visa a melhoria, pois não se trata de um método fixo mas antes é o meio pelo qual se implementa ações para alcance de resultados com foco na qualidade dos processos, levando em consideração seu treinamento e verificação contínua, alinhando equipamentos, materiais, produtos à técnicas, procedimentos, através de habilidades, comportamento e motivação (FALCONI, 2004).

Outro aspecto da padronização se reflete na eficiência operacional, estabilidade dos processos, operações sob controle, redução dos custos operacionais, redução no tempo de esperar em favor do cliente (SARQUIS, 2009).

A funcionalidade do indicador está centrado no monitoramento dos processos, possibilitando um diagnóstico das situações indesejadas, permitindo que soluções sejam apontadas para correção das anomalias (RODRIGUES, 2004).

Empresas que trabalham com o gerenciamento dos processos repetitivos buscam um controle da qualidade que envolve estabelecer padrões de trabalho dentro de suas rotinas, de forma a construir processos metódicos afastando falhas ou problemas, por conseguinte aperfeiçoando e controlando o gerenciamento por sistemas (FALCONI, 2004).

A melhoria por sua vez tornar mais rápido a revisão dos processos, dentre eles: o gerenciamento de diretrizes, mudanças organizacionais, atendimento a solicitação do cliente em menor tempo possível (FALCONI, 2004).

E caso o processo não se adeque ao esperado, uma busca das causas devem ser realizadas com base num novo planejamento em função dos conhecimentos adquiridos durante o diagnóstico, no entanto quando o processo atingir o esperado, o padrão deve ser mantido (RODRIGUES, 2004).

2.5 ÍNDICE TEMPO DE ESPERA NA FILA

“A fila de espera consiste no sistema de atendimento nos quais os clientes são atendidos em função da ordem cronológica de chegada ou segundo algum critério de ordenação definido no momento da espera do serviço” (SARQUIS, 2009, p. 121).

O perfeito funcionamento da fila de espera se dá quando a organização consegue remover as anomalias do atendimento, de forma a padronizar e informatizar a atividade, outro aspecto é a configuração da fila se é com base na necessidade do cliente ou do ambiente, por último como será executado seu gerenciamento (SARQUIS, 2009).

O cliente passa por um processo psicológico durante a espera em fila, onde a primeira busca tende conciliar a expectativa com as percepções, enquanto que a segunda denominada “*Maister*” afirma que as primeiras impressões influenciam na

percepção do cliente, a espera excessiva pode levar à perda do consumidor (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Uma empresa de serviço têm a missão de tornar o tempo de espera produtivo, afastando assim a ideia de perda de tempo e recursos, o que tem trazido bons resultados é a veiculação de comerciais e distribuição de materiais de leitura, possibilitando o reaproveitamento do tempo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

2.6 ÍNDICE QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Ao mensurar os processos produtivos como indicador da qualidade, a empresa se ocupa de checar e validar o nível de serviço ofertado, investindo eficiência e eficácia as suas operações, identificando o que há de melhor em relação aos concorrentes, como também corrigindo as fragilidades percebidas, possibilitando o implemento de estratégias para o bom desempenho produtivo (PALADINI, 2011).

Uma precisa gestão direcionada a prestação de serviço, representa valores de satisfação que garantem a manutenção do cliente para as organizações, considerando que todo contato inicial com o cliente é feito pela linha de frente, respondendo diretamente pela empresa o que determina a capacidade de resolução frente aos problemas (CORRÊA; CAON, 2008).

A qualidade do atendimento durante a interação com o cliente se pauta na empatia, cortesia, confiabilidade, segurança, tempo de atendimento (ZEITHAML *et al.*, 2014). A cortesia por sua vez se refere à maneira como os funcionários interagem com o cliente refletindo polidez, atitude amigável em especial por se colocar em lugar do consumidor, conferindo segurança e agilidade ao atendimento (HOFFMAN *et al.*, 2009).

A empresa deve adotar a temática de atender aos clientes prontamente, refletindo o bom preparo de sua equipe, com isso minimizará as falhas no processo da prestação do serviço, como também as reclamações dos consumidores, pois empresas com foco no cliente treinam os funcionários a estarem sempre prontos para ajudar e nunca estão ocupados ou concentrados em conversas que prejudiquem o relacionamento com o cliente por não responder às suas solicitações (HOFFMAN *et al.*, 2009).

Falhas no momento do atendimento pode prejudicar o valor percebido pelo cliente quanto ao serviço ofertado, considerando que um mesmo serviço pode ser apresentado de maneira diferente em função de fatores geográficos, culturais, organizacionais (ZEITHAML *et al.*, 2014).

A prestação confiável de um serviço é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, da mesma maneira sem erros, quando um prestador oferecer ao seu cliente mais do que pode cumprir o consumidor entenderá que está recebendo um serviço de péssima qualidade, embora o mesmo serviço em comparação com a de outros prestadores esteja no mesmo nível de igualdade e qualidade, podendo incorrer na perda do consumidor (GRÖNROOS, 2009).

A perspectiva da qualidade do atendimento pode ser percebido através do cliente pela fidelização, enquanto que para a empresa a mesma perspectiva possibilita redução dos custos, margens de lucro ampliadas, posicionamento frente ao mercado de marca forte e atuante (LOVELOCK *et al.*, 2011).

2.7 ÍNDICE DE DESEMPENHO DA EXPEDIÇÃO NA CAPTAÇÃO

As empresas conciliam marketing e atendimento ao cliente por coordenar seus processos logísticos com base na filosofia “*Just-In-Time*”, o preceito assegura que suprimento e demanda ocorra na quantidade certa e tempo certo, garantindo que os prazos acordados com o cliente sejam cumpridos (POZO, 2010).

A fim de conferir dinamicidade a movimentação dos materiais, as atividades funcionais devem estar demarcadas de acordo com o fluxo de entrada e saída das mercadorias, permitindo que a carga seja posicionada em seus respectivos pontos de transferência (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002).

A carga que será transportada precisará ser classificada segundo o plano logístico que envolve o aumento da capacidade produtiva, considerando desde a unitização da carga até a sua distribuição, perpassando pelas condições de trabalho que visam redução dos riscos de acidentes em função da demarcação de área e uso de equipamentos, culminando com a circulação no local, tendo corredores bem definidos, além de endereçamento fácil até a sua disponibilidade, através de um sistema de distribuição eficaz e eficiente (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002).

O princípio de integração determina que a carga seja tratada de acordo com seu modal, tornando o processo mais econômico ao integrar movimentação e coordenação do sistema operacional, respeitando as etapas de estocagem, produção, inspeção, embalagem, expedição e transporte (POZO, 2010).

3 MÉTODO

“A metodologia é o emprego do conjunto dos métodos, procedimentos e técnicas que cada ciência em particular põe em ação para alcançar os seus objetivos” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 31).

A metodologia utilizada para relacionar o conceito teórico da presente pesquisa sob a problemática: De que maneira os indicadores da qualidade de serviços de uma agência dos correios são mensurados? O recurso utilizado é de natureza documental.

Doravante a classificação da pesquisa será abordada com base nos procedimentos adotado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

“Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2002, p. 17).

A pesquisa exploratória depende dos estudos envolvidos acerca do tema proposto sendo estes de pouco conhecimento, pois trata de reunir informações para que os mesmos sejam aprimorados, estabelecendo conceitos, enquanto que a pesquisa descritiva não estabelece relação direta, pois visa descrever características ou coleta de dados sem uma análise vinculada (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O método adotado pelo exposto é de caráter documental, utilizando-se de documentos internos e escritos no formato estatístico, como fonte de dados para o embasamento teórico (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O estudo de campo busca investigar e levantar informações de maior envergadura, além de serem flexíveis, podendo ser reformulados a qualquer tempo

para uma nova aplicação, além de ser assertivo e confiável em virtude da sua acurácia, outro aspecto de extrema relevância é quanto a sua economicidade (GIL, 2002).

A premissa da pesquisa quantitativa se pauta num conjunto de processos sistêmicos, coadunando numa análise de dados no intuito de padronizar e comprovar teorias, por traçar uma congruência de fatos mensuráveis, a fim de validar as demonstrações teóricas, motivo pelo qual a mesma será utilizada como fonte de estratégia para o problema já exposto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Por conseguinte a conceituação técnica adotada na implementação da presente pesquisa, permite identificar a argumentação pelo o uso das ferramentas: exploratória, documental e quantitativa relacionadas no estudo de caso.

3.2 ESTUDO DE CASO – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – AGÊNCIA BARÃO DE STUDART

O estudo de caso interage com a realidade por relacioná-la a evidências físicas. Utilizando-se de variáveis que confirmem a veracidade do fenômeno estudado, permitindo compreender o método empregado por fortalecer a lógica do projeto, que vai muito além de uma simples coleta de dados, sendo considerado como ferramenta de análise, por apoiar-se na pesquisa documental e quantitativa (YIN, 2015).

A fim de identificar normas e procedimentos para a correta execução dos processos visando o cumprimento dos acordos de nível de serviço, é que o estudo de caso fez uma investigação empírica, pelo aprofundamento dos indicadores da qualidade na agência de correios Barão de Studart.

3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento adotado pelo exposto é de natureza documental, pois se utiliza de documentos internos e escritos no formato estatístico, como fonte de dados para o embasamento teórico (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O presente capítulo apresenta as técnicas adotadas durante a reunião das informações coletadas, conforme forem explicitadas.

3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

O instrumento adotado, consiste na técnica quantitativa restringindo-se a coletar informações escritas através de fontes secundárias (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A fim de delimitar o instrumento de pesquisa foi utilizado dados estatísticos, extraídos de relatórios dos indicadores da qualidade, sob o uso da ferramenta do tipo *software* da planilha *Microsoft Excel com extensão XML*, encontrados na página da Gerência de Atendimento (GERAT), da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, com base no atingimento de metas da Agência de Correios Barão de Studart, conforme segue:

- a) IPMA: índice de padronização e melhoria do atendimento – meta: 85%;
- b) ITEF: índice de qualidade do tempo de espera em fila – meta: 85%;
- c) IQA: índice da qualidade do atendimento nas agências – meta: 91%;
- d) IDEC: índice de desempenho da expedição na captação – meta: 97,30%.

3.3.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

Aplicação do instrumento de coleta de dados se encontra representado pela coleta documental que foi cuidadosamente analisado, a fim de evitar informações inverídicas, confusas ou distorcidas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Após a reunião dos dados quanto a qualidade dos serviços da empresa pública, os mesmos são codificados e tabulados em gráficos informativos, a fim de possibilitar um melhor entendimento dos indicadores (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Foi emitido carta de autorização que se encontra no Apêndice A na página 24, solicitando liberação para o uso da fonte de dados da Agência Barão de Studart, que prontamente disponibilizou os resultados alcançados dos indicadores, com aferição de resultados mensais mapeados pelos doze meses do ano de 2017.

3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

De forma sistematizada são apresentados nas próximas seções a coleta, tabulação e tratamento dos dados que foram utilizados para análise dos resultados.

3.4.1 Coleta dos Dados

A coleta de dados deve refletir o perfeito entrosamento das informações de caráter organizacional, administrativo e científico, aplicando instrumentos e técnicas selecionadas, possibilitando testar e validar os dados reunidos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Os dados foram coletados em abril de 2018, entre os dias 02 a 16 do referido mês, com base no exercício de 2017, após consolidação de todos os indicadores de janeiro a dezembro de 2017. Quanto ao desempenho durante o processo de padronização o levantamento feito ponderou sobre os últimos quatro anos, instrumento utilizado de natureza documental e quantitativo (INTRANET).

As informações foram reunidas através de página virtual “*Intranet*”, os resultados obtidos já se encontravam calculados e mensurados com base em suas respectivas metas por tipo de indicador.

3.4.2 Tabulação dos Dados

“É a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles. É uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.167).

A tabulação dos dados foi obtida através de planilha da *Microsoft* no formato Excel com extensão XML e posteriormente representados com gráficos informativos de mês a mês, evidenciando a evolução dos indicadores com base na qualidade dos serviços ofertados, refletindo o modelo de excelência do Programa Nacional da Qualidade (PNQ) e do Programa de Qualidade do Governo Federal (PQGF) adotado pela empresa brasileira em sua página virtual interna (INTRANET).

3.4.3 Tratamento dos Dados

Ao final da tabulação foi realizado uma análise que consiste na investigação, com foco na aplicação lógica a fim de responder ao problema proposto, além da interpretação das variáveis sugeridas, diante da relação de serviço sob a ótica da qualidade, trazendo significado ao material coletado de natureza quantitativa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O método estatístico permite uma descrição quantificável, proporcionando entendimento de variáveis, por permitir uma análise dos dados obtidos (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.168).

A técnica utilizada é a de frequência, caráter quantitativo representado por gráficos estatístico mensal, o mesmo foi escolhido por permitir uma análise dos dados coletados, possibilitando a interpretação dos resultados, conferindo validade ao problema pesquisado após confrontação das informações através da pesquisa documental.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são abordados os resultados coletados durante a execução da presente pesquisa, inicialmente foi traçado um breve histórico da unidade alvo do estudo de caso e conseqüentemente de como é tratada a questão da qualidade pela agência de correios.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – AGÊNCIA BARÃO DE STUDART

A agência de correios Barão de Studart é uma unidade própria da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), seu quadro de funcionários é composto por um gerente, um tesoureiro e cinco atendentes, cerca de 60% do quadro de pessoal trabalham a mais de quinze anos na mesma unidade num espírito familiar.

A unidade está localizada na Av. Barão de Studart 1864, tendo seu funcionamento de segunda a sexta-feira de 09:00 às 17:00hs.

A loja oferece serviços de postagem de encomendas, correspondente bancário e serviços diversos tais como: CPF e consulta aos órgãos de proteção ao crédito, Seguro de danos pessoais causados por veículos automotores de vias terrestres (DPVAT), operações via conta MOBILE além da venda de títulos de capitalização e recarga de celular.

Em função da gama de serviços ofertados não há estratificação de público, pois a mesma atende a todos. No entanto o mercado no qual a unidade se encontra inserido é compartilhado por quatro agências franqueadas e duas agências próprias.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em função do acirramento entre empresas na conquista por clientes, os mesmos passaram a perceber o quanto são importantes para as organizações, passando a realizar análise criteriosa na hora da compra, cada vez mais as ofertas apresentam aspectos únicos e copiáveis ao ponto de que a qualidade passou a ser fator determinante para que as empresas se mantenham atuantes no mercado (PALADINI, 2011).

Cada vez mais a qualidade deve ser avaliada e melhorada em consonância com o seu próprio conceito, buscando responder a questionamentos básicos dentre eles: de que forma foi estruturada, é possível realizar melhorias, a gestão da empresa como também os funcionários estão focados na qualidade do que é oferecido? (RODRIGUES, 2004).

É de suma importância ter visão sistêmica dos processos, pois todas as atividades necessárias para o atendimento são reunidos e agrupados, como também são traduzidos em valor organizacional em especial por pertencer a uma cadeia hierarquizada que conta com informações relacionadas ao fluxo do negócio estando condicionadas a entradas e saídas (CARPINETTI, 2012).

4.2.1 Análise do Índice de Padronização e Melhoria do Atendimento

O índice de padronização e melhoria do atendimento avalia aspectos tangíveis desde a limpeza da unidade até execução dos processos rotinizados,

verificando a correta aderência e cumprimento das normas pela equipe através de comunicação visual e gestão de rotinas (MANCAT, MÓD.19).

Ao mensurar o cumprimento das orientações, permite que o desempenho geral e individual flua de maneira positiva dentro da unidade (RODRIGUES, 2014).

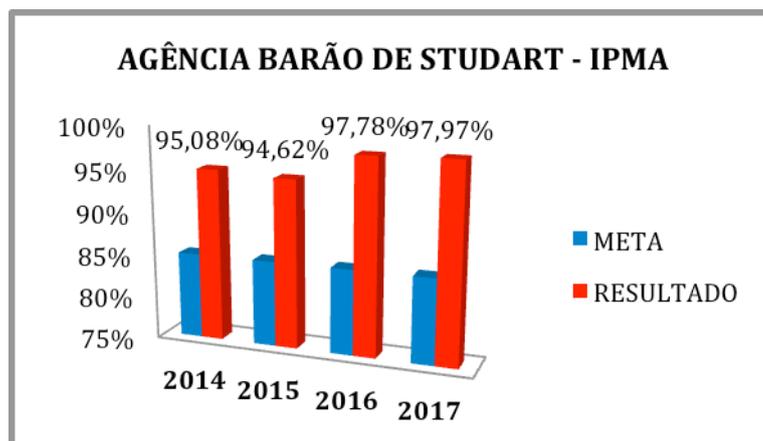
A verificação do índice é composto por uma lista de ações que avaliam os seguintes aspectos: Organizacionais, Gerenciais, Comerciais e Processuais, num total de sessenta e duas perspectivas das quais serão abordadas apenas seis, relacionadas abaixo (MANCAT, MÓD.19):

1. A unidade está limpa?
2. Os cartazes obrigatórios estão no padrão definido, em bom estado de conservação, atualizado e visíveis aos clientes?
3. Os documentos gerados na unidade estão organizados conforme sua classificação e temporalidade?
4. A unidade realizou reuniões, treinamentos obrigatórios conforme orientações, elaborou cronograma semestral de reunião?
5. Há utilização e acompanhamento por meio das ferramentas de gestão GCR?
6. O atendimento ao público se inicia com todas as posições de trabalho previstas ocupadas, sistemas conectados e com produtos e numerário devidamente supridos?

Com base nos dados levantados para o indicador nos últimos quatro anos, considerando que a métrica representa 85% de conformidades, tomando por base as respostas positivas aos questionamentos avaliados, de forma que o mesmo pode ser mensurado ao dividir o número de respostas positivas, pelo número de respostas negativas, a unidade têm mantido a padronização acima do esperado para o indicador (MANCAT, MÓD.19).

A fim de conferir validade aos resultados obtidos, o levantamento realizado analisou o comportamento do indicador durante o ciclo avaliativo dos anos de 2014 a 2017, considerando que a avaliação é realizada uma vez por ano. Conforme gráfico 1.

Gráfico 1 – Indicador de Padronização e Melhoria do Atendimento



Fonte: Indicadores de Atendimento – Intranet/CE

4.2.2 Análise do Índice Tempo de Espera na Fila

O indicador possibilita mensurar a qualidade dos serviços de atendimento ao cliente de varejo dentro de um tempo padrão de até 15 minutos de espera em fila. A medição se dá por meio da extração de informações do módulo nacional do Sistema de Gerenciamento e Espera em Fila (SIGESF). O critério para implantação do programa consiste na média acima de quatro guichês ativos por unidade (MANCAT, MÓD.19).

O SIGESF – é um sistema informatizado e operacionalizado por Equipamento de Gerenciamento de Filas – EGF, composto por Totem dispensador de senhas (monitor “*touch screen*”, microcomputador interno, impressora de senhas) e Painel Multimídia o que permite apresentar os serviços do portfólio da empresa, dando a conhecer ao público os serviços disponíveis da unidade (MANCAT, MÓD.19).

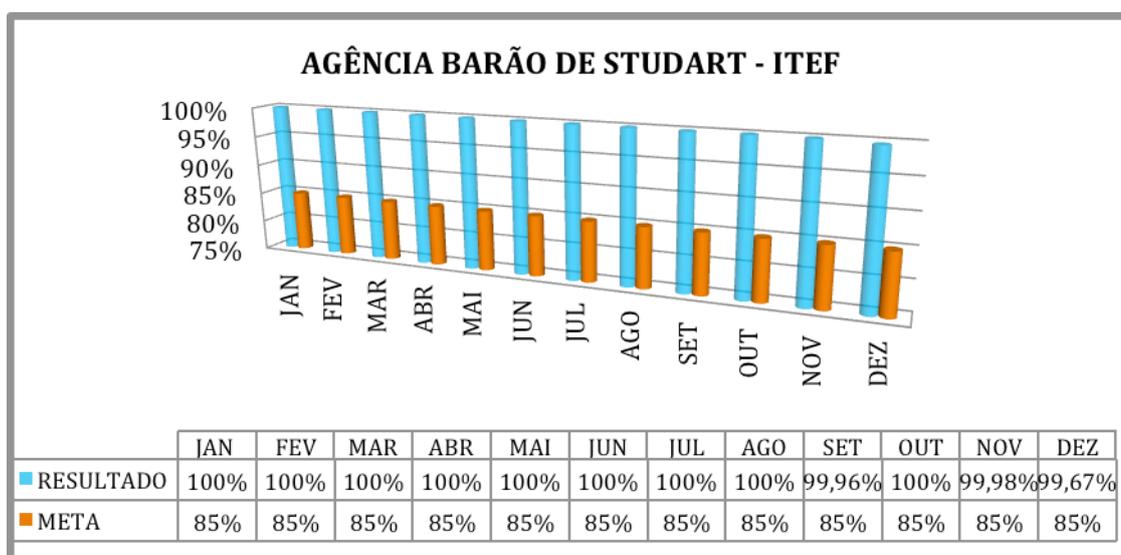
Visando atender à Lei nº 10.048/2000 e Decreto nº 5.296/2004, o ordenamento da fila de espera obedece ao seguinte critério: Atendimento Prioritário, Sedex, Banco Postal, Outros Serviços e Serviços Sazonais (MANCAT, MÓD.19).

O índice é de 85% sendo aferido da seguinte forma: quantidade de tempo de espera em fila é igual ao total de clientes atendidos, menos quantidade de clientes atendidos acima do padrão, dividido pelo total de clientes atendidos. A fim de atingir o indicador a unidade deve verificar diariamente se a solução para organização de fila está sendo utilizado conforme orientação, como também se o atendente está

validando a senha chamada no painel, por informar início e término do atendimento (MANCAT, MÓD.19).

De acordo com os resultados alcançados pela unidade durante o ano de 2017 de janeiro a dezembro, a loja têm demonstrado conhecimento acerca do uso da ferramenta, como também evitado anomalias na espera pelo atendimento, evitando assim a perda de clientes ou insatisfação quanto ao serviço ofertado (SARQUIS, 2009).

Gráfico 2 – Indicador Tempo de Espera na Fila



Fonte: Indicadores de Atendimento – Intranet/CE

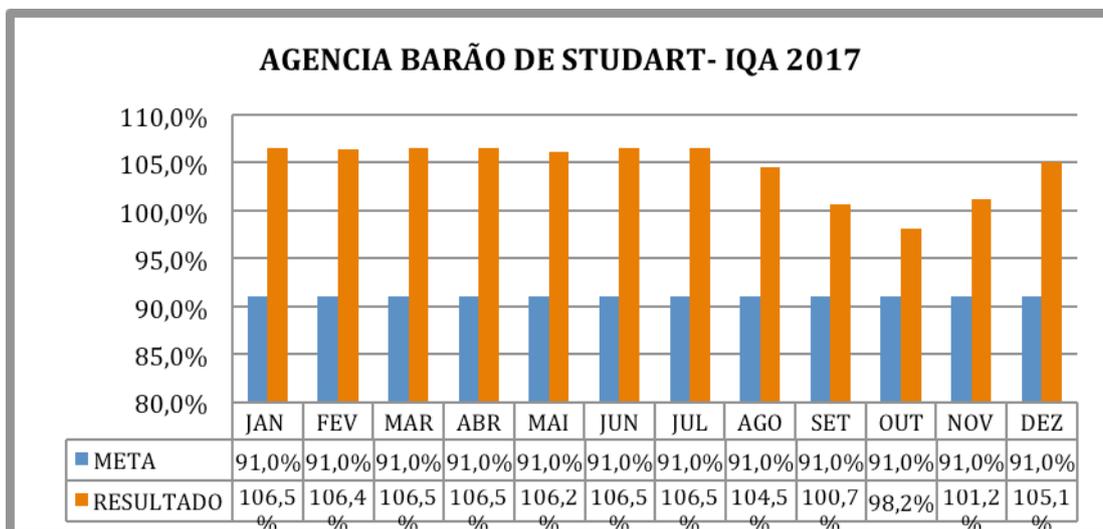
4.2.3 Análise do Índice Qualidade do Atendimento

Por se tratar de um indicador recorrente a fim de se atingir a excelência, como também seu direcionamento se dá em função do cliente, de forma que todo o processo retorne a empresa, circundado os elementos construtores da qualidade, fortalecendo assim o processo produtivo da organização em adição aos acordos de serviço (PALADINI, 2011).

O indicador em análise, reflete os resultados obtidos por toda cesta de índices, o que permite avaliar a cadeia produtiva, através da métrica de 91% de conformidades, o mesmo é mensurado após a consolidação dos indicadores: IPMA cujo o peso é um, seguido do ITEF com peso três, quanto ao IDEC o valor atribuído é oito, dividido por doze (INTRANET).

O resultado é obtido através de fontes internas com polaridade de quanto maior melhor, o que demonstra empenho por parte da unidade no alcance e superação da meta. Conforme gráfico 3:

Gráfico 3 – Indicador de qualidade do atendimento



Fonte: Indicadores de Atendimento – Intranet/CE

4.2.4 Análise do Índice de Desempenho da Expedição na Captação

O indicador trabalha a confiança do cliente quanto a atividade de transporte, reavaliando o processo logístico com base na postagem e entrega das encomendas no prazo ajustado com o consumidor durante a aquisição do serviço (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002).

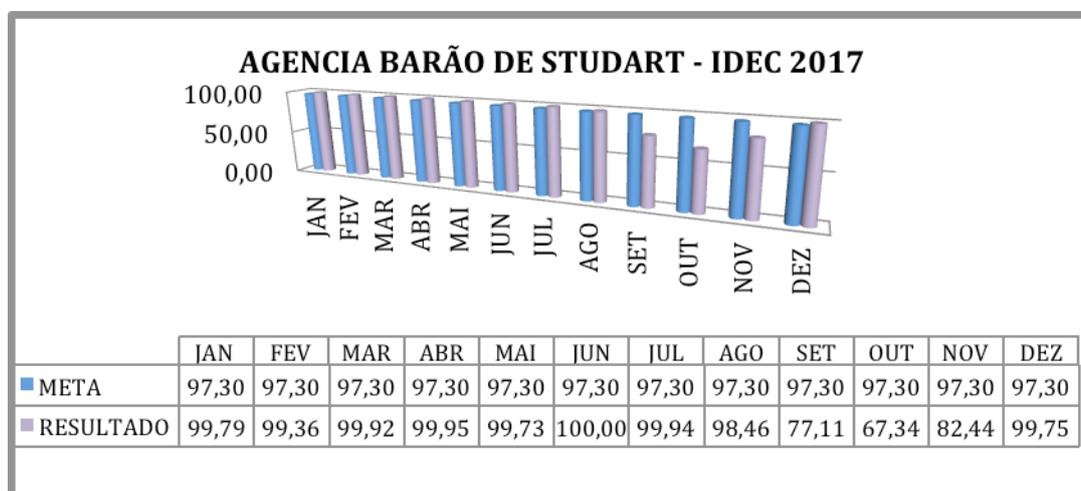
A meta de 97,30% é estabelecida pela fórmula: quantidade de encomendas econômicas e urgentes expedidas dentro do prazo, dividido pela quantidade total de mercadorias postadas no dia dentro da loja de atendimento. O resultado do indicador é aferido através dos sistemas internos de rastreamento da empresa de forma que os mesmos informam dia, horário, local de postagem e encaminhamento (INTRANET). Para o correto funcionamento do índice são levados em consideração os seguintes aspectos enumerados abaixo (MANCAT, MÓD. 19):

1. A área de expedição e tratamento está organizada de acordo com o fluxo de entrada e saída de objetos? Há demarcação de cartazes e carga a ser tratada e tratada em seus respectivos unitizadores?

2. A carga a ser expedida está posicionada no ponto de transferência, antes da chegada do veículo de coleta?
3. A unidade realiza o encaminhamento dos objetos captados dentro do prazo previsto de expedição? Quanto aos objetos recebidos após o prazo, o cliente foi informado que a postagem foi realizada depois do horário de encaminhamento?
4. A unidade cumpre as normas internas de expedição e procedimento de acondicionamento de carga para o centro de armazenagem? A verificação ocorre por amostragem de no mínimo 5 objetos, quanto ao cumprimento da guia de expedição, etiquetagem, rotulação, unitização, dimensões da carga e acondicionamento quando necessário.
5. A loja cumpre os procedimentos de carga e descarga dos objetos?

Com base nos resultados obtidos pela unidade, notasse que a mesma têm cumprido corretamente as orientações apontadas para o atingimento e superação do indicador (POZO, 2010). Conforme gráfico 4:

Gráfico 4 – Indicador de Desempenho da Expedição na Captação



Fonte: Indicadores de Atendimento – Intranet/CE

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização desta pesquisa buscou alinhar a problemática sugerida ao ordenamento científico do qual foi possível estabelecer a congruência entre ações e resultados. O questionamento feito foi de que maneira os indicadores de qualidade são mensurados numa agência de correios?

A primeira análise feita foi quanto a definição da qualidade e indicadores e de como estes corroboram para execução da prestação de serviços numa agência de correios. O segundo passo foi identificar os índices de desempenho e de como estes estão sendo tratados pela unidade, pois os mesmos possibilitam a verificação, medição, execução dos processos de atendimento por parte da loja.

O indicador de padronização e melhoria, cria um ciclo contínuo em que aspectos processuais são avaliados e melhorados a medida com que se repetem, durante a avaliação anual em que a agência Barão de Studart foi submetida, a mesma demonstrou compromisso com alcance de resultados, tal afirmativa se pauta pela relação meta e atingimento, de forma que a unidade apresentou um desempenho acima dos 90% para o índice.

Quanto ao índice de tempo de espera na fila, em que a temporalidade é de 15 minutos, onde se concentra o gargalo de muitas empresas que realizam atendimento ao público, a loja têm conseguido um resultado acima da métrica proposta com mais de 99% de alcance da meta que é de 85%.

Já em relação ao indicador qualidade do atendimento, por se concentrar no resultado mensal de todos os indicadores a unidade apontam um desempenho acima dos 100%, o fato se dá em função da métrica estabelecida de 91% e quando a loja atingiu o valor demarcado, o que estiver acima disso resultará num nível de excelência superior ao proposto. Uma vez que o mesmo avalia os processos de desempenho da unidade se faz necessário incrementar o índice com a resposta do cliente frente ao serviço ofertado, coadunando com o objetivo do indicador de assegurar os acordos de serviço junto aos clientes.

Em relação ao índice de expedição e captação o cumprimento do indicador implica diretamente na satisfação do cliente que por sua vez contratou um serviço com prazo de entrega, em especial a unidade deve estar ciente que uma mercadoria captada deve impreterivelmente ser encaminhada no sistema de rastreamento além de fisicamente, garantindo assim o sucesso do processo logístico. Nos meses de setembro, outubro e novembro a unidade teve um resultado muito abaixo do esperado, no entanto em dezembro conseguiu recuperar o indicador.

O que caracteriza a necessidade de constante acompanhamento e contorno de anomalias no cumprimento dos objetivos organizacionais a fim de se manter sustentável.

REFERÊNCIAS

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de *et al.* **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/ABEPRO, 2012.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2008.

FALCONI, Vicente Campos. **Qualidade total. Padronização de empresas**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de gestão de processos e da qualidade**. Curitiba: IESDE, 2012.

GURGEL, Floriano do Amaral; FRANCISCHINI, Paulino G. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: PIONEIRA THOMSON LEARNING, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas *et al.* **Princípios de marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Serviços**: por segmentação de serviço. Brasil: IBGE 2014. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos/receita-por-segmento-de-servico.html>>. Acesso em: 30 set. 2017.

INTRANET. **Site interno da instituição**. Disponível em: <<http://intranet/ce>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

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

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégias**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MANCAT. **Manual de comercialização e atendimento**. Disponível em: < //[sac0205](#) > acesso em: 02 abr. 2018.

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

MELO, Luísa. Por atender mal, empresas perdem clientes e US\$ 217 bilhões. **Revista Exame**, São Paulo, 06 abr. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/por-atender-mal-empresas-perdem-clientes-e-us-217-bilhoes/>>. Acesso em: 30 set. 2017.

MOREIRA, Rafael. O que os últimos resultados do PIB apontam. **Economia de Serviços**, Brasília, 06 set. 2017. Disponível em: <<https://economiaservicos.com/2017/09/06/o-que-os-ultimos-resultados-do-pib-apontam/>>. Acesso em: 30 set. 2017.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: GEIQ Gestão Integrada para a Qualidade: padrão Seis Sigma - Classe Mundial**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2004.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Estratégias de Marketing para serviços:** como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel *et al.* **Gerenciamento de operações e de processos:** princípios e práticas de impacto estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – AGÊNCIA BARÃO DE STUDART no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 16 de abril de 2018.

Eu, Francili Moreira de Sousa Costa, 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 "INDICADORES DA QUALIDADE EM SERVIÇO NUMA AGÊNCIA DE CORREIOS: ANÁLISE PRÁTICA".

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.

Francili Moreira de Sousa Costa
Aluna-Pesquisadora

Prof. Marcos Aurélio Maia Silva
Orientador da Pesquisa

José Oberdan Barbosa de Oliveira
Gerente da Agência de Correios Barão de Studart BP11

ANÁLISE DE CUSTOS COM TRANSPORTE DE MERCADORIAS DA TEDA LOGÍSTICA

Guilherme Brasil de Oliveira

Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
guilhermebrasil.o@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 da 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

A finalidade da presente pesquisa é apresentar o comparativo da utilização da frota própria e terceirizada para direcionar a tomada de decisão na gestão da empresa Teda Logística para redução de custos. O processo de distribuição de mercadorias resulta-se nas vendas realizadas anteriormente a seguir pela roteirização de entregas, separação e organização de cargas e distribuição de mercadorias de forma eficaz e seguindo os padrões de qualidade exigidos. Destacar os custos, controle de documentação, segurança e pessoal são impactantes a efetivação dos resultados. No decorrer do trabalho foi utilizado como método a pesquisa descritiva-explicativa em acordo aos objetivos, juntamente com a pesquisa bibliográfica conforme os procedimentos. Utilizando entrevista como instrumento de pesquisa. Finalmente, tem como objetivo identificar, descrever e comparar as variáveis relacionadas ao custo para frota própria e terceirizada na empresa estudada. Conclui-se que para redução de valores gastos a utilização dos serviços terceirizados apresentam menores custos em comparação a frota própria, além da redução de responsabilidade para com as variáveis que agregam o serviço interno. Contudo, aplica-se a gestão as melhores visões e proporções aos resultados para organização.

PALAVRAS-CHAVE: Custos. Desempenho. Frota. Logística. Terceirização.

ABSTRACT

The purpose of this research is to present the comparative of the use of the own and outsourced fleet to direct the decision making in the management of the company Teda Logística for cost reduction. The process of distribution of commodities is a result of sales carried out beforehand by the routing of deliveries, separation and organization of cargoes and distribution of commodities in an efficient way and following the required quality standards. Highlighting the costs, control of documentation, safety and personnel are impacting the effectiveness of the results. In the course of the study, descriptive-explanatory research was used as a method in agreement with the objectives, along with bibliographic research according to the procedures. Finally, it has the objective of identify, describe and compare the variables related to cost for own and outsourced fleet in the company studied. We conclude that in order to reduce costs, the use of outsourced services presents lower costs in comparison to the own fleet, besides the reduction of responsibility for the variables that add the internal service. However, management applies the best visions and proportions to the results for organization.

KEYWORDS: Costs. Fleet. Logistics. Outsourcing. Performance.

1 INTRODUÇÃO

O termo “gestão de frotas” representa a atividade de reger, administrar ou gerenciar o conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa. Essa tarefa tem uma abrangência bastante ampla e envolve diferentes serviços, como dimensionamento, especificação de equipamentos, roteirização, custo, manutenção e renovação de veículos, entre outros (VALENTE, 2012).

A precariedade de um sistema de transporte tem um custo a ser pago. Esse custo corresponde ao atraso por ele causado no desenvolvimento da nação. Um país socialmente desenvolvido tem sempre um sistema eficiente de movimentação de pessoas e de cargas. Não é por acaso que os países mais ricos são os que possuem os melhores sistemas de transporte, comprovando que o tamanho do (PIB) está intimamente relacionado com a qualidade dos transportes (VALENTE, 2012).

Até dezembro de 2006, estavam escritos 834.471 transportadores, sendo 713.545 autônomos, 130.293 empresas e 633 cooperativas, totalizando uma frota de 1.595.133 veículos habilitados ao transporte rodoviário de cargas. Com relação à distribuição espacial da frota pelo território brasileiro, 48% dos veículos estão localizados na região sudeste, 29% na região sul, 11% na nordeste, 8% na centro-oeste e 4% na região norte (VALENTE, 2012).

Para a maioria das firmas, o transporte é a atividade mais importante simplesmente por que ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. E essencial, pois nenhuma firma moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados de alguma forma (BALLOU, 2008).

Sua importância é sempre sublinhada pelos problemas financeiros colocados para muitas empresas quando há uma greve ferroviária nacional ou quando caminhoneiros autônomos paralisam suas atividades devido a aumento de combustíveis. Não é incomum denominar tais eventos de desastres nacionais. Os mercados não podem ser atendidos e produtos permanecem no canal de distribuição para deteriorarem-se ou tornarem-se obsoletos (BALLOU, 2008).

O transporte rodoviário brasileiro gasta em óleo diesel, segundo o Balanço Energético Nacional, algo em torno de 27% do petróleo consumido no país. Sabe-se que o Brasil é importador de petróleo e que consome por dia aproximadamente

1.100 barris. Considerando o preço do barril a US\$ 15,00, pode-se estimar um gasto do sistema, só em petróleo bruto, da ordem de US\$ 1,63 bilhão por ano, portanto a estrutura desse sistema, conforme já citado, movimenta anualmente um montante que gira em torno de US\$ 30 bilhões (VALENTE, 2012).

Transporte barato também contribui para reduzir o preço dos produtos. Isto acontece porque, além de sua influência no aumento da competição do mercado, o transporte é um dos componentes de custo que, juntamente com os custos de produção, vendas e outros, compõe o custo agregado do produto. A medida que o transporte se torna mais eficiente e oferece melhor desempenho, a sociedade beneficia-se de melhor padrão de vida (BALLOU, 2008).

Uma empresa adquire meios de transporte pela compra ou pelo aluguel (*leasing*) de equipamentos. Nem todos os modais se prestam para controle próprio. Poucas companhias consideram conveniente comprar ou alugar oleodutos e ferrovias. Outras realmente possuem seus próprios navios e aviões, usados principalmente para a movimentação de carga. Geralmente, a empresa que controla seu próprio transporte é aquela que comanda uma frota de caminhões (BALLOU, 2008).

É a seleção do operador que vai transportar as mercadorias da empresa. A escolha dá-se geralmente entre o uso do serviço de terceiros ou da frota própria. O serviço de terceiros, especialmente aquele prestado por transportadoras regulares, deve ser avaliado com base no balanço entre seus custos e seu desempenho. A escolha não é simplesmente uma questão de selecionar a alternativa de mínimo custo dentre os transportadores ou de mínimo custo dado certo requisito de desempenho. O gerente de transporte deve observar os efeitos indiretos dessa escolha (BALLOU, 2008).

No Brasil, as empresas de maior porte que se especializam no transporte e distribuição de cargas fracionadas normalmente têm se utilizado, além da frota própria, carros agregados. São veículos de terceiros que trabalham exclusivamente com cargas da empresa, sob contratos de longo prazo. Esse esquema permite imprimir ao caminhoneiro os padrões de serviço da empresa, evitando, por outro lado, as deficiências, os custos adicionais e encargos que surgem na operação de frota própria (VALENTE, 2012).

A eficiência dos carros agregados trabalhando com um sistema de remuneração em que são dados incentivos à produtividade é pelo menos duas vezes maior, segundo os resultados econômicos obtidos, que aquela que normalmente se consegue com frota própria (VALENTE, 2012).

A administração da função de transporte contratado de terceiros é diferente da movimentação realizada por frota própria. Para serviços contratados, a negociação de fretes, a documentação, a auditoria e consolidação de fretes são assuntos relevantes. Por transporte próprio, o despacho, o balanceamento de carga e a roteirização são outros assuntos que devem ser gerenciados (BALLOU, 2008).

As variáveis que influenciam o processo de custo são tantas (quilometragem percorrida, tipo de operação, manutenção dispensada ao veículo, local de trabalho, motorista, etc.), que seria impraticável calcular um custo operacional e considerá-lo como padrão (VALENTE, 2012).

O objetivo do trabalho é analisar os custos com o transporte na Teda Logística como ferramenta para identificar a melhor forma de transportar as mercadorias com o menor custo, visto a dificuldade de escolher as melhores vantagens em ter uma frota própria ou terceirizada. Para atingir o resultado da pesquisa foram criados cinco objetivos específicos: descrever os custos de transporte de mercadorias; identificar as variáveis relacionadas ao custo para frota própria e terceirizada; identificar as vantagens e desvantagens de utilizar frota própria e terceirizada; descrever os custos com a frota da Teda Logística; comparar as variáveis e os custos da utilização da frota própria com a frota terceirizada na Teda Logística.

Para atingir tais objetivos específicos, a presente pesquisa foi dividida em tópicos que representam em primeiro tópico a presente introdução, seguido do tópico dois e três contendo a revisão de literatura abordando os processos de custos logísticos em transporte de mercadorias. Posteriormente, o tópico quatro e cinco decorrem do método aplicado na pesquisa, finalizando no tópico cinco que aborda as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir são apresentadas as teorias e conceitos que definem a gestão de frota que orientam esta pesquisa, bem como os principais custos oriundos das atividades de transporte rodoviário de cargas e seus impactos nas tomadas de decisões dentro de uma organização.

2.1 GESTÃO DE FROTA

O termo "gestão de frotas" representa a atividade de reger, administrar ou gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa. Essa tarefa tem uma abrangência bastante ampla e envolve diferentes serviços, como dimensionamento, especificação e equipamentos, roteirização, custos, manutenção, renovação de veículos, entre outros (VALENTE, 2016).

A seguir são apresentados as definições e principais considerações que levam os gestores a decidirem pelos menores custos do transporte de mercadorias em uma organização com base nos indicadores de desempenho apresentados pela frota.

2.1.1 Análise Estrutural de Gestão de Frota

A estrutura funcional de uma empresa de transportes pode se desenvolver a partir do conselho administrativo. Ele é eleito conforme estabelecido em contrato social e é composto por um determinado número de membros, com mandato para deliberação sobre os principais assuntos que envolve os destinos da empresa, como determinar prioridades de metas e objetivos e deliberar sobre a composição funcional da empresa, estabelecendo sua organização operacional (VALENTE, 2016).

O entendimento do processo de escolha modal no transporte de carga é de grande importância para o planejamento e o gerenciamento da cadeia logística que envolve as mercadorias desde os locais de produção até os de consumo, porque permite estimar como os usuários podem mudar suas escolhas em resposta a mudanças nos atributos nos modos de transporte e, conseqüentemente, permite

estimar demanda por diferentes modos em diferentes situações (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001).

Segundo Valente citado por Schlüter (1994), várias atividades são vinculadas à função operações, tais como: avaliação do desempenho da frota; avaliação do índice de produtividade dos armazéns da empresa; avaliação e investigação da ocorrência de faltas, sobras e avarias; contratação de veículos autônomos; despacho de veículos; determinação dos padrões de operação da empresa; dimensionamento da frota de longo curso; execução de reforma de motor; manipulação interna da carga; realização de coletas; realização de carregamentos; reformulação do *layout* do armazem.

2.1.2 Dimensionamento de Frota

A primeira vista, parecem questões de rotina, mas a realidade dos fatos mostra-nos a necessidade desse tipo de incrementação começando por considerar a movimentação de cargas urbanas como parte essencial ao funcionamento dos sistemas urbanos e como parte integral das políticas urbanas e do planejamento urbano, checando as práticas existentes e verificando sua apropriação e pertinência (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001).

Para Valente (2016), as pesquisas revelam que o transporte rodoviário de cargas apresentam apenas 43% de ocupação de sua capacidade total. O caminhão médio é o campeão de ociosidade, enquanto o caminhão extra pesado, com capacidade superior a 40 toneladas, destaca-se por ser o mais utilizado (com sobrecarga, em média, de 3,4 toneladas sobre o seu peso recomendado, em 57,4% das viagens).

Criada pela Lei nº 10.233, a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) é uma autarquia sob regime especial, que tem sede e foro no Distrito Federal, e está presente em todo o território nacional por meio das Unidades Regionais e Postos de Fiscalização.

Determinar o número de veículos necessários para o transporte solicitado é uma análise relativamente simples, mas que muitas vezes não é realizada. Dimensionar uma frota a partir de uma variedade de aspectos como o percurso que será realizado, o peso da carga e as condições das estradas evita consequências

indesejadas, como maiores custos em função da ociosidade dos veículos ou da subcontratação de terceiros (VALENTE, 2016).

Valente (2016), destaca que para realizar o dimensionamento da frota aconselha-se que os seguintes procedimentos sejam seguidos: determinar a demanda mensal de carga; fixar os dias de trabalho/mês e as horas de trabalho/dia; verificar as rotas a serem utilizadas, analisando aclives, condições de tráfego, rugosidade da pista, tipo de estrada (asfaltada, de terra, cascalhada) etc.; com dados sobre as rotas, determinar velocidade de cruzeiro no percurso; determinar os tempos de carga, descarga, espera, refeição e descanso do motorista etc.; analisar as especificações técnicas de cada modelo de veículo disponível na praça, a fim de determinar o que melhor atende as exigências para um transporte desejado; identificar a capacidade de carga útil do veículo escolhido; calcular o número de viagens/mês possíveis de serem realizadas por veículo; determinar o número de toneladas transportada por veículo.

2.1.2 Operacional de Frota

Decisões cotidianas são caracterizadas pelo baixo investimento de capital e englobam frequências e tamanhos dos lotes de produção, assim como das transferências entre armazéns e plantas; rotas de distribuição por produtos, canais e clientes, bem como o nível do quadro de funcionários alocados à atividade, instalações, equipamentos e recursos. Este nível pode ser considerado como a etapa de Planejamento Operacional em algumas organizações objetivando a utilização dos recursos, de maneira eficiente, para que os objetivos predefinidos sejam atingidos. Envolve o processo orçamentário (FARIA; COSTA, 2008).

O sistema logístico inclui, na maioria dos casos, dois tipos de transporte de produtos: a transferência, envolvendo deslocamentos maciços entre dois pontos, e a distribuição propriamente dita, ou entrega, em que os veículos servem vários destinos numa única viagem (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

Um dos problemas típicos da operação de frotas no transporte rodoviário de cargas é o da coleta e distribuição. Enquadra-se no contexto da logística do transporte, e as características básicas desse tipo de problema são as seguintes: uma região geográfica é dividida em zonas, cujos contornos pode ser rígidos ou, em

alguns casos, sofrer alterações momentâneas para acomodar diferenças de demanda em região contíguas; a cada zona é alocado um veículo, com uma equipe de serviço, podendo ocorrer outras situações, como mais de um veículo por zona, por exemplo; a cada veículo é designado um roteiro, incluindo o locais de parada, pontos de coleta ou entrega, atendimento de serviços etc. e a sequência em que a equipe deve atendê-los; o serviço deve ser realizado dentro de um tempo de ciclo predeterminado; no caso, de coleta/entrega urbana, o roteiro típico se inicia de manhã cedo e se encerra no fim do dia – ou antes, se o roteiro for cumprido antecipadamente. Nas entregas regionais. O ciclo pode ser maior, e há casos de entregas rápidas em que o ciclo é menor que um dia útil; os veículos são despachados a partir de um depósito, onde se efetua a triagem da mercadoria – ou serviço – em função das zonas. Nos casos em que há mais de um depósito, o problema pode ser analisado de forma análoga, efetuando-se as divisões adequadas da demanda e/ou da área geográfica atendida (VALENTE, 2016).

2.1.4 Roteirização de Frota

As decisões dizem respeito à alocação de um grupo de clientes, que devem ser visitados, a um conjunto de veículos e respectivos motoristas, envolvendo também a programação e o sequenciamento das visitas. Como objetivos principais, o processo de roteirização visa propiciar um serviço de alto nível aos clientes, mas ao mesmo tempo mantendo os custos operacionais e de capital tão baixos quanto possível. Por outro lado, deve obedecer a certas restrições. Em primeiro lugar, deve completar as rotas com os recursos disponíveis, mas cumprindo totalmente os compromissos assumidos com os clientes. Em segundo lugar, deve respeitar os limites impostos pela jornada de trabalho dos motoristas e ajudantes. Por fim, respeitar as restrições de trânsito, no que se refere às velocidades máximas, horários de carga/descarga, tamanho máximo dos veículos nas vias públicas etc (NOVAES, 2004).

Diversos veículos são hoje equipados com rastreadores, muitas vezes dispondo de receptores Global Positioning System (GPS), que fornecem a latitude e longitude do caminhão *real-time*. O GPS, combinado com uma base geográfica de dados (GIS) e comunicação por satélite, permite ao despachante localizar o veículo,

na rede viária, a qualquer instante. Essa facilidade permite alocar o veículo mais próximo e disponível, a uma tarefa emergencial (NOVAES, 2004).

2.2 CUSTOS OPERACIONAIS DE FROTA

Nos últimos anos, o interesse pelo cálculo e controle de custos operacionais está aumentando de modo considerável, principalmente em decorrência do controle das tarifas por órgãos do governo, como no setor urbano de passageiros. Por sua vez, grandes empresas industriais procuram a fixação de preços CIF (custo, seguro e frete – do inglês *cost, insurance and freight*), o que exige minuciosos estudos do custo de transporte (VALENTE, 2016).

Isso mostra que os empresários ligados ao setor começam a reconhecer que o conhecimento exato dos custos operacionais é indispensável para o sucesso de atividades, como: (VALENTE, 2016) tomar decisões sobre investimentos alternativos; decidir entre o aluguel ou a compra de uma frota; determinar a hora certa de renovar uma frota; selecionar o veículo mais adequado; obter reajuste de tarifa pela comprovação dos aumentos de custos ocorridos; decidir entre fazer ou comprar; reduzir custos. O controle possibilita a determinação de padrões de desempenho e produtividade, além do diagnóstico de variações significativas em relação a esses padrões; avaliar a situação real da empresa e estudar medidas eficazes para atenuar a concorrência, como, por exemplo, oferecer descontos ou prazos maiores aos clientes para pagamento dos serviços prestados.

Para Wanke (2010), poderia ser estabelecido um sentido estratégico as diferentes decisões de transporte, observando-se as proporções, ou seja, a composição da estrutura de custos em termos de seus componentes fixos ou variáveis, diretos ou indiretos. Por exemplo, em circunstâncias onde o volume/peso total a ser transportado e a distância a ser percorrida são consideráveis, a flutuação da operação é pequena e os produtos, clientes e rotas são homogêneos, deveria ser maior a ênfase para explorar economias de escala no transporte de cargas. Decisões de transporte de cargas que refletissem maior proporção de custos fixos e custos indiretos deveriam ser consideradas.

2.2.1 Custos Fixos

No que diz respeito aos custos, caso a frota seja própria, em que a própria empresa realiza a operação de transporte, existem alguns custos fixos, associados ao transporte rodoviário são: salário do motorista e dos ajudantes: gastos mensais com salário do motorista e dos ajudantes dos veículos, incluindo salário-base, benefícios e os encargos sociais; manutenção – oficina própria: gastos mensais com salários do pessoal de manutenção dos veículos, incluindo benefícios e encargos sociais; depreciação dos veículos: corresponde à perda de valor do ativo, destinada à reposição do veículo, no final de sua vida útil, em função do desgaste pelo uso e/ou ação do tempo; depreciação do equipamento: o equipamento corresponde à carroceria ou à carreta acoplada ao veículo de tração e sua reposição refere-se à perda de valor do ativo, destinada à reposição do mesmo, ao final da vida útil daquele que, atualmente, está em operação; licenciamento e Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) do veículo: representam as taxas e tributos que o proprietário do veículo deve recolher para que lhe seja permitido transitar; seguro do veículo: corresponde a um prêmio anual pago à seguradora para resarcimento de eventuais sinistros ocorridos com o veículo. Do ponto de vista da empresa usuária que irá pagar o seguro, resulta um valor anual – prêmio -, que deve ser alocado 1/12 por mês; seguro dos equipamentos: de forma semelhante ao seguro do veículo, é pago, também, um prêmio anual à seguradora para resarcimento de eventuais sinistros ocorridos com os equipamentos, que deve ser alocado 1/12 por mês; seguro de responsabilidade civil facultativa: esse é um prêmio anual de seguro, pago a uma seguradora, que visa à cobertura de eventuais danos materiais e/ou pessoais causados a terceiros. O prêmio anual é definido pelas seguradoras a partir dos níveis de cobertura desejados para os danos materiais e pessoais. Para cada cobertura, há um prêmio anual que deve ser alocado 1/12 por mês; custo de oportunidade sobre os ativos investidos: corresponde ao ganho que seria obtido no mercado financeiro, caso o capital entregue em veículos e equipamentos de transporte não tenha sido utilizado para sua aquisição (FARIA; COSTA, 2008).

A depreciação é um custo contábil, reconhecido pela Receita Federal, que leva em conta o fato de que equipamentos e instalações se deterioram com o uso. O

imposto de renda das empresas é calculado sobre o resultado líquido, obtido pela diferença entre o faturamento e as despesas. As despesas de custeio – material de consumo, telefone, aluguel, etc. – são contabilizadas a partir dos documentos comprobatórios correspondentes – notas fiscais, recibos. No caso da aquisição de um veículo novo a empresa não pode alocar todo o valor da compra de uma vez só, porque isso, na verdade, é um investimento e não uma despesa de custeio. A Receita Federal permite então que se contabilize, como custo, uma fração bem definida do valor total do investimento (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

2.2.2 Custos Variáveis

Os custos variáveis do modo rodoviário, tomando-se por base a quilometragem percorrida, podem ser: peças, acessórios e material de manutenção: são os gastos mensais com peças, acessórios e material de manutenção, rateados pela quilometragem rodada a cada mês pelo veículo; combustível: são gastos efetuados com combustível para cada quilômetro percorrido com o veículo; óleos lubrificantes: é um gasto correspondente à lubrificação do veículo e é composto por dois seguimentos principais: a lubrificação interna do motor e o sistema de transmissão do veículo; pedágios: é um gasto correspondente à utilização e conservação das rodovias públicas; lavagens e graxas: são os gastos correspondentes à lavagem e à lubrificação externa do veículo; pneus: são os gastos referentes à rodagem dos pneus utilizados no veículo, incluindo a sua compra, substituição de câmaras, protetores e reformas do pneu – recalchutagem e/ou recapagens (FARIA; COSTA, 2008).

Para se determinar o custo de combustível, fazem-se medições diversas do consumo e da quilometragem para os diversos tipos de veículos da empresa. De posse de uma amostra suficiente, e para cada tipo de veículo, divide-se a quilometragem percorrida pelo total consumido, obtendo-se assim a média de quilômetros por litros. O custo unitário de combustível pode ser facilmente calculado a qualquer instante, sabendo-se o preço de um litro de combustível (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

Ainda de acordo com Alvarenga e Novaes (2000), o custo de lubrificação deve ser calculado tomando-se as despesas correspondentes a uma operação de

lubrificação: mão-de-obra, graxa, óleo lubrificante, filtros, etc., e dividindo o total em reais pela quilometragem média entre lubrificações sucessivas. Se sua empresa não tem posto de lubrificação próprio e faz esse serviço externamente, então deverão ser levantadas as notas fiscais recentes, tomando-se uma média para cada tipo de veículo.

2.2.3 Custos Terceirizados

Alguns aspectos conceituais importantes devem ser considerados na organização da operação. Dependendo do tipo de produto e do mercado, podem ocorrer grandes oscilações na demanda por transporte. Uma forma de contornar esse problema é a contratação de serviços de carreteiros, sempre que o volume a transportar exceda a capacidade da frota própria da empresa, ou seja, seriam contratados carros de mercado para executar o transporte da carga excedente (VALENTE, 2016).

No Brasil, as empresas de maior porte que se especializam no transporte/distribuição de carga fracionada tem se utilizado, além da frota própria, de carros agregados. São veículos de terceiros que trabalham exclusivamente com cargas da empresa, sob contratos de longo prazo. Esse esquema permite imprimir ao cominhoneiro os padrões de serviço da empresa, evitando, por outro lado, as deficiências, custos adicionais e encargos que surgem na operação de frota própria (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

O acompanhamento de diversos casos no Brasil mostrou que a eficiência dos carros agregados que trabalham com um sistema de remuneração no qual são dados incentivos à produtividade é, pelo menos, duas vezes maior que a normalmente obtida com a frota própria. Essa proporção pode subir para cerca de três vezes, caso os operadores agregados sejam mini ou microempresários, pois, além do incentivo à produtividade, ainda existem as vantagens administrativas desses tipos de empresa (VALENTE, 2016).

2.3 MANUTENÇÃO DE FROTA

No que se refere ao custo de manutenção, o problema de qualificá-lo satisfatoriamente já é um pouco mais complicado. Em primeiro lugar, a manutenção de um veículo se processa de forma variada ao longo de um período de tempo muito extenso – vários anos-. Algumas despesas maciças só vão ocorrer muito mais tarde, quando o veículo já rodou bastante. É o caso, por exemplo, da retífica do motor. Será necessário, por tanto, lançar mão de informações contábeis cobrindo períodos bastante longos algumas empresas têm sistemas de apropriação de custos bem montados que permitem identificar as despesas veículo por veículo. Mas há casos em que as despesas de manutenção – oficina, peças – estão agregadas, não permitindo relacionamento entre os custos e os veículos (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

Se a manutenção for bem feita, além da redução dos custos, essa conduta implicará também maior confiança aos clientes. Entretanto, o tamanho da estrutura dos serviços de manutenção vai depender do número de veículos que compõem a frota e das características da empresa. De qualquer maneira, essa estrutura deve ter as seguintes preocupações: cuidados diários de manutenção e inspeção dos veículos por parte de seus motoristas; manutenção preventiva periódica dos veículos; manutenção corretiva; recuperação de conjuntos e reformas de unidades (VALENTE, 2016).

2.3.1 Manutenção Preventiva

Essa manutenção tem como principal objetivo não apenas a melhor conservação do veículo, mas também evitar seu retorno à oficina por quebras e outros problemas que exigem correções. Se esse serviço for eficiente, a existência de uma oficina própria pode trazer vantagens econômicas para a empresa (VALENTE, 2016).

Para frotas que operam em condições e locais diferentes, a manutenção preventiva deve ser realizada de forma diferenciada em cada veículo. A periodicidade dessa manutenção será estabelecida em função da quilometragem percorrida ou do número de horas de uso de cada um dos ônibus ou caminhões.

Deve-se também esquematizar, de forma individualizada, a necessidade de troca de peças ou conjuntos, antes que os problemas apareçam (VALENTE, 2016).

A boa execução da manutenção preventiva vai proporcionar vida mais longa ao veículo, melhor desempenho, maior utilização e redução das horas ociosas. Para que isso ocorra, é preciso preparar a mão de obra e conscientizá-la sobre o aumento da produtividade que seu serviço acarreta. Pode-se, inclusive, programar para que a execução do serviço seja feita por dois mecânicos, simultaneamente, em um mesmo veículo. Isso evita perda de tempo ou que o mecânico deixe de executar algum serviço, o que só seria percebido na sua inspeção final (VALENTE, 2016).

2.3.2 Manutenção Corretiva

Esse tipo de manutenção deve sempre ser considerado, mesmo quando há uma boa execução das manutenções de operação e preventiva. É bastante comum que peças e conjuntos sofram algum desgaste não previsto e apresentem defeitos ou quebras. A própria forma de operar o veículo, por parte do condutor, muitas vezes, não pode escolher as melhores vias de tráfego, tendo de se sujeitar a trepidações, umidade, choques, freadas bruscas etc., os quais podem causar danos, principalmente se a frequência dessas ocorrências for significativa (VALENTE, 2016).

Contudo, deve haver sempre muito cuidado para a perfeita análise do problema, além de zelo e qualidade na execução do serviço. Se não for assim, o veículo pode voltar à oficina com as mesmas deficiências (VALENTE, 2016).

Outro aspecto importante a ser destacado é em relação ao tipo de mão de obra a ser utilizado. Nesse caso, ela deve ter melhor preparação que a da manutenção preventiva e estar treinada para executar serviços não rotineiros, que aparecem, a cada dia, de forma diferente. Assim, o mecânico deve estar bem familiarizado com os defeitos que um veículo pode apresentar, principalmente aqueles cujas causas são menos perceptíveis e merecem um estudo mais cauteloso (VALENTE, 2016).

2.4 RENOVAÇÃO DE FROTA

Os veículos e equipamentos (empilhadeiras, guindastes, contêineres) desgastam-se com o uso, exigindo reposição após certo tempo de operação. Os equipamentos sujeitos a grandes e rápidas mudanças tecnológicas, como os computadores, são muitas vezes substituídos por outros, mais modernos, não por razões técnicas (quebras ou falhas constantes, custo de manutenção elevado), mas porque se tornam funcionalmente obsoletos (VALENTE, 2016).

Ainda de acordo com Valente (2016), os veículos e equipamentos normalmente utilizados não se enquadram nessa última categoria. A reposição desses bens se dá, em geral, em função do desgaste mecânico e do uso. É verdade que a indústria automobilística procura aperfeiçoar seus produtos de forma a melhorar seu desempenho, reduzir seus custos operacionais e torná-los mais confiáveis. Isso, no entanto, não chega a gerar uma obsolescência tecnológica em relação aos equipamentos mais antigos. O que prevalece, então, são as considerações econômicas, baseadas no desgaste natural e no uso intensivo do bem.

Quanto o veículo é novo, os custos de manutenção são baixos, cobrindo basicamente as revisões de rotina e a substituição de componentes como pneus, lonas de freio etc. (VALENTE, 2016).

3 MÉTODO

Conforme descrito por Matias-Pereira (2012) método pode ser aceito como um conjunto de procedimentos, regras e técnicas que devem ser adotados na realização de uma pesquisa científica. Dessa forma, a definição do método está relacionada à natureza da pesquisa que será desenvolvida. Assim, o método aplicado em uma investigação pode ser indutivo (das observações à teoria) ou dedutivo (da teoria às observações).

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para

conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para a presente pesquisa foi utilizada a pesquisa exploratória-descritiva-explicativa de acordo com os objetivos.

As pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com finalidade de desenvolver hipótese e, aumentar a familiaridade do pesquisador como ambiente para a realização de uma pesquisa futura precisa, podendo modificar e clarear os conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2010. p. 171), a combinação dos estudos exploratórios-descritivos têm por objetivo descrever completamente um determinado fenômeno, podendo ser encontradas tanto descrições qualitativas e/ou quantitativas quanto a acumulação de informações detalhadas, como as obtidas por intermédio da observação participante.

A pesquisa de campo é aquela utilizada como 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, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa de campo tem como objetivo reduzir os gastos com a logística da empresa Teda Logística afim de ter um controle dos gastos e uma excelência na qualidade do serviço prestado.

Referente a sua natureza, para o presente estudo foi utilizado o tipo qualitativo, onde de acordo com Matias-Pereira (2012) parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, formando um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave

3.2 ESTUDO DE CASO – TEDA LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO LTDA

O estudo de caso permite uma investigação das características significantes dos eventos vivenciados, tais como: processos organizacionais e administrativos, mudanças em geral, relações internacionais, maturação de indústrias, entre outros.

[...] O estudo de caso é uma construção apropriada sob várias circunstâncias, podendo ser percebido como algo análogo a um experimento e muitas das mesmas condições que também justificam uma experiência no estudo de caso (MATIAS-PEREIRA *apud* YIN, 2005).

O estudo de caso escolhido foi na empresa Teda Logística a fim de comparar e contribuir na melhoria dos processos realizados durante o transporte de mercadorias até os clientes que podem influenciar no resultado final da organização.

Foi enviada uma carta de autorização a empresa Teda Logística, de acordo com o Apêndice.

3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os métodos e as técnicas a serem empregados na pesquisa científica podem ser selecionados desde a proposição do problema, da formulação de hipóteses e da delimitação do universo ou amostra (MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados os métodos utilizados para coleta, tabulação e tratamento de dados que posteriormente foram utilizados para análise dos dados.

3.4.1 Coleta dos Dados

A coleta de dados constitui a elaboração de um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que representarão aos questionários ou formulários, sendo eles esquematizados, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, bem como assegurar uma ordem lógica na execução das atividades (ANDRADE, 1999, p. 134).

3.4.2 Tabulação dos Dados

Segundo Matias-Pereira (2012), deve-se procurar utilizar os recursos manuais ou computacionais para organizar os dados obtidos na pesquisa de campo.

Atualmente, com o advento da informática, é natural que se escolhar os recursos computacionais para dar suporte à elaboração de índices e cálculos estatísticos, como tabelas, quadros e gráficos.

3.4.3 Tratamento dos Dados

Conforme descrito por Matias-Pereira (2012), nesta fase ocorre a interpretação e análise dos dados que foram tabulados e organizados na tabulação e apresentação dos dados. Assim, a análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar as hipóteses ou os pressupostos da pesquisa.

Após o estudo realizado, obtém-se uma consolidação das informações coletadas, podendo assim analisar minuciosamente os dados coletados juntamente aos objetivos propostos.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nos capítulos a seguir são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, buscando descrever os principais custos de transporte na empresa Teda Logística, com objetivo de identificar as principais variáveis, bem como identificar o melhor meio de redução de custos no transporte de mercadorias.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – TEDA LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO LTDA

Nos tópicos a seguir será apresentada a organização de estudo e suas principais atividades.

4.1.1 Teda Logística e Distribuição Ltda

Conhecido nacionalmente como Teda, o Sr. Antônio Cesar iniciou suas atividades em 1992 comercializando chocolates de marca multinacional Nestlé®, sendo considerado um dos dez maiores clientes da Nestlé no Estado do Ceará.

Resultado disso, o Sr. Teda foi convidado a fazer parte do sistema de atacadistas especializados Nestlé® para os produtos das linhas de chocolates e biscoitos.

Fundando a empresa Antônio Cesar Gomes da Silva em 1992, tornando-se uma das primeiras a adotar o sistema de distribuição do pequeno varejo na capital onde desde então, a empresa desenvolveu constante crescimento, resultando na fundação da empresa Comercial Teda de Alimentos (COMTEDA), em 1994.

Com a multiplicação de resultados como atacadista autorizado Nestlé®, em 1997 a COMTEDA foi convidada a tornar-se um distribuidor autorizado Nestlé® (DAN), passando a comercializar com exclusividade os produtos da Nestlé.

Como DAN, a empresa recebeu um maior número de produtos a serem comercializados, além da expansão na área de atuação, bem como o aumento na carteira de clientes atendidos.

Visto a rápida expansão comercial, deu-se início a construção da primeira sede própria a fim de acompanhar o crescimento das vendas, tornando-se então Conteda Distribuidora de Alimentos Ltda. (CONTEDA).

No início de 2007, perante aos resultados conquistados, a empresa CONTEDA foi convidada a implementar um projeto piloto, mais conhecido como projeto *broker*, com o intuito de acompanhar o desenvolvimento logístico mundial. Contudo, a CONTEDA passa a assumir uma nova razão social, conhecida hoje como Teda Logística e Distribuição Ltda., em novembro de 2007 com atuação exclusiva na capital.

O projeto *broker* trata-se de uma extensão da filial de vendas Nestlé®, tendo como atividade principal a venda direta ao pequeno varejo.

Desde então, atualmente com dez anos atuando no projeto *broker*, a empresa Teda Logística participa do programa de excelência realizado pela Nestlé®, conhecido como StarB, tendo como finalidade manter os padrões de qualidade Nestlé®, sendo eles internos e externos, bem como suas dependências, setores, frota de veículos, clientes finais e consumidores.

Paralelo ao resultado obtido no programa de excelência, a Nestlé realiza um reconhecimento mundial dos melhores *brokers* do Brasil em categorias e desempenhos.

Atualmente, a empresa Teda Logística tem como missão fornecer os melhores serviços e produtos de qualidade, com excelência, rapidez e ética,

superando as expectativas dos clientes internos e externos, e buscando melhoria contínua. Conhecido como *broker* Teda, tendo como visão ser uma referência em *broker* Nestlé® no Brasil a partir dos seus princípios de qualidade e distribuição.

Com um quadro de funcionários composto por 100 funcionários, a empresa Teda Logística atualmente está localizada no bairro Barroso, em prédio próprio e tem em finalização a construção da nova sede localizada no município de Maracanaú com uma estrutura ampla e moderna com o objetivo de ampliar sua área de distribuição e linhas de mercado.

Em sua logística, o *broker* Teda é comandado pela gerência de logística, supervisor de transporte e seus assistentes, além de uma equipe interna de depósito responsável pelo manuseio dos produtos na área de armazenamento e separação de mercadorias de acordo com os pedidos do dia. Em trabalho externo, a equipe conta com motoristas e ajudantes de entrega responsáveis pela distribuição das mercadorias nos clientes de rota.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos assuntos estudados, a principal prioridade das organizações pesquisada é a redução máxima dos custos de transporte. Aproveitando o que foi apresentado nos capítulos anteriores, as sessões a seguir irão expor os resultados obtidos a fim de realizarmos uma comparação devida às atividades exercidas e o que foi explorado nas literaturas.

4.2.1 Análise de Resultados na Teda Logística

Nos capítulos a seguir são descritos os resultados obtidos na pesquisa realizada na empresa Teda Logística, com base nos elementos compreendidos na base literária deste.

4.2.1.1 Composição de frota

Atualmente o *broker* Teda é composto por sua frota é composta por vinte e dois veículos, sendo vinte veículos próprios e dois veículos agregados fixos, ou seja,

com atividades fixas, porém os custos destes são de responsabilidade dos seus proprietários.

Dos veículos próprios, oito são da marca Volkswagen, sete da marca Iveco e cinco Mercedes, sendo dezanove de eixo 3/4 com capacidade para 4.500 quilos cada e um de eixo toco com capacidade para 8.500 quilos cada. Já os agregados fixos são de eixo 3/4 com capacidade de 4.500 cada. Tendo como capacidade total diária de 109.000 quilos.

Com relação a equipe de pessoal, a composição se dar por vinte motoristas contratados fixos, cada um responsável por um caminhão, bem com 30 ajudantes de motoristas que auxiliam os motoristas nas entregas. Os veículos agregados fixos são dirigidos pelos proprietários e auxiliados por ajudantes de motorista da empresa a fim de manter o padrão de qualidade Nestlé® exigido.

4.2.1.2 Processamento de pedidos

Analisando as atividades realizadas na empresa Teda Logística é possível identificar diversas variáveis externas que impactam diretamente nos resultados finais de custos.

Com base no planejamento de vendas exercido pela empresa Teda Representações, após o período de 24 horas, o setor de logística tem o apurado das vendas realizadas, assim inicia-se o planejamento de roteirização de entregas visando a otimização da frota de acordo com as variáveis que impactam no resultado, como por exemplo: horário de entrega, regiões de difícil acesso, clientes com descarga paga, clientes com agendamentos, entre outros. Além disso, leva-se em consideração as variáveis internas, como: capacidade dos veículos, sendo ela cúbica e peso, qualificação dos funcionários com base no conhecimento da rota, manuseio correto dos documentos, entre outros.

Para isso, o processo tem início no envio de todos os pedidos realizados ao sistema GLOBE SAP, no qual não realiza nenhum tipo de roteirização de frota. Contudo, o supervisor de transportes realizada manualmente a análise de todos os pedidos recebidos no setor e separa com base os critérios citados anteriormente, otimizando cada carga a um veículos, bem como sua equipe responsável.

Após as separações de carga, a equipe de armazenagem é responsável pela separação das mercadorias e alocação dos itens nos caminhões, que juntamente com a equipe de motoristas e ajudantes determinam a melhor posição para efetivação e agilidade das entregas.

O processo de roteirização das vendas e de entregas são os principais fatores de otimização de entregas e redução de custos, visto que uma venda bem realizada é capaz de preencher um veículo, agilizar entrega e maximizar os lucros.

4.2.1.3 Processos de distribuição

Após o envio dos pedidos, processo de roteirização e separação das cargas, eventos que ocorrem em 48 horas, inicia-se o processo de distribuição que tem início com o carregamento dos veículos no período da manhã.

Os motoristas e seus ajudantes organizam as notas fiscais e Conhecimento de Entrega de Mercadoria (CEM) de acordo com a melhor rota pré determinada, bem como o conhecimento que eles já possuem da rota, destacando os clientes mais complicados e os que apresentam demora ou agendamento para descarga.

Com o monitoramento em tempo real das entregas, um assistente de logística passa o *feedback* de como está o andamento das entregas, destacando os problemas como reentregas e devoluções, o que impacta negativamente nos custos pois trata-se de deslocamento duplicado em casos de reentregas e despesas sem lucro em casos de devoluções. Além disso, o monitoramento tem como responsabilidade prevenir o roubo de cargas, em um prazo de 60 minutos para se comunicar com a Gerenciadora de Riscos Nestlé® (GERI), caso não seja acionada em tempo hábil, o *broker* é responsabilizado pelo custo total das mercadorias.

No ano de 2017 iniciou-se o projeto Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), que por sua vez tem o objetivo reverter as devoluções exigidas pelos clientes, reportando-as aos supervisores e vendedores responsáveis, o que ajuda na efetivação da entrega.

Nos casos de reentregas, no final do dia são apuradas todas as reentregas e é feito um retrabalho de roteirização, agregando-as a novas rotas e gerando novos custos, visto que aumenta o tempo de espera na entrega dos demais clientes.

4.2.1.4 Composição de Custos

Os custos diretos e indiretos impactam de forma agressiva nos resultados esperados. Com base nas teorias apuradas nos capítulos anteriores, é possível identificar quantas variáveis influenciam na otimização final.

Contudo, os custos identificados na empresa pesquisada foram:

- a) Custos com pessoal: estima-se um gasto mensal de R\$ 2.346,38 por motorista e R\$ 1.818,79 por ajudantes de motorista, assim o custo mensal total com pessoal é de R\$ 4.165,17, incluindo benefícios, encargos, impostos, incentivos, entre outros custos agregados;
- b) manutenção: os gastos com manutenção variam de acordo com a necessidade de cada caminhão, visto que a manutenção atual a empresa basea-se em manutenção corretiva, e não preventiva, o que aumentam os custos finais da empresa. Essa ação é decisão de alguns anos anteriores da diretoria que não visava a necessidade de gastos preventivos logo após a compra dos veículos;
- c) depreciação de veículos: calcula-se uma depreciação total em cinco anos, sendo 20% ao ano e 1,67% ao mês com base no valor de compra do veículos. Com base na idade atual dos veículos, todos já foram depreciados, pois a idade mínima da frota atual é de seis anos;
- d) licenciamento e IPVA: o custo mensal da frota própria para licenciamento calcula-se em R\$ 4.180,00. No que se trata do IPVA o valor total pago no ano foi de R\$ 12.540,78 ;
- e) seguro: a frota no ano de 2017 teve um prêmio totalizado em R\$ 20.290,98;
- f) combustível: a empresa possui um tanque de combustível com capacidade para 10.000 litros de diesel, porém a média de compra mensal é de 5.000 litros por conta do alto custo e curto prazo para pagamento, com isso o valor médio mensal é de 15.323,16 reais;
- g) rastreamento de cargas: a empresa optou pela aquisição de iscas retornáveis de rastreamento de cargas que são inseridas nas mercadorias que permite um aumento na segurança a um custo de R\$ 2.400,00 por 40 equipamentos;

- h) escoltas de veículos: por conta do alto valor agregado dos produtos e do alto índice de roubo nas demais transportadoras, a empresa opta pela contratação de escoltas armada ao custo de R\$ 150,00 por veículo.

Analisando a produção total mensal, em média, os veículos rodam 30.000 quilômetros. Contudo, contabilizando todos os custos mensais agregados podemos chegar a um valor de R\$ 10,34 por quilômetro rodado.

4.2.1.4 Transporte terceirizado

Conforme citado anteriormente, o *broker* Teda possui dois veículos agregados fixos que geram um custo diário de R\$ 220,00 quando o volume de vendas e mercadorias expedidas excedem a capacidade dos veículos próprios. Em um mês, o gasto pode chegar em um total de R\$ 6.600,00.

Com tal atividade, a empresa não possui responsabilidades por gastos com combustível, documentações e manutenção geral dos veículos, ficando como responsável o proprietário do veículo. Contudo, a fim de seguir as normas da GERI Nestlé®, o *broker* Teda é responsável pelo pagamento dos equipamentos de rastreamento destes, o que agrega um custo mensal de R\$ 160,00.

Em análise a produção total mensal, em média, os veículos terceirizados rodam 1110 quilômetros, assim chegamos ao custo por quilômetro rodado de R\$ 6,74.

Contudo, ainda com base no volume de vendas no mês e concentração de vendas no final do mês obrigada a empresa a contratar veículos extras para realizar todas as entregas que a frota própria na comporta, caso este que é frequente a contratação desses veículos. O custo do veículo eixo 3/4 é de R\$ 260,00 por dia, o custo do veículo de eixo toco é de R\$ 290,00 por dia e o custo do veículo *truck* é de R\$ 350,00 por dia.

Analisando os custos mensais médios apresentados, a frota terceirizada roda cerca de 2.000 quilômetros. Contudo, o custo mensal total atinge o valor de R\$ 16.000,00. Calculando o custo por quilômetro, podemos encontrar um valor de R\$ 7,13.

4.2.1.4 Custos de capatazia

Eventualmente, por conta de um quadro de funcionários reduzido, a empresa opta pela contratação no regime de diária de pessoas que estão em busca de serviços temporários para auxiliá-las nas entregas das mercadorias.

A contratação dessas pessoas é realizada através de um cadastro de seus documentos e afinidade com comércio varejista e atacadista de alimentos. No final do dia o pagamento é realizado de acordo com a categoria varejo e atacado, ou seja, para varejo o pagamento é no valor de R\$ 50,00 e no atacado o valor é de R\$ 70,00.

4.2.2 Comparativo de Custos da Frota

Com principal objetivo de comparação das atividades de crédito e cobrança nas organizações estudadas, é possível identificarmos que a concentração dos custos aplicados a frota própria elevam consideravelmente os resultados finais determinados pelos gestores.

Resultado de um planejamento de vendas realizadas no início do processo da organização impacta bruscamente nos resultados obtidos pela frota, seja ela própria ou terceirizada, visto que quando as vendas elevam agrega uma otimização dos caminhões e conseqüentemente reduz o valor R\$/km rodado. Ao contrário de uma venda sem volume, obriga a veículos circularem com cargas mínimas e em grandes distâncias, o que eleva o custo por quilometro rodado. Destacando também, que o baixo índice de vendas induz a veículos parados, sem cargas, porém com custos e despesas atrelados.

Contrapartida, a contratação de frota terceirizada exclui da organização responsabilidades burocráticas com documentação, além dos custos a estes aplicados. Positivamente, também considera-se que o custo somente é agregado quando o veículo é solicitado, ou seja, não existe pagamento sem serviço prestado.

Em meios a comparações, podem ser destacadas que em virtude das atividades exercidas pela organização e as variáveis de vendas no decorrer do mês, é notório que a condição de terceirização da frota é um dos meios mais eficazes de redução de direta de custos. Além das vantagens com ela apresentada,

terceirizar serviços vêm sendo uma maneira de garantir um serviço de baixo custo. No entanto, conforme regras previstas em contrato, a Nestlé Brasil Ltda® apresenta exigências que impactam negativamente na contratação de terceiros, o serviço de qualidade, visto que não mão de outras pessoas, o serviço prestado ao cliente não terá a mesma aparência e positividade do serviço próprio, oriundo de treinamentos, incentivos e conhecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve como objetivo a busca comparar as variáveis que impactam nos custos da frota própria e terceirizada da empresa Teda Logística, descrevendo os custos de transporte de mercadorias, bem como identificando as vantagens e desvantagens da utilização da frota em busca de menores custos e melhores serviços.

Em complemento e buscando os resultados adquiridos nos processos realizados, foi possível obter, identificar e expor os custos oriundos da frota própria, como por exemplo custos diretos e indiretos, bem como comparar aos resultados apresentados na utilização da frota terceirizada como modo de redução de despesas com distribuição de mercadorias na cidade de Fortaleza.

Com a finalidade de obter informações por meios da literatura brasileira, utilizou-se de pesquisas bibliográficas existentes que possuem com base nos assuntos destacados no decorrer da estruturação da pesquisa. Podemos destacar também, a coleta das exigências nas atividades da empresa em virtude da implementação do projeto *broker*. Permitindo também explorar as demais atividades praticadas na organização.

Contudo, concluiu-se que, em comparação ao que foi destacado nas revisões literárias, a organização segue o mesmo fluxo de obrigações e impactos dos custos com a frota, isto é, as responsabilidades agregadas a manutenção de uma frota própria resulta em altos custos a organização. O mesmo ocorre no comparativo da contratação da frota terceirizada, no qual apresenta uma otimização das cargas em baixo custo de produtividade.

Com isso, ressalta que o controle e acompanhamento da gestão são fatores de grande impacto, visando o risco e o alto valor agregado nas operações e cargas

transportadas. O que cabe também a gestão, com rigidez, manter os padrões de qualidade e serviços a serem seguidos, bem como as melhores condições em segurança para a organização.

Com base nos resultados é importante destacar que o controle total dos custos resultantes da frota permite uma tomada de decisão mais eficaz aos gestores da organização, assim permitindo com que os demais setores tenham mais capacidade de cumprir as suas obrigações que impactam na distribuição, diante da facilidade de planejar e controlar os custos.

Em fechamento, fixado ao apresentado é possível indagar se o futuro a organização seguirá os resultados expostos nos comparativos de custos e despesas na distribuição de mercadorias, admitindo que a contratação do serviço terceirizado é mais eficaz financeiramente ao serviço próprio.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ALVARENGA, Antonio Carlos; NOVAES, Antonio Galvão N. **Logística Aplicada: Suprimento e distribuição física**. 3. ed. São Paulo, 2000.

ANTT. Agência Nacional de Transporte Terrestre. **Rodoviário**. Disponível em: <<http://portal.antt.gov.br/index.php/content/view/4734.html>>. Acesso em: 23 out. 2017.

BALLOU, Ronaldo H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

CAIXETA-FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão logística dos transporte de cargas**. São Paulo, 2001.

FARIA, Ana Cristina; COSTA, Maria de Fátima Garmeiro. **Gestão de Custos Logísticos**. 1. ed. 3. reimp. São Paulo, 2008.

FELIZARDO, Jean Mari. **Manual de elaboração e apresentação de trabalhos científicos**. 8. ed. revisada e atualizada. Fortaleza: UNI7, 2016. Disponível em: <<http://www.uni7setembro.edu.br/wp->

content/uploads/2017/02/UNI7_Manual_de_Elaboracao_e_Apresentacao_de_Trabalhos_Cientificos_8_ed_2016-Administracao.pdf>. Acesso em: 05 set. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2012.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2004.

VALENTE, Amir Mattar. et. al. **Gerenciamento de transporte e frotas**. 2. ed. São Paulo, 2012.

WANKE, Peter F.; **Logística e transporte de cargas no Brasil**. 1. ed. São Paulo, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Teda Logística e Distribuição Ltda. no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 20 de março de 2018.

Eu, GUILHERME BRASIL DE OLIVEIRA, aluno do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Ricardo Aquino Coimbra, 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 "Análise de Custos com transporte de mercadorias da Teda Logística".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

Guilherme Brasil de Oliveira
Aluno-Pesquisador

Prof. Ricardo Aquino Coimbra
Orientador da Pesquisa

Vanessa Oliveira Gomes Mendonça
Diretora - Teda Logística e Distribuição Ltda

LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM NA DONIZETE DISTRIBUIDORA

Iago Gomes Freire

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

iagogomesfreire92@gmail.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. Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7. Coordenador do MBA em Gestão da Engenharia de Produção da UNI7.

jean_m_felizardo@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo desse estudo é analisar o processo de logística de armazenagem da Donizete Distribuidora. A logística de armazenamento cumpre o papel de armazenar, temporariamente, o estoque e tem em sua essência a missão de otimizar o serviço de distribuição de produtos para os clientes exercendo planejamento e eficiência na movimentação e no fluxo de materiais. O seguimento de distribuição atacadista tornou-se estratégico para as indústrias pois representa o elo de ligação na cadeia de distribuição entre fabricantes e varejistas. O método utilizado para alcançar o objetivo desse estudo de caso é uma pesquisa exploratória-descritiva de natureza qualitativa, por meio de instrumento de investigação de coleta de dados como a entrevista estruturada e a observação assistemática e não participante que utilizou como análise dos dados a categorização. A pesquisa resultou na necessidade de gestão do tempo do ciclo do pedido, sugestão para otimização da unitização de cargas, proposta de implementação de metodologia, que utilize cálculos matemáticos para encontrar o melhor local para armazenagem, melhoria no processo de separação de pedidos, por intermédio da roteirização de *picking*, controle de custos de armazenagem e inserção de novos indicadores de desempenho. Com a aplicação das sugestões de melhorias que proporcionam diferencial competitivo, a empresa, sócios, funcionários, fornecedores e clientes serão beneficiados.

PALAVRAS-CHAVE: Armazenagem. Distribuidora. Estoque. Logística. Processos.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the storage logistics process of Donizete Distribuidora. The storage logistics fulfill its role of temporarily storing the stock and has in its essence the mission of optimizing the product distribution service to the clients exercising planning and efficiency in movement and flow of materials. The wholesaler distribution segment has become strategic to the industry because it represents the connection in the distribution chain between manufacturers and retailers. The method that is used to reach the objective of this case study is a descriptive-exploratory research of qualitative nature by means of a structured interview and unsystematic observation and non participant as a data gathering investigation instrument, that has used the categorization as a data analysis. The research has resulted in the need of time management of the order cycle, suggestion to the optimization of the loads disablement, mathematics calculation based methodology implementation proposal to find the best place for storing, improvement in the order separation process by means of picking scripting, storage costs control and insertion of new indicators of performance. With the application of the suggestions of improvements that provide competitive differential, the company, associates, employees, providers and client will benefit.

KEYWORDS: Distributer. Logistics. Processes. Stock. Storage.

1 INTRODUÇÃO

Neste início do século XXI, em um mundo cada vez mais globalizado economicamente, as organizações vêm se mostrando mais competitivas e dispostas a atender melhor os clientes, haja vista que eles estão mais exigentes em face das múltiplas ofertas de serviços e de produtos similares por diversas empresas concorrentes (BOWERSOX *et al.*, 2014). Portanto, a logística empresarial exerce um papel importante no objetivo de satisfazer os consumidores e é composta por um conjunto de processos para obter os recursos, agregar-lhes valor e diminuir a distância entre os produtos e os clientes, entregando no lugar e com a condição física desejável para satisfazer os requisitos dos consumidores (BERTAGLIA, 2009).

Cumpre informar que a logística empresarial tem por objeto de estudo identificar como a administração pode melhorar a rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes, efetuando um planejamento, controlando as atividades de armazenagem e procurando a melhor forma de movimentação e fluxo de produtos (BALLOU, 2015).

O seguimento de distribuição e atacadista merceantil vem crescendo nos últimos anos. Segundo pesquisa realizada em 2017 pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), feita pela empresa de consultoria Nielsen desde, 2003, e atualizada, constantemente, o setor é responsável por um faturamento de 250,5 bilhões e obteve um crescimento de 0,6% no ano de 2016 descontando a inflação. A pesquisa mostra que 27,4% dos distribuidores pretendem continuar investindo em armazenagem (TOLEDO, 2017).

O segmento de atacadistas e distribuidores se tornou estratégico para as indústrias abastecerem o varejo, pois devido à grande variedade de produtos, as lojas enfrentam dificuldades para economizar em compras, transportes e adquirir produtos direto dos fornecedores. Por outro lado, tornou-se, também, inviável economicamente para as indústrias atenderem à grande variedade de varejistas com pedidos pequenos. Por conta disso, o distribuidor exerce um papel crucial na intermediação desse trabalho entre a indústria e o varejista, fazendo o papel da logística empresarial que se torna essencial para a cadeia de suprimentos (BOWERSOX *et al.*, 2014).

Diferente da logística de transporte, a armazenagem ocorre sempre em locais fixos e tem, na movimentação de materiais, um papel essencial, podendo representar entre 12% a 40% do custo logístico total de uma empresa (TONDATO, 2014). No que se refere ao custo com armazenamento, a separação de pedidos consiste em importante etapa, sendo fundamental a escolha correta do procedimento a ser utilizado. “É importante observar que 55% do custo total são relativos ao momento de separar o pedido solicitado, sendo a estocagem apenas 15%” (TONDATO, 2014, p. 47).

Portanto, com base neste contexto, foi escolhida a logística de armazenamento como objeto de investigação do presente artigo científico e a empresa Donizete, do segmento de atacadistas e distribuidores, como objeto de estudo. O setor de logística de armazenagem é um elemento chave para o sucesso do negócio na empresa, pois a Donizete Distribuidora está expandindo o volume de compras, demandando, assim, uma maior atenção à logística de armazenamento.

O **problema de pesquisa** é como a logística de armazenagem pode ser melhorada na Donizete Distribuidora?

O **objetivo geral** é analisar o processo de logística de armazenagem da Donizete Distribuidora. Os **objetivos específicos teóricos** deste estudo são: descrever o processo de logística de armazenagem e identificar as variáveis relacionadas ao processo de logística de armazenagem. Já os **objetivos específicos empíricos** são: descrever o processo de logística de armazenagem da Donizete Distribuidora e apontar melhorias no processo de logística de armazenagem da Donizete Distribuidora.

A estrutura deste artigo é composta por cinco capítulos. O primeiro é a introdução do artigo, o segundo capítulo aborda a revisão de literatura, o método é apresentado no terceiro capítulo, os resultados da pesquisa e considerações finais são explanados no quarto e quinto capítulos, logo em seguida tem-se as referências, apêndices e anexos.

A seguir apresenta-se na revisão de literatura as variáveis pertinentes a logística de armazenagem.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, serão abordados os conceitos e a literatura científica pertinentes à temática estudada e que fundamentou o estudo: a logística de armazenamento e os processos pelos quais responsabiliza-se, o ciclo do pedido e as variáveis que se relacionam e influenciam a logística de armazenagem.

2.1 PROCESSO DE LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM

Neste subcapítulo apresenta-se os fundamentos pertencentes à logística de armazenamento, as necessidades de armazenagem e as etapas do ciclo do pedido relacionado ao nível de serviço logístico.

2.1.1 Logística de Armazenagem

Essencialmente, um depósito tem o propósito de armazenar produtos para protegê-los e estocá-los. Em uma visão mais moderna, o depósito é visto com a função de abrigar produtos para satisfazer os requisitos dos clientes (BALLOU, 2015).

A armazenagem e o manejo dos produtos são elementos que fazem parte do aglomerado de funções da logística e ocorre em locais fixos. As despesas com essas atividades estão relacionadas à escolha dessas áreas e aos processos nelas envolvidos (POZO, 2002).

Antes de ocorrer a era industrial, no final do século XVIII, os produtos manufaturados eram armazenados nos lares de seus próprios fabricantes, à medida que entrou-se na era industrial e, com a evolução dos transportes, os armazéns foram especializando-se, e a armazenagem foi se modificando para as indústrias, atacadistas e varejistas (BOWERSOX *et al.*, 2014).

Diante do que foi descrito com relação aos objetivos da logística de armazenagem e motivos para armazenar mercadorias, descreve-se os fundamentos do nível de serviço logístico.

2.1.2 Nível de Serviço Logístico

Nível de serviço logístico é o resultado dos esforços da empresa com a finalidade de gerir com qualidade o fluxo de bens e serviços. É o desempenho da empresa em atender os pedidos e engloba um conjunto de valores para atender os clientes e retê-los, e está relacionado aos custos de promover esse serviço. Portanto, deve ter um desempenho que atenda às expectativas dos clientes da organização (BALLOU, 2015).

Um dos elementos tangíveis do nível de serviço logístico é o tempo do ciclo de pedido, caracterizado pelo tempo transcorrido do momento em que o cliente faz um pedido até a sua entrega. O ciclo de pedido é controlado pela área logística e torna-se perceptível ao cliente; considera-se importante gerenciá-lo para que a empresa possua um bom desempenho logístico, com a finalidade de atender e satisfazer as expectativas dos seus clientes (BALLOU, 2015).

A seguir aponta-se as etapas do tempo do ciclo do pedido que estão intimamente relacionadas com o nível de serviço oferecido pelas organizações.

2.1.2.1 Tempo do Ciclo do Pedido

O ciclo do pedido é um processo essencial que ocorre na logística de armazenagem. Quanto à sua divisão, existe divergência entre diferentes autores. A partir da influência das etapas descritas por Ballou (2015), no âmbito deste artigo científico optou-se por expor o ciclo do pedido dividido em cinco etapas:

1. **transmissão do pedido** - o pedido propriamente dito é a primeira fase do ciclo do pedido onde o cliente verifica a escassez dos produtos e transmite o pedido ao fornecedor. Existem várias maneiras de enviar esse pedido, desde o preenchimento de uma ordem de compra, pedidos realizados por telefone ou transmissão do pedido do computador do cliente para o computador do fornecedor por meio de um sistema que verifica a falta no estoque do cliente e transmite-a para o fornecedor;
2. **processamento do pedido** - é verificado a disponibilidade de crédito do cliente, os possíveis erros no preenchimento do pedido, a disponibilidade de estoque e após a finalização do processo comunica-se aos setores de

vendas, produção, contabilidade e financeiro as informações pertinentes a estes departamentos, sendo posteriormente entregue essa documentação para o setor responsável pela montagem do pedido;

3. **montagem do pedido** - refere-se ao tempo de preparação da documentação gerada após o processamento dos pedidos e o repasse destas informações e documentação para a área responsável pela separação de pedidos. Lá serão separados e encaminhados à expedição onde será conferido com a ordem de separação e efetuado, dependendo do tipo de produto, o acondicionamento em embalagem de proteção e, por fim, a liberação para embarque;
4. **disponibilidade de estoque** - interfere no tempo do ciclo do pedido, caso esteja faltando algum produto referente ao pedido do cliente. Quando esta falta ocorre, o armazém de distribuição informará à fábrica e esta se encarregará de enviar esse produto por outro canal de distribuição, ou então o pedido ficará em aberto para posteriormente ser entregue pelo próprio armazém ao cliente;
5. **transporte e entrega** - depois do produto ser conferido e embalado será carregado no modo de transporte escolhido pela empresa. Os pedidos vão ser faturados e esta documentação será entregue ao motorista que é liberado para transportar a carga até a entrega ao cliente final.

Diante do que foi apresentado com relação ao nível de serviço e ciclo do pedido é importante relatar as variáveis do processo pertinentes a logística de armazenagem.

2.2 VARIÁVEIS DO PROCESSO DE LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM

Neste subcapítulo, apresenta-se as variáveis relacionadas à logística de armazenagem como o recebimento de produtos, armazenamento, movimentação de materiais, sistemas de informação, estrutura de armazenagem e separação de pedidos de acordo com a teoria científica.

2.2.1 Classificação e Codificação de Materiais

A classificação de materiais tem como objetivo padronizar, normalizar, simplificar, catalogar e codificar todos os materiais que compõe o estoque da empresa. É necessário um sistema de classificação, pois é primordial para o departamento de materiais obter controle eficiente do estoque e para criar procedimentos adequados de armazenagem (DIAS, 2010).

Existem três maneiras simples de codificar e classificar materiais. O sistema alfabético codifica os materiais por letras para identificar o produto; já o sistema alfanumérico são usadas letras e números. Além desses o sistema decimal, que é o mais utilizado pelas empresas, são usados apenas números para classificar e codificar os materiais (DIAS, 2010).

Diante do que foi exposto relacionado à classificação e codificação de materiais, descreve-se a seguir as funções das embalagens e o conceito de unitização dos produtos.

2.2.2 Embalagem e Unitização de Materiais

A embalagem do produto tem três funções básicas, a primeira consiste em proteger o produto, a segunda serve para promoção e identificação do produto e a terceira para facilitar a distribuição de forma eficaz. A embalagem pode facilitar na movimentação quando agrega diversas embalagens menores em embalagens maiores proporcionando melhoria no manuseio das mercadorias (BALLOU, 2015).

As características das embalagens como peso e resistência regem o equipamento a ser utilizado no momento de movimentar e armazenar os produtos. Por vezes, embalagens extras para proteção de produtos frágeis podem ser fundamentais (BALLOU, 2015).

A unitização da carga é o princípio da movimentação de materiais dentro de um armazém e está atrelada à aglomeração de vários volumes pequenos em outros maiores, de modo padronizado, facilitando a movimentação de mercadorias. A unitização dos produtos faz parte de todo o processo da logística de armazenamento. O exemplo mais característico da unitização encontrado nas empresas é a paletização do produto. (BERTAGLIA, 2009).

A missão da unitização dos produtos é a movimentação ser eficiente e de modo que se possa movimentar o maior número de mercadorias para obter menor custo e tempo na operação de armazenagem. (BALLOU, 2015).

Apresenta-se a seguir, as estruturas de armazenagem necessárias para o melhor aproveitamento do espaço do depósito com o objetivo de abrigar as mercadorias em conformidade com a literatura científica.

2.2.3 Estruturas de Armazenagem de Materiais

A logística de armazenagem necessita de espaço para ocupação dos produtos e acessibilidade dos itens armazenados, o que demanda estruturas de armazenagem e equipamentos apropriados. A seguir descreve-se os quatro tipos de estruturas de armazenagem mais comuns: (VIANA, 2002)

1. **estrutura leve em prateleira de bandejas** – são estantes de metal constituídas de prateleiras adequadas para o armazenamento de materiais leves sem a necessidade de manuseio de equipamentos;
2. **estrutura porta-palete** – são estruturas pesadas, no lugar das prateleiras tem-se planos de carga, formados por um par de vigas que tem possibilidade de regulagem de altura e encaixam-se em colunas, onde retira-se e coloca-se nessas estruturas, os paletes por intermédio de empilhadeiras;
3. **outros tipos de estrutura porta-paletes** – no tipo de estrutura *drive-in* as mercadorias são colocadas e retiradas pelo mesmo local, já no tipo *drive-through* as mercadorias são colocadas por um lado da estrutura e retiradas pelo outro;
4. **armazenagem pelo sistema *flow-rack*** – o *flow-rack* foi criado para materiais de pequeno volume e peso, não sendo necessário utilizar-se de paletes. No sistema são utilizados trilhos apoiados por longarinas e as mercadorias são abastecidas por um lado e retiradas por outro, os produtos movimentam-se dentro da estrutura do começo ao fim por ação da gravidade.

Perante o que foi exposto, descreve-se os tipos de leiautes de armazenagem e as variáveis como o formato do depósito, disposição das estruturas de armazenagem e o espaço dos corredores para movimentação de equipamentos.

2.2.4 Tipos de Leiautes de Armazenagem

O projeto do leiaute do armazém tem que considerar as particularidades de movimentação dos produtos estocados pela empresa. Deve-se considerar três fatores durante a fase do projeto que são a quantidade de andares na instalação, um plano de utilização de espaço e o fluxo de mercadorias. Para determinar o tamanho do armazém, deve-se ter uma projeção do volume total de produtos que espera-se movimentar (BOWERSOX *et al.*, 2014).

Os corredores dentro do depósito têm que facilitar o acesso aos produtos em estoque, quanto maior a quantidade de corredores menor, o espaço destinado a armazenagem. A largura dos corredores deve ser projetada de acordo com as dimensões dos equipamentos de manuseio. No projeto das portas de acesso ao armazém deve ser levado em consideração o tamanho dos equipamentos de manuseio. As prateleiras e estruturas de armazenagem devem considerar o peso dos materiais e a capacidade máxima de altura dos equipamentos de manuseio (VIANA, 2002).

Conforme o que foi abordado sobre os tipos de leiaute de armazéns, descreve-se o sistema de endereçamento que tem como principal objetivo organizar e facilitar a localização dos produtos no depósito.

2.2.5 Sistema de Endereçamento

Existem vários métodos de endereçamento usados em armazéns, mas geralmente busca-se uma forma simples de endereçar as mercadorias, de fácil entendimento pelos funcionários efetivos, quanto dos temporários. É necessário uma forma de orientação simplificada e de farta sinalização de modo a minimizar a dificuldade de encontrar os produtos dentro do depósito. O endereçamento de produtos dentro de um depósito usa por meio da analogia a forma que se identifica

os endereços em uma cidade, podendo conter área, rua, módulo, nível, e vão (ALVES NETO, 2013).

A área tem como metodologia a permissão de crescimento de armazém, também é interessante colocar códigos de área para diferentes tipos de armazenagem, como área de bloqueio, estrutura porta-paletes, dentre outras. Assim, facilita caso a organização expanda o galpão e necessite dividi-los em diferentes áreas. As ruas referem-se ao número de corredores existentes no centro de distribuição, cada rua deve ter um único número que a identifique dentro de uma determinada área do depósito. O módulo é um conjunto de espaços situados entre duas colunas da estrutura de porta-paletes, já o nível compreende aos andares do módulo. O nível mais baixo é o um e, assim por diante, dependendo do número de níveis da estrutura porta-paletes de um determinado depósito. O vão corresponde ao espaço de nível de cada módulo e divide-se em posições de armazenamento de um produto (ALVES NETO, 2013).

Assim, como o sistema de endereçamento organiza as tarefas que envolvem armazenar os produtos e retirá-los de seus endereços, os sistemas e técnicas de estocagem otimizam o espaço utilizado para a armazenagem de mercadorias.

2.2.6 Técnicas e Sistemas de Estocagem

Usualmente, os produtos são divididos dentro do depósito de acordo com suas semelhanças, determinando áreas separadas para estocá-los. Produtos de alta rotação acarretam geralmente em menores custos com armazenagem e maiores custos com o manuseio. Para diminuir o tempo gasto com a movimentação de mercadorias, recomenda-se que sejam armazenadas em áreas de baixa altura, pouco profundas e próximas a área de separação; no caso de produtos com baixa rotatividade é aconselhado armazená-los em local mais profundo e alto possível. (BALLOU, 2015).

Existem vários métodos para determinar as áreas de estocagem dos produtos que vão do intuitivo ao científico. Os **métodos intuitivos** que são os mais utilizados determinam os locais em que serão armazenados os itens de acordo com o tamanho, rotatividade, volume por pedido e agrupamento. Todos esses métodos partem do pressuposto que o maior custo e movimentação dentro do depósito está

na separação de pedidos e não no recebimento e armazenamento de mercadorias, a seguir descreve-se os quatro métodos mais comuns: (BALLOU, 2015)

1. **o método de rotatividade** - reconhece que itens com maior frequência nos pedidos devem estar localizados o mais próximo possível da área de expedição;
2. **o método do tamanho do item** - designa uma área a todos esses produtos de menor volume a ficarem próximos à expedição;
3. **o método do volume por pedidos** - opta-se por colocar os pedidos de maior volume perto da área de expedição;
4. **o agrupamento** - tem como fundamento, colocar produtos semelhantes e que aparecem com frequência, juntos no mesmo pedido, próximos uns dos outros.

Porém, todos esses métodos intuitivos são excludentes uns aos outros e não são satisfatórios, entretanto, existem **métodos científicos** que levam em consideração cálculos matemáticos para encontrar uma solução ao arranjo físico dos armazéns que contém bastante itens (BALLOU, 2015).

Praticamente, existem duas formas de endereçamento e localização de estoques, a de **endereçamento fixo** que é a mais simples, apropriada para depósitos que não tem tantos itens, porém a desvantagem é a possibilidade de criar espaço ocioso; e o sistema de **endereçamento variável** em que as mercadorias, quando chegam ao armazém, podem ser endereçadas em qualquer espaço livre, porém um produto pode estar localizado em vários endereços do armazém, por isso é necessário um sistema para orientar a localização dessas mercadorias (BALLOU, 2015).

A seguir expõe-se os fundamentos teóricos que envolvem a utilização de equipamentos para manuseio de materiais e como se sucede dentro da logística de armazenagem.

2.2.7 Equipamentos de Manuseio de Materiais

Para facilitar as movimentações dentro de um depósito são usados diversos equipamentos de manuseio. “Podem ser classificados como mecanizados,

semiautomatizados, automatizados e orientados pela informação” (BOWERSOX *et al.*, 2014, p. 262).

No sistema mecanizado, o equipamento mais utilizado é a empilhadeira para a movimentação de paletes que são estruturas de madeira adequadas para o manuseio das empilhadeiras, esse tipo de equipamento é o mais utilizado nas empresas porque é bastante flexível (BALLOU, 2015).

Os sistemas semiautomatizados são uma junção do sistema mecanizado com o automatizado que utilizam sistemas de veículos guiados automaticamente (AGV), separação computadorizada, robótica e diversas formas de prateleiras móveis. Os sistemas de veículos automatizados são guiados por uma orientação ótica, magnética ou por rádio. Esse sistema reduz o custo com mão de obra e não se limita a rotas fixas dentro do depósito, tornando-o, assim, flexível a sua aplicabilidade (BOWERSOX *et al.*, 2014).

Já nos sistemas automatizados, exige-se alto investimento de capital e sua flexibilização à logística de armazenamento é baixa, utilizando operações singulares e tipos de produtos específicos comercializados pela empresa. Com o auxílio da tecnologia da informação, por meio de sistemas de gerenciamento do depósito, são realizadas todas as tarefas pertinentes à logística de armazenagem. A automatização requer estruturas de armazenagem, sistemas específicos e empilhadeiras especializadas para realizar a estocagem do produto (BOWERSOX *et al.*, 2014).

A seguir descreve-se o processo de recebimento e inspeção de materiais de acordo com a literatura científica.

2.2.8 Recebimento e Inspeção de Materiais

A função do recebimento começa quando o veículo é autorizado a descarregar o produto ou material. O produto é contado ou pesado, confere-se com a documentação referente às mercadorias e verifica-se possíveis divergências. Antes mesmo da mercadoria ser removida do transporte, dependendo do produto a ser recebido, acontece a checagem da qualidade por intermédio de amostragens. (BERTAGLIA, 2009).

Quando a carga está empilhada no transporte a ser recebido, o procedimento mais comum adotado é colocar manualmente os produtos em paletes ou esteiras. Quando o produto chega paletizado, normalmente, são utilizadas empilhadeiras no descarrego dessas mercadorias, retirando o produto do transporte e manuseando-o até o depósito para ser armazenado (BOWERSOX *et al.*, 2014).

Assim como o recebimento é o processo por onde acontece a entrada das mercadorias dentro dos armazéns, aborda-se a seguir o processo de separação de pedidos.

2.2.9 Separação de Pedidos

A separação de pedidos (*picking*) é uma das principais atividades atribuídas à logística de armazenagem, demanda que os produtos sejam agrupados para garantir a composição do pedido. Esses produtos devem ser selecionados e, se preciso, embalados para assegurar a proteção das mercadorias. Normalmente a separação envolve menor volume de mercadorias diferente do recebimento. Quando a carga é fracionada, a mercadoria referente aos pedidos é retirada da área de armazenagem e encaminhada à área de separação de pedidos. Quando os produtos vendidos pela empresa são grandes, geralmente a separação é feita no local da armazenagem e, posteriormente, destinado à área de expedição (BOWERSOX *et al.*, 2014).

O tempo gasto pelo operador com a separação de pedidos ocorrida no *picking* é influenciado por vários fatores, o principal é o tempo de deslocamento dentro do armazém, responsável por 50% do tempo gasto, em seguida, a procura pelos produtos que corresponde a 20%, tempo gasto no *picking* 15%, tempo de *setup* 10% que corresponde a preparação de documentação como o mapa de separação dos pedidos, dentre outros, que equivalem a 5%. Por isso, a principal missão é diminuir a distância entre os produtos para que a separação seja mais rápida (TOMPKINS *apud* POCINHO, 2013).

O procedimento adotado na separação ocorrida no *picking*, no que se refere à coleta das mercadorias nos respectivos endereços associados aos produtos, podem ser classificados em quatro métodos básicos descritos a seguir (BALLOU, 2015):

1. **o picking por produto** - significa separar os itens do pedido conforme os endereços do armazém coletando produto por produto, a probabilidade de erros e a produtividade são baixos;
2. **a coleta por zoneamento** - caracteriza-se por separadores individuais, que ficam responsáveis somente pela separação de alguns itens do pedido, porém essa prática tem suas desvantagens pois deve ser balanceada a carga de trabalho desses separadores para alcançar o equilíbrio, e após a separação em cada uma dessas divisões as mercadorias têm de ser agrupadas para a montagem do pedido;
3. **o picking por lotes** - quando realiza-se a separação de dois ou mais pedidos de uma vez só, porém pode ocasionar em maior tempo gasto para efetuar a separação;
4. **a decomposição de pedidos** - é destinada àqueles em que o total de produtos referentes a um pedido não se encontra no mesmo local, sendo assim, uma parte da mercadoria é separada em um depósito enquanto outra é separada em outro.

Existe um método usado para a roteirização de *pickings* fundamentado em um algoritmo baseado em programação dinâmica. Esse método encontra por meio da matemática o caminho mais curto a ser percorrido dentro do depósito para a separação de um determinado pedido, assim, diminuindo o tempo gasto na separação de todos os pedidos (RATLIFF *apud* BARROS, 2012).

A seguir aborda-se a expedição de mercadorias que é responsável pela conferência de saída dos produtos, atividade essa que está diretamente ligada à separação das mercadorias.

2.2.10 Expedição

O processo de expedição acontece após a separação dos pedidos que serão carregados e transportados até os clientes, envolve conferir as mercadorias, e carregá-las dentro do veículo. No carregamento, deve-se levar em consideração a sequência de entregas e as características físicas dos produtos, para que o peso total das mercadorias fique bem distribuído dentro do veículo. (BERTAGLIA, 2009).

Conforme o que foi exposto sobre a expedição de materiais, descreve-se a seguir o inventário físico, atividade esta que ocorre na logística de armazenagem.

2.2.11 Inventário Físico

Para o bom funcionamento da logística de armazenagem é preciso que a empresa seja organizada com procedimentos claramente definidos, uma de suas funções é a precisão nos registros de estoques. Toda a movimentação de mercadorias deve ser registrada por documentos apropriados, com o objetivo de se ter o controle efetivo do estoque. É necessário efetuar contagens físicas com a finalidade de encontrar possíveis discrepâncias de quantidade entre o estoque físico e o registro do estoque contábil, para isso, as empresas fazem inventários gerais efetuados no final do exercício, contando todos os itens do estoque de uma só vez e também fazem inventários rotativos, com a finalidade de ajustar as possíveis discrepâncias encontradas nas contagens do estoque (DIAS, 2010).

Diante do que foi apresentado, mostra-se a seguir os indicadores de desempenho utilizados na logística de armazenagem.

2.2.12 Custos de Armazenagem

Os custos inerentes a armazenagem estão relacionados com as atividades de movimentação de materiais, estocagem de produtos e embalagens. Para empresas que possuem armazéns próprios, esses custos são fixos, e, para empresas que terceirizam sua armazenagem, esses custos são considerados variáveis (FARIAS; COSTA, 2008).

É imprescindível para o administrador de materiais, o controle e monitoramento dos custos de armazenagem para o bom gerenciamento da logística, com o objetivo de obter o menor custo possível. No Anexo B (p. 43) demonstra-se o cálculo proposto para custear a logística de armazenamento, e no Anexo C (p. 44) expõe-se a tabela que exemplifica as variáveis para calcular o custo de armazenagem unitário (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002).

Assim como é necessário o controle e monitoramento dos custos de armazenagem, também é preciso medir a eficiência da logística de armazenagem por intermédio dos indicadores de desempenho.

2.2.13 Indicadores de Desempenho na Logística de Armazenagem

Os indicadores de desempenho (*key performance indicator* - KPI) na logística de armazenamento são importantes para medir, monitorar e analisar o nível de serviço oferecido pelas empresas. São estabelecidas metas e padrões para avaliar a eficiência da operação logística. (BALLOU, 2015).

Os indicadores de desempenho logísticos podem ser originados de cinco categorias diferentes descritas a seguir: (BOWERSOX *et al.*, 2014)

1. **custo** – com relação aos custos, o desempenho da logística de armazenagem pode ser mensurado a partir do custo total com armazenagem, como percentual do total de vendas, assim, como custos de atividades individuais e como os custos do processo de separação de pedidos, dentre outras medidas de desempenho possíveis. Tem-se como exemplo: Equação 1 - Percentual de custo total de armazenagem sobre vendas (APÊNDICE E, p. 40), Equação 2 - Quantidade de mercadorias avariadas sobre vendas (APÊNDICE E, p. 40).
2. **serviço ao cliente** – os elementos básicos de serviço ao cliente são disponibilidade de estoque, desempenho operacional e confiabilidade do serviço. A disponibilidade de estoque que pode ser calculada pela taxa de atendimento de pedidos entregues completos sobre a quantidade total de pedidos, o desempenho operacional pode ser medido pelo gerenciamento do ciclo do pedido. Tem-se como exemplo: Equação 1 - Taxa de atendimento por pedidos (ANEXO A, p. 42), Equação 3 - Percentual de pedidos entregues no prazo (APÊNDICE E, p. 40) e Equação 4 - Duração do ciclo do pedido (APÊNDICE E, p. 40);
3. **qualidade** – as medidas de desempenho de qualidade estão, normalmente, relacionadas ao percentual de exatidão do trabalho em tarefas como o percentual de mercadorias danificadas durante os processos pertinentes a logística de armazenagem, em relação ao total de

mercadorias armazenadas. Tem-se como exemplo: Equação 5 - Percentual de pedidos separados errados (APÊNDICE E, p. 40), Equação 6 - Percentual de pedidos conferidos errados (APÊNDICE E, p. 40) e Equação 7 - Percentual de mercadorias colocadas e retiradas do local errado (APÊNDICE E, p. 40);

4. **produtividade** – geralmente os executivos procuram mensurar a produtividade da mão de obra, portanto indicadores típicos de desempenho de produtividade são medidas em total de unidades de produtos recebidos ou separados. Tem-se como exemplo: Equação 8 - Unidades embarcadas por empregado (APÊNDICE E, p. 40), Equação 9 - Pedidos separados por empregado (APÊNDICE E, p. 40), Equação 10 - Unidades recebidas por empregado (APÊNDICE E, p. 40), Equação 11 - Quantidade de mercadoria armazenada por empregado (APÊNDICE E, p. 40), Equação 12 - Quantidade de mercadoria retirada da armazenagem por empregado (APÊNDICE E, p. 40), Equação 13 - Média de tempo de descarrego de veículos (APÊNDICE E, p. 40), Equação 14 - Média de tempo de carregamento de veículos (APÊNDICE E, p. 40), Equação 15 - Peso das mercadorias recebidas por empregado (APÊNDICE E, p. 40) e Equação 16 - Peso das mercadorias embarcadas por empregado (APÊNDICE E, p. 40);
5. **gerenciamento de ativos** – uma das formas mais usuais de indicador de desempenho de ativos é o giro de estoque. Uma das maneiras de medir é dividir o custo dos produtos vendidos de um determinado período pelo preço de custo do estoque médio no mesmo período. Tem-se como exemplo: Equação 2 - Giro de estoque (ANEXO A, p. 42) e Equação 17 - Níveis de estoque (APÊNDICE E, p. 40).

Existem muitos tipos de indicadores de desempenho, porém o propósito é identificar quais medidas são as mais adequadas para uma determinada organização. A medição acurada desses indicadores exige um nível sofisticado de sistemas de informação que possa integrar os dados (BOWERSOX *et al.*, 2014).

Diante do que foi apresentado em relação aos indicadores de desempenho da logística de armazenamento, aponta-se algumas tecnologias aplicadas à gestão logística de armazenagem conforme a literatura científica.

2.2.14 Tecnologia da Informação Aplicadas à Gestão Logística de Armazenagem

À medida que a tecnologia avança, tem-se melhores sistemas de informações gerenciais para auxiliar a logística de armazenamento em nível operacional, supervisonal, gerencial e para a alta administração da empresa. À medida que sobe o nível hierárquico, aumenta-se a complexidade das informações oferecidas por esses sistemas de informações (BALLOU, 2015).

O *Warehouse Management System* (WMS - Sistema de Gerenciamento de Armazéns) tem como uma de suas principais funções coordenar a separação de pedidos, também é responsável pela coordenação de recebimento e carregamento de mercadorias, posicionamento, reabastecimento, gerenciamento de tarefas, auditoria de estoques dentre outras atividades, proporcionando uma maior segurança no cumprimento dos processos relativos a essas funções (BOWERSOX *et al.*, 2014).

O capítulo 2 apresentou a logística de armazenagem, processos que a pertencem e as variáveis que se relacionam e fazem parte da logística de armazenagem. Diante disso apresenta-se o capítulo 3 que contém o método utilizado para a realização do estudo de caso.

3 MÉTODO

Uma pesquisa é realizada mediante a necessidade de conhecer mais sobre um determinado fenômeno, sendo um processo racional e sistemático com objetivos claramente traçados (GIL, 2002).

O conjunto de atividades sistematizadas com a finalidade de alcançar objetivos em uma determinada pesquisa, chama-se método. São definidos de acordo com tais objetivos e o objeto de investigação do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A fim de alcançar o objetivo geral e os específicos definidos neste artigo científico, passa-se a definir e apresentar o método que foi utilizado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória-descritiva. Para Gil (2002) uma pesquisa exploratória envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e análises que estimulam a compreensão do fenômeno em estudo. Possui um planejamento mais flexível e na maioria das vezes assume a forma de pesquisa bibliográfica e/ou estudo de caso.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados (GIL, 2002, p. 42).

O presente estudo, no que se refere aos meios de investigação, faz uso da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e da pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica permite ao investigador um acesso amplo de informações e “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

A pesquisa documental desse trabalho científico leva em consideração dados secundários como relatórios e planilhas provenientes da empresa, pois esses documentos são fontes ricas de dados para extrair o máximo de informações do objeto de estudo (GIL, 2002).

O estudo de campo visa aprofundar os conhecimentos sobre o objeto de investigação. Definiu-se por este meio pelo anseio de conhecer uma realidade prática da logística de armazenagem e assim analisá-la à luz dos conhecimentos adquiridos com a pesquisa bibliográfica. O estudo de campo requer, portanto, a realização prévia de uma revisão bibliográfica e a definição dos recursos de coleta de dados que foram utilizados. Para Marconi e Lakatos (2003) consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem em determinada realidade empírica e não se restringe apenas a coleta de dados, contemplando também a interrelação dos aspectos do campo e a análise destes.

A natureza da pesquisa foi qualitativa pois não se tem a intenção de quantificar ou dar tratamento estatístico aos dados. Para Matias-Pereira (2012), a

pesquisa qualitativa é descritiva e obtém dados a partir de um contato pessoal e estreito entre pesquisador e os sujeitos da pesquisa. Portanto, ao eleger esse tipo de estudo, concebe-se a importância da vivência prática dos sujeitos envolvidos nos processos de logística de armazenamento tanto quanto os números que evidenciam os resultados assertivos ou equivocados.

3.2 ESTUDO DE CASO – DONIZETE DISTRIBUIDORA

O estudo de caso é uma das várias maneiras de fazer pesquisa nas ciências sociais sendo utilizado por diversas áreas, como nesta pesquisa, atende bem ao desejo de entender fenômenos sociais complexos. O estudo de caso permite que o investigador foque em um “caso” considerando sua singularidade com profundidade e em seu contexto de mundo real. Para o estudo em questão foi feita uma inserção na empresa Donizete Distribuidora (YIN, 2015).

O estudo de caso tem sido uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais. Para Gil (2002) consiste no estudo profundo de um ou mais objetos de forma com que permita vasto e detalhado conhecimento, porém a análise de estudo de caso é única, condizente com a realidade do objeto estudado, tornando-se difícil a generalização das conclusões alcançadas.

Assim, não tendo-se a pretensão de generalizar resultados obtidos, foi realizado um estudo de caso a fim de analisar como ocorre o processo logístico na Donizete Distribuidora. A logística de armazenamento foi escolhida como a área da empresa a ser estudada por tratar-se do setor chave para o sucesso do negócio, já que é uma empresa de distribuição de produtos e a armazenagem é o principal setor envolvido nesse processo logístico.

Para a coleta de dados foi utilizada uma amostra não probabilística intencional no presente estudo. Na amostragem não probabilística os sujeitos-respondentes são escolhidos intencionalmente por representarem bem o universo geral propiciando assim alcançar os objetivos da pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Os entrevistados que comporam a amostra foram os profissionais da gerência (ENTREVISTADO 1) e da supervisão de logística (ENTREVISTADO 2) da empresa Donizete Distribuidora. Foram assim definidos estes dois sujeitos para compor a

amostra estudada, por considerá-los informantes representativos dos processos logísticos.

3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Matias-Pereira (2012) a escolha do instrumento de coleta de dados depende dos objetivos, que se pretende alcançar. No decorrer desse subcapítulo foram descritos os conceitos e motivos das técnicas escolhidas como instrumento de pesquisa deste artigo científico.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de entrevistas estruturadas (APÊNDICE B, p. 36) e da observação assistemática e não participante (APÊNDICE C, p. 38).

Para Marconi e Lakatos (2003), entrevistas estruturadas são aquelas onde o entrevistador elabora um roteiro prévio com perguntas a serem feitas aos indivíduos entrevistados. Optou-se pela entrevista estruturada por acreditar que ela permite que o assunto seja tratado de forma padronizada e as entrevistas foram comparadas ao final da pesquisa. Foi elaborado posteriormente um roteiro com um conjunto de perguntas.

A observação assistemática e não participante “consiste em recolher e registrar dados da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 192). A postura foi de presenciar a situação sem envolver-se, permanecendo num papel de espectador.

O pré-teste consiste em aplicar os instrumentos de coleta de dados previamente com uma população similar a qual irá participar da pesquisa (GIL, 2002). É importante que o pesquisador verifique se as questões estão bem redigidas e “desta forma, a pesquisa-piloto tem, como uma das principais funções testar o instrumento de coleta de dados” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 227).

Em 28 de março de 2018 foi realizado o pré-teste com um gerente de logística de outra empresa. Após a realização do pré-teste, foram realizados os ajustes nos tópicos norteadores da entrevista estruturada.

Foi feito contato com a gerência de logística e, a partir deste, foi autorizado a prática da entrevista (APÊNDICE A, p. 35) e elaborado o cronograma de realização

das entrevistas e visitas de observação. Os contatos foram realizados pessoalmente.

3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Apresentou-se neste tópico os métodos utilizados para processar os dados coletados a partir da observação não participante e entrevistas estruturadas.

A coleta de dados consiste na fase da pesquisa em que o pesquisador segue em direção ao campo para efetuar a aplicação das técnicas selecionadas para este fim. Por vezes, exige do pesquisador perseverança e esforço, pois pode demorar mais que o previsto em seu planejamento. É importante o cuidado com os registros dos dados para que não sejam desperdiçados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O período de realização da coleta de dados, com a aplicação das entrevistas e a realização da observação assistemática não participante foi no dia 29 e 30 de março de 2018, respectivamente.

Segundo Marconi e Lakatos (2003) a tabulação possibilita maior facilidade na verificação das inter-relações entre os dados, conseqüentemente podem ser melhor compreendidos e interpretados mais rapidamente. Gil (2002) resalta que a tabulação facilita a categorização dos dados, sua interpretação e a redação do relatório final com os resultados obtidos.

Após realização das entrevistas que foram gravadas mediante autorização dos respondentes, os dados foram transcritos para o *Microsoft Office Word®* para posterior categorização.

A categorização dos dados concede sua descrição, apesar da pesquisa ser descritiva é preciso buscar acrescentar algo sobre o questionamento existente no artigo científico, para isso é necessário um esforço de abstração, tentando buscar possíveis respostas para o problema de pesquisa (GIL, 2002).

O resumo das características do método apresentado no capítulo 3 encontram-se no Apêndice D (p. 39).

De acordo com o que apresentou-se no capítulo 3, tornou-se possível executar a pesquisa de campo, e os resultados foram apresentados no capítulo 4.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Com a entrevista estruturada e a observação assistemática não participante realizadas na Donizete Distribuidora com o gerente de logística e com a supervisora de logística propiciou ao pesquisador identificar os pontos positivos, negativos e sendo possível apontar melhorias conforme o conhecimento teórico diante do que foi relatado pelos entrevistados e pela observação.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – DONIZETE DISTRIBUIDORA LIMITADA

A Donizete Distribuidora Limitada com nome fantasia Donizete é uma empresa familiar fundada em meados de 1989 pelo patriarca da família Gregório Donizete Freire. A empresa é oriunda do tradicional comércio atacadista cearense localizado na rua Governador Sampaio no centro de Fortaleza. É administrada pelo filho mais velho Marcos Roberto de Aragão Freire, empresário reconhecido no ramo de atuação no segmento de distribuição no estado do Ceará há mais de 30 anos. Conta com três sedes, a matriz, localizada na região metropolitana de Fortaleza e mais duas filiais localizadas em Forquilha e Barbalha.

A empresa tem mais de 500 funcionários e mais de 10.000 clientes ativos dos ramos de supermercados, bares, restaurantes, lojas de conveniência, dentre outros, em todo o estado do Ceará e possui distribuição exclusiva de grandes indústrias como a Diageo, Ypióca, Pedigree, Rayovac, Pilão, Mentos, dentre outras.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista foi realizada com dois funcionários da empresa, um gerente de logística que trabalha na empresa há mais de 25 anos, o qual possui ensino superior incompleto e a supervisora, graduada em Tecnologia Logística, que trabalha na empresa há um ano.

Ao responderem sobre o processo de logística de armazenagem, o qual envolve o nível de serviço logístico e o tempo do ciclo do pedido, os entrevistados destacaram que as entregas em Fortaleza e na região metropolitana têm o objetivo

de serem feitas em até 24 horas contadas a partir do pedido feito pelo cliente. Já com relação aos pedidos solicitados nas cidades do interior do estado do Ceará, a empresa vem buscando entregar em, no máximo, 72 horas.

Quando questionados a respeito das etapas do ciclo do pedido, os entrevistados responsabilizaram o acompanhamento do pedido à equipe de vendas. Frise-se que a logística também é encarregada pelo monitoramento e controle das etapas do ciclo do pedido, pois sem o gerenciamento não há como medir o desempenho do nível de serviço logístico oferecido, conforme explicitado na literatura científica (p. 4) por Ballou (2015). Portanto impossibilita a análise, com exatidão, do cumprimento das métricas de 24 e 72 horas de prazo de entregas determinados pela empresa.

As etapas do ciclo do pedido da Donizete passam por um processo bem sofisticado. Os pedidos são transmitidos pelos vendedores por um sistema via tablets que chegam, instantaneamente, após serem enviados pela equipe de vendas no sistema *enterprise resource planning* (ERP).

No sistema supracitado ocorre o processamento do pedido, tarefa essa executada pela equipe interna do comercial. “É analisado de maneira automática o crédito do cliente, se o cliente está com limite disponível, se aquele prazo que o vendedor colocou para o cliente é adequado e, por fim, se o cliente está com crédito em virtude de não ter realizado nenhum pagamento atrasado” (ENTREVISTADO 1). Após essas tarefas o pedido é liberado para a montagem, que basicamente refere-se à separação e expedição de pedidos.

Tal atividade está mais intrinsecamente relacionada à logística de armazenagem. Posteriormente à montagem do pedido, tem-se a etapa de transporte e entrega, a qual representa o final do ciclo do pedido, conforme exposto na literatura científica (p. 4) por Ballou (2015).

No que se refere às variáveis do processo de logística de armazenagem, a codificação de materiais adotada pela Donizete é a numérica, conforme explicitado na literatura científica (p. 5) por Dias (2010). A empresa codifica seus materiais por fornecedor, em seguida, é denominado um determinado intervalo de números para codificar os produtos de um fornecedor.

No que toca às embalagens são utilizadas, em sua maioria “embalagem de papelão e para entregas de supermercados grandes a mercadoria é embalada com

plástico filme *stretch* e carregada paletizada dentro dos caminhões para não desmanchar a carga” (ENTREVISTADO 1). Portanto, as embalagens são utilizadas para cumprir o papel de proteção dos produtos conforme exposto na literatura científica (p. 5) por Ballou (2015).

A empresa busca a otimização do espaço e movimentação, aglomerando diferentes produtos em um só palete no processo de armazenagem, “nós armazenamos até quatro produtos de baixo giro juntos, em um endereço só, para ter mais espaço para aqueles que são de alto giro” (ENTREVISTADO 2).

Essa prática aderida pela empresa está em conformidade com a literatura científica (p. 6) por Ballou (2015), porém poderiam ser adotadas outras medidas para diminuir o custo de movimentação e armazenagem, a exemplo de fazer uma análise das paletizações dos produtos e verificar se é possível aumentar a quantidade de caixas em um só palete.

O objetivo dessas medidas é melhorar o manuseio e auferir o melhor aproveitamento do espaço disponível, respeitando as limitações e características físicas dos produtos impostas pelos fabricantes, tais como o empilhamento máximo, peso dos produtos, capacidade de carga dos equipamentos de manuseio e o espaço disponível na estrutura de armazenagem, viabilizando minimizar os custos com armazenagem e movimentação de acordo com que foi relatado na literatura científica (p. 6) por Ballou (2015).

Conforme pode-se observar, o leiaute do armazém da Donizete tem espaço suficiente para armazenar os produtos e corredores que facilitam a movimentação de equipamentos e que fornecem com facilidade o acesso às mercadorias conforme explicitado na revisão de literatura (p. 8) Bowersox *et al.* (2014) e Viana (2002).

As estruturas utilizadas na logística de armazenagem da Donizete Distribuidora são basicamente a porta-paleta e o *flow-rack*, estruturas apropriadas para produtos de menor peso e volume conforme relatado na literatura científica (p. 7) por Viana (2002). O sistema de endereçamento que a empresa utiliza é o mesmo relatado na literatura científica (p. 8) por Alves Neto (2013), que faz analogia a forma de localizar endereços em uma cidade, contendo em cada endereço um número referente à área, rua, módulo, nível e vão. Todas as ruas do armazém são identificadas com placas de sinalização e os endereços contêm etiquetas indicando a numeração para facilitar a identificação dos materiais.

A empresa utiliza como sistema de estocagem uma mistura de endereçamento fixo com o variável. “No processo de armazenagem é reservado um determinado número de endereços para um produto e, normalmente, esse endereço de armazenagem é perto do endereço de separação do produto. Todavia, quando o produto está em falta são armazenados outros itens no local” (ENTREVISTADO 2). Apesar disso, na maioria dos casos, a armazenagem dos produtos é feita de modo manual no *warehouse management system* (WMS). O funcionário responsável por essa tarefa escolhe os espaços de armazenagem e reserva manualmente aos produtos.

A empresa trabalha com diferentes tipos de produtos como alimentícios, rações, bebidas e produtos de limpeza. É bem comum dentro dos armazéns destinar áreas de armazenagem distintas para esses diferentes tipos de produtos, conforme relatado na literatura científica (p. 9) por Ballou (2015). Essa divisão cria restrições nos endereços de armazenagem impossibilitando, por exemplo, produtos alimentícios serem estocados próximos a produtos de limpeza.

Apesar disso, o processo de armazenagem poderia ser melhorado com o auxílio do WMS, que possibilita armazenar com o sistema de estocagem variável, de modo automático, no qual o próprio sistema seleciona os endereços disponíveis e denomina os produtos a serem estocados, respeitando também as restrições entre os produtos, obtendo, assim, o melhor aproveitamento dos espaços.

Como pode-se observar, a empresa utiliza como técnica de estocagem, métodos intuitivos que contemplam a rotatividade do item, volume, agrupamento, dentre outras. Porém esses métodos são excludentes entre si e partem do pressuposto que os maiores custos na logística de armazenagem ocorrem no processo de separação de pedidos, entretanto poderiam ser adotados métodos que levam em consideração cálculos matemáticos com o objetivo de encontrar a melhor solução para o local de estocagem dos produtos conforme explicitado na revisão de literatura (p. 10) por Ballou (2015).

Os equipamentos de movimentação utilizados pela Donizete Distribuidora são as paleteiras, transpaleteiras e empilhadeiras, equipamentos mais comumente usados na logística de armazenagem. São considerados bastante flexíveis e de baixo custo quando comparado com equipamentos usados em operações automatizadas, que exigem alto investimento de capital, porém enrijecem a

operação conforme explicitado na revisão de literatura (p. 10) por Ballou (2015) e Bowersox *et al.* (2014).

No recebimento e inspeção de materiais, primeiramente as cargas são agendadas entre o fornecedor e a Donizete. É adotado uma metodologia bem organizada no processo e tem o auxílio da tecnologia por intermédio do equipamento de coletor de dados.

Quando a carga chega, é dada entrada na nota fiscal e é gerado um documento chamado “nota cega” (ANEXO D, p. 45) no sistema do WMS onde é entregue ao conferente responsável pelo recebimento. Ele confere as mercadorias pelo coletor de dados sem saber qual a quantidade na nota fiscal, verifica possíveis avarias após a conferência, e se houver divergências de quantidade o WMS sinaliza ao recebedor o que ele conferiu a mais ou a menos (ENTREVISTADO 1).

As mercadorias são retiradas de forma manual e colocadas em um palete. Se a carga for paletizada, uma transpaleteira retira a mercadoria do veículo. Após a conferência, os produtos são liberados para a armazenagem conforme foi explicitado na revisão de literatura (p. 11) por Bertaglia (2009) e Bowersox *et al.* (2014)

A separação de pedidos é uma das principais atividades ocorridas na logística de armazenagem. Após os pedidos serem feitos pelos clientes, eles são separados no *picking* dentro do armazém. Quando o volume dos produtos é grande, eles são separados na área de armazenagem e depois encaminhados para a expedição, entretanto, apesar dos produtos na Donizete Distribuidora não serem tão grandes assim, optou-se por separá-los no mesmo local da área de armazenagem para não perder espaço para estocar os produtos conforme explicitado na literatura (p. 12) por Bowersox *et al.* (2014).

A separação de pedidos é dividida em duas partes, toda a separação de unidades é feita no *flow-rack*, onde é dividido em 10 estações e cada funcionário faz a função de separador e conferente, os produtos são conferidos por leitores e colocados dentro de caixas e seguem para a estação seguinte até terminar o pedido do cliente, e pedidos que tem produtos de alto valor são auditados por outro funcionário em 100% das vezes como nos casos dos uísques que vendemos, já na parte de caixa fechada os pedidos são separados a noite (ENTREVISTADO 2).

Conforme pode-se constatar no estudo de campo, a empresa utiliza duas metodologias para a separação de pedido. Na separação de caixa fechada é usado a separação de *picking* por produto onde cada separador recolhe todos os produtos

referentes a um pedido por vez. Já no *flow-rack* a metodologia utilizada é a coleta por zoneamento onde cada separador é responsável por separar uma parte dos produtos referentes a um pedido conforme explicitado na literatura (p. 12) por Ballou (2015). O nome do documento utilizado na separação de pedidos é denominado pela empresa como “mapa de separação do pedido” (ANEXO E, p. 46).

Todavia, a Donizete poderia implementar a metodologia de roteirização de *picking* baseada em programação dinâmica que encontra o caminho mais curto entre os produtos, com o objetivo de diminuir o tempo total gasto na separação conforme explicitado na literatura (p. 13) por Barros (2012).

Após a separação ocorre a expedição. Nessa etapa primeiramente é feito a conferência das mercadorias com o auxílio do coletor de dados e, posteriormente, os pedidos são carregados dentro do veículo e as notas fiscais são faturadas conforme explicitado na literatura (p. 13) por Bertaglia (2009).

O inventário é executado com o objetivo de ter-se o controle efetivo do estoque, para isso são feitas as contagens físicas dos produtos conforme explicitado na literatura (p. 13) por Dias (2010). Na Donizete é feito tanto o inventário rotativo quanto o periódico.

A empresa dispõe de 1.571 *stok keeping unit* (SKU's), possui uma média no volume de *chek-in* de 65.453 e *chek-out* de 79.776 de unidades recebidas e expedidas, respectivamente, de todos os produtos por dia. Pode-se constatar por intermédio da análise feita dos dados fornecidos pela empresa relacionados ao volume por SKU's que 123 itens que correspondem à 8% dos produtos oferecidos, são responsáveis por 80% do volume total de unidades vendidas, portanto, conclui-se que há uma concentração de vendas em uma pequena parcela dos itens.

Como pode-se observar e compreender por intermédio da entrevista estruturada na Donizete Distribuidora, não existe um controle sobre os custos de armazenagem. Sobre os indicadores de desempenho (*key performance indicator* - KPI) a empresa não tem por completo as métricas que abrangem as cinco categorias tais como custos, serviço ao cliente, qualidade, produtividade e gerenciamento de ativos conforme explicitado na revisão de literatura (p. 14) por Bowersox *et al.* (2014).

A empresa está em um processo de implementar indicadores de desempenho esse ano, já temos algumas informações sobre a

produtividade da separação, sobre as devoluções e capacidade de recebimento de veículos por dia e outros indicadores estão sendo criados para auxiliar na gestão da armazenagem (ENTREVISTADO 2).

O controle e monitoramento dos custos são considerados imprescindíveis para a gestão da logística de armazenagem conforme explicitado na literatura (p. 14) por Francischini e Gurgel (2002) e os indicadores de desempenho na logística de armazenamento são primordiais para a gestão e para gerar vantagem competitiva para a empresa conforme explicitado na revisão de literatura (p. 14) por Ballou (2015) e Bowersox *et al.* (2014). A empresa conta com o sistema de gerenciamento de depósitos (WMS) que auxilia na execução dos processos como recebimento, estocagem e separação de produtos da logística de armazenagem, conforme explicitado na literatura (p. 16) por Bowersox *et al.* (2014).

Diante do que pode ser analisado por intermédio da entrevista estruturada e observação assistemática não participante, possibilitou-se comparar o que é realizado no processo de logística de armazenagem da Donizete Distribuidora com o que foi exposto na literatura científica e a partir destes fatos, propor sugestões de melhoria descritas no capítulo 4.3.

4.3 PROPOSTA DE MELHORIAS NA LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM DA DONIZETE DISTRIBUIDORA

Com o objetivo de propor melhorias provenientes do processo de logística de armazenagem e das variáveis pertinentes à logística de armazenagem com base na literatura científica e com os resultados obtidos na pesquisa de campo, permitiu-se identificar pontos que podem ser melhorados ou aprimorados:

1. **gestão do nível de serviço** – o nível de serviço é a consequência do cuidado que a empresa tem de gerir com qualidade os produtos e serviços que são oferecidos, um dos elementos tangíveis é o tempo do ciclo do pedido conforme explicitado na revisão de literatura (p. 4) por Ballou (2015). É necessário que o setor de logística faça gestão de todas as etapas do ciclo do pedido com o intuito de verificar se a organização está alcançando o nível de serviço preestabelecido pela empresa de 24 e 72 horas na entrega de pedidos na capital e interior, respectivamente;

- 2. otimização da unitização de cargas** – o objetivo da unitização de cargas é a movimentação eficiente dentro da logística de armazenagem, significa aglomerar o máximo de produtos juntos para obter menores custos dentro do armazém conforme explicitado na revisão de literatura (p. 6) por Ballou (2015) e Bertaglia (2009). Embora a empresa otimize o espaço para armazenagem agrupando até quatro produtos diferentes em uma posição palete e utiliza equipamentos que facilitam a movimentação dos produtos, pode-se aprimorar a unitização de cargas analisando as paletizações dos produtos e verificando em quais pode-se colocar um maior número de mercadorias, logicamente respeitando às orientações de empilhamento máximo dos fabricantes, pois acarretaria em maior produtividade no recebimento de mercadorias já que seriam retiradas do caminhão mais caixas de uma só vez, maior produtividade na atividade de estocagem dos produtos, conseqüentemente, obtém-se um maior aproveitamento do espaço disponível para armazenagem;
- 3. sistema de estocagem** – o WMS pode ser melhor aproveitado utilizando o sistema de estocagem variável, pois é mais adequado às operações logísticas que têm uma grande quantidade de produtos como acontece na Donizete. A tarefa de escolha dos endereços disponíveis no sistema para estocar as mercadorias é incumbida a um funcionário que executa esse trabalho manualmente, enquanto o sistema oferece a ferramenta de atribuir automaticamente, endereços de armazenagem aos produtos que serão armazenados obtendo assim, menores erros e maior rapidez na realização dessa tarefa. Outra sugestão seria a implantação de um método que utiliza cálculos matemáticos para encontrar o melhor local para armazenar os produtos conforme explicitado na revisão de literatura (p. 10) por Ballou (2015);
- 4. separação de pedidos** – é considerada uma das principais atividades ocorridas na logística de armazenagem e requer que os produtos sejam agrupados com o objetivo de compor os pedidos conforme explicitado na revisão de literatura (p. 12) por Bowersox *et al.* (2014). A empresa deve estudar a viabilidade da implementação da roteirização de *picking* na separação de produtos de caixa fechada que utiliza a metodologia de

picking por produto, onde o separador recolhe um produto por vez. Pois aumentaria a produtividade, uma vez que essa ferramenta determina o caminho mais curto a ser executado na separação de um pedido, fator esse que mais impacta no tempo total gasto no processo da separação de pedidos promovendo maior rapidez;

5. **gestão de custos de armazenagem** – deve-se implementar por intermédio da contabilidade gerencial, ferramenta necessária para a gestão da logística de armazenagem que são cruciais para quantificar os custos envolvidos desse setor. No Anexo B (p. 43) e no Anexo C (p. 44) apresentam os cálculos propostos para mensurar os custos da logística de armazenagem;
6. **indicadores de desempenho** – são importantes para gerenciar o nível de serviço oferecido pela empresa. É necessário mensurá-los para avaliar a eficiência e a produtividade da logística de armazenagem e para gerar vantagem competitiva para a empresa conforme explicitado na revisão de literatura (p. 14) por Ballou (2015) e Bowersox *et al.* (2014). Torna-se primordial implementar os indicadores de desempenho na logística de armazenagem da Donizete que abrangem por completo as categorias elencadas como custos, serviço ao cliente, qualidade, produtividade e gerenciamento de ativos, entretanto, a empresa atualmente está levantando dados e tem algumas informações sobre esses indicadores. No Apêndice E (p. 40) e Anexo A (p. 42) demonstra-se alguns cálculos propostos para os indicadores de desempenho.

De acordo com o que foi possível constatar mediante os resultados obtidos desse estudo de caso, por intermédio da análise, concebeu-se as sugestões de melhorias. Fundamentado nisso, descreve-se no capítulo 5 as considerações finais no que se refere a esse artigo científico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso apresentou como a logística de armazenagem pode ser melhorada na Donizete Distribuidora, a partir das propostas de melhorias sugeridas no capítulo anterior.

O primeiro objetivo específico descreve o processo de logística de armazenagem conforme a literatura científica, expondo o tempo do ciclo do pedido que é determinante para medir o nível de serviço logístico oferecido pelas empresas com a finalidade de sugerir melhorias.

O segundo objetivo específico apresenta as variáveis do processo de logística de armazenagem, tais como o processo de recebimento e inspeção de materiais, armazenagem, separação de pedidos, inventário, custos e indicadores de desempenho.

O processo de logística de armazenagem da Donizete Distribuidora foi descrito em decorrência do que foi obtido no estudo de campo, por intermédio da observação assistemática e da entrevista estruturada, com a intenção de compará-lo com o que é praticado pela Donizete Distribuidora e sugerir melhorias nos processos.

O objetivo geral de analisar o processo de logística de armazenagem da Donizete Distribuidora foi atingido pois pode-se relacionar a literatura científica com o que ocorre na empresa, avaliando as ineficiências como alicerce para sugestões de melhorias e implementações na logística de armazenagem.

O problema de pesquisa desse artigo científico que teve como objetivo responder como a logística de armazenagem pode ser melhorada na Donizete Distribuidora, compreendeu-se como solução as sugestões de melhorias apontadas no subcapítulo 4.3 (p. 28).

As principais contribuições foram as sugestões de melhoria para o processo de logística de armazenagem que tem como objetivo melhorar o controle do ciclo do pedido para medir o nível de serviço oferecido e aprimorar o gerenciamento; processos com novos métodos e técnicas a fim de aumentar a produtividade na separação de pedidos, otimização da unitização de cargas com a intenção de diminuir custos com armazenagem e movimentação na estocagem dos produtos; a implementação de novos indicadores de desempenho e controle de custos de armazenagem elevando a eficiência da operação concedendo um maior apoio à gestão.

A presente pesquisa contribui positivamente para os seus *stakeholders* pois, colocando em prática as sugestões de melhorias, permitirá um aprimoramento da gestão e processos pertinentes à logística de armazenagem, redução de custos e

maior competitividade para a empresa, elevando assim sua lucratividade, sendo benéfico para os sócios, funcionários, fornecedores e clientes. Supõe-se ainda que o estudo também pode contribuir para outras empresas do mesmo segmento de atuação da Donizete Distribuidora.

As limitações encontradas para a realização desta pesquisa foram as dificuldades de encontrar literatura científica específica para o assunto que abordem temas como os de tipos de leiaute de armazéns, pois os leiautes variam muito de empresa para empresa, informações detalhadas sobre devoluções de vendas, expedição de mercadorias e de documentos utilizados na logística de armazenagem. Também encontrou-se obstáculos para obter informações detalhadas da Donizete sobre os dados que estavam sendo levantados que segundo os entrevistados contribuiriam para conceber os indicadores de desempenho que seriam implementados.

Entende-se que este presente artigo científico poderá colaborar para estudos futuros como também realizar o mesmo trabalho em outras distribuidoras no estado do Ceará ou até mesmo a elaboração de um outro artigo científico com o intuito de fazer um comparativo entre a atual realidade da empresa e, posteriormente, com a implementação das melhorias sugeridas nesta pesquisa analisando-se os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ALVES NETO, J. Como endereçar seu armazém. **Tecnologista**. Set. 2013. Disponível em: <<http://www.tecnologista.com.br/portal/artigos/64016/como-enderecar-seu-armazem>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

BARROS, L. **Procedimento de *picking* em um centro de distribuição utilizando princípios *lean***. 175 f. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3700/4396.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 out. 2017.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, D. J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FELIZARDO, J. M. **Manual de elaboração e apresentação de trabalhos científicos**. 8. ed. Revista e atualizada. Fortaleza: UNI7, 2016. Disponível em: <<http://www.uni7setembro.edu.br/graduacao/administracao/manual-de-normas/>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

POCINHO, G. **Análise e melhoria do processo de *order-picking* num sistema produtivo**: caso de estudo. 125 f. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Lisboa, 2013. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/11038/1/Pocinho_2013.pdf>. Acesso em: 22 out. 2017.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TOLEDO, D. **Ranking ABAD Nielsen 2017**. Disponível em: <http://www.abad.com.br/asselts/ranking-abad_nielsen_2017_completo.pdf>. Acesso em: 01 set. 2017.

TONDATO, R. **Desenvolvimento de um modelo matemático para dimensionamento de armazéns com estruturas porta paletes**. 214 f. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/129462>>. Acesso em: 23 out. 2017.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Donizete Distribuidora no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 20 de março de 2018.

Eu, IAGO GOMES FREIRE, aluno do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), 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 “Logística de armazenagem na Donizete Distribuidora”.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

Iago Gomes Freire
Aluno-Pesquisador

Prof. Jean Mari Felizardo
Orientador da Pesquisa

Marcos Roberto de Aragão Freire
Diretor Presidente da Donizete Distribuidora
(Assinatura e Carimbo)

Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Entrevista Estruturada

| | |
|--|--|
|  | <p>PESQUISA SOBRE LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM NA DONIZETE DISTRIBUIDORA ARTIGO CIENTÍFICO</p> <p>Curso de Graduação em Administração</p> |
| Data: | |
| I – Dados do entrevistado | |
| 1 – Nome completo | |
| 2 – Grau de escolaridade | |
| 3 – Qual cargo exerce na empresa? | |
| 4 – Há quanto tempo trabalha na empresa? | |
| II – Processo de logística de armazenagem | |
| 5 – Quais aspectos relacionados com o nível de serviço logístico (disponibilidade de estoque, rapidez da entrega, acuracidade na entrega dos pedidos) são considerados importantes pela empresa? | |
| 6 – A empresa controla e monitora a transmissão do pedido? Como? | |
| 7 – A empresa controla e monitora o processamento do pedido? Como? | |
| 8 – A empresa controla e monitora a montagem do pedido? Como? | |
| 9 – A empresa controla e monitora a etapa de disponibilidade de estoque? Como? | |
| 10 – A empresa controla e monitora o transporte e entrega do pedido? Como? | |
| III – Variáveis do processo de logística de armazenagem | |
| 11 – Qual sistema de codificação de materiais é utilizado pela empresa? Explique. | |
| 12 – Que tipos de embalagens são utilizadas pela Donizete Distribuidora para proteger os produtos? Explique. | |
| 13 – De que forma a Donizete busca a unitização de cargas para melhorar a eficiência da movimentação, produtividade do armazém e otimização de espaço? Explique. | |
| 14 – Que tipos de estruturas de armazenagem são utilizadas na Donizete | |

| |
|---|
| Distribuidora? |
| 15 – O atual leiaute do armazém da Donizete Distribuidora contribui para a eficiência na movimentação dos produtos? |
| 16 – A empresa utiliza sistema de endereçamento? Se sim, qual sistema é usado? |
| 17 – Qual metodologia é utilizada como sistema de estocagem da empresa, a de endereçamento fixo ou variável? |
| 18 – Quais equipamentos de manuseio são utilizados pela empresa? |
| 19 – Como funciona o processo de recebimento e inspeção de materiais? |
| 20 – Como funciona o processo de separação de pedidos e qual metodologia é adotada pela empresa? |
| 21 – Como funciona o processo de expedição da empresa? Explique. |
| 22 – Como funciona o processo de devolução de produtos? Explique. |
| 23 – A empresa faz inventário físico periódico e rotativo? Explique. |
| 24 – A empresa possui indicadores de desempenho? Se possui quais são? |
| 25 – Quais são os resultados dos indicadores de desempenho dos últimos seis meses? |
| 26 – Como é feito o gerenciamento de custos da logística de armazenagem da Donizete Distribuidora? |
| 27 – Qual o volume de cada SKU's movimentado por mês? |
| 28 – Que tipos de produtos são armazenados e movimentados pela Donizete Distribuidora? |
| 29 – Que tipos de tecnologia da informação são aplicadas a gestão da logística de armazenagem da Donizete Distribuidora? |
| 30 – Que documentos são utilizados nos processos de logística de armazenagem da Donizete Distribuidora? |
| 31 – Tem outras considerações e contribuições que considere relevante para esta pesquisa? |

Apêndice C – Instrumento de Pesquisa – Observação Assistemática



PESQUISA SOBRE LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM NA DONIZETE DISTRIBUIDORA ARTIGO CIENTÍFICO

Curso de Graduação em Administração

Anotações Referentes às Observações

1. Controle e monitoramento do tempo do ciclo do pedido e nível de serviço da empresa
2. Tipo de classificação e codificação de materiais
3. Embalagens utilizadas pela empresa
4. Técnica utilizada na estocagem
5. Características do sistema de endereçamento
6. Leiaute do armazém
7. Estruturas de armazenagem existentes
8. Funcionamento do processo de recebimento e armazenamento
9. Funcionamento do processo de separação de pedidos e expedição
10. Funcionamento do processo de devolução de mercadorias
11. Indicadores de desempenho utilizados

Apêndice D – Resumo das Características e Organização da Pesquisa

| Caracterização da Pesquisa | | Organização da Pesquisa | |
|--|--|---|---|
| Natureza da pesquisa | qualitativa | Objeto empírico | distribuidora de bens de consumo não duráveis do estado do Ceará |
| Objetivo da pesquisa | exploratória-descritiva | Quantidade de caso | único |
| Método da pesquisa | estudo de caso | Unidade de análise | organizacional |
| Instrumentos de coleta de dados | entrevista estruturada, observação assistemática e não participante e documentos | Unidade de observação | logística de armazenagem |
| Análise dos dados | categorização dos dados | Enfoque da observação | processos da logística de armazenagem |
| Perspectiva temporal | março de 2018 | Critério de seleção da amostra do estudo de caso | amostra não probabilística intencional; facilidade de acesso do pesquisador |

Apêndice E – Indicadores de Desempenho Sugeridos Pelo Autor

Apresenta-se as equações dos indicadores de desempenho sugeridas pelo autor, descritos no subcapítulo 2.2.13 (p. 15).

Equação 1 – Percentual de custo total de armazenagem sobre vendas (PCTAV)

$$PCTAV = \frac{\text{custo total de movimentação e armazenagem}}{\text{valor total de vendas}} \times 100$$

Equação 2 – Quantidade de mercadorias avariadas sobre vendas (QMAV)

$$QMAV = \frac{\text{quantidade de mercadoria avariada}}{\text{quantidade de produtos vendidos}} \times 100$$

Equação 3 – Percentual de pedidos entregues no prazo (PPEP)

$$PPEP = \frac{\text{pedidos entregues no prazo}}{\text{total de pedidos entregues}} \times 100$$

Equação 4 – Duração do ciclo do pedido (DCP)

$$DCP = \text{data de transmissão do pedido} - \text{data da entrega do pedido}$$

Equação 5 – Percentual de pedidos separados errados (PPSE)

$$PPSE = \frac{\text{pedidos separados errados}}{\text{total de pedidos separados}} \times 100$$

Equação 6 – Percentual de pedidos conferidos errados (PPCE)

$$PPCE = \frac{\text{pedidos conferidos errados}}{\text{total de pedidos conferidos}} \times 100$$

Equação 7 – Percentual de mercadorias colocadas e retiradas do local errado (PECRLE)

$$PECRLE = \frac{\text{mercadorias colocadas e retiradas do local errado}}{\text{total de mercadorias movimentadas}} \times 100$$

Equação 8 – Unidades embarcadas por empregado (UEPE)

$$UEPE = \frac{\text{total de unidades embarcadas}}{\text{quantidade de empregados na separação de pedidos}}$$

Equação 9 – Pedidos separados por empregado (PSE)

$$PSE = \frac{\text{total de pedidos separados}}{\text{quantidade de empregados na separação de pedidos}}$$

Equação 10 - Unidades recebidas por empregado (URE)

$$URE = \frac{\text{total de unidades recebidas}}{\text{quantidade de empregados no recebimento de mercadorias}}$$

Equação 11 – Quantidade de mercadoria armazenada por empregado (QMAE)

$$QMAE = \frac{\text{total de mercadoria armazenada}}{\text{quantidade de empregados na armazenagem de mercadoria}}$$

Equação 12 – Mercadoria retirada da armazenagem por empregado (MRAE)

$$QMRAE = \frac{\text{total de mercadoria retirada da armazenagem}}{\text{quantidade de empregados responsáveis pela retirada da mercadoria}}$$

Equação 13 – Média de tempo de descarrego de veículos (MTDV)

$$MTDV = \frac{\text{tempo total da operação de descarrego de veículos}}{\text{quantidade de veículos descarregados}}$$

Equação 14 – Média de tempo de carregamento de veículos (MTCV)

$$MTCV = \frac{\text{tempo total da operação de carregamento de veículos}}{\text{quantidade de veículos carregados}}$$

Equação 15 – Peso das mercadorias recebidas por empregado (PMRE)

$$PMRE = \frac{\text{soma do total de peso das mercadorias recebidas}}{\text{quantidade de empregados no recebimento de veículos}}$$

Equação 16 – Peso das mercadorias embarcadas por empregado (PMEE)

$$PMEE = \frac{\text{soma do total de peso das mercadorias embarcadas}}{\text{quantidade de empregados no carregamento de veículos}}$$

Equação 17 – Nível de estoque

$$\text{Nível de estoque} = \frac{\text{quantidade em estoque}}{\text{média de venda dos últimos 3 meses}}$$

ANEXOS

Anexo A – Indicadores de Desempenho

Apresenta-se as equações dos indicadores de desempenho sugeridas pela literatura científica, também descritos no subcapítulo 2.2.13 (p. 15).

Equação 1 – Taxa de atendimento por pedidos

$$\text{Taxa de atendimento por pedidos} = \frac{\text{quantidade de pedidos entregues completos}}{\text{quantidade de pedidos dos clientes}}$$

Fonte: Bowersox *et al.*, 2014, p. 377.

Equação 2 – Giro de estoque

$$\text{Giro de estoque} = \frac{\text{Receita de vendas durante um período}}{\text{Estoque médio, valorizado pelo preço de venda dos produtos, durante o período}}$$

Fonte: Bowersox *et al.*, 2014, p. 379.

Anexo B – Cálculo Para Custeio da Logística de Armazenamento

Apresenta-se a equação para custeio da logística de armazenamento sugerido pela literatura científica relatado no subcapítulo 2.2.12 (p. 14).

Equação 1 – Custo de armazenagem

$$\text{Custo de Armazenagem} = \text{Estoque médio} \times \text{Preço Médio Unitário} \times \text{Tempo em Estoque} \times \text{Custo de Armazenagem Unitário}$$

ou

$$CAm_i = EM_i \times PM_u \times T \times CAmu$$

em que:

CAm_i=Custo de Armazenagem do item i

EM_i=Estoque Médio do item i no tempo T

PM_u=Preço Médio Unitário do item i estocado no tempo T

T =Tempo em Estoque

CAmu =Custo de Armazenagem Unitário

Os fatores acima podem ser assim calculados:

$$EM_i = \frac{\sum_{t=1}^T E_{it}}{T}$$

em que:

EM_{it}=Estoque do item i no período T

$$PMu_i = \frac{\sum_{l=1}^n P_{u_{il}} \times Q_l}{\sum_{l=1}^n Q_l}$$

em que:

P_{u_{il}}= Preço unitário de aquisição do lote l do item i

Q_l= Quantidade do lote adquirido l do item i

$$\text{Valor Médio do estoque no tempo T} = \sum_{i=1}^n EM_i \times PMu_i$$

em que:

EM_i= Estoque Médio do item i no tempo T

PM_u= Preço Médio unitário pago pelo item i no tempo T

n = Número de itens em estoque

Fonte: Francischini e Gurgel, 2002, p. 163-164.

Anexo C – Cálculo Para o Custo de Armazenagem Unitário

A seguir apresenta-se na tabela com fatores relacionados para calcular o custo de armazenagem unitário sugerido pela literatura científica mencionados no subcapítulo 2.2.12 (p. 14).

| Fatores | Descrição | Cálculos |
|-----------------------|--|--|
| Juros | juros médios recebidos em aplicações financeiras ou rentabilidade mínima exigida pela empresa | $J = \frac{\text{juros no tempo T}}{\text{valor médio do estoque no tempo T}}$ |
| Aluguel | aluguel pago pela área de armazenagem | $CAI = \frac{\text{custo de aluguel do estoque no tempo T}}{\text{valor médio do estoque no tempo T}}$ |
| Seguros | prêmios de seguros pagos pela empresa. O custo de seguro varia com o valor do estoque segurado | $SEG = \frac{\text{seguros pagos no tempo T}}{\text{valor médio do estoque no tempo T}}$ |
| Perdas e danos | valor de materiais danificados, obsoletos e desaparecidos do estoque em determinado intervalo de tempo T | $PD = \frac{\text{valor das perdas no tempo T}}{\text{valor médio do estoque no tempo T}}$ |
| Impostos | imposto predial, alfandegário e outros | $IMP = \frac{\text{impostos pagos no tempo T}}{\text{valor médio do estoque no tempo T}}$ |
| Movimentação | custos com transporte, manuseio, embalagem, manutenção de equipamentos, etc. | $MOV = \frac{\text{custos de movimentação no tempo T}}{\text{valor médio do estoque no tempo T}}$ |
| Mão de obra | salários, encargos e benefícios adicionais pagos ao pessoal operacional da área de estocagem | $MDO = \frac{\text{custos de mão de obra no tempo T}}{\text{valor médio do estoque no tempo T}}$ |
| Despesas | despesas com luz, telefone, material de escritório, serviços de terceiros, EPI's, veículos e outras despesas administrativas | $DES = \frac{\text{despesas gerais no tempo T}}{\text{valor médio do estoque no tempo T}}$ |
| Total | custo unitário de armazenagem | $CAm_u = J + CAI + SEG + PED + IMP + MOV + MOD + DES$ |

Fonte: Francischini e Gurgel, 2002, p. 164.

Anexo D – Nota Cega

| Espelho da Nota Cega | | WMS - MANAGER 7.6.0.6 | | | | |
|--|--|-----------------------|----------|----------|----------|------------|
| | | 06/04/2018 14:19:21 | | | | |
| DISTRIBUIDORA | | | | | | |
| Espelho: 2012555 | | | | | | |
| Data: 06/04/2018 09:51:41 | | | | | | |
| Nota Fiscal - Forn.: 1795-5710 1796-5710 1797-5710 | | | | | | |
| Cod.Prod.Forn | Produto | Und. | Pallet P | Pallet M | Pallet G | Fator Arm. |
| 10629003 | 105408 - DESINF. URCA 2LT FLORAL | CXA | 15 x 2 | 15 x 3 | 15 x 4 | 6 |
| 11029002 | 105457 - LAVA ROUPAS EM PO 1KG URCA MAXX | FDO | 5 x 7 | 5 x 8 | 5 x 9 | 20 |
| 10629009 | 105402 - DESINF. URCA 500ML FLORAL BRISA | CXA | 22 x 3 | 22 x 5 | 22 x 5 | 12 |
| 11029022 | 111543 - LAVA ROUPAS LIQ.1L URCA VERDE 11029022 | CXA | 10 x 2 | 10 x 4 | 10 x 5 | 12 |
| 10629012 | 105405 - DESINF. URCA 500ML PINHO TRAD. 10629012 | CXA | 22 x 3 | 22 x 5 | 22 x 5 | 12 |
| 10629011 | 105403 - DESINF. URCA 500ML LAVANDA | CXA | 22 x 3 | 22 x 5 | 22 x 5 | 12 |
| 10629008 | 105401 - DESINF. URCA 500ML EUCALIPTO FRESH 10629008 | CXA | 22 x 3 | 22 x 5 | 22 x 5 | 12 |
| 10629026 | 118166 - DESINF. URCA 500ML CITRONELA | CXA | 22 x 2 | 22 x 5 | 22 x 6 | 12 |
| 10629005 | 105411 - DESINF. URCA 2LT PINHO TRAD. | CXA | 15 x 2 | 15 x 3 | 15 x 4 | 6 |
| 11029018 | 106712 - LAVA ROUPAS EM PO 500G URCA MAXX | FDO | 8 x 6 | 8 x 10 | 8 x 11 | 20 |
| 10329001 | 105398 - AMAC. URCA 5L. BRISA DA PRIMAVERA AZUL 10329001 | CXA | 15 x 2 | 18 x 3 | 18 x 4 | 2 |
| 10329005 | 105394 - AMAC. URCA 2L. HERBAL NATURAL INSPIRACAO VERDE | CXA | 15 x 2 | 15 x 3 | 15 x 4 | 6 |

Fonte: Donizete Distribuidora, 2018.

Anexo E – Mapa de Separação do Pedido

| Mapa de Separação | | Flowrack: Não | WMS - MANAGER 7.6.0.6 | |
|---|--|---|-----------------------|--------------|
| SOFTLOG | | | 05/04/2018 07:46:18 | |
| Rota: 2 - ROTA 2 Sequência: 0 Manifesto/Viagem: 176252 Cliente: 65065 - DONIZETE DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS LTDA Fantasia: DONIZETE Endereço: RODOVIA BR 222 KM 210 Cidade: FORQUILHA Bairro: JOSE RAIMUNDO DE LOIOLA Placa: CVA9999 Prazo: 28 DIAS Pagamento: 2 - CHEQUE Representante: 100 - BALCAO Peso: 4.093,695 Kg Volume: 4,765 m ³ | | Pedido: 7815736 TRANSFERENCIA DE ESTOQUE Data: 03/04/2018 CPF/CNPJ: 23577851000369 | | |
| Total Geral de Volumes do Pedido: 469 | |  | | |
| Observação: SEMPRE TIRAR PEDIDO EM CHEQUE | | | | |
| Endereço | Produto | | Qtd Caixa | Qtd Unidade |
| 1.9.11.0.2 | 117750 - AZEITE ANDORINHA 500ML EXTRA VIRGEM VD. | | 12 CXA | |
| 1.10.6.0.1 | 117734 - AZEITE ANDORINHA 250ML EXTRA VIRGEM VD. | | 20 CXA | |
| 1.12.13.0.2 | 117740 - AZEITE ANDORINHA 500ML PURO LT. | | 5 CXA | |
| 1.12.13.0.5 | 120806 - AZEITE ANDORINHA 500ML EXTRA VIRGEM VITOR | | 2 CXA | 0 UND |
| 1.12.13.0.6 | 117736 - AZEITE ANDORINHA 500ML PURO VD. | | 10 CXA | |
| 1.12.15.0.3 | 117741 - AZEITE ANDORINHA 200ML PURO LT. | | 2 CXA | |
| Total : | | | 51 | |
| Separação de Grandezas | | | | |
| Endereco | Produto | | Otd. Caixa | Otd. Unidade |
| 1.23.6.2.3 | 117734 AZEITE ANDORINHA 250ML EXTRA VIRGEM VD. | | 130 CXA | |
| 1.24.7.1.1 | 117750 AZEITE ANDORINHA 500ML EXTRA VIRGEM VD. | | 72 CXA | |
| 1.24.7.1.2 | 117750 AZEITE ANDORINHA 500ML EXTRA VIRGEM VD. | | 72 CXA | |
| 1.24.8.1.1 | 117750 AZEITE ANDORINHA 500ML EXTRA VIRGEM VD. | | 72 CXA | |
| 1.24.8.1.2 | 117750 AZEITE ANDORINHA 500ML EXTRA VIRGEM VD. | | 72 CXA | |
| Separador: _____ Box: _____ Conferente: _____ | | | | |

Fonte: Donizete Distribuidora, 2018.

MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA ASSUNÇÃO

Larissy Pereira Vieira de Carvalho

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

Maria Letícia Tavares Assunção

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
leticia_tavares15@hotmail.com

Roseilda Nunes Moreira

Professora adjunta do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutora 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). Professora de cursos de pós-graduação da UNI7.
roseilda.moreira@uni7setembro.edu.br

RESUMO

Diante das rápidas e significativas mudanças ocorridas no ambiente mercadológico, o marketing de relacionamento apresenta-se como uma alternativa para as empresas manterem-se no mercado. Neste sentido, este estudo buscou analisar as ações de marketing de relacionamento que a Cerâmica Assunção utiliza para fidelização e retenção de clientes. Para a sustentação teórica e desenvolvimento deste estudo, apresentou-se os conceitos e benefícios do marketing de relacionamento, fundamentos sobre a fidelização e retenção de clientes, bem como as ferramentas que possibilitam o relacionamento com o cliente. Para alcançar este objetivo realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva de natureza qualitativa, com o uso do método de estudo de caso para coleta de dados, e como instrumento de pesquisa utilizou-se um roteiro de entrevista. Os resultados apontaram que a empresa utiliza o marketing de relacionamento de maneira intuitiva, ainda assim, consegue obter como benefício das suas ações de relacionamento a fidelização de clientes, sendo flexível as necessidades dos clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Fidelização de clientes. Marketing de relacionamento. Retenção de clientes.

ABSTRACT

In the face of the rapid and significant changes that have taken place in the market environment, relationship marketing is an alternative for companies to remain in the market. In this sense, this study aims to analyze the relationship marketing actions that Cerâmica Assunção uses for customer loyalty and retention. For the theoretical support and development of this study, we presented the concepts and benefits of relationship marketing, fundamentals about customer loyalty and retention, as well as the tools that enable the relationship with customers. An was a descriptive exploratory research of a qualitative nature was carried out, using a case study method, and an interview script as instrument for data collection. The results showed that the company uses relationship marketing in an intuitive way, nevertheless, it is able to obtain customer loyalty as a benefit of its relationship actions, being flexible to the needs of customers.

KEYWORDS: Customer loyalty. Customer retention. Relationship Marketing.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente mercadológico das organizações, marcado pelas transformações cada vez mais rápidas e intensas, modificou completamente a maneira de conduzir os negócios desafiando as empresas e profissionais de marketing. Nesta situação, as organizações devem melhorar seu nível de competitividade e buscar ferramentas de gestão, no intuito de manterem-se no mercado, para isto as organizações devem direcionar-se para uma prática de marketing orientada ao mercado com foco na manutenção dos relacionamentos com os clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

Nesta perspectiva, o marketing de relacionamento demonstra-se uma alternativa estratégica para as organizações adquirirem resultados satisfatórios em meio as dificuldades do mercado. A utilização do marketing de relacionamento nas empresas, direciona os esforços de marketing, empregando a filosofia dos relacionamentos, pois eles estão em toda parte, no cotidiano das pessoas, e é da natureza humana se relacionar, conservar os laços e parcerias, e isto no mundo dos negócios é essencial (GUMMESSON, 2010).

Durante os últimos anos, os estudos sobre o marketing de relacionamento têm apontado para a importância do relacionamento com o cliente, definindo conceitos, modelos e ferramentas de gestão, e demonstrando suas evidências empíricas em diversos setores de negócios (O' MALLEY; TYNAN, 2005).

Sendo assim, o presente estudo traz uma contribuição acadêmica, para um aprofundamento das práticas de marketing de relacionamento voltadas para fidelização e retenção de clientes na indústria de cerâmica vermelha. Para tanto, tem-se como objeto de estudo de caso a empresa Cerâmica Assunção, localizada no município de Aquiraz-CE.

Optou-se pelo setor de cerâmica vermelha para este estudo, pelo fato que este segmento industrial vem sentindo dificuldade em reter seus clientes diante da crise econômica brasileira e existir poucas pesquisas sobre gestão delimitadas para este setor específico. De acordo com pesquisa realizada em 2017, pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), as pequenas empresas no setor da indústria têm sido as mais afetadas pela crise desde 2015. Toda a indústria passou a registrar indicadores abaixo de 50 pontos, numa medida de 0 a 100 (CNI, 2017).

Diante deste contexto, o problema deste estudo foi definido da seguinte forma: Como a Cerâmica Assunção utiliza o marketing de relacionamento para fidelização e retenção de seus clientes?

Para responder este questionamento, o objetivo geral é analisar as ações de marketing de relacionamento que a Cerâmica Assunção utiliza para fidelização e retenção de clientes. Objetiva-se especificamente: a) descrever os conceitos e benefícios do marketing de relacionamento; b) identificar as ferramentas utilizadas pela Cerâmica Assunção para fidelização e retenção de clientes; c) apontar sugestões de melhorias nas ações de marketing de relacionamento na Cerâmica Assunção.

A metodologia deste estudo é de abordagem qualitativa, caracterizada como uma pesquisa exploratória-descritiva, com utilização de método de estudo de caso para coleta de dados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo foram apresentados os conceitos e embasamentos teóricos existentes sobre a temática deste estudo. São eles: marketing de relacionamento e seus benefícios; a fidelização e retenção dos clientes e as ferramentas que possibilitam o relacionamento com o cliente.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO: CONCEITOS E BENEFÍCIOS

Nas últimas décadas, o marketing de relacionamento surgiu como uma orientação de marketing que conduz suas ações com o foco no benefício de uma relação duradoura com o cliente. Conforme Madruga (2004, p. 20), “marketing de relacionamento se refere a toda atividade de marketing direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionadas de sucesso”. Trata-se de uma relação contínua, cujo objetivo é alcançar uma visão positiva e próxima do cliente.

Desta maneira, os esforços do marketing de relacionamento focam nos clientes já existentes e se orienta por uma visão mais relacional do marketing, deixando a visão de simples transação do marketing tradicional (BARRETO, 2007).

O desenvolvimento do marketing de relacionamento ocorre por meio da informação adquirida junto ao consumidor e diante disto, possa transformá-la em valor agregado (ZENONE, 2007). Desta maneira, o conceito do marketing de relacionamento está em consonância ao processo de criação de valor. Conforme, Barreto e Crescitelli (2013 p. 66), “o marketing de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor pela disciplina de intimidade com o cliente e tornar a oferta tão adequada, que o cliente prefira manter-se fiel ao mesmo fornecedor”.

Assim, a prática do marketing de relacionamento pode ser percebida como uma fonte para o entendimento das necessidades dos clientes de forma que possa entregar-lhes uma oferta de valor superior, possibilitando, portanto, uma vantagem competitiva no mercado (BARRETO; CRESCITELLI, 2013). Com entendimento semelhante caracteriza Grönroos (2009) que o marketing de relacionamento é fundamentado na criação de valor, onde o cliente é considerado como um recurso para as empresas buscarem o entendimento das necessidades dos clientes.

Para Lamb, Hair e McDaniel (2004) o marketing de relacionamento é visto como uma estratégia e para isto necessita que ocorra a construção permanente de parcerias com os clientes, oferecendo-lhes valor e satisfação, durante este contínuo contato. Tal esforço segundo Limeira (2010) é mais apropriado para clientes que proporcionam um potencial de rentabilidade relevante para empresa a objetivos de longo prazo.

Sobre a relação de entrega de valor e satisfação dos clientes, Barreto e Crescitelli (2013) destacam que o pilar do marketing de relacionamento é a tentativa de manter a transação com os mesmos clientes, para que possa estimular a fidelidade e satisfação do cliente, de modo que gere lucro e rentabilização. Em vista disto, os autores afirmam que um dos principais objetivos do marketing de relacionamento é a fidelização dos clientes, por meio da busca de uma entrega de valor que os satisfaçam.

Para Cobra (2009) o objetivo do marketing de relacionamento é atrair, conquistar e conservar os clientes, buscando firmar relacionamentos que sejam satisfatórios e duradouros, com elementos que são parte essencial do negócio. Assim sendo, a abordagem do marketing de relacionamento não somente desenvolve benefícios para empresa e o cliente, mas para todos envolvidos na sistemática do mercado em que ele está sendo desenvolvido.

De modo similar, define Gummesson (2010) a essência do marketing de relacionamento está na colaboração da rede de relacionamentos, fornecedores e demais parceiros na busca da geração de valores mútuos, como um jogo positivo agregando valores para todos os envolvidos.

Portanto, os conceitos do marketing de relacionamento apresentados neste estudo, demonstram que o seu propósito é focar numa relação duradoura com o cliente, identificando os clientes rentáveis e suas necessidades e a partir disto, possa apresentar uma proposta de valor, que possa desta forma fidelizá-los.

2.1.1 Benefícios do Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento quando bem aplicado pode proporcionar benefícios favoráveis para as organizações manterem-se competitivas no mercado. Conforme Urdan e Urdan (2013), o esforço em conservar os relacionamentos com os clientes é mutualmente benéfico. Para a empresa, as consequências dos trabalhos de marketing de relacionamento melhora a imagem da empresa, reduz os custos, gera melhores ganhos e propicia uma menor sensibilidade dos consumidores por barganha nos preços.

Para Barreto e Crescitelli (2013) a premissa do marketing de relacionamento em manter e conservar os relacionamentos se torna vantajosa, porque os custos de marketing podem ser menos onerosos do que conquistar novos clientes, diante da competitividade do mercado. Nesta situação, conforme Madruga (2004) a retenção de clientes é um dos benefícios aguardados pelas ações do marketing de relacionamento, possibilitando ainda o aumento dos lucros e a diminuição de custos supérfluos do marketing.

No mesmo sentido propõem Zeithmal, Bitner e Gremler (2011) são gerados benefícios econômicos, proporcionando lucratividade a partir do retorno do cliente e aumento no volume de compras, devido a conservação e desenvolvimento dos relacionamentos, e na redução de custos relacionados ao marketing.

O êxito das ações do marketing de relacionamento traz benefícios relacionados com o aumento da lucratividade. Além disto, aumenta a percepção dos consumidores de estarem recebendo produtos e serviços de qualidade, propiciando desta forma, a satisfação e fidelização dos clientes (MIGUEL, 2010).

Para Madruga (2004) os benefícios provocados pelos propósitos do marketing de relacionamento são de longo prazo, devendo ser benéfico para ambos, tanto para empresa quanto o mercado consumidor.

Já para Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), os benefícios gerados aos clientes estão relacionados ao nível de confiança proporcionado pela credibilidade que a empresa apresenta nas experiências de contato com o cliente, nas questões sociais, por conta do tempo de envolvimento os clientes se sentem como membro da organização e o benefício do recebimento de tratamento especial que podem ser por um preço especial ou até mesmo algum acordo diferente. Assim, os benefícios promovidos pelo marketing de relacionamento se apresentam em ambos os envolvidos na relação.

Portanto, de modo geral, as benfeitorias das ações de marketing de relacionamento proporcionam oportunidades para sustentação do negócio, utilizando o foco no relacionamento com o cliente, como estratégia para diminuir custos relativos ao marketing, além de ofertar benefícios aos clientes por manterem-se numa relação duradoura com seu fornecedor.

2.2 FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

Com o aumento da disputa de mercado e com as novas tecnologias, o consumidor ficou mais exigente, e de acordo do ponto de vista das empresas o processo de compra pode ser afetado por diversas variáveis, mas compreendem que é preciso planejar e executar ideias para satisfazer tanto o desejo de seus clientes quanto da própria empresa (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Para Kotler e Keller (2012) a satisfação do cliente expressa o bom desempenho da empresa de entregar algo prometido, e cliente satisfeito forma um vínculo de relacionamento, que para empresa quanto maior for este relacionamento, maior será possibilidade que esse cliente seja fiel. Kotler e Armstrong (2015, p. 7) afirmam que “o valor para o cliente e a satisfação dele são componentes fundamentais do desenvolvimento e da gestão de relacionamento com o cliente”.

Por outro lado, é necessário confirmar que as tentativas de entrega de valor estão de acordo com as expectativas de seus clientes, uma vez que a insatisfação

pode ser gerada por necessidades e expectativas não atendidas (KOTLER; KELLER, 2012).

De acordo com Bretzke (2000) para atingir a fidelidade, a empresa deve constituir uma base no relacionamento que deseja manter com seus clientes. Para isso, devem proporcionar ao seu cliente algo diferente, para incentivar a sua volta e posteriormente a sua fidelidade.

A fidelidade representa o vínculo do cliente com a marca, dificultando o cliente a mudar de fornecedor ou produto. Assim, são identificados como os clientes fiéis, aqueles que permanecem na empresa repetindo várias vezes suas compras, mesmo necessitando ou não daquele produto ou serviço. Portanto, para medir a fidelidade do cliente é necessário verificar qual a periodicidade de compra ou se o cliente apresenta indiferença em todo processo de contato com a empresa (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

Conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) a fidelidade tem sido abordada pelas empresas como uma estratégia de relacionamento, pois além de promover a conservação do cliente por um período de tempo, pode gerar recomendações para amigos e conhecidos e como resultado promover o marketing da empresa. Portanto, para as empresas o foco é fortalecer o relacionamento com os clientes para torná-los fiéis e em consequência gerar uma maior receita para empresa.

Outra forma de aumentar a receita da empresa, com a contribuição do relacionamento, é o gerenciamento das deserções dos clientes, segundo Hoffman *et al.* (2009) as empresas podem ampliar seus lucros de 25 a 85 por cento, se reduzirem a deserção de seus clientes e também podendo auxiliar no aumento do índice de retenção dos clientes, com o intuito de fortalecer o relacionamento. As estratégias para retenção devem ser compostas dentro da realidade da empresa, efetivando seus esforços, alinhados a planos para reter e gerir clientes em geral.

O processo de retenção parte primeiramente de um envolvimento do cliente em todo processo de decisão, iniciando no desejo do cliente e finalizando na sua fidelidade. É importante ressaltar a necessidade de adotar técnicas para retenção de modo frequente, comprovando aos clientes o interesse da empresa de construir relacionamentos duradouros (KOTLER; KELLER, 2012).

Para retenção de clientes, o marketing de relacionamento pode ser utilizado como uma ferramenta que amplia o conhecimento e a definição do cliente final,

reunindo os componentes de construção de valor, juntamente com o relacionamento (HOFFMAN *et al.*, 2009).

Para Barreto e Crescitelli (2013) podem-se listar cinco propostas de marketing de relacionamento, voltadas para criação de relacionamentos duradouros:

1. **conquista** - a base do marketing de relacionamento é na construção de relacionar-se com clientes já existentes, porém para que o relacionamento inicie, deve-se investir em novas conquistas;
2. **ativação** - após o processo de conquista, a ativação refere-se ao desenvolvimento do incentivo para utilização de produto/serviço adquirido;
3. **fidelização** - é indispensável assegurar que os clientes de maiores valores tornem-se fiéis. Para isso, as empresas devem oferecer aos clientes algo que agregue valor, podendo estimular a sua fidelidade. A fidelização dos clientes é a consequência mais importante que o marketing de relacionamento pode provocar;
4. **retenção** - tem como objetivo impossibilitar que o cliente por algum motivo finalize o relacionamento com a empresa;
5. **recuperação** - tem a intenção de recuperar clientes perdidos.

Portanto, pressupõe-se que é preciso conquistar os clientes para a criação de um relacionamento de longo prazo, e tendo como resultado o interesse dos clientes nos produtos e serviços que a empresa oferece e conseqüentemente a sua retenção.

Toda empresa que deseja reter o cliente certo necessita reforçar a importância de segmentar qual perfil de clientes irá focar os seus recursos. As empresas que conseguem desenvolver a diferenciação dos clientes mais rentáveis se destacam em comparação as concorrentes (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Ao mesmo tempo, devido ao aumento da concorrência, muitos clientes estão experimentando novos produtos e serviços, diante disso os clientes precisam sentir que são únicos e neste caso as empresas devem adotar planos, com o apoio do marketing, que proporcione experiências para seus clientes com o foco constante na qualidade, satisfação e retenção (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

De acordo com Limeira (2010) o marketing de retenção é a primeira etapa do marketing de relacionamento, e é determinado como ferramenta para fidelizar o cliente em potencial. É adequado para se comunicar com cliente, sendo um meio

utilizado para oferecer promoções e de acordo com a evolução de compras, o cliente pode ser recompensado por isso, podendo esse contato evoluir ou não ao longo do tempo.

Para facilitar a comunicação, a tecnologia é utilizada pela empresa para estreitar o contato com o cliente, permitindo uma maior facilidade na troca de informações e desejos e para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) atualmente os clientes estão repletos de tecnologias de autoserviço que auxiliam adquirir um bem ou serviço, incentivando os clientes a serem independentes.

Em busca do envolvimento do cliente para obter a fidelidade, a tecnologia está sendo utilizada como estratégia pelas empresas, por exemplo, os programas de fidelidade, que oferecem uma oportunidade de retorno para o cliente e a chance das empresas de adquirir informações sobre os seus clientes. Os programas de fidelidade auxiliam as empresas a perceber quais ações devem ser direcionadas para cada público, e transmitindo para o cliente o seu valor para empresa (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Portanto, a fidelização e retenção de clientes é o envolvimento de várias ações realizadas pela empresa, onde deve ser essencial a entrega do produto ou serviço com o valor esperado pelo cliente, e com a contribuição do marketing de relacionamento, a empresa pode-se criar uma vantagem competitiva, sendo aplicada como uma estratégia de manutenção de relacionamentos a longo prazo.

2.3 FERRAMENTAS PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Diante das mudanças significativas no mercado, por conta da realidade ofertada pelas criações de novas tecnologias, as organizações buscam utilizá-las para diferenciar-se no mercado. Neste contexto Rocha, Ferreira e Silva (2012) destacam, que o marketing necessita de ferramentas para atendimento e relacionamento com o cliente, nos quais apresentam o CRM, e as diversas maneiras de manter contato *online* com o cliente como o *e-mail*, *site*, redes sociais, etc.

2.3.1 CRM

O *Customer Relationship Management* (CRM) termo em inglês para gestão do relacionamento com o cliente é descrito por Barreto (2007), como apoio para prática do marketing de relacionamento, pois a sua funcionalidade contribui para aquisição, desenvolvimento e análise das informações sobre os consumidores, e isto auxilia para criação de uma proposta de valor que se aproxime das necessidades dos clientes.

Para Gummesson (2010, p. 23) “CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento”. O autor enfatiza que o marketing de relacionamento é a estrutura conceitual e o CRM é o artifício que auxilia para o desenvolvimento dos relacionamentos na prática, para isto, são necessários o capital humano e o uso da tecnologia da informação.

Sobre a relação do marketing de relacionamento e CRM, Madruga (2004) explana que são termos muito confundidos pelos profissionais de marketing, mas o autor apresenta-os como conceitos diferentes, entretanto, ambos se complementam e possuem o mesmo direcionamento, e ainda pressupõe que o marketing de relacionamento poderia ser praticado sem o CRM, porém, sua eficiência poderia ser comprometida, causaria uma baixa qualidade das informações, falta de controle e dificuldade para analisar os dados.

Neste sentido, os conceitos do marketing de relacionamento e CRM, parecem direcionar-se para os mesmos objetivos. Conforme Zenone (2007), o objetivo do CRM é aperfeiçoar os relacionamentos das organizações, e diante disso, proporcionar benefícios para ambos envolvidos, onde a empresa consiga alcançar seus resultados e o mercado consumidor tenha suas necessidades atendidas.

Quanto a retenção de clientes, Madruga (2004) afirma que é uma consequência do tratamento que a organização oferece aos seus clientes, pois o CRM possui recursos que auxilia na comunicação, aumentando a satisfação e retenção de clientes.

O CRM para Zenone (2007) é um termo abrangente, para isto, ele o divide em três categorias:

1. **CRM analítico** - compreende-se como a parte do CRM que possibilita conhecer os clientes e quais deles poderão ser trabalhados com o

marketing de relacionamento, devido a possibilidade de reunir todas as informações dos cliente e personalizar as abordagens que a empresa adotará com o cliente;

2. **CRM operacional** - é a parte automatizada do relacionamento com o cliente, são os sistemas de forças de vendas, os *call centers*, *sites*. Esta solução propõe a otimização dos processos e organização dos fluxos do atendimento;
3. **CRM colaborativo** - são as ferramentas que interagem com o cliente, podendo ser o *e-mail*, *internet*, redes sociais, portanto, todas as formas que o cliente pode ter contato com a organização.

Deste modo, os aspectos funcionais do CRM são necessários para manter o relacionamento com o cliente e deverão ser utilizados em conjunto para conduzir com êxito as ações do marketing de relacionamento.

Portanto, o CRM colabora para a prática do marketing de relacionamento, pois a sua tecnologia auxilia as organizações a conhecerem seus clientes e como podem melhorar o relacionamento com eles.

2.3.2 E-mail Marketing

A tecnologia e a comunicação tiveram uma grande evolução, principalmente a *internet*, sendo utilizadas em paralelo com as ferramentas de marketing, por exemplo, o *e-mail* marketing. De acordo com Limeira (2003, p. 10) *e-mail* marketing “expressa o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos como a *internet*, em que o cliente controla a quantidade e o tipo da informação recebida”.

No entanto, para que o *e-mail* marketing seja eficiente, é necessário prevenir algumas ações e tomar alguns cuidados com o conteúdo das informações, utilizando ética, relevância e filtros como recurso de prevenção (GABRIEL, 2010).

O *e-mail* marketing para Rocha, Ferreira e Silva (2012) é muito utilizado devido a sua versatilidade, tanto o utiliza para aquisição de novos clientes, como para ações de retenção, como forma de contato para resolução de problemas ou dúvidas, assim, os autores ainda concluem que o *e-mail* marketing é um instrumento importante para prática do marketing de relacionamento na *internet*.

Ainda de acordo com Rocha, Ferreira e Silva (2012) o objetivo do *e-mail* marketing é gerar novas vendas e aprofundar o relacionamento, que propicie o aumento na percepção de valor para o cliente.

Em vista disso, é possível perceber que o foco do *e-mail* marketing não é apenas gerar um relacionamento com os clientes de uma forma diferenciada, é também, monitorar o relacionamento por meios de ferramentas tecnológicas.

2.3.3 Mídias Sociais

Segundo Telles (2010, p. 19) “as mídias sociais são *sites* na *internet* construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos” Portanto, podem-se associar as mídias sociais a conteúdos disponibilizados as pessoas, que serão gerados e compartilhados por meio de suas redes sociais (GABRIEL, 2010).

De acordo com Torres (2009) as mídias sociais oferecem vantagens para criar um relacionamento com os clientes, permitindo que conheça o cliente e identifique suas necessidades de forma rápida, com ações de impacto e baixo custo. Deste modo, as mídias sociais possuem a capacidade de conhecer os clientes e manter os relacionamentos.

Existem diversos tipos de serviços e ações de mídias sociais e para Rocha, Ferreira e Silva (2012) entre os mais conhecidos tipos de serviços, são as redes sociais, como *facebook*, *linkedin* e *myspace*; microblogs, como *twitter*; sites de compartilhamento de mídias, bem como *youtube* e *instagram*.

Por serem de fácil acesso, geralmente tem como característica ferramentas de relacionamentos, permitindo com que as pessoas troquem mensagens ou até mesmo organize interesses em comum. Desta forma, as mídias sociais acatam aos desejos mais básicos, propondo uma maior interação entre as pessoas (TELLES, 2010).

Porém, para implementar as mídias sociais é necessário compreender suas características e definições, a seguir, Torres (2009) define as mídias sociais mais comuns:

- a) **youtube** - *site* de compartilhamento de vídeos;
- b) **facebook** - rede social de troca de informações e relacionamentos;

- c) *linkedIn* - rede social voltada para contatos profissionais;
- d) *twitter* - um misto de *microblog*, rede social e ferramentas de comunicação.

Diante destas definições das mídias sociais, entende-se que além de permitir um diferencial, podem ser utilizadas como ferramentas de indicação para que as empresas possam medir o relacionamento com seus clientes e também mantê-los sempre atualizados dos conteúdos oferecidos.

Por fim, as mídias sociais são ferramentas que possibilitam a aproximação e o relacionamento com o cliente, pois colabora no fluxo de informações, por sua facilidade e interação, permitindo o estreitamento da relação entre as partes envolvidas.

2.3.4 O Papel do Vendedor no Relacionamento com o Cliente

Por meio das vendas pessoais, pode-se estabelecer um relacionamento com o cliente de forma direta, seja ela presencial ou por telefone. Conforme Miguel (2010) a venda pessoal é definida como um instrumento do composto de comunicação de marketing, caracterizado pelo contato pessoal entre a empresa e seus consumidores.

Churchill e Peter (2012) os vendedores podem-se apresentar aos clientes de várias maneiras, por meio do contato via telefone, onde o atendimento ocorre via telefonemas e também a visita pessoal, quando o vendedor faz uma explicação e demonstração do produto, podendo ser no ambiente da empresa ou no cliente.

Para isto, de acordo Spiro, Rich e Stanton (2009) o vendedor precisa conhecer as necessidades dos clientes e é preciso que exista o desenvolvimento da relação com os clientes a longo prazo.

De modo semelhante, Churchill e Peter (2012) acreditam que os vendedores contribuem para criação de valor, pois conseguem obter conhecimento sobre as necessidades e desejos dos clientes, auxiliando no aperfeiçoamento e na criação de melhores produtos.

Deste modo, a conexão entre vendas e o relacionamento se faz necessária, porque de acordo com Churchill e Peter (2012 p. 520) “os consumidores gostam de se relacionar com vendedores confiáveis que possam ajudá-los a fazer compras ao

longo do tempo”. Para tanto, Spiro, Rich e Stanton (2009) acrescenta que os representantes da empresa devem fazer o acompanhamento das vendas, e que ela não se encerra no momento da entrega do pedido. Com isto, percebe-se que os clientes preferem manter um relacionamento com a empresa, quando é atendido por vendedores que mostre confiabilidade e interesse em atender suas necessidades.

Conforme apresenta Las Casas (2002) sobre a importância do vendedor para o pós-venda, ele é o principal elemento que têm contato com o cliente, por isto, deve acompanhar antes, durante e após a venda.

Atualmente, as organizações vivem na era eletrônica e para as atividades dos vendedores segundo Kotler (2009) destaca que o uso de computadores modificou o processo de vendas, permitindo armazenar dados sobre os clientes atuais e os clientes em potencial, e possibilita poder encaminhar documentos ao comprador. Assim, para o atendimento ao cliente, o vendedor possui ferramentas de trabalho que auxiliam manutenção o contato com o cliente.

No marketing de relacionamento, Churchill e Peter (2009) os vendedores são orientados a realizar o acompanhamento de vendas, para saber se os clientes estão satisfeitos, e esteja predisposto a realizar novas compras, utilizando-se de telefonemas ou solicitando ao cliente que preencham um questionário para medir sua satisfação.

Portanto, o vendedor contribui para a empresa manter o contato com o cliente, sendo ela presencial ou por telefone, com o auxílio de ferramentas que permitem o acompanhamento do processo de vendas, e no atendimento das necessidades dos clientes.

3 MÉTODO

Neste capítulo foi apresentada a metodologia utilizada para realização deste estudo, em relação ao processo e tratamento da coleta de dados, tipo de amostra e o instrumento de pesquisa.

Para o desenvolvimento deste estudo, o método foi de fundamental importância. De acordo com Martins e Theóphilo (2009) método é um meio que busca aperfeiçoar procedimentos e critérios para se chegar a um estipulado fim ou propósito.

A pesquisa é um conjunto de procedimentos que tem como finalidade entender a realidade e descobrir verdades sobre o assunto explorado. Conforme Gil (1996, p. 45) “é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”. Este estudo é classificado, como uma pesquisa exploratória-descritiva.

A pesquisa exploratória proporciona maior conhecimento do tema, com propósito de torná-lo mais coerente com os fatos explorados e a possibilidade de compreender melhor o assunto (ANDRADE, 2005). Já a pesquisa descritiva define com exatidão as particularidades de uma determinada comunidade, contexto ou fenômeno e explana de que ou quem as informações serão coletadas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O presente estudo é uma abordagem qualitativa, cujo foco Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 376) afirmam que “é compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto”.

No que se refere aos procedimentos, o presente estudo utiliza a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica de acordo com Martins e Theóphilo (2009) procura explicar e argumentar um assunto ou tema, tendo como base livros, jornais, dicionários e etc. Busca a familiarização sobre o determinado assunto e auxilia na construção de uma base teórica para estudos.

A pesquisa de campo é utilizada para coletar informações sobre um determinado problema, com observações de fatos e fenômenos, utilizando a coleta de dados para analisá-los e visando à compreensão dos indivíduos, grupos e outros campos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O presente estudo utiliza a entrevista como instrumento de pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 178) “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Para este estudo utiliza-se a entrevista semiestruturada, que de acordo com Martins e Theóphilo (2009) o entrevistador utiliza um roteiro de entrevista, mas com a liberdade de acrescentar novas questões, caso seja necessário, para aprofundar ou confirmar informações apresentadas.

E para dar continuidade ao processo, foi solicitado à empresa Cerâmica Assunção, autorização para coletar todos os dados necessários, conforme (Apêndice A).

A coleta de dados está diretamente ligada com o problema em questão, e tem como finalidade a obtenção de componentes, cujos objetivos apresentados na pesquisa possam ser obtidos (MATIAS-PEREIRA, 2012). A coleta foi uma entrevista realizada no dia 12 de abril de 2018, com a gestora do setor comercial, denominada neste estudo como, gestora.

Como última fase, o tratamento de dados conforme Marconi e Lakatos (2010) é a fase que os dados são analisados e interpretados, onde é necessário evidenciar os resultados obtidos, a fim de concretizar a teoria explanada. Desta forma, para análise e interpretação de todos os dados foi utilizada a técnica de análise conteúdo, pois de acordo com Silva e Fossá (2015) é uma técnica de análise das informações coletadas, onde visa explicar o que foi dito pelo entrevistado e após disso, buscar uma melhor compreensão nas informações repassadas.

Na pesquisa de campo utiliza-se o método de estudo de caso. O estudo de caso analisa em profundidade uma situação, não permitindo a propagação dos resultados adquiridos, possibilitando uma avaliação mais segura das situações encontradas e encorajando na identificação de novas situações (BERTUCCI, 2009).

A escolha da referida empresa como objeto deste estudo, se justifica, devido à dificuldade do setor ceramista diante da crise econômica em reter e fidelizar clientes. Para isto, o marketing de relacionamento apresenta-se como alternativa para retenção e fidelização de clientes.

Para Gil (2010, p. 153) “o universo é numeroso e esparso, é recomendável a seleção de uma amostra”. Desta forma, no que se refere à amostra do estudo, é não probabilística com amostra intencional, que de acordo com Matias-Pereira (2012) são formuladas por pessoas selecionadas que representem e definem o pensamento como um todo da população ou do universo em questão. Este estudo utiliza como amostra a profissional responsável pelo setor comercial da Cerâmica Assunção, que acompanha diretamente o relacionamento da empresa com os clientes e gerencia a equipe de vendas da Cerâmica Assunção.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo foi apresentado um resumo sobre a organização onde foi realizado o estudo de caso e o resultado obtido por meio do roteiro de entrevista conforme a metodologia apresentada.

4.1 OBJETO DE ESTUDO DE CASO – CERÂMICA ASSUNÇÃO LTDA

A Cerâmica Assunção é uma empresa do segmento de indústria de cerâmica vermelha e está localizada no município de Aquiraz/CE, fundada 1984 com nome de Cerâmica Pão de Açúcar. Em 1990, foi vendida para o Grupo Tavares, este grupo tem mais de 40 anos no mercado e é formado por empresas do setor cerâmico, além de investimentos em outras atividades de negócios, como postos de combustíveis, agropecuária e extração mineral, todos eles conectados estrategicamente para benefício do processo cerâmico.

A empresa é uma das unidades produtivas do Grupo Tavares que possui grande reconhecimento no mercado como produção limpa e qualidade em seus produtos, comprovadas por órgãos e institutos competentes. A Cerâmica Assunção possui um *mix* de produtos amplo e diversificado que vai desde blocos de vedação, lajes, combogós até produtos que entraram no portfólio a partir da customização de clientes, que devido à grande procura se tornaram produtos ativos da empresa.

Todas as atividades administrativas da Cerâmica Assunção ocorrem na sede do Grupo Tavares localizado no município de Itaitinga-CE. Entretanto todas as fábricas dispõem de um setor de apoio ao setor de vendas, para atendimento ao cliente e faturamento de pedidos. A equipe de vendas conta hoje com cinco funcionários para atendimento presencial e para os demais meios de contato com os clientes, além de representantes externos e as mídias sociais da empresa são acompanhadas diretamente pelo diretor de marketing do Grupo Tavares.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na entrevista, questionou-se, inicialmente, qual o entendimento conceitual e quais as ações estratégicas de marketing de relacionamento que são adotadas na empresa.

O marketing de relacionamento utiliza do bom relacionamento com o cliente para desenvolver as ações de marketing por meio do relacionamento, os clientes podem acreditar no serviço e no produto e conseqüentemente divulgar a empresa. Em relação às estratégias, temos buscado ter ações mais efetivas nas redes sociais, utilizando para divulgar novos produtos, demonstrando as tendências do mercado da construção civil, os prêmios que a empresa recebe devido à sustentabilidade, os produtos em oferta, além de fazer campanhas promocionais e estimular a visita dos clientes e estudantes de engenharia civil para conhecer a empresa, porém as ações ainda ocorrem de forma aleatória.

Outra estratégia que se mostra eficaz é a produção de alguns produtos de acordo com o pedido dos clientes, e assim eles ficam satisfeitos propiciando o seu retorno e a indicação da empresa no mercado. Diante da percepção do cliente, o produto da Cerâmica Assunção gera menos custos na obra, por conta da sua qualidade e a sustentabilidade em que é produzido, e assim a empresa preza se manter no mercado (GESTORA, 2018).

Verifica-se com esta afirmação que a empresa entende que o bom relacionamento com o cliente auxilia na satisfação do cliente e no atendimento das suas necessidades, desta forma Lamb, Hair e McDaniel (2004) demonstram que o marketing de relacionamento é visto como uma estratégia e para que isto ocorra é necessária à construção permanente de parcerias com os clientes, oferecendo-lhes valor e satisfação, diante deste contínuo contato.

Quando indagada quais os benefícios percebidos pela empresa diante das ações que a empresa tem feito para melhorar o relacionamento com o cliente, foi apresentado, a saber:

O benefício percebido é a fidelização dos clientes, a partir do bom atendimento das demandas solicitadas, e isto cria um vínculo com o cliente que sente dificuldade de trocar de fornecedor, e a empresa tenta conduzir isto sendo flexível para o cliente e oferecendo diferenciais que as concorrentes não possuem como agilidade na entrega, capacidade produtiva e sustentabilidade nos produtos (GESTORA, 2018).

Percebe-se que a empresa tem como resultado a fidelização do cliente devido à boa relação entre empresa e cliente. Neste contexto conforme Barreto e Crescitelli

(2013 p. 66), “o marketing de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor pela disciplina de intimidade com o cliente e tornar a oferta tão adequada, que o cliente prefira manter-se fiel ao mesmo fornecedor”. Portanto, a empresa se beneficia com a construção de relacionamento adequado com o cliente e ainda segundo Barreto e Crescitelli (2013) a fidelidade é a consequência mais importante que o marketing de relacionamento seja capaz de provocar.

Posteriormente, questionou-se sobre a carteira de clientes da Cerâmica Assunção, se existe uma diferenciação de cliente e alguma ação específica para cada tipo, foi citado:

Os clientes são divididos como construtoras de grande porte, médio e pequeno porte, depósito de construção e o cliente pessoa física. Para construtoras de grande porte, que geram mais lucro para empresa, são realizadas ações específicas como: prazo estendido para pagamento, técnicos disponíveis na obra de acordo com a solicitação do cliente, flexibilidade na entrega e dentre outras (GESTORA, 2018).

Desta forma, de acordo com Limeira (2010) o esforço do bom relacionamento é mais apropriado para os clientes que proporcionam rentabilidade para empresa. Assim, a empresa realiza ações com o potencial do cliente e isto a beneficia em longo prazo.

Quando questionada sobre a retenção de clientes, como a empresa encara o desafio de reter e como a empresa evita a deserção dos clientes, obteve como resposta:

[...] é preciso realizar um acompanhamento da frequência de compra do cliente e as avaliações que o cliente tem repassado sobre a empresa, tornando importante, assim evitando futuras deserções, porém a empresa não pratica o hábito de acompanhar constantemente os relatórios de vendas para obter essa percepção (GESTORA, 2018).

Conforme Kotler e Keller (2012) para o processo de retenção é necessário adotar técnicas de modo frequente, comprovando aos clientes o interesse da empresa de construir relacionamentos duradouros. Deste modo, a empresa promove o acompanhamento dos clientes de forma irregular, entretanto, possui ferramentas que possibilita perceber quais ações precisam adotar para aperfeiçoar o relacionamento.

Questionou-se a entrevistada quais os canais de comunicação que a empresa utiliza para manter contato com o cliente e como é o envolvimento deles nessas redes de contato e se a empresa produz mídias específicas para os públicos que geram mais rentabilidade.

Atualmente as ferramentas que a empresa está dando mais ênfase, são as mídias sociais, como *site*, *facebook*, *instagram*, vídeos no *youtube* e os canais mais utilizados pelos clientes são o *e-mail*, *whatsApp* e telefone. As mídias sociais são mais utilizadas para promover o produto e as ações promocionais, e o envolvimento com o cliente nas redes sociais é pouco relativa às demais, sente dificuldade devido à equipe ser pequena, sobre as mídias específicas elas são disponibilizadas igualmente (GESTORA, 2018).

Assim, conforme Telles (2010) as mídias sociais possuem ferramentas de relacionamento, sendo assim acatam os desejos mais básicos, propondo uma maior interação entre as pessoas.

Nota-se com esta indagação que a empresa possui ferramentas apropriadas para uma boa comunicação com o cliente, no entanto, as ferramentas não são aplicadas de forma satisfatória, pois os clientes utilizam os canais mais básicos de contato, bem como perde em não envolver os clientes que geram mais rentabilidade com ações diferenciadas.

Em seguida questionou-se a entrevistada se a empresa possui sistemas/tecnologias que gerenciam o relacionamento com o cliente e quais os dados utilizados pela empresa, foi dado como exemplo o CRM.

A empresa não possui CRM, entretanto há um sistema próprio que auxilia a empresa analisar o histórico de vendas do cliente, quais produtos são mais comprados, histórico do contato com o cliente, informações sobre como é o local de entrega dos produtos, e os demais dados financeiros (GESTORA, 2018).

Diante disto, indagou-se se o sistema tem conexão com as redes de contato com o cliente, dado como exemplo às mídias sociais, a saber:

[...] não, apenas o funcionário informa os dados do cliente no sistema sobre os contatos que o cliente fez com a empresa e posteriormente os dados são utilizados para dar alguma devolutiva a respeito do assunto de interesse do cliente (GESTORA, 2018).

Neste sentido, como a empresa não possui um CRM, verifica-se conforme Madruga (2004) o marketing de relacionamento pode ser praticado sem o CRM, porém, sua eficiência pode ser comprometida, pois causa uma baixa qualidade das informações, falta de controle nas ações e dificuldade de analisar os dados.

Diante do exposto pela empresa, utilizam-se apenas poucos dados sobre o cliente. De acordo com Zenone (2007) o CRM analítico poderá possibilitar conhecer os clientes e personalizar as abordagens que a empresa pode adotar, o CRM operacional automatiza as forças de vendas, otimizando os processos e mídias sociais são mais utilizadas para promover o produto e as ações promocionais, o CRM colaborativo que possui ferramentas para a empresa interagir com o cliente em todas as redes de contato. Deste modo, a empresa poderia melhorar o relacionamento com o cliente utilizando melhor os dados.

Por último foi indagado se há comunicação com o cliente em outras situações fora o momento da compra, quais momentos e se a empresa prática pós-venda.

A empresa procura manter contato constante principalmente nos finais das obras para poder lembrar o cliente para a possível participação da empresa no novo projeto, o próprio proprietário visita os clientes e mantém um vínculo mais próximo com eles, além disto, nos momentos em que os produtos estão em promoção, e quando a empresa participa de eventos da construção civil, porém a empresa não pratica o pós-vendas de forma efetiva na sua rotina de trabalho, sente dificuldade, mas utiliza o motorista da empresa para receber informações sobre a satisfação do produto e do atendimento, se existir reclamação procura-se priorizar e mostrar flexibilidade ao cliente para solucionar os problemas (GESTORA, 2018).

Neste contexto, destaca-se o que Cobra (2009) aborda como objetivo do marketing de relacionamento em conquistar e conservar os clientes, firmando relacionamentos que sejam satisfatórios. E para buscar a retenção e fidelização de clientes como demonstra Barreto e Crescitelli (2013) é necessário fazer a ativação da empresa, desenvolvendo incentivos para utilização dos produtos/ serviços adquiridos. Deste modo, a empresa tenta algumas práticas para estreitar o relacionamento e firmar as parcerias se mostrando flexível ao cliente de acordo com suas necessidades, no que diz respeito à qualidade nos produtos e no atendimento diferenciado, mesmo não operando às ações de maneira formal e regular, como melhoria poderia efetivar o pós-vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro objetivo específico tratou de descrever os conceitos e benefícios do marketing de relacionamento, apresentados na revisão de literatura, e por meio da abordagem teórica evidenciou-se que diversos autores demonstram as benfeitorias que o marketing de relacionamento possui na manutenção da empresa no mercado.

Verificou-se ainda na análise dos resultados que a empresa sendo flexível no atendimento das necessidades do cliente, obtém como benefício a fidelização de seus clientes, que os procuram por diferenciar-se das ofertas da concorrência, mostrando capacidade produtiva, agilidade na entrega e a sustentabilidade em que seus produtos são produzidos.

Para o entendimento do marketing de relacionamento e a sua contribuição para fidelização e retenção de clientes, o segundo objetivo específico, buscou identificar as ferramentas utilizadas pela Cerâmica Assunção para fidelização e retenção de clientes, foi apresentado neste estudo conceitos e práticas na literatura científica que auxiliam as empresas a fidelizar e reter clientes, na forma empírica identificou-se que a empresa utiliza os relatórios de vendas para acompanhar a frequência de compra, o sistema de vendas para registrar os contatos que os clientes fizeram e o *e-mail* e telefone como meio mais eficiente para se comunicar com os clientes, além da visitação de técnicos nas obras. Sendo assim, o uso destas ferramentas auxilia a empresa a promover ações para fidelizar e reter seus clientes.

O terceiro objetivo específico procurou apontar sugestões de melhorias nas ações de marketing de relacionamento na Cerâmica Assunção, para isto, a empresa possui um sistema próprio onde poderia customizá-lo para gerar dados sobre o cliente que possibilite melhorar o relacionamento, por meio de informações que auxiliam a manter o contato com o cliente. Além do uso do sistema, a empresa demonstrou não acompanhar a relação com o cliente como um processo constante, mas possuem algumas maneiras de acompanhar o relacionamento com o cliente no próprio sistema de vendas.

Deste modo, destaca-se como apontamento de melhorias a formalização dos processos de vendas, a implementação do pós-venda e o armazenamento e

utilização dos dados compartilhados pelos clientes, a fim de aperfeiçoar o relacionamento da empresa.

Como objetivo geral deste estudo, buscou analisar as ações de marketing de relacionamento que a Cerâmica Assunção utiliza para fidelização e retenção de clientes, por meio do estudo de caso, demonstrou que a empresa consegue reter seus clientes mais com o contato direto, por meio da visita dos clientes no processo cerâmico ou no contato constante dos funcionários nas obras, inclusive do próprio proprietário, e na atenção que a empresa deposita na qualidade e na diferenciação de seus produtos. Ademais, as ferramentas que a empresa consegue estabelecer o contato direto com o cliente são as ligações por telefone, o *e-mail* e *WhatsApp* onde os clientes demonstram mais envolvimento.

Diante disto, pode-se afirmar que este estudo conseguiu alcançar a resposta para o problema, como a Cerâmica Assunção utiliza o marketing de relacionamento para fidelização e retenção de seus clientes, percebe-se que a empresa utiliza os processos de maneira aleatória, tanto no uso do sistema quanto nas mídias sociais e não utiliza o pós-venda de maneira efetiva. Desta forma, verifica-se que a empresa não pratica o marketing de relacionamento como uma estratégia formal, e sim de maneira intuitiva, porém possui capacidade para melhorar e formalizar as ações de marketing de relacionamento, pois têm ferramentas que possibilitam manter o contato com o seu público.

Portanto, a partir do resultado apresentado, considera-se que o presente estudo contribua incentivando a empresa à tomar providências em decorrência dos pontos a serem melhorados, e ainda espera-se estimular estudos futuros sobre o marketing de relacionamento avaliando as ações da empresa na perspectiva do cliente para um bom funcionamento e um melhor alcance das ações.

Contudo, percebe-se também a necessidade de sugerir novas pesquisas sobre a gestão no setor de cerâmica vermelha, onde demonstra escassez de estudos para este segmento que tem importância, pois fomenta o setor da construção civil do país.

REFERÊNCIAS

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

BARRETO, Iná. **Avaliações de resultado de ações de marketing de relacionamento**. 2007. 217 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://teses.usp.br/tesesdisponiveis/12/12139/tde-17102007-163419/pt-br.php>>. Acesso em: 07 out. 2017.

BARRETO, Iná; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar os resultados**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Thomson, 2011.

BERTUCCI, J. L. De O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, J. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Pequenas indústrias são as mais afetadas pela crise**. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/pequenas-empresas-desempenho-2014-2017//>>. Acesso em: 16 set. 2017.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing de gerenciamento de serviços**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campos, 2009.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOFFMAN, Douglas K. *et al.* **Princípios do marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

LAMB, C.; HAIR, J.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMEIRA, Tania. Fundamentos de marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 2-10.

LIMEIRA, Tania. **E-Marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégias**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

Marketing de relacionamento para fidelização e retenção de clientes: um estudo de caso na Cerâmica Assunção

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MIGUEL, Nicolau André. A venda pessoal. In: DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 310-340.

O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Caroline. Marketing de relacionamento. In: BAKER, Michael. **Administração de marketing**. 5. ed. Elsevier, 2005. p. 24-37.

ROCHA, A.; FERREIRA, J.; SILVA, J. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**. Paraíba, v. 16, n. 1, p. 1-14, jan/jun. 2015. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

SPIRO, Rosann L.; RICH, Gregory A.; STANTON, William J. **Gestão da força de vendas**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hil, 2009.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas**. São Paulo: M. Books, 2010.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec, 2009.

URDAN, Flávio T.; URDAN, André T. **Gestão do Composto de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZEITHAML, V.; BITER, M.; GREMLER, D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman: 2011.

ZENONE, Luiz Cláudio. **CRM: *customer relationship management*** - gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial. São Paulo: Novatec, 2007.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Cerâmica Assunção no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 12 de abril de 2018.

Eu, LARISSY PEREIRA VIEIRA DE CARVALHO E MARIA LETÍCIA TAVARES ASSUNÇÃO, alunas do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Prof(a). Roseilda Moreira Nunes 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 "Marketing de relacionamento para fidelização e retenção de clientes: um estudo de caso na Cerâmica Assunção".

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.

Larissy Pereira Vieira de Carvalho
Aluna-Pesquisadora

Maria Letícia Tavares Assunção
Aluna-Pesquisadora

Prof(a). Roseilda Moreira Nunes
Orientadora da Pesquisa

Lourival Assunção Tavares
Diretor-Cerâmica Assunção

Apêndice C – Instrumento de Pesquisa – Entrevista Semiestruturada

| | |
|---|---|
|  | <p>PESQUISA SOBRE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO NA CERÂMICA ASSUNÇÃO ARTIGO CIENTÍFICO Curso de Graduação em Administração</p> |
| I - Marketing de relacionamento conceitos e benefícios | |
| 1- Qual o entendimento conceitual sobre o marketing de relacionamento e quais as ações estratégicas que são adotadas pela empresa? | |
| 2- Quais os benefícios percebidos pela empresa diante das ações que a empresa tem feito para melhorar o relacionamento com o cliente? | |
| II - Fidelização e retenção | |
| 3- Sobre a carteira de clientes, a empresa diferencia os clientes e promove alguma específica para cada um deles? | |
| 4- Sobre a retenção de clientes, como a empresa encara o desafio de reter e como a empresa evita a deserção dos clientes? | |
| III - Ferramentas para o marketing de relacionamento | |
| 5- Quais os canais de comunicação que a empresa utiliza para manter contato com o cliente e como é o envolvimento deles nessas redes de contato e se a empresa produz mídias específicas para os públicos que geram mais rentabilidade? | |
| 6- O sistema utilizado tem conexão com as redes de contato com o cliente, dado o exemplo às mídias sociais. | |
| 7- A empresa possui sistemas/tecnologias que gerenciam o relacionamento com o cliente e quais os dados utilizados pela empresa, foi dado como exemplo o CRM. | |
| 8- Existe a comunicação com o cliente em outras situações fora o momento da compra, quais momentos e se a empresa pratica pós-venda? | |

MARKETING DE RELACIONAMENTO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES NA REDE DE FARMÁCIAS PAGUE MENOS

Marília Barroso Carneiro

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

Thays da Silva Bernardes

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

Este artigo buscou estudar como são feitas a captação e a retenção dos clientes por meio do marketing de relacionamento na rede de farmácias Pague Menos, haja vista o cenário de mercado competitivo, suas constantes mudanças e a importância do desenvolvimento de estratégias voltadas não só para captar novos clientes, mas também para reter os já existentes por meio da criação de vínculos duradouros. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva de natureza quantitativa com pesquisa de campo junto a 135 clientes, dentro de duas filiais das farmácias Pague Menos. Como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário composto por 10 questões abordando atendimento, percepção dos clientes, preferências e fatores valorizados por eles. Os resultados mostraram que a empresa já tem, em parte, conhecimento do comportamento dos seus clientes e executa estratégias embasadas nessa percepção. Mas apesar de em geral a empresa ter sido bem avaliada, as suas ações de marketing de relacionamento e seu atendimento precisam ser melhor trabalhados.

PALAVRAS-CHAVE: Captação. Consumidor. Fidelização. Marketing de relacionamento. Retenção.

ABSTRACT

The present paper aimed to analyze how clients are captured and retained through relationship marketing in the Pague Menos pharmacy network, given the competitive market scenario, its constant changes and the importance of developing strategies related not only to capture new customers, but also to retain existing ones by creating long-lasting links. To reach this goal, a descriptive exploratory research of a quantitative nature was carried out through a field research applied to 135 clients, within two branches of Pague Menos pharmacies. As a research tool, a questionnaire composed of 10 questions was applied. It addressed service, customer perception, preferences and factors valued by them. The results showed that, partly, the company is already aware of its customer's behavior, implementing strategies based on these conclusions. However, while the company has generally been well evaluated, its relationship marketing and customer service needs to be better worked on.

KEYWORDS: *Captation. Customer. Loyalty. Relationship marketing. Retention.*

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista que os consumidores do mercado atual despendem seu dinheiro de maneira mais prudente e têm utilizado como critério de consumo o seu relacionamento com as marcas, as empresas têm investido em estratégias para fortalecer o vínculo com seus clientes, objetivando retenção, fidelização e, conseqüentemente, lucro (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Comumente, as empresas trabalham mais para trazer novos clientes para si do que oferecem atenção ao que elas deveriam fazer para conservar os já adquiridos. James L. Schorr, em uma entrevista, exemplificou essa questão com o que chamou de “teoria do balde”, que compara o marketing a um grande balde em que as vendas, as propagandas e as promoções elevam o nível de negócios à sua borda, e enquanto esses programas derem resultado, o balde permanece cheio. Todavia, há um buraco neste balde e, portanto, o relacionamento torna-se cambaleante quando as pessoas o deixam, pelo buraco, a uma velocidade maior do que são ali colocadas. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

É importante que as empresas acompanhem a forma como lidam com seus clientes, pontuando o que os deixam mais satisfeitos e adaptando suas operações e ações de marketing a isso. Mensurar o nível de satisfação com frequência é fundamental para a retenção, uma vez que um cliente satisfeito segue fiel, consome mais ao passo que a empresa produz lançamentos, promove a empresa através do marketing boca-a-boca, não requer tanta atenção à propaganda de concorrentes, é menos sensível ao preço, além de custar menos para a empresa do que um novo cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

O marketing de relacionamento concentra seus esforços em preservar os clientes conquistados e lucrar pelas repetições de trocas no tempo e por isso está focado nas atividades de estabelecer, desenvolver e manter trocas bem-sucedidas e duradouras no mercado. Quando o cliente fica satisfeito com a troca e percebe valor, ao surgir uma nova necessidade, o normal é lembrar-se do mesmo fornecedor, e assim, é feita a construção do relacionamento (URDAN, 2010).

A relação com o cliente evolui com o tempo, à medida que ele passa a consumir mais e a receber valor de determinada empresa, esta se torna capaz de obter um conhecimento exclusivo relacionado às necessidades dele, o que

possibilita a criação de ofertas mais apropriadas. Os clientes ficam mais inclinados a conservar o relacionamento se notam que a empresa compreende suas várias necessidades e que está disposta a dedicar-se ao relacionamento, trabalhando seus produtos e serviços para melhor atendê-lo. Logo, o êxito da empresa dependerá da sua habilidade em organizar e utilizar as informações sobre cada um de seus clientes com mais eficiência do que os concorrentes. Esses laços diminuem as chances de o consumidor trocar de empresa, mesmo que descubra uma concorrente que ofereça mais qualidade a um custo menor (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Este artigo tem assim seu problema de pesquisa focado na temática do marketing de relacionamento com análise direcionada para uma rede de farmácias cearense, as Farmácias Pague Menos. O centro do problema desta pesquisa se configura na forma com que o marketing de relacionamento pode contribuir para a captação e retenção dos clientes da rede de farmácias Pague Menos.

Como objetivo geral tem-se a busca por identificar as variáveis do marketing de relacionamento que podem vir a contribuir na captação e na retenção de clientes das Farmácias Pague Menos e como específicos objetivou-se e descrever o processo de marketing de relacionamento, assim como também o processo de comportamento do consumidor, e por fim, identificar as ações de marketing de relacionamento realizadas pela empresa em estudo, além de apontar melhorias relativas a essas ações.

A fundamentação deste artigo descreve a perspectiva histórica do marketing de relacionamento, seus benefícios e valor agregado, abordando ainda o comportamento do consumidor e suas respectivas motivações bem como os fatores influenciadores nas fases de compra e por fim, a fundamentação teórica traz a captação e retenção dos clientes como foco.

As escolhas metodológicas se configuraram como sendo uma pesquisa do tipo exploratória descritiva, de natureza quantitativa, realizada através de pesquisas bibliográficas e levantamento de campo.

Os resultados contemplam o produto final da pesquisa cujos dados obtidos foram alocados em planilha no Microsoft Office Excel para que fosse feita a tabulação e gerados os gráficos necessários para análise.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção foram expostos conceitos e fundamentos existentes na literatura científica referentes ao tema em questão que irão orientar esta pesquisa, sendo eles: marketing de relacionamento, comportamento do consumidor e captação e retenção de clientes.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Conforme Rocha e Strehlau (2006), o marketing de relacionamento surgiu no final da década de 80 nos Estados Unidos, com o objetivo de criar e manter longos relacionamentos com os clientes. Nos anos 90, ainda em terras norte-americanas e na Europa, os estudos sobre marketing de relacionamento e comportamento do consumidor foram sendo aperfeiçoados.

Ainda de acordo com Rocha e Strehlau (2006), nesta época, alguns autores desenvolveram conceitos importantes para o marketing de relacionamento, como Vavra, em 1993, que desenvolveu a definição de pós-marketing visando a construção de relacionamentos duradouros. Já Peppers e Rogers, no mesmo ano, sugeriram o conceito de marketing individual com o objetivo de trazer uma nova perspectiva para o marketing que já não seria mais voltado para a massa, mas sim para cada indivíduo em particular como forma de criar vínculos.

Rocha e Strehlau (2006, p. 6) afirma ainda que “No final da década de 90 foram lançados vários softwares de CRM (*Customer Relationship Management*) como ferramentas de apoio para o processo de gestão do relacionamento com clientes a longo prazo.”

Conforme Saliby (1997, p. 7),

o marketing de relacionamento surge, portanto, como uma nova abordagem de marketing para a nova era competitiva. Seu conceito está ligado à ideia de que irão prosperar, no novo ambiente empresarial, as empresas que tiverem a capacidade de satisfazer os seus clientes e conquistar a fidelidade deles. Mas, para tanto, é necessário que as empresas conheçam e estejam profundamente conectadas com o mercado e com os seus clientes.

Conforme Espinoza e Larán citado por Lorenço e Sette (2013), existem muitas referências bibliográficas que provam que clientes fiéis são sinônimos de lucratividade.

Já para Barnes; Gummesson; Gwinner et al.; Hennig-Thurau, Gwinner, & Gremler citado por Lorenço e Sette (2013), além da lealdade e da vantagem competitiva, dentre os benefícios relacionais para as organizações diretamente relacionados à lucratividade, podem-se destacar ainda compras mais assíduas, redução das despesas de servir um cliente leal, menor sensibilidade ao preço, divulgação boca a boca positiva e menos atenção à concorrência.

De acordo com Gordon (1998, p.112),

o marketing de relacionamento transforma ou tem potencial para transformar tudo nos negócios, incluindo cultura, liderança, gerenciamento e cada uma das capacidades – pessoas, processo, tecnologia, conhecimento e percepção – que tornam o marketing de relacionamento possível.

Segundo Churchill e Peter (2012), as empresas devem compreender os seus clientes, saber como pensam, o que sentem e como adquirem e utilizam produtos e serviços para descobrir de que modo poderão criar valor para estes. Logo, o marketing de relacionamento torna-se fundamental, uma vez que se caracteriza pela construção de uma relação de longo prazo, na qual a empresa conhece seus clientes pelo nome, além de possuir informações mais particulares como endereço, número de telefone e preferências.

Ainda de acordo com Churchill e Peter (2012), valor está diretamente ligado à percepção dos consumidores em relação aos benefícios que a aquisição poderá lhes oferecer. Profissionais de marketing, voltados para o valor, podem ampliar os benefícios para os consumidores com o intuito de agregar valor superior. Os benefícios que os clientes podem receber da compra de produtos e serviços são:

1. benefícios funcionais: são primários ao fazer uso do produto, são tangíveis;
2. benefícios sociais: são as reações positivas que os clientes obtêm de outras pessoas por comprarem e usarem certos produtos ou serviços;
3. benefícios pessoais: são as boas emoções que os clientes sentem pela aquisição, por possuir e por usufruir de produtos ou serviços;

4. benefícios experimentais: representam o prazer sensorial, estão relacionados às sensações proporcionadas na utilização de produtos ou serviços, como: adrenalina, conforto, aromas agradáveis, sabores, dentre outros.

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

As pessoas são expostas todos os dias a uma ampla variedade de assuntos relacionados ao comportamento do consumidor, mesmo quando se está decidindo a que programa de televisão assistir, navegando na *Internet*, passando por *outdoors* enquanto dirigem, ouvindo rádio, é estabelecida uma conexão com tópicos relevantes para o estudo de comportamento do consumidor (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Desse modo, segundo Solomon (2008, p. 27), comportamento do consumidor “é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”.

A visão do comportamento do consumidor atual é bem mais ampla que a tradicional, que estava mais focada no comprador e nas consequências imediatas do processo de compra. Hoje, envolve o estudo de indivíduos, organizações e o processo que eles usam para selecionar, obter e dispor de produtos, serviços e dessa forma satisfazer necessidades e seus consequentes impactos sobre o consumidor e a sociedade (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

o comportamento do consumidor é tradicionalmente pensado como o estudo de “por que as pessoas compram”, sob a premissa de que é mais fácil desenvolver estratégias para influenciar os consumidores depois que entendemos por que as pessoas compram certos produtos ou marcas (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011, p. 6)

Dessa forma, segundo Solomon (2008, p. 138), motivação “refere-se aos processos que fazem com que a pessoas se comportem do jeito que se comportam”.

Sob a perspectiva de Mattar (2011, p. 114), motivação “é o estado de moção ou excitação individual que impele o comportamento na direção de um objetivo ou objeto-alvo”.

A motivação ocorre quando a necessidade é despertada e o consumidor deseja satisfazê-la, sendo caracterizada de duas formas: utilitária e hedônica. A utilitária é um desejo de obter algum benefício funcional ou prático. A hedônica é uma necessidade de experiência envolvendo respostas ou fantasias emocionais (SOLOMON, 2008).

Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2011), a decisão de compra do consumidor pode ser definida e moldada por diversos fatores que se encaixam em três categorias e suas respectivas subcategorias:

1. diferenças individuais;
 - a. demografia, valores e personalidade –essas variáveis investigam as características individuais, os valores, as crenças e padrões de comportamento preferidos,
 - b. recursos do consumidor –formados por recursos primários que são tempo, dinheiro e recepção de informação,
 - c. motivação –estudos estão sendo desenvolvidos por psicólogos e profissionais do marketing para entender melhor o que acontece quando o comportamento é ativado,
 - d. conhecimento –a propaganda tem como objetivo central levar conhecimento e informações importantes do produto ao consumidor, ou seja, de uma maneira geral o conhecimento é a informação guardada na memória do consumidor,
 - e. atitudes – uma atitude é formada por uma avaliação total de uma escolha podendo ela ser negativa ou positiva.
2. influências ambientais;
 - a. cultura – é formada por símbolos, valores e ideias que auxiliam as pessoas a se comunicarem como membros da sociedade,
 - b. classe social – as classes sociais são divididas pela sociedade com indivíduos que tem comportamentos, valores e interesses em comum,
 - c. família – a família tem sido foco em pesquisas, pois é considerada decisão primária,
 - d. influência pessoal –influências recebidas por consumidores através de outras pessoas e que acabam sendo decisórias do processo de compra,

- e. situação – é uma variável podendo ser imprevisível e errática.
3. processos psicológicos;
- a. processamento da informação – é definido quando as pessoas recebem, processam e dão um sentido as comunicações de marketing,
 - b. aprendizagem- é caracterizado como o processo onde a experiência leva à mudanças de comportamento e aprendizagem,
 - c. mudança de comportamento e atitude – são objetivos importantes do marketing, pois mudanças de comportamento e atitudes refletem em influências psicológicas.

O processo de compra é definido por várias etapas, sendo o reconhecimento do problema a primeira etapa no processo de decisão do consumidor (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 48),

a fase pré-compra se inicia com o despertar da necessidade – a conscientização de uma necessidade por parte do consumidor em potencial – e continua com a busca de informações e avaliação das alternativas para que se decida pela compra ou não de um serviço em particular.

Solomon (2008, p. 328) cita que o reconhecimento do problema “ocorre sempre que o consumidor percebe uma diferença significativa entre seu estado atual e algum estado desejado ou ideal”.

O estado real é a situação atual do indivíduo, ou seja, como ele percebe seus sentimentos no momento. O estado desejado é o modo como o indivíduo gostaria de estar ou se sentir (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

A identificação da existência de desejos ou necessidades insatisfeitos gera uma grande oportunidade de vendas para as organizações, portanto, descobrir esse segmento de mercado com desejos insatisfeitos proporciona novos caminhos e inovações de produtos (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Blackwell, Miniard e Engel (2011, p. 110) dão continuidade ao processo sendo “a busca, o segundo estágio do processo de tomada de decisão, representa a ativação de conhecimento armazenado na memória ou aquisição de informação do ambiente relacionado à satisfação potencial de necessidades”.

Seja por conta da cultura de consumo intensa ou do resultado de uma experiência anterior, cada indivíduo já tem armazenado na memória vários produtos

e quando relaciona isso com a decisão de compra, pode ativar uma busca interna, tentando reunir informações acerca desses produtos em seus próprios bancos de dados (SOLOMOM, 2008).

E quando o consumidor necessita complementar seu conhecimento, faz-se uma busca externa, onde as informações são obtidas por meio de comerciais, amigos ou simplesmente pela observação (SOLOMOM, 2008).

De uma maneira geral, quanto mais é percebido o risco da compra, mais o comprador aumenta a busca, e eles esperam que ao buscar mais, reduzam as chances de comprar algo que se arrependa depois (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Blackwell, Miniard e Engel (2011, p. 116) citam que “o modo com o qual as alternativas de escolha são avaliadas é o foco do terceiro estágio do processo de tomada de decisão do consumidor: avaliação pré-compra”.

Quando são tomadas as decisões de compra, frequentemente se obtêm um número de possibilidades para escolher, mas não se deve considerar todas as alternativas (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Mattar (2011, p. 102) cita que “de posse das informações sobre as opções disponíveis, o consumidor procederá às análises para avaliar as alternativas, levando em consideração os prós e contras de cada uma”.

As sensações ou atitudes gerais que uma pessoa obteve após o consumo, pode gerar uma satisfação ou insatisfação em relação ao produto, essas avaliações são processos constantes, pois o consumidor está sempre avaliando suas compras a partir do momento em que incorporam esses produtos em seu consumo diário (SOLOMON, 2008).

A satisfação ou a insatisfação vai além da reação à qualidade de desempenho de um produto ou serviço, elas podem ser influenciadas também por expectativas anteriores quanto ao nível de qualidade, ou seja, se a experiência atinge o desempenho que o comprador pensava que tivesse, não vai refletir muito sobre isso, mas se algo não corresponder às expectativas, pode desenvolver-se um sentimento negativo que leva a insatisfação (SOLOMON, 2008).

O principal motivo para as empresas se preocuparem com a satisfação do consumidor é porque isto vai determinar se a compra vai se repetir ou não. As avaliações positivas são primordiais para manter os clientes, já os que avaliaram

negativamente dificilmente comprarão novamente. Em resumo, é mais fácil manter um cliente do que conquistar outros, por isso as empresas têm se preocupado mais em garantir boas experiências de consumo aos seus consumidores (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

As avaliações pós-compra podem influenciar não só o comportamento de futuros consumidores, como também afetam outros comportamentos. Para que a comunicação boca a boca seja favorável, a experiência do consumidor tem que ser positiva também. Isto é, as experiências negativas, além de reduzirem as chances de repetição de compra, levam também os consumidores a fazerem comentários desagradáveis quando compartilham suas experiências com outras pessoas (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

2.3 CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DOS CLIENTES

Além de melhorar o relacionamento com seus parceiros na cadeia de suprimento, as empresas têm concentrado seus esforços no desenvolvimento de vínculos mais fortes com seus clientes. O consumidor atual é mais difícil de satisfazer, pois está mais bem informado, mais exigente e menos tolerante. A nova realidade exige técnicas fundamentais para geração e qualificação de indicações e conversão dos clientes (KOTLER, 2004).

O investimento que as organizações fazem para atrair novos clientes é cinco vezes maior do que no desenvolvimento e realização de estratégias para a retenção dos mesmos e, para muitas delas, 80% das vendas são fechadas a partir de 20% de sua clientela. Certamente, os clientes atuais representam a maior fonte potencial de lucros e vendas (FURLONG, 1994).

A retenção de clientes torna-se cada vez mais importante devido às crescentes mudanças no ambiente do marketing, onde é possível perceber a diminuição de novos clientes e a redução de gastos por parte dos já existentes. Além disso, vale a pena ressaltar o aumento da concorrência, custos crescentes de marketing, mudanças nos canais de distribuição e também a mudança dos próprios clientes que além de estarem mais informados, controlam sua renda melhor se comparados às gerações anteriores (HOFFMAN et al., 2009).

Vários estrategistas do marketing estão focando muito mais na retenção de clientes do que na captação de novos. De uma forma geral, é mais barato reter os seus consumidores do que atrair novos. Inclusive, em países industrializados, como os da América do Norte, Europa e Japão, a perda de consumidores é bem mais desfavorável, pois existem menos consumidores para substituir os perdidos. Assim, ao mesmo tempo em que os consumidores tornam-se cada vez mais voláteis a experimentar novos produtos, as empresas estão simultaneamente desenvolvendo uma genuína fidelização dos clientes baseado na satisfação do consumidor (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Estudos comprovam que até 95% dos lucros se originam de clientes de longo prazo, sendo derivados de vendas, custos reduzidos e recomendações. Dessa forma, especialistas acreditam que a retenção do cliente tem maior efeito sobre os lucros do que outros aspectos relacionados à vantagem competitiva (HOFFMAN et al., 2009).

Ressaltando que o primeiro passo é captar e reter a atenção do público-alvo, tendo sempre como objetivo entregar sua mensagem, despertar desejo e gerar maiores vendas. Mas nunca foi tão difícil para uma marca conseguir êxito nessa tarefa. O cérebro humano está sempre filtrando informações, pois estão sendo recebidas uma grande quantidade de estímulos diariamente, tornando impossível o processamento de todos eles. Portanto, o maior desafio é prender a atenção e gerar uma lembrança em meio a tantos estímulos emitidos por diversas marcas, conteúdos e informações em geral (HERRANZ, 2017).

Segundo Hoffman et al. (2009), empresas focadas em retenção costumam adotar algumas estratégias voltadas para cada cliente, porém estudos indicam que a maioria dos consumidores abandonam as empresas por achar que elas não se importam com o seu bem-estar. Entretanto, as empresas podem demonstrar aos clientes que se importam com eles através das seguintes táticas de retenção:

1. manter a perspectiva adequada – é preciso lembrar que o propósito principal da empresa é satisfazer as necessidades dos clientes, muitas vezes os funcionários não mantêm a perspectiva adequada ao interagir com o público. Os funcionários precisam lembrar-se quais são as prioridades da empresa e ter uma atitude orientada para o cliente e para o serviço.

2. determinar os objetivos de retenção e associá-los aos de lucro – para obter sucesso em fidelizar é preciso monitorar as medidas de retenção. A importância desta prática deve ser reforçada entre os colaboradores de forma que não só a entendam, mas também sintam-se motivados a realizá-la, através da estrutura de premiação, por exemplo. Isso pode gerar uma vantagem até duas vezes maior com relação às demais empresas, considerando que a taxa de clientes lucrativos aumenta.

3. lembrar dos clientes entre as visitas – realizar contato entre uma prestação de serviço e outra é uma atitude bem-vinda para a criação de vínculo. A ideia é tornar o contato mais franco e pessoal, o que pode ser feito através do envio de cartões de aniversário ou pela busca do *feedback* sobre o último serviço prestado.

4. desenvolver confiança – a empresa precisa trabalhar para que os clientes acreditem que as informações que ela têm permanecerão em sigilo, ou seja, devem assegurar de que bancos de dados confidenciais não sejam furtados e utilizados de forma inadequada. Para tanto, existem algumas medidas para desenvolver a confiança nesse sentido, como proteger as informações, evitar observações pejorativas sobre clientes e concorrentes, dizer a verdade mesmo ao trazer prejuízos, fornecer informações completas, ser confiável e respeitoso, e participar de ações comunitárias.

5. acompanhar o processo de prestação de serviço – esta medida é fundamental para que seja possível conhecer os níveis de satisfação do cliente antes mesmo do resultado final. A ação permite que o prestador do serviço possa compensar os defeitos e influenciar as impressões do cliente a respeito da qualidade do serviço antes que ele acabe. Podem ser citados como benefícios desta medida: a criação de confiança e a manutenção dos clientes facilitada por muito tempo.

6. pôr à disposição equipamentos e auxiliar os clientes na utilização – a instalação de um novo recurso e a orientação adequada dos clientes eliminam aborrecimentos a longo prazo. A empresa não deve permitir que o consumidor sintasse frustrado por não saber utilizar um novo recurso ou usá-lo errado, uma vez que isso geraria insatisfação e prejuízos.

7. estar presente quando o cliente mais precisa – muitas vezes, em caso de defeito ou reparo de produtos, as empresas são omissas, ao invés de auxiliar o cliente da forma correta e garantir que as necessidades dele sejam atendidas

também em momentos como este. Em alguns casos o consumidor não busca necessariamente um culpado, mas sim apoio e alternativas para solucionar o problema.

8. oferecer esforços ilimitados – são ações realizadas além daquelas tidas como obrigação. Pode ser uma ajuda oferecida sem custos, que remete a algo pessoal, passando a ideia de que isso é característico de um relacionamento que foi construído com a empresa ao longo do tempo e não de uma transação comercial qualquer.

As organizações têm implementado uma variedade de programas de fidelidade com o objetivo de criar uma relação entre a marca de produto, serviço ou varejo. Os programas são basicamente um sistema de reconhecimento e recompensa, onde os consumidores são recompensados pelo “bom comportamento” e as empresas constroem relacionamentos com eles (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Os programas de fidelidade têm dois objetivos principais: o de recompensar os clientes e o de coletar informações para as organizações. Muitas empresas investem milhões de dólares em sistemas de coleta de dados, mas não utilizam essas informações na transformação e interpretação desses dados (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Desta forma, o valor criado pelos programas gera custos de mudança para os clientes, reduzindo a concorrência de preços entre as marcas. Alguns requisitos são importantes para a sua implantação efetiva, como conhecer melhor seu público, para determinar qual classe ou segmento que irá atender, como também visar clientes cujo comportamento pode ser mudado pelo programa. A atualização constante desses programas é extremamente importante para atrair novos clientes e evitar que outras empresas da mesma categoria desenvolvam “imitações”. Sugestões e queixas devem ser consideradas e ouvidas cuidadosamente, uma vez que ajudam a desenvolver melhorias no programa (KELLER; MACHADO, 2006).

2.3.1 Marketing de Relacionamento na Pague Menos

Nas Farmácias Pague Menos, organização escolhida como estudo de caso deste artigo, o marketing de relacionamento é focado em eventos e nos programas de fidelidade. O primeiro deles foi o “Sempre”, introduzido em 1989, através do simples cadastro do CPF do cliente, chegando no ano de 2005 a 3,6 milhões de usuários cadastrados. Em 2017, o programa foi relançado com novidades, onde foram incluídas a classificação dos clientes em duas categorias e as ofertas personalizadas de acordo com o histórico de compra dos clientes (PAGUE MENOS, 2017).

No programa por classificação, existem duas modalidades; na categoria azul são contemplados todos os usuários e os mesmos serão beneficiados com medicamentos com valores promocionais e ofertas personalizadas. Ascenderão para a categoria ouro os clientes que, durante cada semestre, consumirem R\$500 reais em itens de higiene, beleza e conveniência, que contarão com descontos extras em medicamentos e prioridade em eventos de marketing promovidos pela rede (PAGUE MENOS, 2017).

Já o programa “Desconto Só Meu” são descontos personalizados que integram o programa Sempre. A ferramenta é baseada nos hábitos de compra de seus clientes, implantado em todas as lojas da rede. O sistema foi implantado com base em análise de *Big Data*, possibilitando a análise de mais de 300 milhões de produtos adquiridos no período de 12 meses. Assim, cada cliente tem um histórico e o mesmo determinará o desconto e os produtos que irão aparecer no cupom que pode ser solicitado para impressão no momento da compra pelo CPF informado (PAGUE MENOS, 2017).

No que tange aos eventos, ao longo dos anos 80 e 90, a empresa realizou alguns eventos sociais como a criação do Programa de Doação de Cadeiras de Rodas, Programa de Doação de Ambulâncias e, em 1997, realizou o 1º Encontro de Mulheres Pague Menos. O Circuito de Corridas Pague Menos, lançado em 2010, hoje é considerado um dos maiores eventos esportivos de rua no País, implantado em 15 cidades e com presença de mais de 171 mil participantes na sua última edição.

3 MÉTODO

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 65), “método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Segundo Gil (2010), pesquisa pode ser definida como o método lógico e ordenado que tem como finalidade fornecer respostas aos problemas que são propostos.

Assim, no que diz respeito ao tipo, a pesquisa em questão é exploratória descritiva. De acordo com Gil (2010, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Já a pesquisa descritiva segundo Malhotra (2011, p. 59), “é um tipo de pesquisa conclusiva que possui como principal objetivo a descrição de algo – geralmente características ou funções de mercado”.

A natureza desta pesquisa é quantitativa, tendo como característica mais importante a quantificação tanto nos tipos de coleta das informações, como no trato das mesmas (MATIAS-PEREIRA, 2012).

No tocante aos meios de investigação, utilizou-se os métodos de pesquisa bibliográfica, observação e levantamento de campo. A pesquisa bibliográfica é feita baseada em publicações já realizadas. Geralmente inclui material impresso, como livros, jornais, revistas, dentre outros (GIL, 2010).

Os dados de levantamento de campo não só descrevem o comportamento, como também podem propiciar o estudo detalhado dos consumidores, de maneira que seja possível tomar conhecimento de quem são, como se comportam e as razões que levam a esse comportamento (MALHOTRA, 2011) .

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 169), “consiste na observação de fatos e fenômenos tal qual como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los”.

Para a pesquisa em questão, este método permitiu analisar se a forma de atuação do marketing de relacionamento tem sido eficaz para a captação e retenção de clientes na rede de farmácias Pague Menos.

Segundo Gil (2010), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada, sendo um estudo profundo de um ou poucos objetos que permite conhecimento amplo e detalhado.

Dessa forma, o estudo de caso foi utilizado para gerar hipóteses e embasamento para analisar de que maneira o marketing de relacionamento pode contribuir para a captação e retenção de clientes na rede de farmácias Pague Menos.

A amostra do estudo é não probabilística com amostra por acessibilidade, Segundo Mattar (2008, p. 131), o conceito de amostra não probabilística é definido como “aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo”.

Ainda sob a perspectiva de Mattar (2008), na amostra por acessibilidade, o elemento pesquisado é escolhido por estar disponível no local e no período em que a pesquisa esteja sendo aplicada.

O presente estudo utilizou como amostra 135 clientes de duas lojas da rede de farmácias Pague Menos localizadas nos bairros Papicu e Centro de Fortaleza-CE.

Com relação ao tipo de instrumento, o presente estudo utilizou questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 184), “questionário consiste num instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Foi realizado ainda um pré-teste a fim de identificar se o questionário obteria resultados iguais independente de quem o aplica, se todos os dados coletados seriam realmente relevantes para a pesquisa, se não houve carência de nenhum ponto importante a ser abordado e se o vocabulário era de fácil compreensão para todos os respondentes (MARCONI E LAKATOS, 2010).

Posteriormente à aplicação do pré-teste foi feita a versão final do questionário. O mesmo foi aplicado com clientes da rede de farmácias Pague Menos escolhidos aleatoriamente, e todas as questões foram respondidas de forma satisfatória.

Foi solicitada autorização da rede de farmácias Pague Menos para que os dados necessários pudessem ser coletados, conforme (Apêndice A, p. 29).

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 216) coletar dados significa “elaborar um plano detalhado de procedimentos que nos levam a reunir dados com um propósito específico”.

O questionário foi aplicado pessoalmente pelas pesquisadoras junto aos clientes da rede de farmácias Pague Menos no período de 17 a 20 de abril de 2018 onde todas as questões foram respondidas adequadamente.

O questionário foi aplicado e as informações foram validadas para que em seguida os dados quantitativos fossem tabulados. Após a coleta dos dados provenientes dos questionários aplicados, os mesmos foram computados para *Microsoft Office Excel*, para que a contagem fosse realizada de uma forma crível, possibilitando uma análise eficiente dos dados.

Após os dados terem sido coletados, o passo seguinte foi a realização das análises. O objetivo principal é permitir ao pesquisador uma conclusão, a partir dos dados coletados (MATTAR, 2008)

A análise e interpretação dos dados dos gráficos gerados com a pesquisa ocorreu em consonância com a revisão de literatura realizada e com o levantamento de dados secundários disponibilizados pela empresa em estudo, além de observações in loco.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 ESTUDO DE CASO– REDE DE FARMÁCIAS PAGUE MENOS

A rede de farmácias Pague Menos é o estudo de caso do presente artigo e é caracterizada por ser uma empresa que está inserida no setor farmacêutico há 35 anos e a primeira presente em todos os estados do Brasil.

A sua trajetória começou em 1981, com a inauguração da sua primeira loja no bairro Carlito Pamplona em Fortaleza-CE, baseada nos conceitos inovação, conveniência e cidadania, conquistando em pouco tempo o mercado cearense.

Em 1985, adotou o conceito *drugstore*, uma inovação no setor farmacêutico brasileiro, onde introduziu um *mix* mais abrangente de produtos, como alimentos, produtos de higiene e beleza, dermocosméticos, criando um ambiente de loja e experiência de compra diferenciada para seus clientes. No ano de 1988, introduziu o

modelo de autosserviço em suas farmácias e no ano posterior, foi pioneira no serviço de recebimento de contas, fortalecendo o serviço em loja.

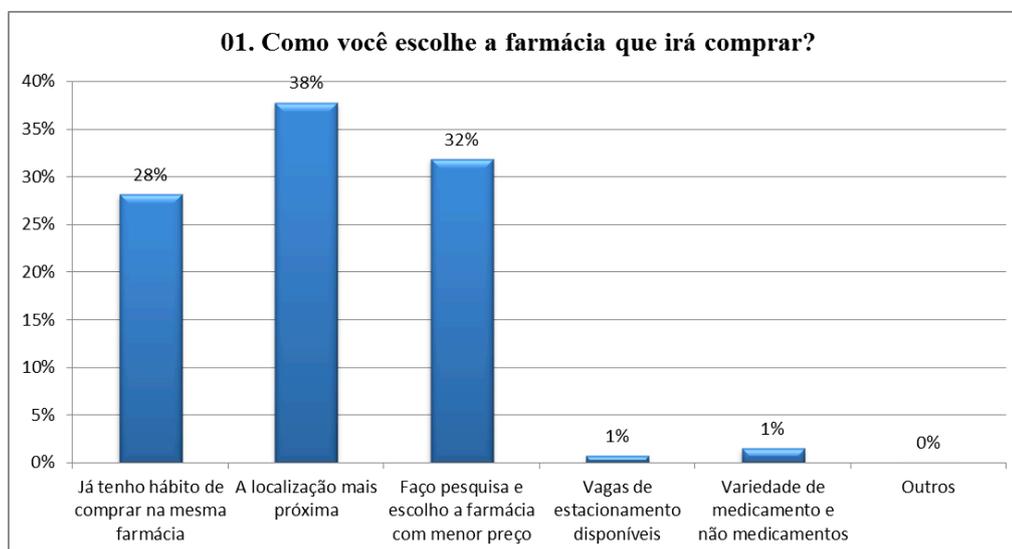
Nocenário atual, a rede de farmácias Pague Menos mantém seu crescimento constante fechando o ano de 2017 com 1.023 lojas, incluindo uma filial no município de Tabatinga que fica na tríplice fronteira do Brasil, Colômbia e Peru. A rede de farmácias apresenta crescimento de receita bruta em R\$1,6 bilhões e crescimento de 5,1%, com 10 milhões de clientes em média, por mês (PAGUE MENOS, 2017).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas informações obtidas, após a aplicação e tabulação dos 135 questionários aplicados com os clientes da Rede de Farmácias Pague Menos, foram feitas as análises dos resultados que se seguem.

O primeiro gráfico evidencia as motivações de compra dos clientes na escolha de uma farmácia.

Gráfico 1 – Motivos da escolha por uma farmácia



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Dentre as opções de resposta, a localização é o principal critério que as pessoas utilizam na escolha da farmácia que irão comprar. Pode-se entender que elas estão priorizando o fator comodidade, uma vez que optam por aquela que estiver mais próxima no momento em que surge a necessidade de compra.

A rede de farmácias Pague Menos parece já ter entendido esse comportamento, uma vez que segue investindo bastante em novas lojas e na ampliação das já existentes, muitas vezes ocupando os bairros com mais de uma loja e localizando-as bem próximo às concorrentes, passando a impressão de que é onipresente. Dessa forma, atende o interesse do seu público alvo e diminui as chances de que consumam em outra farmácia por não ter uma loja da Pague Menos por perto.

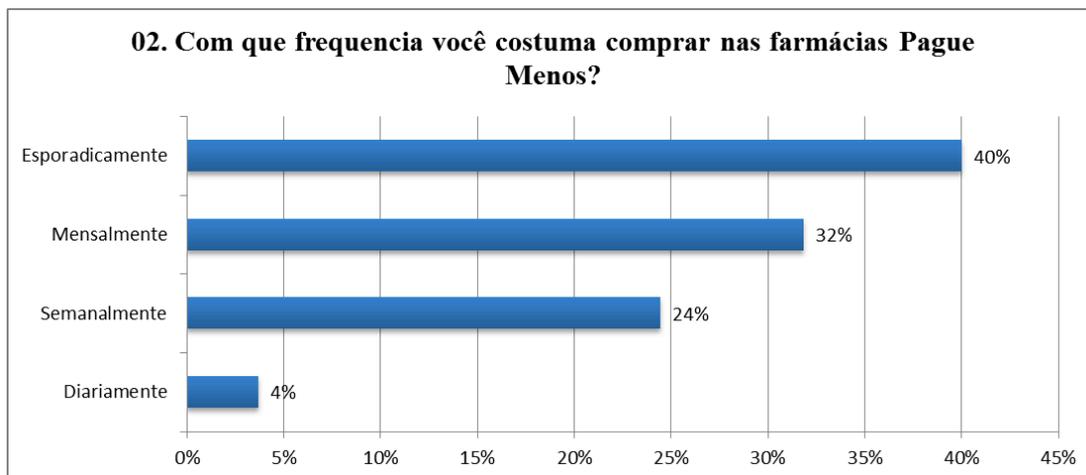
A pesquisa ainda aponta que o segundo fator mais levado em consideração pelos clientes na escolha da farmácia é àquela que apresentar o menor preço após pesquisa prévia realizada por eles. Tendo em vista o cenário econômico atual, as pessoas buscam poupar seu dinheiro cada vez mais, as empresas por sua vez devem desenvolver estratégias para atender a essa demanda. Na rede de farmácias em questão são colocados próximos aos caixas itens de higiene pessoal em formato de kits em promoção, assim como também contam com os programas de fidelidade que concedem descontos para os clientes mediante cadastro.

Já a terceira opção mais apontada pelos clientes representa aquelas pessoas que já têm o hábito de comprar na mesma farmácia, o que pode-se considerar como sendo este o percentual de clientes fidelizados uma vez que eles foram pesquisados dentro de uma farmácia Pague Menos e portanto, presume-se que o hábito regular de compra seja na unidade de pesquisa ou em outra da rede.

As demais opções de resposta como vagas de estacionamento e variedade de produtos basicamente não tiveram tanta representatividade para que sejam considerados determinantes de escolha de compra. Todavia, é possível perceber que a Pague Menos têm investido em lojas que oferecem a comodidade de um bom estacionamento e buscado aumentar sua gama de produtos.

A segunda questão da pesquisa investigava a frequência de consumo nas Farmácias Pague Menos e os resultados apontaram que quase 32% dos clientes consomem com regularidade mensal, 24% consomem de forma semanal e 40% de forma esporádica.

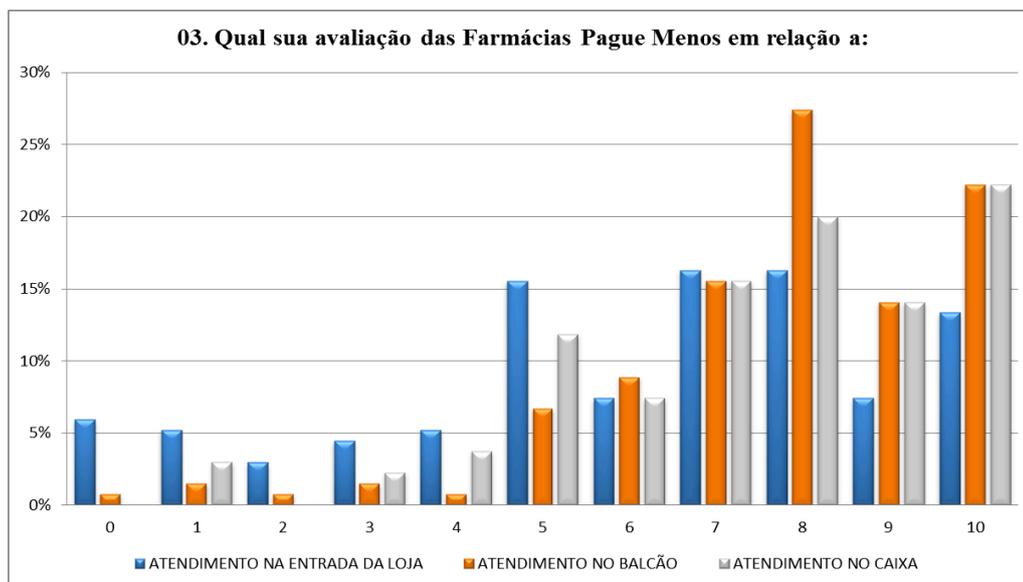
Gráfico 2 – Frequência de compra



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

A pesquisa buscou ainda fazer uma análise mais detalhada do atendimento dentro da farmácia solicitando a avaliação do cliente em relação ao atendimento na entrada da loja, no balcão de medicamento e no caixa durante o pagamento. O gráfico 2 equipara a avaliação entre esses tópicos.

Gráfico 3 – Avaliação do atendimento na loja



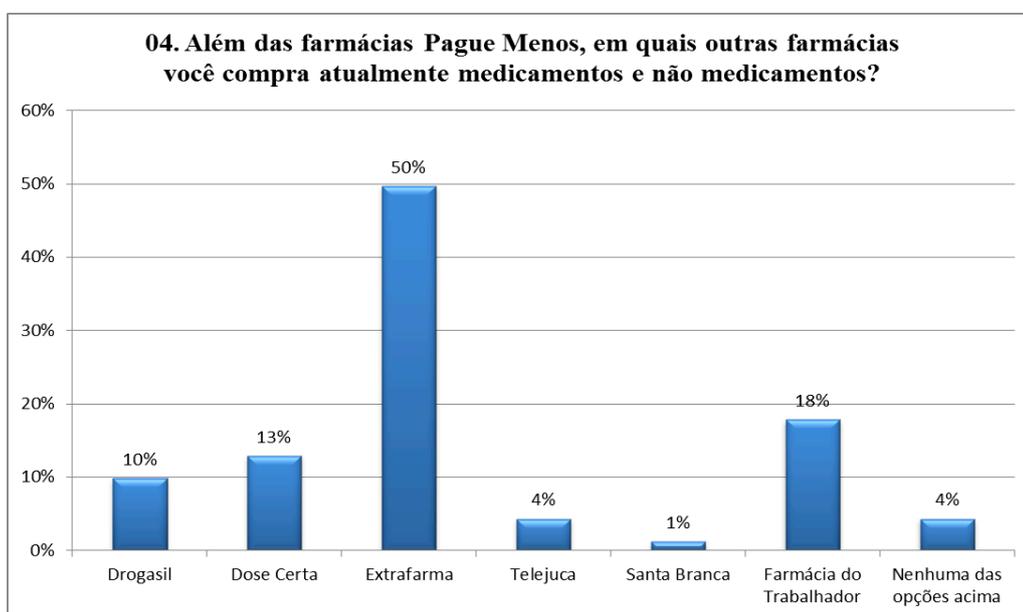
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Em geral, a rede de farmácias obteve uma boa avaliação de seu atendimento, porém a empresa ainda precisa aperfeiçoar suas operações para conseguir melhor

aprovação de seus clientes. O que pode ser feito através de treinamentos em técnicas de atendimento para seus colaboradores, além da otimização do sistema que eles operam para que fique mais rápido e diminua o tempo de espera em filas.

Os clientes também foram abordados sobre quais outras farmácias eles também compravam medicamento e não medicamentos e a Extrafarma obteve destaque, o que a coloca como concorrente direta da Pague Menos. Foi observado também que ela tem adotado a mesma estratégia da Pague Menos com relação à localização e ampliação de suas lojas, além de também estar diversificando mais seus produtos.

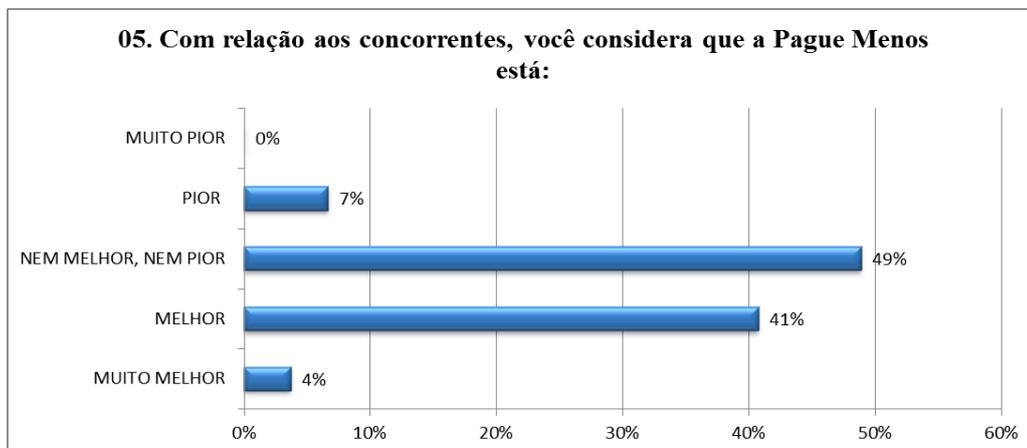
Gráfico 4 – Outras farmácias que os clientes também compram



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

A pesquisa também apurou a impressão que os clientes têm da Pague Menos em comparação às suas concorrentes. O resultado mostra que os consumidores consideram que a rede de farmácias em questão não está nem melhor, nem pior que as demais farmácias. A competitividade do ramo fez com que outras farmácias se desenvolvessem e isso acabou diminuindo, em geral, a diferença entre elas, influenciando na percepção dos clientes.

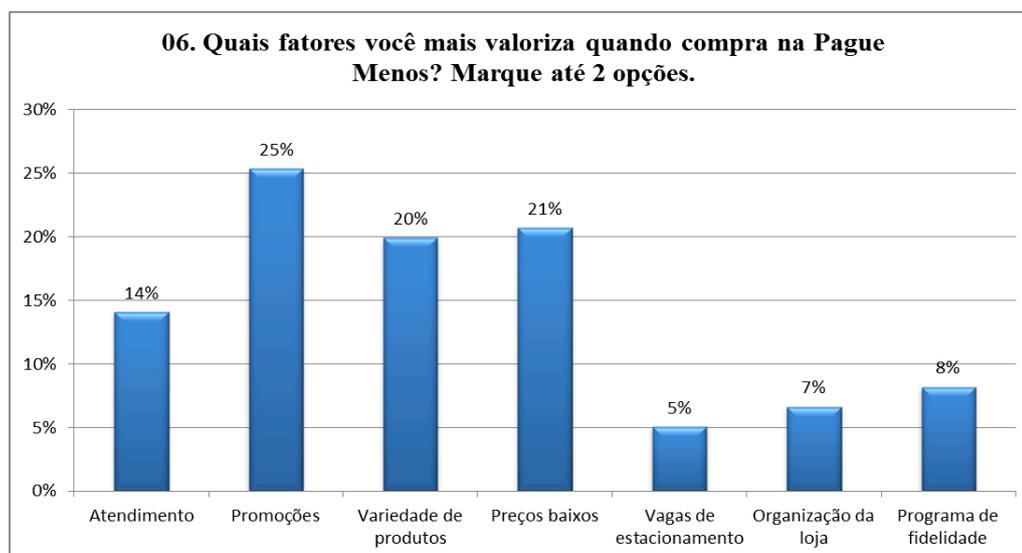
Gráfico 5 – Avaliação em relação à concorrência



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Ao analisar as respostas em relação aos fatores que os clientes mais valorizam na empresa em estudo, percebe-se que as promoções com 25% é o fator mais valorizado pelos clientes, seguida de preços baixos com 21%, variedade de produtos com 20% e 14% em atendimento. De acordo com esses resultados, observa-se que os fatores mais valorizados pelos clientes são as estratégias de vendas e foco da própria companhia, sendo um resultado positivo. Os fatores como o programa de fidelidade com 8%, organização da loja 7% e 5% vagas de estacionamento são fatores que devem ser mais explorados e desenvolvidos, já que tiveram valores bem baixos.

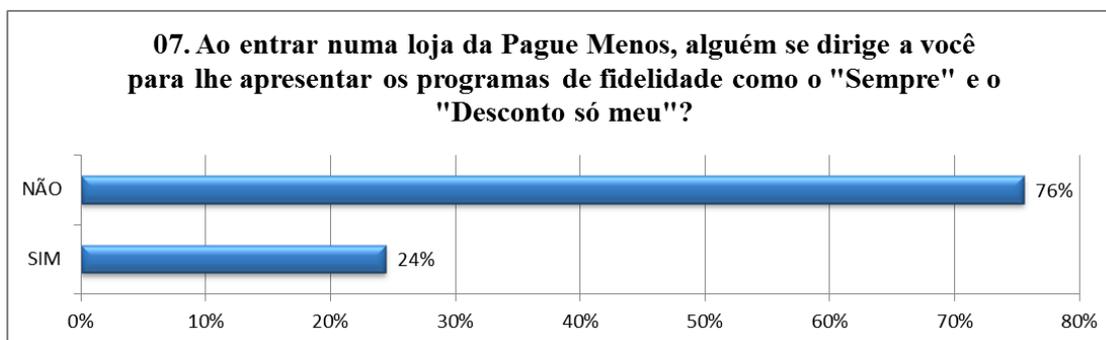
Gráfico 6 – Fatores mais valorizados pelos clientes da Pague Menos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

No que tange aos programas de fidelidade da Pague Menos, verificamos que 76% dos clientes entrevistados não recebem nenhuma abordagem dos funcionários na loja para apresentação dos programas “Sempre” e o “Desconto só meu”. Tal constatação é preocupante uma vez que um programa de fidelidade só é efetivo quando os colaboradores o incorporam e estimulam a aderência dos clientes, principalmente tratando-se de um programa recém implantado como o “Desconto só meu”.

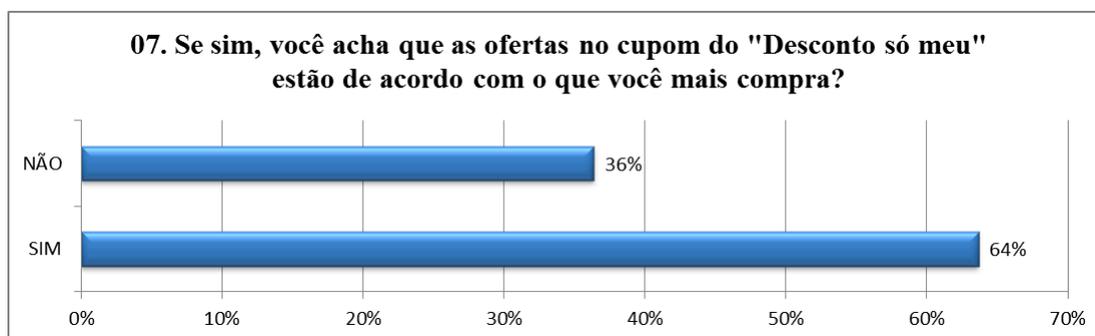
Gráfico 7 – Abordagem para apresentação de programas de fidelidade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

De acordo com as análises, 24% dos clientes que responderam “sim”, na pergunta anterior, acham que as ofertas do cupom do “Desconto só meu” estão de acordo com seu histórico de compra. Resultado positivo e indicativo que a análise de históricos de compra está bem assertiva.

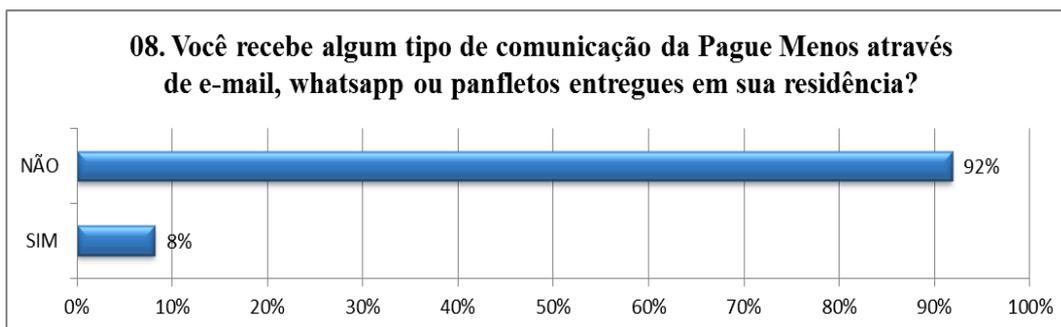
Gráfico 8 – Avaliação da assertividade dos programas de fidelidade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Em relação a constância de comunicação entre cliente-empresa, 92% dos clientes responderam que não recebem e-mail, *whatsapp* ou panfletos entregues em suas residências. Resultado negativo, pois essas são ferramentas primárias para a comunicação da companhia com seu cliente, fortalecendo dessa forma o relacionamento entre as partes.

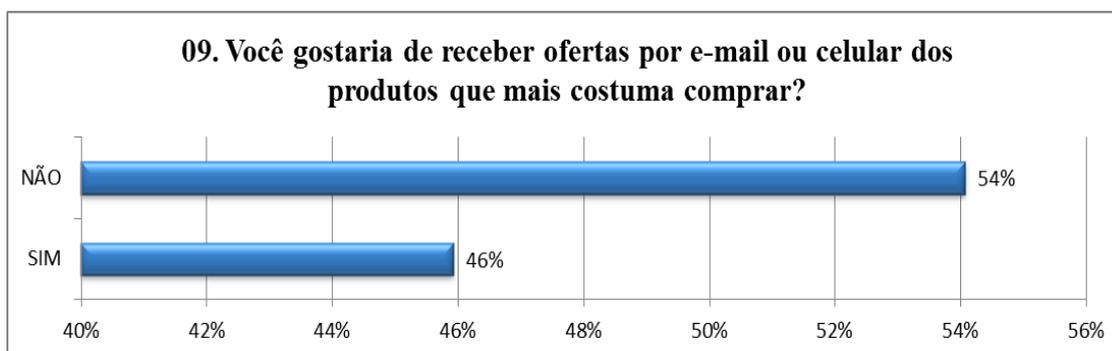
Gráfico 9 – Recebimento de algum tipo de comunicação da Pague Menos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Apesar do alto índice apontado nas respostas da questão anterior em relação ao não recebimento de comunicação, o gráfico 10 aponta que 54% dos clientes não gostariam de receber ofertas do que mais costumam comprar pelo celular ou e-mail, enquanto que 46% que gostariam de receber esse tipo de comunicação. Dessa maneira, como o programa de fidelidade “Desconto só meu” oferece essas ofertas personalizadas com desconto, ficaria mais viável investir mais no programa em sido que em ofertas por e-mail e celular, a priori.

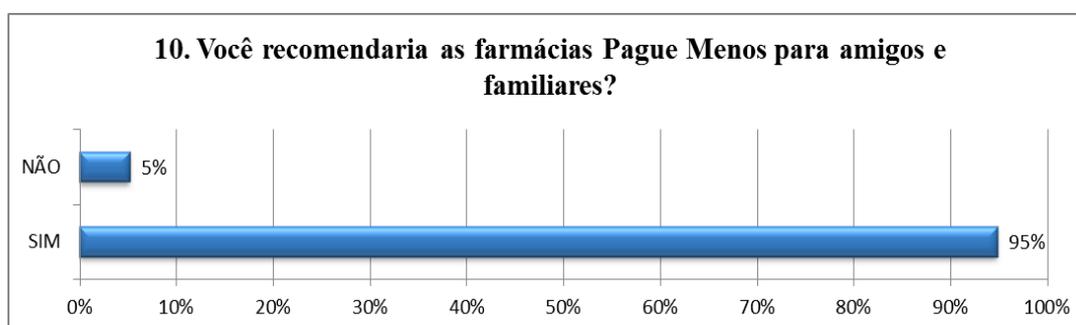
Gráfico 10 – Interesse em receber ofertas da Pague Menos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Na última questão, os clientes foram questionados se recomendariam ou não, as farmácias Pague Menos para amigos e familiares, resultando em 95% que indicaram sim e 5% que não indicariam. Resultado bastante positivo, tanto em relação à imagem positiva que está sendo transmitida pela marca Pague Menos, como também na comunicação dessa imagem positiva para outras pessoas, sendo o “boca-a-boca” um dos canais mais importantes para a empresa tanto na retenção como na captação de novos clientes.

Gráfico 11 – Recomendação por parte dos clientes da Pague Menos para outras pessoas.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar as variáveis do marketing de relacionamento que podem vir a contribuir na captação e retenção de clientes das Farmácias Pague Menos. Exposto isso, foi realizado um estudo de campo com os clientes das farmácias e foi possível verificar que, a empresa já tem um relacionamento firmado com seus clientes, tanto por ser uma empresa que já tem 27 anos de trajetória e ter sua imagem afixada no mercado cearense, como também por estar buscando melhorias contínuas para manter um relacionamento duradouro com seus clientes.

Em geral, a Pague Menos obteve uma boa avaliação por parte dos seus clientes. No entanto, segundo a pesquisa, ela ainda não se destaca dentre as demais, o que poderia ser revertido com um investimento maior nos seus programas de fidelidade, pois como foi visto, ainda que a divulgação ocorra de forma tímida os programas já se mostram bastante assertivos sendo, portanto, uma estratégia com

alto potencial de fortalecer o vínculo com o cliente e alavancar as vendas de forma mais direcionada.

De acordo com os resultados, 76% dos clientes entrevistados não recebem abordagem dos funcionários para apresentação dos programas “Sempre” e “Desconto só meu”. Resultado preocupante, em vista que o “Desconto só meu” é um programa recém-lançado e que tem a necessidade de apresentação e impressão do cupom, tendo que ser realizado pelo funcionário durante o atendimento. Diante desse resultado, sugerimos que a empresa coloque um totem para que os próprios clientes imprimam seu cupom de desconto, dessa forma o cliente ganha autonomia e os funcionários, que antes faziam esse processo, acabam ganhando tempo para apresentar melhor os programas.

O marketing de relacionamento da Pague Menos se mostrou bastante deficiente em relação à comunicação com o cliente uma vez que 92% sinalizaram não receber nenhum tipo de comunicação da empresa. Tal fato poderia ser trabalhado em conjunto com os programas de fidelidade, onde o cliente receberia informativos com descontos nos produtos que mais costuma comprar e, conseqüentemente, iria priorizar consumir na Pague Menos por notar que existe uma atenção aos seus hábitos de compra e concessão de descontos, mostrando que a empresa o valoriza e oferece incentivos para que ele siga fidelizado.

A estratégia se mostra viável apesar de 54% informarem que não gostariam de receber algum tipo de comunicação, pois essa reação pode ter ocorrido devido ao marketing de relacionamento executado de forma incorreta pela maioria das empresas, que frequentemente enviam informativos para todos os clientes sem preocupar-se em fazer algo mais direcionado ou personalizado, o que acaba aborrecendo os clientes e afastando-os ao invés de atraí-los. A proposta do marketing de relacionamento é saber trabalhar as informações que se tem dos clientes em prol da construção de um vínculo afetivo duradouro, partindo dessa premissa a Pague Menos certamente desconstruiria essa imagem ruim dos informativos enviados, como também poderia influenciar no aumento da frequência de compras por parte dos seus clientes que hoje consomem esporadicamente.

O atendimento da rede de farmácias em questão obteve um bom resultado, todavia não apareceu com expressividade nos fatores valorizados pelos clientes, o que denota a necessidade de melhoria. Tendo em vista o diferencial competitivo de

um bom atendimento, poderia ser feito um investimento em treinamentos para os colaboradores, onde os mesmos seriam instruídos em como identificar o perfil dos clientes pela sua expressão corporal, a forma como falam, dentre outras especificidades, para saberem qual a melhor forma de abordar cada um deles. Além de estudarem mais profundamente os perfis para saber quais produtos podem ser oferecidos, dentre outras técnicas de atendimento importantes que fazem a diferença na experiência de compra vivida pelo consumidor.

Aliando os resultados encontrados por meio da pesquisa de campo com a pesquisa bibliográfica, pudemos entender e identificar que o marketing de relacionamento tem como objetivo principal manter as relações entre empresa e cliente, criando laços duradouros. A Pague Menos está inserida em um cenário altamente competitivo, com muitos concorrentes disputando os mesmos clientes. Logo, os relacionamentos são de suma importância para a empresa, tendo sempre como objetivo entender as necessidades e desejos de seus clientes, alto índice de aderência aos programas de fidelidade e inovações contínuas dos mesmos. Dessa forma, as lacunas serão reduzidas, oferecendo espaço para novos clientes e possibilitando a retenção dos já existentes.

REFERÊNCIAS

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, Davis L.; BEST, Roger J. **Comportamento do consumidor**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Marketing de relacionamento e sua contribuição para a captação e retenção de clientes na rede de farmácias Pague Menos

HERRANZ, Silvia. O grande desafio de reter a atenção dos consumidores. **Revista da ESPM**, n. 1, p. 43-45, janeiro-fervereiro-março, 2017.

HOFFMAN, K. Douglas et al. **Princípios de marketing e serviços**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

LORENÇO Cléria Donizete da S.; SETTE, Ricardo de Souza. Relacionamentos De Marketing em Empresas Varejistas: Aspectos Positivos e Negativos. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v.12, n.3, p. 152-178, julho-setembro, 2013.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MATTAR, Fouse Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, Thelma; STREHLAU, Vivian Iara. A evolução do marketing no Brasil. **Revista da ESPM**, v. 13, n. 5, p. 5-7, set. 2006.

SALIBY, P. E. O Marketing de Relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.3, p. 6-12, julho-setembro, 1997.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

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

URDAN, André; URDAN, Flávio. **Marketing estratégico no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary J.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Rede de Farmácias Pague Menos no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 11 de junho de 2018.

Nós, MARÍLIA BARROSO CARNEIRO e THAYS DA SILVA BERNARDES, alunas do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Prof(a). Lorena Lourenço Magalhães, 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 "Marketing de relacionamento e sua contribuição para captação e retenção de clientes na rede de farmácias Pague Menos".

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.

Marília Barroso Carneiro
Aluna-Pesquisadora

Thays da Silva Bernardes
Aluna-Pesquisadora

Prof(a). Lorena Lourenço Magalhães
Orientadora da Pesquisa

Carolina Guimarães Itajahy
Coordenadora PCL

Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Questionário

Agradeço desde já sua resposta a esse questionário. A finalidade é conhecer algumas informações dos clientes da empresa Pague Menos para contribuição de um trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade 7 de Setembro. Por esse motivo, peço a você que responda a TODAS as questões com muita atenção, expondo fielmente sua opinião. Salientamos que todas as informações serão mantidas em sigilo, aproveitadas única e exclusivamente para uso acadêmico, e que sua identidade será conservada.

1) Como você escolhe a farmácia que irá comprar?

- a. Já tenho hábito de comprar na mesma farmácia
- b. A localização mais próxima
- c. Faço pesquisa e escolho a farmácia com menor preço
- d. Vagas de estacionamento disponíveis
- e. Variedade de medicamento e não medicamentos
- f. Outros. Qual? _____

2) Com que frequência você costuma comprar nas farmácias Pague Menos?

- a. Diariamente
- b. Semanalmente
- c. Mensalmente
- d. Esporadicamente

3) Atribuindo notas de 0 a 10, sendo 0 para muito ruim e 10 para excelente qual sua avaliação das Farmácias Pague Menos em relação a:

- Atendimento entrada na loja (0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
- Atendimento no balcão (0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
- Atendimento no caixa (0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

4) Além das farmácias Pague Menos, em quais outras farmácias você compra atualmente medicamentos e não medicamentos ?

- a. Drogasil
- b. Dose Certa
- c. Extrafarma
- d. Telejuca
- e. Santa Branca
- f. Farmácia do trabalhador
- g. Nenhuma das opções acima. Qual? _____

5) Com relação aos concorrentes, você considera que a Pague Menos está:

- Muito melhor
- Melhor
- Nem melhor, nem pior
- Pior
- Muito pior

6) Quais fatores você mais valoriza quando compra na Pague Menos? Marque até 2 opções.

- a. Atendimento
- b. Promoções
- c. Variedade de produtos
- d. Preços baixos
- e. Vagas de estacionamento
- f. Organização da loja
- g. Programa de Fidelidade

7) Ao entrar numa loja da Pague Menos, alguém se dirige à você para lhe apresentar os programas de fidelidade como o “Sempre” e o “Desconto só meu”?

- Sim Não

Se sim, você acha que as ofertas no cupom do “Desconto só meu” estão de acordo com o que você mais compra?

- a. Sim
- b. Não

8) Você recebe algum tipo de comunicação da Pague Menos através de e-mail, whatsapp ou panfletos entregues em sua residência?

- Sim Não

9) Você gostaria de receber ofertas por e-mail ou celular dos produtos que mais costuma comprar?

- Sim Não

10) Você recomendaria as farmácias Pague Menos para amigos e familiares?

- Sim Não

LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-CONSUMO POR MEIO DA COLETA SELETIVA DOMÉSTICA NA TORRE VENEZUELA DO CONDOMÍNIO AMÉRICA DO SUL

Roberta Maria de Almeida Pereira

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
p.roberta30@yahoo.com.br

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. Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7. Coordenador do MBA em Gestão da Engenharia de Produção da UNI7.
jean_m_felizardo@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo geral deste estudo de caso é analisar a percepção do uso da coleta seletiva doméstica como processo logístico reverso de pós-consumo pelos moradores da Torre Venezuela do Condomínio América do Sul. Os condomínios que utilizam a coleta seletiva como forma correta de descarte dos seus resíduos podem obter resultados positivos, como reciclagem de materiais, lucros financeiros e redução da degradação ambiental. O método quanto ao objetivo é uma pesquisa exploratória-descritiva, por meio de investigação bibliográfica e de campo, de natureza quantitativa por meio de um questionário estruturado para a coleta de dados, que foram tratados com a técnica de análise estatística descritiva. Os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo demonstraram que, apesar de terem pouco conhecimento sobre logística reversa e coleta seletiva, os condôminos tem muito interesse em participar de um programa no condomínio. Portanto, ressalta-se a importância do tema em estudo e o quanto a sociedade em geral ainda tem que contribuir para uma gestão adequada dos resíduos sólidos, podendo ser realizada e implementada também em outros condomínios.

PALAVRAS-CHAVE: Coleta Seletiva Doméstica. Condomínio. Fortaleza. Logística Reversa de Pós-consumo. Resíduos Sólidos.

ABSTRACT

The primary objective of this case study is to analyze the perceptive uses of the domestic selective collection as a reverse logistics process of post-consumption by the Venezuela Tower of South American Condominium residents. The condominiums that uses the selective collection as a way to discard their residues can obtain positive results, such as recycling of materials, financial gains and ambiental degradation reduction. The metod in relation to the objective is an exploratory descriptive analysis, through bibliographical investigation and case study, of a quantitative nature by means of a structured questionnaire for the obtention of data, which were treated with a technique called descriptive statistical analysis. The results obtained in field research demonstrated that, albeit they have little knowledge about the reverse logistics and selective disposals, condominium owners have a lot of interest in participating in the condominium program. So, highlighting the importance of the subject under scrutiny and the fact that society in common still has to contribute to an adequate management of solid disposal, and can be carried out and become implemented in other similar condominiums.

KEYWORDS: Condominium. Fortaleza. Post-Consumer Reverse Logistics. Selective Domestic Collection. Solid Residues.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a ecologia e o meio ambiente cresce junto com a população e a industrialização. Sendo que, uma das principais questões é o tratamento dos resíduos sólidos, isso porque o mundo industrializado sofisticou os canais de distribuição para matérias-primas e produtos acabados, porém, deu pouca atenção aos resíduos gerados no processo industrial e de pós-consumo (FELIZARDO, 2005).

Cada vez mais as questões ambientais tem sido colocadas em pauta no Brasil e no mundo. Devido o consumo excessivo de produtos há um grande aumento na geração de resíduos sólidos e com ela a preocupação com sua destinação adequada. Os lixões se espalham pelo país contribuindo com a poluição ambiental. Contudo, a maior parte da população, 85% não realiza a separação dos resíduos em suas residências, e a quantidade de material que está sendo reciclado também vem caindo (CALIXTO, 2016).

Segundo dados da Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE, 2016), são gerados anualmente cerca de 78,3 milhões de toneladas de resíduos sólidos urbanos no Brasil. O montante coletado em 2016 foi de 71,3 milhões de toneladas, o que evidencia que 7 milhões de toneladas de resíduos não foram objeto de coleta, tendo destinação imprópria.

Desse total, 41,7 milhões de toneladas foram enviadas para aterros sanitários e 29,7 milhões de toneladas foram para lixões e aterros controlados, onde não há o devido tratamento dos resíduos e do solo (ABRELPE, 2016).

Devido a essa preocupação, foi criada em 02 de agosto de 2010, a Lei Federal n. 12.305 sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que procura organizar a forma com que o país lida com o lixo e exigir dos setores públicos e privados transparência no gerenciamento de seus resíduos (ECYCLE, 2013).

A logística reversa de pós-consumo agrega um conjunto de operações e ações ligadas, que compreende a redução de matéria-prima primária até a destinação final correta de produtos, materiais e embalagens com o seu consecutivo reúso, reciclagem e produção de energia (PEREIRA *et al.*, 2012).

Apenas 60% dos municípios tem alguma iniciativa de coleta seletiva, mas a quantidade de resíduos sólidos urbanos que de fato retornam à cadeia produtiva não chega a 2%. O Brasil perde, por não reciclar, cerca de R\$ 8 bilhões por ano (IPEA, 2013).

No estado do Ceará são geradas diariamente 9.711 toneladas de resíduos sólidos em áreas urbanas. Cerca de 7.500 toneladas são recolhidas pelo serviço de limpeza dos municípios e desse total 44,9% é levado para aterros sanitários, o restante tem destinação incorreta (ABRELPE, 2015).

A capital cearense, Fortaleza, gera anualmente cerca de 596 toneladas de lixo domiciliar. Deste montante, 36,7% são materiais recicláveis. O percentual equivale a cerca de 219 toneladas por ano de lixo potencialmente reciclável, mas que nem sempre chega a este destino. Segundo o Plano Municipal de Resíduos Sólidos (PMRS), o índice de reciclagem da cidade chega a cerca de 6,4% (TALICY, 2016).

Os condomínios são grandes geradores de resíduos e grande parte deles pode ser facilmente separado e destinado a reciclagem ou reúso, por isso, o interesse em realizar este estudo, para analisar a percepção dos moradores com relação a importância da coleta seletiva doméstica na Torre Venezuela do Condomínio América do Sul.

O **problema de pesquisa** do presente estudo é responder: como os moradores percebem o uso da logística reversa de pós-consumo por meio da coleta seletiva doméstica na Torre Venezuela do Condomínio América do Sul?

O **objetivo geral** é analisar a percepção do uso da coleta seletiva doméstica como processo logístico reverso de pós-consumo pelos moradores da Torre Venezuela do Condomínio América do Sul.

Os **objetivos específicos teóricos** deste estudo são: descrever o processo de logística reversa de pós-consumo; identificar o processo de coleta seletiva doméstica; e, identificar os tipos de resíduos sólidos urbanos. Já o **objetivo específico empírico** é identificar a percepção dos moradores da Torre Venezuela do Condomínio América do Sul, sob o uso da logística reversa de pós-consumo por meio da coleta seletiva doméstica.

A estrutura do presente artigo científico é composta por cinco capítulos. O primeiro é a introdução do trabalho, o segundo trata da revisão de literatura e o

terceiro trata do método utilizado na pesquisa. O quarto capítulo trata dos resultados obtidos na pesquisa de campo e o quinto capítulo das considerações finais, seguidos das referências, apêndices e anexos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção foram apresentados os fundamentos existentes na literatura científica sobre o tema em questão que orientaram esta pesquisa: logística reversa de pós-consumo, Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), coleta seletiva, tipos de resíduos e materiais recicláveis.

2.1 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-CONSUMO

Nesta subseção, foram apresentados os fundamentos relacionados à logística reversa e seus canais de distribuição reversos, à logística reversa de pós-consumo e sua legislação em âmbito nacional, estadual e municipal e a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).

2.1.1 Logística Reversa

A logística reversa é uma área da logística empresarial que tem como objetivo possibilitar o retorno de bens, ou de seus materiais constituintes, de pós-consumo ou pós-venda ao ciclo produtivo, por meios dos canais de distribuição reversos, agregando valor econômico, ecológico, entre outros (LEITE, 2009).

A Lei n. 12.305/2010 trata a logística reversa no artigo 3, inciso XII, como:

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

O Decreto n. 7.404/2010, no capítulo 3, dispõe sobre a logística reversa, seus instrumentos e forma de implantação, que serão operacionalizados por meio de acordos setoriais, regulamentos e termos de compromisso; se estendendo a

produtos comercializados em embalagens plásticas, metálicas ou de vidro, considerando os impactos à saúde pública e ao meio ambiente (BRASIL, 2010b).

No artigo 18, o Decreto n. 7.404/2010, obriga os fabricantes, distribuidores e importadores de produtos perigosos como agrotóxicos, pilhas, baterias, pneus, óleos, lâmpadas e produtos eletrônicos, a estruturar e implementar sistemas de logística reversa, para o retorno destes produtos e embalagens após o consumo (BRASIL, 2010b).

2.1.2 Canal de Distribuição Reverso

Os canais de distribuição reversa de pós-consumo (CDR-PC) estão configurados segundo fases de comercialização em que os bens de pós-consumo são disponibilizados. Considera-se que não só os bens em suas formas originais fluem pelo canal, como também partes, peças, materiais constituintes e resíduos que de uma forma ou de outra poderão retornar à cadeia pelos subsistemas de revalorização (desmanche, reúso e reciclagem) (PEREIRA *et al.*, 2012).

Os canais de distribuição reversos de pós-consumo são constituídos pelo fluxo reverso de uma parcela de produtos e de materiais constituintes originados no descarte dos produtos, após finalizada sua utilidade original, retornam ao ciclo produtivo de alguma maneira (LEITE, 2009).

Esse canal reverso pode, por sua vez, ser subdividido em dois subcanais reversos: de reciclagem ou de reúso. No limite, em caso de impossibilidade de reintegração aos sistemas produtivos, os materiais podem ser direcionados para disposição final (BARTHOLOMEU; CAIXETA-FILHO, 2011).

2.1.3 Logística Reversa de Pós-Consumo

Logística reversa de pós-consumo refere-se aos produtos consumidos descartáveis e reutilizáveis, matéria-prima ou embalagens recicláveis e sucatas ou resíduos industriais recapturáveis que retornam para reprocessamento (alguns produtos ou materiais necessitam atender à legislação ambiental), como baterias de automóvel, embalagens de alumínio, aparas de usinagem e serralheria, embalagens

de polietileno tereftalado (PET), entre outros (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Os bens de pós-consumo são classificados com relação à sua vida útil: produtos duráveis duram anos ou décadas, produtos semiduráveis duram alguns anos ou meses e os produtos descartáveis duram algumas semanas ou no máximo seis meses (PEREIRA *et al.*, 2012).

É a área de atuação da logística reversa que equaciona e operacionaliza igualmente o fluxo físico e as informações correspondentes de bens de pós-consumo descartados pela sociedade em geral, que retornam ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo por meio dos canais de distribuição reversos específicos (LEITE, 2009).

Tais canais reversos de pós-consumo são possíveis em virtude de uma série de fatores, como exigências legais, revalorização econômica, interesses mercadológicos, interesses ecológicos e ambientais, hábitos de consumo industriais e da sociedade (PEREIRA *et al.*, 2012).

2.1.4 Logística Reversa de Pós-Consumo e a Legislação

A Lei n. 12.305/2010 instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), dispondo sobre seus princípios, objetivos e instrumentos, bem como sobre diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis (BRASIL, 2010a).

O Decreto n. 7.404/2010, em seu artigo 5, trata da responsabilidade compartilhada do ciclo de vida dos produtos entre fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e titulares do poder público de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, que são atribuições individualizadas e encadeadas para reduzir o volume de resíduos sólidos gerados e os impactos à saúde humana e ao meio ambiente (BRASIL, 2010b).

O Plano Estadual de Resíduos Sólidos (PERS) do estado do Ceará, instituído pela Lei n. 16.032/2016, constitui um conjunto de ações voltadas à busca de soluções para os problemas resultantes do inadequado gerenciamento dos resíduos sólidos e traz em seu artigo 6 seus princípios, dentre eles: a visão sistêmica, na

gestão dos resíduos sólidos, que considere as variáveis ambiental, social, cultural, econômica, tecnológica e de saúde pública; a cooperação entre as diferentes esferas do Poder Público, o setor empresarial e demais segmentos da sociedade e o reconhecimento do resíduo sólido reutilizável e reciclável como um bem econômico e de valor social, gerador de trabalho e renda e promotor de cidadania (CEARÁ, 2016).

A Prefeitura Municipal de Fortaleza apresentou em maio de 2015, na Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), o “Programa de Ações para Gestão de Resíduos Sólidos”, que implantará treze ações de curto, médio e longo prazo para melhoria da limpeza urbana na cidade de Fortaleza. Dentre elas: a revisão da legislação do grande gerador de resíduos; implantação de sistema eletrônico de controle de resíduos sólidos; ciclomonitoramento de pontos de lixo ilegais; instalação de duas mil lixeiras; o “Programa Recicla Fortaleza”, por meio dos ecopontos da cidade; implantação de áreas de recebimento de resíduos da construção civil (RCC) e o projeto “Reciclando Atitudes”, que visa despertar a reflexão da sociedade para a gestão adequada dos resíduos sólidos (FORTALEZA, 2015).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela Lei n. 12.305/2010, no artigo 55, estabeleceu um prazo de dois anos, a contar da data de publicação da mesma, para que esses dois planos (Estadual e Municipal) de gestão de resíduos sólidos fossem elaborados, o que só veio ocorrer em 2016 e 2015, respectivamente (BRASIL, 2010a).

Diante do exposto, com o processo da logística reversa de pós-consumo, faz-se necessário conhecer a coleta seletiva e seus diversos tipos; e a legislação correspondente, conforme exposto na próxima seção.

2.2 COLETA SELETIVA DOMÉSTICA

A denominação “coleta seletiva” normalmente é reservada à operação que compreende a coleta seletiva de porta em porta, tanto em domicílios como no comércio, a coleta seletiva nos chamados pontos de entrega voluntária (PEV), remunerada ou não, e a coleta seletiva em locais específicos, dirigida principalmente aos produtos descartáveis, com prévia seleção desse material descartado ou realizada para o respectivo material descartado (LEITE, 2009; PEREIRA *et al.* 2012).

O Decreto n. 7.404, de 23 de dezembro de 2010, que regulamenta a Lei n. 12.305 de 2010, trata, no capítulo 2, da coleta seletiva, responsabilizando o serviço público de limpeza urbana pela segregação prévia e manejo dos resíduos sólidos, conforme sua composição ou constituição e pela definição de acondicionamento adequado e disponibilização desses resíduos, priorizando a participação de cooperativas e associações de catadores no sistema de coleta seletiva (BRASIL, 2010b).

2.2.1 Coleta de Materiais de Pós-Consumo

A estrutura operacional existente no estado do Ceará para a coleta é constituída por veículos tipo caçambas basculantes, caminhões de carroceria de madeira, tratores com reboque e compactadores, que são utilizados em apenas 70 municípios. Na maioria dos municípios do estado do Ceará o destino final dos resíduos sólidos urbanos coletados ainda são os lixões (CEARÁ, 2015). O Decreto n. 7.404/2010 em seu artigo 51, inciso X, que trata do plano municipal de gestão de resíduos sólidos, inclui o cálculo dos custos da prestação dos serviços de limpeza urbana, podendo haver cobrança a ser paga pela população (BRASIL, 2010b).

Os lixões são áreas totalmente despreparadas que recebem o lixo a um custo baixíssimo, sem critérios técnicos ou medidas de proteção ambiental e à saúde pública, gerando efeitos devastadores para a sociedade em geral (PEREIRA *et al.*, 2012).

De acordo com Leite (2009), dentre as formas de coleta de bens de pós-consumo, pode-se citar:

- a) **coleta domiciliar do lixo** – embora inexistente em algumas regiões, é a principal fonte de captação de bens descartados, onde se misturam materiais orgânicos e inorgânicos que são dispostos em aterros e lixões;
- b) **coleta seletiva domiciliar** – compreende domicílios particulares e comerciais, há uma prévia seleção dos materiais, selecionando os não orgânicos como vidro, metal, plásticos, embalagens e papéis, resultando em um aproveitamento econômico e diminuição dos resíduos sólidos descartados;

c) **coleta seletiva em pontos de entrega voluntária (PEV)** – recolhe diversos tipos de materiais e embalagens já separados e descartados pela população, podendo ser remunerado ou não, incentivando a reciclagem;

d) **coleta informal** – é a coleta manual feita em pequenas quantidades por catadores e carroceiros, que vendem para os sucateiros e estes para as indústrias de reciclagem.

A Lei n. 12.305/2010 que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), traz no artigo 3, inciso V, a definição de coleta seletiva como a coleta de resíduos sólidos previamente segregados conforme sua constituição ou composição (BRASIL, 2010a).

A coleta seletiva domiciliar, ao desviar as quantidades que iriam para os aterros ou outra deposição final, propicia uma oferta de resíduos de qualidade superior à obtida por meio da seleção feita pelos catadores nos aterros, permitindo atividades empresariais com melhor eficiência operacional e econômica (LEITE, 2009).

Segundo pesquisa realizada pelo CEMPRE (Compromisso Empresarial para Reciclagem) (2016), apenas 1055 municípios brasileiros operam programas de coleta seletiva, dos quais 81% estão localizados nas regiões sul e sudeste, atendendo cerca de 31 milhões de brasileiros. Os programas de maior êxito contemplam mais de um tipo de coleta seletiva, 54% dos municípios realizam a coleta por meio de PEVs e cooperativas de catadores, enquanto 29% dos municípios utiliza a coleta de porta-em-porta, devendo ter uma maior atenção por parte dos gestores municipais.

O município de Fortaleza conta com 39 ecopontos, onde a população pode ter acesso aos benefícios do programa “Recicla Fortaleza” que gera descontos na conta de energia e créditos no bilhete único na troca de resíduos recicláveis. Desde 2015 os ecopontos já receberam cerca de 19 mil toneladas de resíduos. Um estudo para viabilizar a coleta seletiva de porta-em-porta de acordo com a demanda da população também está em andamento (FORTALEZA, 2018a).

Outras ações relacionadas a coleta de resíduos em Fortaleza vem sendo realizadas numa parceria da prefeitura municipal e a Secretaria Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente (SEUMA), como o projeto “Reciclando Atitudes” que busca desconstruir práticas de descarte irregular de resíduos sólidos. Essas ações

conjuntas contam com a parceria e o apoio da Secretaria Municipal de Conservação e Serviços Públicos (SCSP), que é responsável por planejar e executar as políticas públicas de limpeza urbana e tem como órgão vinculado a Autarquia de regulação, fiscalização e controle de serviços públicos de saneamento ambiental (ACFor), são veiculadas constantemente no *site* da prefeitura municipal de Fortaleza (FORTALEZA, 2018b).

Diante do exposto sobre coleta seletiva, faz-se necessário conhecer os tipos de resíduos sólidos urbanos e sua legislação específica, conforme exposto na próxima seção.

2.3 TIPOS DE RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS

Nas cidades brasileiras a problemática ambiental gerada pelo lixo é de difícil solução. O crescimento da população, gerou também o aumento no volume de resíduos. A maioria das cidades apresentam um serviço de coleta que não prevê a segregação dos resíduos na fonte e que, geralmente, destina esses resíduos a locais a céu aberto. Esse mau gerenciamento, além de provocar gastos financeiros, provoca graves danos ambientais e compromete a saúde e o bem-estar da população (PEREIRA *et al.*, 2012).

A Lei n. 12.305/2010 que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), traz no artigo 3, inciso XVI, a definição de resíduos sólidos como: material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, cuja destinação final se procede nos estados sólido ou semissólido, bem como gases contidos em recipientes e líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou em corpos d'água (BRASIL, 2010a).

Ainda de acordo com a Lei n. 12.305/2010, os resíduos sólidos urbanos se classificam em: (BRASIL, 2010a)

1. quanto à origem:
 - a) resíduos domiciliares – os originários de atividades domésticas em residências urbanas;
 - b) resíduos de limpeza urbana – os originários da varrição, limpeza de logradouros e vias públicas e outros serviços de limpeza urbana.

2. quanto à periculosidade:

- a) resíduos perigosos – aqueles que, em razão de suas características de inflamabilidade, corrosividade, reatividade, toxicidade, patogenicidade, carcinogenicidade, teratogenicidade e mutagenicidade, apresentam significativo risco à saúde pública ou à qualidade ambiental, de acordo com lei, regulamento ou norma técnica;
- b) resíduos não perigosos – aqueles não enquadrados na alínea “a”.

O Decreto n. 7.404, de 23 de dezembro de 2010, trata em seu artigo 5 da responsabilidade compartilhada, onde fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos são responsáveis pelo ciclo de vida dos produtos (BRASIL, 2010b).

De acordo com a Resolução 275/2001 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), em seu artigo 1, estabelece o código de cores para os diferentes tipos de resíduos, a ser adotado na identificação de coletores e transportadores, bem como nas campanhas informativas para a coleta seletiva: metal – amarelo; vidro – verde; papel/papelão – azul; plástico – vermelho; madeira – preto; resíduos orgânicos – marrom; resíduos ambulatoriais e de serviços de saúde – branco; resíduos radioativos – roxo; resíduos perigosos – laranja, e resíduo geral não reciclável ou misturado, ou contaminado não passível de separação – cinza (BRASIL, 2001).

O capítulo 2 apresentou a logística reversa, seus canais de distribuição, a coleta seletiva e os diferentes tipos de resíduos sólidos urbanos. Na seção seguinte foi exposto o método adotado para a realização do presente artigo científico.

3 MÉTODO

O 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).

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a percepção do uso da coleta seletiva doméstica como processo logístico reverso de pós-consumo pelos moradores da Torre Venezuela do Condomínio América do Sul. Para alcançar o objetivo supracitado, foram descritos nas próximas subseções, os procedimentos metodológicos que caracterizam este artigo científico.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Pesquisa é um procedimento formal de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico para conhecer a realidade (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto aos objetivos esta pesquisa é exploratória, pois proporciona maior familiaridade com o problema, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos que contribuam para a compreensão; é também descritiva; pois seu objetivo é descrever características da população em estudo, identificando relações entre variáveis (GIL, 2010).

Quanto aos procedimentos esta pesquisa é bibliográfica, pois foi elaborada com base em materiais já publicados (GIL, 2010).

É uma pesquisa de campo, pois teve como objetivo obter informações acerca de um problema, para o qual se procura resposta (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Se caracteriza também como pesquisa quantitativa, pois pode ser mensurada, traduzida em números e informações para classificá-la (MATIAS-PEREIRA, 2012).

3.2 ESTUDO DE CASO – TORRE VENEZUELA DO CONDOMÍNIO AMÉRICA DO SUL

Estudo de caso é a pesquisa sobre determinado indivíduo ou grupos para examinar aspectos de suas vidas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Consiste num profundo estudo de um objeto permitindo seu amplo conhecimento (GIL, 2010).

A Torre Venezuela do Condomínio América do Sul foi escolhida como objeto deste estudo por não ter em suas instalações um espaço adequado e delimitado para a separação dos resíduos sólidos coletados, contribuindo assim para o aumento de resíduos descartados de forma inadequada, que poderiam servir para a reciclagem e reuso.

O tipo de amostra utilizada foi a não probabilística intencional, na qual são escolhidos sujeitos que representem o “bom julgamento” da população (MATIAS-PEREIRA, 2012). Foram selecionados 45 moradores, um membro responsável por apartamento, de um total de 50 apartamentos, porque a pesquisadora reside nesta torre.

3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta seção foram apresentados o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa e os procedimentos empregados para sua aplicação.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário estruturado, com perguntas fechadas, dicotômicas, de múltipla escolha e uma questão aberta. Questionário é um conjunto de questões que devem ser respondidas por escrito pelo pesquisado e traduz os objetivos específicos da pesquisa (GIL, 2010).

O pré-teste consiste em testar o instrumento de pesquisa escolhido, com uma pequena parte da população, a fim de evitar que a pesquisa chegue a resultados falsos (MARCONI; LAKATOS, 2010). O pré-teste foi realizado no dia 26 de março de 2018 com 5 condôminos, de um total de 50, da Torre Venezuela do Condomínio América do Sul, que não responderam a versão final do questionário.

Após o pré-teste, foram feitas as alterações no questionário e construída a sua versão final. O contato para aplicação do questionário foi feito junto ao Síndico e posteriormente com os condôminos, que são os envolvidos com o objetivo do estudo. Foi solicitada autorização do Síndico da Torre Venezuela do Condomínio América do Sul, para que os dados necessários fossem coletados, conforme Apêndice A (p. 25).

3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Nesta subseção foi apresentado o método de coleta, tabulação e tratamento dos dados utilizados para a análise dos resultados da pesquisa de campo.

O questionário foi aplicado dia 03 de abril de 2018, com 45 condôminos do total de 50, da Torre Venezuela do Condomínio América do Sul. A coleta de dados

envolve a determinação da população, a elaboração do instrumento de coleta e os tipos de dados e de coleta (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A tabulação foi feita manualmente, em planilha do *Microsoft Office Excel*®, buscando facilitar a verificação dos dados, transformação e análise estatística. A tabulação dispõe os dados em tabelas para facilitar a verificação das relações entre eles, permitindo a análise dos dados e sua representação gráfica (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O tratamento dos dados é a descrição dos procedimentos adotados na tabulação e análise dos dados (MATIAS-PEREIRA, 2012). A análise estatística descritiva organiza conjuntos de dados em tabelas, agrupando-os em intervalos chamados de classes e formando uma distribuição de frequência (LARSON; FARBER, 2010).

A distribuição de frequências é um agrupamento de dados em classes, de tal forma que contabiliza-se o número de ocorrências em cada classe. O número de ocorrências de uma determinada classe recebe o nome de frequência absoluta. Já a frequência relativa é o quociente entre a frequência absoluta da classe correspondente e a soma das frequências (total observado) (PORTAL, 2015).

No Apêndice B (p. 26) podem ser visualizados, de forma resumida, os procedimentos metodológicos de investigação seguidos por esta pesquisa científica.

Esta seção teve a finalidade de apresentar as técnicas que foram utilizadas no processo de coleta de dados, além de descrever como foram feitos os levantamentos desses dados para obter os resultados desta pesquisa apresentados na seção 4.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção foi analisada a percepção do uso da coleta seletiva doméstica como processo logístico reverso de pós-consumo pelos moradores da Torre Venezuela do Condomínio América do Sul de acordo com as informações obtidas na pesquisa de campo por meio dos questionários padronizados e estruturados e com base na revisão de literatura deste estudo.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – TORRE VENEZUELA DO CONDOMÍNIO AMÉRICA DO SUL

A Torre Venezuela é uma das três torres do Condomínio América do Sul e foi escolhida para fazer parte deste estudo pela facilidade de acesso. Está localizada à rua Inácio Vasconcelos, 245 no bairro Messejana. Começou a ser construído em 1996, mas sua obra só foi concluída em 2001. Em 2002 começaram a chegar os primeiros moradores. A torre possui 17 andares tendo, do primeiro ao décimo sexto, três apartamentos cada andar e no décimo sétimo apenas dois apartamentos, totalizando 50 apartamentos.

Possui em seu pavimento térreo a portaria, a garagem, a casa de máquinas, o salão de festas, o parquinho, o reservatório do gás de cozinha e o espaço reservado para o acondicionamento das lixeiras. Neste pavimento existem algumas lixeiras, mas que não fazem distinção de materiais.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da aplicação dos questionários estruturados, foram analisados os conhecimentos dos condôminos com relação à coleta seletiva de resíduos sólidos no município de Fortaleza e sua destinação, o conhecimento da legislação e o interesse em participar e colaborar com programas que visem a destinação adequada dos resíduos gerados em sua residência.

No Apêndice D (p. 30), pode ser visualizado, de forma resumida, os resultados da pesquisa de campo, que obteve o total de 45 respondentes.

Após a análise dos dados colhidos, foi possível observar que, 86% dos respondentes tem idade superior a 32 anos e 58% dos respondentes são do gênero feminino, o que demonstra a participação efetiva da mulher nos processos de tomada de decisão em sua residência, visto que, 58% dos respondentes moram com seu cônjuge e 56% dos respondentes tem o nível de instrução de graduação, supondo que tenham um maior nível de conhecimento sobre questões sociais.

Em relação às questões 5 a 14, o intuito foi dimensionar o conhecimento dos condôminos sobre coleta seletiva doméstica. Nas questões 5 e 6, 95% e 80% dos respondentes, respectivamente, afirmam já ter ouvido falar e conhecem coleta

seletiva de acordo com a definição de Pereira *et al.* (2012) (p. 6) mas, na questão 7, 78% afirmam não praticar a coleta seletiva doméstica em sua residência, o que demonstra falta de proatividade das pessoas em fazer o que conhece e é correto deixando de trazer benefícios a si próprio.

Com relação à associação das cores respectivas dos recipientes para a coleta seletiva dos resíduos, 29% dos condôminos não souberam responder. Dos respondentes, 81% demonstraram possuir conhecimento em relação aos resíduos orgânicos e plástico, 78% tem conhecimento em relação ao papel/papelão, e 72% tem conhecimento em relação ao metal e ao vidro de acordo com as normas estabelecidas pelo CONAMA na revisão de literatura (p. 10) por Brasil (2001). Alguns respondentes afirmaram que foram respondendo a questão por eliminação e outros pediram ajuda de alguém em sua residência, o que deixa claro que o nível de conhecimento real deva ser considerado parcialmente.

Dentre os respondentes, 78% não sabem o tratamento que é dado ao lixo doméstico em sua cidade (questão 9), mesmo a questão trazendo informação a respeito do que geralmente acontece com os resíduos coletados nos municípios brasileiros de acordo com Ceará (2015) (p. 7); e 60% afirmam não saber para onde vão os resíduos sólidos gerados em sua residência depois de recolhidos pela prefeitura (questão 10); o que também foi confirmado na questão 16 por 71% dos respondentes.

Sobre os canais de destinação final dos resíduos sólidos (questão 11), 65% dos respondentes afirmam não conhecerem, os quais, segundo Pereira *et al.* (2012) descrito na revisão de literatura (p. 4), são o reúso, a reciclagem e o desmanche; e 78% não faz uso de nenhum deles (questão 12). Com relação ao nível de preocupação com o descarte dos resíduos, 46% afirmam ter nível ruim ou péssimo, demonstrando a falta de comprometimento dos condôminos com relação a questão ambiental, reforçando o que afirma Calixto (2016) na revisão de literatura (p. 1).

Na questão 14, que questiona sobre o conhecimento de leis estaduais ou municipais, 62% não sabem se existe legislação sobre coleta seletiva. Esse resultado demonstra a falta de interesse das pessoas em se informarem sobre a legislação por achar muitas vezes um assunto chato e que só é importante de fato para quem trabalha na área do direito, e também a falta de uma divulgação mais expressiva por parte do poder público sobre o Plano Estadual de Resíduos Sólidos

(PERS) instituído pela Lei n. 16.032/2016 citado na revisão de literatura (p. 6) por Ceará (2016).

No que diz respeito ao conhecimento dos condôminos sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos (questão 15), 78% consideram seu conhecimento regular ou ruim. Essa falta de conhecimento da legislação, em vigor desde 2010, que dispõe no artigo 55, o prazo de dois anos após a data de sua publicação para a elaboração do plano de gestão de resíduos sólidos em todos os estados e municípios, descrito na revisão de literatura (p. 6) por Brasil (2010a), traz à tona a necessidade de maior participação do poder público com ações de conscientização e divulgação da mesma, o que deveria ter acontecido até 2 de agosto de 2012.

Na questão 17, que traz o Decreto n. 7.404/2010 que trata, em seu artigo 5, da responsabilidade compartilhada, citada na revisão de literatura (p. 5) por Brasil (2010b), 70% dos respondentes consideram seu conhecimento a respeito da mesma regular ou ruim, resultado que fortalece a falta de interesse dos condôminos em realizar a coleta seletiva e uma necessidade de mudança de postura, de se cobrar mais como corresponsável.

Essa falta de conhecimento sobre a responsabilidade individual se reflete também na questão 27, onde 60% dos respondentes afirmam não saber qual dia que o caminhão de lixo faz essa coleta de resíduos e também não tem conhecimento de algum catador que faça coleta de materiais recicláveis no condomínio (questão 31), mostrando falta de interesse dos mesmos em realizar o acompanhamento desses processos.

Com relação à escala sobre quem é o maior responsável pela criação e implantação de programas de coleta seletiva no município de Fortaleza (questão 18), 36% dos respondentes afirmam ser o município e a sociedade civil, ratificando a ideia apresentada no Plano Nacional de Resíduos Sólidos, disposto no Decreto 7.404/2010, que trata do Plano Municipal de Resíduos Sólidos e traz o poder municipal como titular e responsável pela organização, manutenção e manejo no processo da coleta desses resíduos, de acordo com a revisão de literatura (p. 7).

Com relação às propagandas do governo do estado do Ceará sobre coleta seletiva, 98% não viu nem ouviu em qualquer meio de comunicação. Com relação a cobrança, se houvesse algum tipo de taxa para manutenção da coleta seletiva, 20% dos respondentes disseram que não praticariam porque “já pagamos muitas taxas”

(RESPONDENTE 1) e “o retorno dessas taxas é ineficiente” (RESPONDENTE 9), opiniões que entram em contradição com o Decreto n. 7.404/2010, que prevê possível cobrança de taxa para manutenção dos serviços de coleta, descrito na revisão de literatura (p. 7) por Brasil (2010b).

Na questão 21, sobre programas já existentes no município, 27% dos respondentes afirmam ter conhecimento do programa da companhia energética ENEL com foco na coleta seletiva, e dos que não conhecem, 100% afirmaram que separariam os resíduos gerados em sua residência caso houvesse algum programa (questão 22).

Já na questão 23, 42% dos respondentes fariam a coleta seletiva se recebessem um bônus por isso, o que demonstra a falta de atenção e conhecimento da população com relação aos “ecopontos” espalhados pela cidade de Fortaleza, que começaram a ser instalados em 2015 pela prefeitura municipal de acordo com o Programa de Ações para Gestão de Resíduos Sólidos citado na revisão de literatura (p. 6) por Fortaleza (2015).

Os 55%, ainda na questão 23, que dizem que fariam mesmo que não recebessem bônus por isso se contradizem, porque na questão 7, 78% afirmaram não fazer essa separação em suas residências e, na questão 33, 87% afirmaram que participariam ativamente caso houvesse a coleta seletiva no condomínio, então já deveriam realizar essa separação dos resíduos.

Em relação às visitas de agentes ambientais, 100% dos respondentes afirmam nunca ter recebido nenhuma visita e também, 96% não sabem para qual órgão ligar para receber informações a respeito de coleta seletiva no município, o que leva a crer que os respondentes não conhecem os órgãos municipais responsáveis pelas questões de limpeza, saneamento e urbanização, que são a Secretaria Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente (SEUMA), a Secretaria Municipal de Conservação e Serviços Públicos (SCSP) e a Autarquia de Regulação, Fiscalização e Controle de Serviços Públicos de Saneamento Ambiental (ACFor) citados na revisão de literatura (p. 9), por Fortaleza (2018b).

Com relação ao condomínio em estudo, das questões 27 a 33, 98% o considera limpo, mas 93% dos respondentes afirmam não ter recipientes específicos para cada tipo de resíduo no condomínio, o que dificulta e inibe o incentivo dos

condôminos de praticarem a coleta seletiva de acordo com as normas estabelecidas pelo CONAMA na revisão de literatura (p. 10) por Brasil (2001).

No que diz respeito a responsabilidade pela coleta seletiva no condomínio (questão 30), 62% dos respondentes afirmam serem os próprios condôminos, mas não o fazem, falta a disponibilidade de alguém para dar início a essa prática. Atribuem ainda 29% da responsabilidade à empresa que administra o condomínio e 9% ao síndico. Sobre algum programa voltado para a coleta seletiva no condomínio, 100% dos respondentes afirmaram nunca terem participado, esse resultado possivelmente tenha ocorrido devido à falta de conhecimento e interesse em assumir as responsabilidades que o processo de implementação de um programa de coleta seletiva traz.

Sobre a questão aberta 34, que permitia aos condôminos fornecerem sua opinião, críticas e sugestões acerca desta pesquisa e da temática em foco, a maioria se mostrou bastante interessada em participar da coleta seletiva no condomínio, mas cobraram uma participação maior do poder público no que diz respeito a informação, pois não há divulgação dos programas e ações que a prefeitura vem realizando. Disseram também que a iniciativa tem que partir de cada um, e que é interessante que toda a Torre se engaje no projeto para que o mesmo tenha sucesso.

Diante do exposto, no último capítulo foram apresentadas as considerações finais da autora em relação ao tema discutido e a pesquisa realizada para a obtenção das informações dispostas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já definido, a logística reversa de pós-consumo consiste no retorno de bens descartados pela sociedade após o fim da sua vida útil ao ciclo produtivo ou de negócios por meio dos canais de distribuição reversos. A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) traz a logística reversa como instrumento relacionado a gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos.

A coleta seletiva doméstica é caracterizada pelo processo prévio de seleção de materiais que podem ser reutilizados ou reaproveitados, tanto em domicílios quanto no comércio. Essa coleta pode ser realizada de porta em porta, nos pontos

de entrega voluntária (PEV) ou pelos catadores de materiais recicláveis. A participação efetiva da comunidade é de suma importância, realizando a separação dos resíduos e tendo a consciência dos benefícios que essa atividade traz para toda a comunidade, como ganhos financeiros, sociais e ambientais.

Os resíduos sólidos urbanos são, segundo a Lei n. 12.305/2010, materiais ou substâncias descartadas resultantes de atividade humana em sociedade. Esses materiais podem ser classificados, para utilização nesse estudo, em domiciliares e de limpeza urbana, e também em perigosos e não perigosos. O Conselho Nacional do Meio Ambiente estabelece em sua Resolução 275/2001, o código de cores para os diferentes tipos de resíduos e identificação dos coletores que são: amarelo para metal, azul para papel/papelão, verde para vidro, vermelho para plástico e marrom para resíduos orgânicos.

Considerando a análise dos dados, é percebido que os moradores da torre Venezuela do Condomínio América do Sul sabem o que é coleta seletiva mas não demonstram muita preocupação com relação a prática da mesma, com poucas exceções, e também não tem conhecimento legal e consolidado a respeito das normas que regem a gestão de resíduos sólidos no município de Fortaleza. A logística reversa ainda surge como um tema novo e apesar dos condôminos também se considerarem responsáveis por esse processo, aguardam uma participação maior do poder público com ações de divulgação, informação e implementação de programas mais efetivos.

Os condôminos consideram interessante a implementação do programa de coleta seletiva doméstica no condomínio afirmando que participariam ativamente do programa, mas não tem conhecimento tampouco participam dos programas já realizados pela prefeitura municipal de Fortaleza e que dependem muito do engajamento da população (responsabilidade compartilhada). Falta os condôminos se sentirem realmente responsáveis por essa questão da coleta seletiva e do quanto ela é importante para a conservação do meio ambiente, para o catador que tira dali o seu sustento, para a redução do consumo de matéria prima.

A pesquisa contribuiu trazendo a tona para os condôminos um tema muito importante, que é a gestão dos resíduos sólidos, pois a cada dia a quantidade de lixo gerada pela população aumenta e vem preocupando pessoas que trabalham diretamente com a gestão dos resíduos. Para o condomínio também foi importante

porque fez com que as pessoas se questionassem sobre o seu papel na sociedade de ter atitudes corretas que contribuam para um ambiente mais equilibrado, se preocupar mais em consumir menos, ver que o que é descartado por alguém tem um grande valor para outras pessoas e para a sociedade, que cada um é responsável pelo meio em que vive, que não é preciso esperar só pelo outro para se ter uma mudança de atitude com relação ao lixo.

Apesar de ser moradora da torre objeto de estudo, a pesquisadora teve muita dificuldade em conseguir que os condôminos respondessem o questionário, pois não foi autorizada a subir e realizar a pesquisa porta-a-porta, tendo que aguardar os condôminos no *hall* de entrada do prédio, o que tornou a abordagem difícil pois as pessoas geralmente estão saindo apressadas ou chegando muito cansadas, com compras e não tem disponibilidade imediata para responder o questionário. Outra limitação foi a falta de literatura bibliográfica específica sobre coleta seletiva doméstica.

Como proposta de estudo futuro seria a implementação de um programa de coleta seletiva doméstica na Torre Venezuela do Condomínio América do Sul que, diante da vontade dos condôminos em participar, levaria informações a respeito dos processos e materiais reaproveitáveis e sobre a instalação de recipientes específicos para o descarte que seriam discutidas na reunião de condomínio; o que poderia também ser estendido para as demais torres do Condomínio América do Sul, bem como, aplicar o instrumento de pesquisa nas outras duas torres do Condomínio.

REFERÊNCIAS

ABRELPE. Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2015.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2017.

_____. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2016.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2017.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARTHOLOMEU, D. B.; CAIXETA-FILHO, J. V. **Logística ambiental de resíduos sólidos**. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Resolução CONAMA n. 275 de 25 de abril de 2001. **Ministério do Meio Ambiente**. 2001. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=273>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

_____. Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010. **Diário Oficial da República Federativa [do] Brasil**. Brasília, DF. 2010a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em: 08 nov. 2017.

_____. Decreto n. 7.404, de 23 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei n. 12.305, de 02 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. **Diário Oficial da República Federativa [do] Brasil**. Brasília, DF. 2010b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7404.htm>. Acesso em: 02 mar. 2018.

CALIXTO, B. 85% dos brasileiros não tem acesso à coleta seletiva, mostra estudo. **Época**, Rio de Janeiro, jun. 2016. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/colunas-e-blogs/blog-do-planeta/noticia/2016/06/85-dos-brasileiros-nao-tem-acesso-coleta-seletiva-mostra-estudo.html>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

CEARÁ. Plano estadual de resíduos sólidos. **Secretaria do Meio Ambiente do Ceará**. Fortaleza, CE. 2015. Disponível em: <<http://www.sema.ce.gov.br/attachments/article/44259/CENARIOS-min.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

_____. Lei n. 16.032, de 20 de junho de 2016. **Ministério Público do Estado do Ceará**. Fortaleza, CE, 22 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2017/06/Lei-16.032-2016-Politica-Estadual-de-Residuos-Solidos-CE.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

CEMPRE. Compromisso empresarial para reciclagem. **Ciclossoft 2016**. Radiografando a coleta seletiva. Disponível em: <<http://cempre.org.br/ciclossoft/id/8>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

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

ECYCLE. **O que é Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS)?** 2013. Disponível em: <<https://www.ecycle.com.br/component/content/article/67/3705-o-que-e-politica-nacional-de-residuos-solidos-pnrs-urbanos-descartes-danos-saude-meio-ambiente-qualidade-vida-reciclagem-consumo-instrumento-responsabilidade-produto-metas-lixoes.html>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

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: UNI7, 2016. Disponível em: <<http://www.uni7setembro.edu.br/graduacao/administracao/manual-de-normas/>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

FORTALEZA. Prefeitura Municipal. **Prefeito apresenta novo programa de ações para gestão de resíduos sólidos na Câmara Municipal.** 2015. Disponível em: <<https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/prefeito-apresenta-novo-programa-de-acoes-para-gestao-de-residuos-solidos-na>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

_____. Prefeitura Municipal. **Prefeito apresenta ampliação de plano de gestão integrada de resíduos sólidos.** 2018a. Disponível em: <<https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/prefeito-roberto-claudio-apresenta-ampliacao-de-plano-de-gestao-integrada-de-residuos-solidos>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

_____. Prefeitura Municipal. **Prefeitura elimina mais um ponto de lixo em Fortaleza.** abr. 2018b. Disponível em: <<https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/prefeitura-requalifica-mais-um-ponto-de-lixo-em-fortaleza>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Brasil perde R\$ 8 bilhões anualmente por não reciclar.** 2013. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=1170>. Acesso em: 02 mar. 2018.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística aplicada.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Logística reversa de pós-consumo por meio da coleta seletiva doméstica na torre Venezuela do condomínio América do Sul

LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **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.

PEREIRA, A. L. *et al.* **Logística reversa e sustentabilidade**. São Paulo: Cengage, 2012.

PORTAL Action. **Estatística básica**. 2015. Disponível em: <<http://www.portalaction.com.br/estatistica-basica/16-histograma>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

TALICY, Eduarda. Apenas 6,4% do lixo com potencial reciclável é reaproveitado. **Jornal O Povo**, Fortaleza, maio 2016. Disponível em: <<https://www20.opovo.com.br/app/opovo/cotidiano/2016/05/19/noticiasjornalcotidiano,3614986/apenas-6-4-do-lixo-com-potencial-reciclavel-ereaproveitado.shtml?m=0>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da “Torre Venezuela do Condomínio América do Sul” no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 20 de março de 2018.

Eu, ROBERTA MARIA DE ALMEIDA PEREIRA, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Jean Mari Felizardo, solicito permissão para obter voluntariamente do condomínio 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 por meio da coleta seletiva doméstica na Torre Venezuela do Condomínio América do Sul".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

Roberta Maria de Almeida Pereira
Aluna-Pesquisadora

Prof. Jean Mari Felizardo
Orientador da Pesquisa

Adílson Cavalli
Síndico da Torre Venezuela do Condomínio América
do Sul

Apêndice B - Resumo das Características e Organização da Pesquisa

| Caracterização da Pesquisa | | Organização da Pesquisa | |
|--|--------------------------------|---|---|
| Natureza da pesquisa | quantitativa | Objeto empírico | condomínio América do Sul |
| Objetivo da pesquisa | exploratória-descritiva | Quantidade de caso | único |
| Método da pesquisa | estudo de caso | Unidade de análise | organizacional |
| Instrumentos de coleta de dados | questionário estruturado | Unidade de observação | condôminos da Torre Venezuela |
| Análise dos dados | análise estatística descritiva | Enfoque da observação | coleta seletiva doméstica |
| Perspectiva temporal | abril de 2018 | Critério de seleção da amostra do estudo de caso | amostra probabilística intencional com 45 moradores não |

Apêndice C – Instrumento de Pesquisa – Questionário Estruturado

| | | | |
|--|--|---|---|
|  <p>UNI7 CENTRO UNIVERSITÁRIO 7 DE SETEMBRO</p> | <p>PESQUISA SOBRE LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-CONSUMO POR MEIO DA COLETA SELETIVA DOMÉSTICA NA TORRE VENEZUELA DO CONDOMÍNIO AMÉRICA DO SUL E PLANO NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS (PNRS)</p> <p>ARTIGO CIENTÍFICO Curso de Graduação em Administração</p> | | |
| <p>• Instruções para o respondente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Esta pesquisa está dividida em 04 etapas de estudo; 2) Informar a data em que está respondendo o questionário; 3) Na pergunta aberta, o comentário deve ser o mais detalhado possível; 4) Procure não deixar nenhum campo sem resposta, somente o campo “Número”; 5) As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo; 6) Após análise, os resultados consolidados serão disponibilizados aos participantes. <p>Sua participação é extremamente importante para o resultado da pesquisa.</p> | | | |
| Data: | ____/____/2018 | Número: | _____ |
| I – Característica do entrevistado | | | |
| 1 – Idade | | | |
| <input type="checkbox"/> entre 18 e 24 anos | <input type="checkbox"/> entre 25 e 31 anos | <input type="checkbox"/> entre 32 e 38 anos | |
| <input type="checkbox"/> entre 39 e 45 anos | <input type="checkbox"/> entre 46 e 52 anos | <input type="checkbox"/> acima de 53 anos | |
| 2 – Gênero | | | |
| <input type="checkbox"/> masculino | <input type="checkbox"/> feminino | | |
| 3 – Grau de Instrução | | | |
| <input type="checkbox"/> ensino fundamental incompleto | <input type="checkbox"/> graduação | | |
| <input type="checkbox"/> ensino fundamental completo | <input type="checkbox"/> especialização/MBA | | |
| <input type="checkbox"/> ensino médio incompleto | <input type="checkbox"/> mestrado | | |
| <input type="checkbox"/> ensino médio completo | <input type="checkbox"/> doutorado | | |
| 4 – Atualmente você mora: | | | |
| <input type="checkbox"/> sozinho | <input type="checkbox"/> com cônjuge | <input type="checkbox"/> com pais | <input type="checkbox"/> com filhos <input type="checkbox"/> outros |
| II – Conhecimento dos condôminos acerca do processo de coleta seletiva doméstica | | | |
| 5 – Você já ouviu falar em coleta seletiva? | | | |
| <input type="checkbox"/> sim | <input type="checkbox"/> não | | |
| 6 – De acordo com Pereira <i>et al.</i> (2012, p. 40), coleta seletiva é o “tipo de coleta que contém prévia seleção do material descartado ou realizada para o respectivo material descartado”. Considerando a definição apresentada, como você avalia o seu nível de conhecimento sobre coleta seletiva? | | | |
| <input type="checkbox"/> ótimo | <input type="checkbox"/> bom | <input type="checkbox"/> regular | <input type="checkbox"/> ruim <input type="checkbox"/> péssimo |
| 7 – Em sua residência é praticada a coleta seletiva doméstica? | | | |
| <input type="checkbox"/> sim | <input type="checkbox"/> não | | |
| 8 – Baseando-se no seu nível de conhecimento sobre seleção e descarte de resíduos sólidos, correlacione as opções abaixo, indicando a cor do recipiente indicada para o descarte de cada um dos materiais: | | | |
| (01) azul | <input type="checkbox"/> metal | | |
| (02) vermelho | <input type="checkbox"/> papel/papelão | | |
| (03) amarelo | <input type="checkbox"/> plástico | | |
| (04) verde | <input type="checkbox"/> resíduos orgânicos | | |
| (05) marrom | <input type="checkbox"/> vidro | | |

| |
|---|
| 9 – Normalmente o lixo doméstico não recebe nenhum tipo de tratamento específico, vai para os lixões a céu aberto ou para aterros controlados onde são deixados para a decomposição, podendo gerar gases prejudiciais ao meio ambiente, como o metano. Você conhece o processo efetuado no tratamento do lixo doméstico praticado em sua cidade? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 10 – Para onde é destinado e o que acontece com os resíduos sólidos produzidos em sua casa? |
| <input type="checkbox"/> a prefeitura recolhe e uma parte vai para a reciclagem <input type="checkbox"/> a prefeitura recolhe e vai todo para o lixão <input type="checkbox"/> a prefeitura recolhe e você não sabe a destinação dada <input type="checkbox"/> a prefeitura recolhe e é queimado |
| 11 – Os canais de destinação final para os resíduos sólidos são o reúso, a reciclagem, o desmanche e a disposição em aterros sanitários. Você já conhece algum desses canais? |
| <input type="checkbox"/> sim. Qual? _____ <input type="checkbox"/> não |
| 12 – Você faz uso de algum dos canais de destinação final de resíduos sólidos na sua residência? |
| <input type="checkbox"/> sim. Qual? _____ <input type="checkbox"/> não |
| 13 – Como você avalia o seu nível de preocupação com o descarte de resíduos sólidos gerados na sua residência? |
| <input type="checkbox"/> ótimo <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> regular <input type="checkbox"/> ruim <input type="checkbox"/> péssimo |
| 14 – Você sabe se existe lei municipal ou estadual sobre coleta seletiva? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| III – Conhecimento dos condôminos sobre a relação entre coleta seletiva e o Plano Nacional de Resíduos Sólidos |
| 15 – Em 2 de agosto de 2010 foi instituída a Lei n. 12.305, regulamentada pelo Decreto n. 7.404, de 23 de dezembro do mesmo ano, que trata da gestão de resíduos sólidos no Brasil, com objetivos, metas e obrigações para toda a sociedade. Considerando a informação, como você avalia o seu nível de conhecimento sobre essa Lei e o Decreto que a regulamenta? |
| <input type="checkbox"/> ótimo <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> regular <input type="checkbox"/> ruim <input type="checkbox"/> péssimo |
| 16 – De acordo com a Lei n. 12.305/2010, artigo 3º, inciso XVI (BRASIL, 2010a), resíduos sólidos é todo material, substância, objeto ou bem, descartado resultante de atividades humanas em sociedade. Com base na definição supracitada, você sabe qual a destinação dada aos resíduos sólidos gerados na sua residência? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 17 – O Decreto n. 7.404/2010 regulamenta a Lei n. 12.305/2010 que trata em seu artigo 5º que os fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos, todos são responsáveis pelo ciclo de vida dos produtos. Levando-se em consideração as informações supracitadas, qual seu grau de conhecimento a respeito da responsabilidade compartilhada do ciclo de vida dos produtos? |
| <input type="checkbox"/> ótimo <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> regular <input type="checkbox"/> ruim <input type="checkbox"/> péssimo |
| 18 – Quem você considera como maior responsável pela criação e implantação de programas de coleta seletiva no município de Fortaleza? (ordene de 1 a 5, sendo 1 maior responsável e 5 menor responsável) |
| <input type="checkbox"/> município e a sociedade civil <input type="checkbox"/> Estado e município <input type="checkbox"/> município e organizações empresariais <input type="checkbox"/> sociedade e organizações empresariais <input type="checkbox"/> União e o Estado |
| 19 – Você já viu ou ouviu alguma propaganda do governo do estado do Ceará sobre coleta seletiva? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 20 – Caso houvesse algum tipo de cobrança (taxa) para a manutenção da coleta seletiva no município de Fortaleza, o que você faria? |
| <input type="checkbox"/> praticaria, desde que fosse demonstrada nitidamente a destinação da arrecadação dessa cobrança <input type="checkbox"/> praticaria, independentemente da cobrança da taxa |

| |
|---|
| <input type="checkbox"/> não praticaria. Por quê? _____ |
| 21 – Você conhece no município de Fortaleza algum tipo de programa ou projeto que tenha como foco a coleta seletiva de resíduos sólidos? |
| <input type="checkbox"/> sim. Qual? _____ <input type="checkbox"/> não |
| 22 – Caso no município de Fortaleza tivesse programa de coleta seletiva você faria a separação dos resíduos sólidos gerados na sua residência? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 23 – Caso houvesse remuneração (bonificação, desconto) pela prática da coleta seletiva em seu município, o que você faria? |
| <input type="checkbox"/> praticaria, dada a nova situação |
| <input type="checkbox"/> praticaria, independentemente da nova situação |
| <input type="checkbox"/> não praticaria. Por quê? _____ |
| 24 – Você já recebeu a visita de algum agente ambiental ou participou de algum evento da Prefeitura Municipal de Fortaleza para falar sobre a coleta seletiva? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 25 – Você sabe para que órgão da prefeitura ligar para fazer alguma pergunta sobre a coleta seletiva no município de Fortaleza? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 26 – Você tem/participa de algum programa de coleta seletiva próprio? |
| <input type="checkbox"/> sim. Qual? _____ <input type="checkbox"/> não |
| IV – Informações a respeito da coleta de resíduos no condomínio |
| 27 – Você sabe quais são os dias em que o caminhão de lixo passa em seu condomínio? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 28 – Você considera o condomínio limpo? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 29 – Tem disposto no condomínio recipientes conforme o tipo de material? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 30 – Quem você considera ser responsável pela coleta seletiva de resíduos sólidos em seu condomínio? |
| <input type="checkbox"/> a empresa que administra <input type="checkbox"/> o síndico <input type="checkbox"/> os condôminos |
| 31 – Você sabe se existem catadores de materiais recicláveis que passam e coletam os resíduos sólidos no condomínio? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 32 – Você já participou de algum projeto que vise à conscientização dos moradores do condomínio para realização da seleção dos resíduos sólidos gerados? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 33 – Caso fosse necessário, você estaria disposto a participar ativamente no processo de implantação de um programa de coleta seletiva no seu condomínio? |
| <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não |
| 34 - Tem outras considerações e contribuições que considere relevante para esta pesquisa científica? |

Apêndice D – Resultados da Pesquisa de Campo, Abril de 2018

| Variáveis | continua | | | | | | | | | |
|--|---------------------|-------------------------|----------|-----|---------|-----|-------|-----|--------|-----|
| | Frequência absoluta | Frequência relativa (%) | | | | | | | | |
| Idade (Questão 01) | | | | | | | | | | |
| entre 18 e 24 anos | 1 | 2% | | | | | | | | |
| entre 25 e 31 anos | 5 | 11% | | | | | | | | |
| entre 32 e 38 anos | 11 | 25% | | | | | | | | |
| entre 39 e 45 anos | 10 | 22% | | | | | | | | |
| entre 46 e 52 anos | 6 | 13% | | | | | | | | |
| acima de 53 anos | 12 | 27% | | | | | | | | |
| Gênero (Questão 02) | | | | | | | | | | |
| masculino | 19 | 42% | | | | | | | | |
| feminino | 26 | 58% | | | | | | | | |
| Grau de instrução (Questão 03) | | | | | | | | | | |
| ensino médio completo | 7 | 15% | | | | | | | | |
| graduação | 25 | 56% | | | | | | | | |
| especialização/MBA | 9 | 20% | | | | | | | | |
| mestrado | 2 | 4,5% | | | | | | | | |
| doutorado | 2 | 4,5% | | | | | | | | |
| Atualmente você mora (Questão 04) | | | | | | | | | | |
| sozinho | 4 | 9% | | | | | | | | |
| com cônjuge | 26 | 58% | | | | | | | | |
| com pais | 7 | 15% | | | | | | | | |
| com filhos | 8 | 18% | | | | | | | | |
| Já ouviu falar em coleta seletiva (Questão 05) | | | | | | | | | | |
| sim | 43 | 96% | | | | | | | | |
| não | 2 | 4% | | | | | | | | |
| Nível de conhecimento sobre coleta seletiva (Questão 06) | | | | | | | | | | |
| ótimo | 11 | 24% | | | | | | | | |
| bom | 13 | 29% | | | | | | | | |
| regular | 12 | 27% | | | | | | | | |
| ruim | 5 | 11% | | | | | | | | |
| péssimo | 4 | 9% | | | | | | | | |
| Prática coleta seletiva doméstica (Questão 07) | | | | | | | | | | |
| sim | 10 | 22% | | | | | | | | |
| não | 35 | 78% | | | | | | | | |
| Conhecimento das cores dos recipientes (Questão 08) | | | | | | | | | | |
| | azul | | vermelho | | amarelo | | verde | | Marrom | |
| | qtd. | % | qtd. | % | qtd. | % | qtd. | % | qtd. | % |
| metal | - | - | 2 | 6% | 23 | 72% | 3 | 9% | 4 | 13% |
| papel/papelão | 25 | 78% | 2 | 6% | 3 | 9% | 1 | 3% | 1 | 3% |
| plástico | 3 | 9% | 26 | 81% | 2 | 6% | 1 | 3% | - | - |
| resíduos orgânicos | - | - | - | - | 2 | 6% | 4 | 13% | 26 | 81% |
| vidro | 4 | 13% | 2 | 6% | 2 | 6% | 23 | 72% | 1 | 3% |
| não respondeu | | | | | | | 13 | 29% | | |
| Conhece o tratamento de lixo no município (Questão 09) | | | | | | | | | | |
| sim | | | | | | | 10 | 22% | | |
| não | | | | | | | 35 | 78% | | |
| Sobre o destino dos resíduos domésticos (Questão 10) | | | | | | | | | | |
| vão para reciclagem | | | | | | | 5 | 11% | | |
| vão para o lixão | | | | | | | 13 | 29% | | |
| não sabe o destino | | | | | | | 27 | 60% | | |
| Conhece os canais de destinação dos resíduos (Questão 11) | | | | | | | | | | |
| sim | | | | | | | 16 | 35% | | |
| não | | | | | | | 29 | 65% | | |

Apêndice D – Resultados da Pesquisa de Campo, Abril de 2018

continua

| Variáveis | Frequência absoluta | Frequência relativa (%) | | | | | | | | |
|---|---------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----|------|-----|------|-----|
| Faz uso de algum dos canais de destinação (Questão 12) | | | | | | | | | | |
| sim | 10 | 22% | | | | | | | | |
| não | 35 | 78% | | | | | | | | |
| Nível de preocupação com o descarte de resíduos (Questão 13) | | | | | | | | | | |
| bom | 11 | 24,5% | | | | | | | | |
| regular | 13 | 29% | | | | | | | | |
| ruim | 19 | 42% | | | | | | | | |
| péssimo | 2 | 4,5% | | | | | | | | |
| Sabe se existe legislação municipal ou estadual sobre coleta seletiva (Questão 14) | | | | | | | | | | |
| sim | 17 | 38% | | | | | | | | |
| não | 28 | 62% | | | | | | | | |
| Nível de conhecimento da Lei n. 12.305/2010 (Questão 15) | | | | | | | | | | |
| ótimo | 1 | 2% | | | | | | | | |
| bom | 1 | 2% | | | | | | | | |
| regular | 18 | 40% | | | | | | | | |
| ruim | 17 | 38% | | | | | | | | |
| péssimo | 8 | 18% | | | | | | | | |
| Com base na Lei n. 12.305/2010 sabe o destino dos resíduos sólidos domésticos (Questão 16) | | | | | | | | | | |
| sim | 13 | 29% | | | | | | | | |
| não | 32 | 71% | | | | | | | | |
| Conhecimento sobre responsabilidade compartilhada (Questão 17) | | | | | | | | | | |
| ótimo | 1 | 2% | | | | | | | | |
| bom | 4 | 9% | | | | | | | | |
| regular | 16 | 36% | | | | | | | | |
| ruim | 17 | 38% | | | | | | | | |
| péssimo | 7 | 15% | | | | | | | | |
| Maior responsável pela implantação de programas de coleta seletiva no município (Questão 18) | | | | | | | | | | |
| | maior responsável | maior responsável | maior responsável | maior responsável | maior responsável | | | | | |
| | qtd. | % | qtd. | % | qtd. | % | qtd. | % | qtd. | % |
| município e sociedade civil | 16 | 36% | 10 | 22% | 7 | 15% | 7 | 15% | - | - |
| estado e município | 14 | 31% | 11 | 25% | 11 | 25% | 3 | 7% | - | - |
| município e organizações empresariais | 4 | 9% | 10 | 22% | 14 | 31% | 8 | 18% | - | - |
| sociedade e organizações empresariais | 3 | 7% | 1 | 2% | 3 | 7% | 13 | 29% | 17 | 38% |
| união e estado | 8 | 18% | 4 | 9% | 1 | 2% | 5 | 11% | 19 | 42% |
| Já viu propaganda do governo sobre coleta seletiva (Questão 19) | | | | | | | | | | |
| sim | 1 | 2% | | | | | | | | |
| não | 44 | 98% | | | | | | | | |
| Se houvesse cobrança de taxa para coleta seletiva (Questão 20) | | | | | | | | | | |
| praticaria, sabendo o destino da arrecadação | 25 | 56% | | | | | | | | |
| praticaria, independente da taxa | 11 | 24% | | | | | | | | |
| não praticaria | 9 | 20% | | | | | | | | |
| Conhece algum programa de coleta do município (Questão 21) | | | | | | | | | | |
| sim | 12 | 27% | | | | | | | | |
| não | 33 | 73% | | | | | | | | |
| Se houvesse um programa, separaria os resíduos (Questão 22) | | | | | | | | | | |
| sim | 45 | 100% | | | | | | | | |

Apêndice D – Resultados da Pesquisa de Campo, Abril de 2018

| Variáveis | Frequência absoluta | Frequência relativa (%) | conclusão |
|---|---------------------|-------------------------|-----------|
| Se houvesse bônus, praticaria coleta seletiva (Questão 23) | | | |
| praticaria | 19 | 42% | |
| praticaria, independente do bônus | 25 | 56% | |
| não praticaria | 1 | 2% | |
| Recebeu visita de agente ambiental (Questão 24) | | | |
| não | 45 | 100% | |
| Sabe para qual órgão ligar para informações sobre coleta seletiva (Questão 25) | | | |
| sim | 2 | 4% | |
| não | 43 | 96% | |
| Participa de algum programa de coleta próprio (Questão 26) | | | |
| sim | 2 | 4% | |
| não | 43 | 96% | |
| Sabe o dia da coleta regular de resíduos (Questão 27) | | | |
| sim | 18 | 40% | |
| não | 27 | 60% | |
| Considera o condomínio limpo (Questão 28) | | | |
| sim | 44 | 98% | |
| não | 1 | 2% | |
| O condomínio tem recipientes para coleta seletiva (Questão 29) | | | |
| sim | 3 | 7% | |
| não | 42 | 93% | |
| Quem é responsável pela coleta seletiva no condomínio (Questão 30) | | | |
| empresa administradora | 13 | 29% | |
| síndico | 4 | 9% | |
| condôminos | 28 | 62% | |
| Sabe se catadores passam coletando recicláveis (Questão 31) | | | |
| sim | 18 | 40% | |
| não | 27 | 60% | |
| Já participou de algum programa de coleta no condomínio (Questão 32) | | | |
| não | 45 | 100% | |
| Participaria de um programa de coleta no condomínio (Questão 33) | | | |
| sim | 39 | 87% | |
| não | 6 | 13% | |

Fonte: dados extraídos da coleta por meio de pesquisa de campo, abril de 2018.

SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PARA TRATAMENTO DA DEPENDÊNCIA QUÍMICA, NA MODALIDADE DE INTERNAÇÃO INVOLUNTÁRIA, NA DESPERTAR CLÍNICA TERAPÊUTICA, SOB A ÓTICA DOS FAMILIARES DOS PACIENTES

Rodrigo Xavier Fernandes

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

rodrigo@casadespertar.com.br

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 da 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 artigo científico tem como objetivo geral analisar a satisfação dos serviços para tratamento da dependência química na modalidade de internação involuntária na Despertar Clínica Terapêutica sob a ótica dos familiares dos pacientes. Para tanto, serão descritos os processos de gestão de serviço, as dimensões de mensuração de satisfação da qualidade em serviços, tangíveis, atendimento, confiabilidade, resposta, competência, consistência, cortesia, segurança e comunicação. O método utilizado consiste em uma pesquisa exploratório-descritiva de cunho bibliográfico e estudo de caso a partir das variáveis de qualidade em serviços de saúde, descritas por Zeithaml, (2009). Os resultados indicam uma população predominantemente feminina composta principalmente pelos genitores dos pacientes, e com a faixa etária de 34 a 54 anos, demonstrando alto índice de satisfação com a qualidade dos serviços oferecidos aos pacientes, mesmo com esses expressando insatisfação por estarem internados involuntariamente.

PALAVRAS-CHAVE: Dependência Química. Internação Involuntária. Qualidade. Satisfação. Serviços.

ABSTRACT

This scientific paper intends to analyze the service satisfaction related to addiction treatment in the modality involuntary admission at Despertar Clínica Terapêutica in the patient family perspective. For this purpose, the management service processes, quality service satisfaction measurement dimensions, tangible goods, attendance, reliability, answer, competence, consistency, politeness, security and communication will be described. The method used consists in a exploratory/descriptive bibliographic research and in a case study as of quality varieties in health services, described by Zeithaml, (2009). The results indicate a predominantly female population composed mainly by the patients parents, in the age group between 34 and 54 years old. It shows the high satisfaction level in relation to the services quality offered to the patients, despite they express dissatisfaction, since they are involuntarily admitted.

KEYWORDS: Drug Addiction. Involuntary Admission. Quality. Satisfaction. Services.

1 INTRODUÇÃO

Incluir nas rotinas de gestão mecanismos de mensuração da satisfação dos usuários, no que tange à avaliação dos serviços em saúde mental, tem sido muito recomendado, a fim de garantir que as especificidades peculiares a esse tipo de serviço correspondam à demanda descrita por pacientes e por seus familiares (BANDEIRA, et al., 2011, p.285).

Para uma melhor compreensão do contexto hospitalar a que a pesquisa se refere, faz-se necessário reconhecer uma epidemia causada pelo consumo compulsivo de crack no Brasil, percebendo que o mesmo vem se espalhando rapidamente pelo território brasileiro, não excluindo nenhuma classe social, e tornando-se cotidiano como um grave problema público ainda desprezado por muitos e causador de grande impacto familiar e social (SCHAURICH et al., 2012, p.1247).

Esse fenômeno tem resultado no crescente número de internações involuntárias para tratamento da dependência química, situação agravada pela atual Política Nacional de Saúde Mental, que adotou mecanismos para induzir à diminuição de leitos em hospitais especializados. Tal redução ainda não foi suprida pela rede pública para o atendimento de pacientes portadores da dependência química (KESSLER; PECHANSKY, 2008, p. 98).

Nesse cenário, ocorreu a migração da demanda dessa modalidade de tratamento para as comunidades terapêuticas (CT), que passaram a se desvirtuar de sua essência voluntária e passaram a admitir pacientes de forma involuntária em desacordo com a legislação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) em sua RDC Nº 29, de 30 de junho de 2011, em seu artigo 19, que trata do processo de admissão do residente e que no seu inciso II aponta como garantia da internação a permanência voluntária. Segundo Perrone (2014, p. 569), essa foi a razão para a discussão sobre as comunidades terapêuticas pelo Ministério da Saúde em sua “Política para a atenção integral a usuários de álcool e outras drogas”, que originou a regulamentação pela ANVISA em sua RDC101/2001.

Paralelamente é sancionada a lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001, que preconiza, no caso de internação involuntária, em seu artigo 8º e no inciso 1º, que a mesma deverá, no prazo de setenta e duas horas, ser comunicada ao Ministério

Público Estadual pelo responsável técnico do estabelecimento no qual tenha ocorrido, devendo esse mesmo procedimento ser adotado quando da respectiva alta. Conforme Barros e Serafim, (2009, p. 176), “Da mesma forma que uma pessoa em sua consciência decide sobre si, é a família que decide sobre um parente com transtorno mental que o prive de entendimento. O médico, entretanto, decide nos casos em que não há família no momento ou se o risco da não internação é extremo.”

Como consequência, denúncias de maus tratos e cárcere privado vieram à luz, mobilizando governos, ativistas de direitos humanos e profissionais de áreas afins, como médicos, psicólogos e assistentes sociais. E culminaram com a publicação do Relatório da 4ª Inspeção Nacional de Direitos Humanos: locais de internação para usuários de drogas, em 2011, que identificou diversas irregularidades em comunidades espalhadas por todo o país.

Perrone (2014, p. 570) ratifica que o movimento de Comunidades Terapêuticas no Brasil sofre críticas ao longo de décadas e, muitas vezes, durante a fiscalização, agentes públicos deparam-se com práticas sub-humanas de tratamento.

Existe um senso comum que remete ao fato de que a satisfação nesse caso é uma construção multidimensional, portanto as avaliações, além de preferencialmente serem feitas com medidas padronizadas, devem favorecer à validade dos dados a serem coletados e abrangerem o maior número possível de atores, além do paciente usuário direto do serviço em questão (BANDEIRA, et al., 2011, p.285).

Os absurdos encontrados no início da reforma psiquiátrica foram muitos, embora tenha havido algumas situações em que o que aconteceu foi apenas o truncamento de informações que, por uma interpretação errônea das partes, ou (por que não falar?), pela ignorância generalizada da sociedade acerca dessa temática, não puderam ser avaliadas com a devida coerência. Natural, visto que durante décadas a dependência química era igualada à loucura e somente fora catalogada como doença na década de sessenta.

Justamente neste contexto, a instituição a ser estudada foi criada. Neste mesmo ano de 2011, sendo construída para realizar a internação involuntária de

acordo com os preceitos da lei e com uma equipe multidisciplinar composta pela união entre o saber técnico e o empírico, atuando de forma médica e terapêutica.

Segundo Barros e Serafim, (2009, p. 176), “A essência das justificativas de uma internação involuntária está na perda da autonomia do indivíduo, decorrente de sua doença mental, que o impede de compreender e entender o caráter desadaptativo de seu estado.” O que reforça que, devido à natureza involuntária da internação, a satisfação do paciente é negativa, visto que o mesmo está recebendo o serviço contra a sua vontade, levando-nos a uma percepção de *feedback* negativo sobre o serviço oferecido. No entanto, quem contratou o serviço no momento da internação foram os seus familiares, que, de certa forma, ainda que indiretamente, também estão usufruindo do serviço ofertado e esses podem trazer *feedbacks* mais sensatos.

A relevância de proceder à consulta da satisfação dos serviços prestados pela instituição a partir da ótica do familiar do dependente químico se ratifica por vários prismas. “Além da necessidade de buscar constantemente a droga, a dependência causa mudanças acentuadas na interação do indivíduo com seus familiares, afetando suas relações sociais e até mesmo profissionais.” (PRATTA; SANTOS, 2009, p.203).

A supracitada afetação das relações sociais, familiares, laborais trazem em ambos os setores uma disfuncionalidade, portanto, faz-se necessário não somente atender ao dependente químico que é internado involuntariamente, como também, criar mecanismos e estratégias que viabilizem uma maior compreensão por parte do familiar sobre os aspectos da doença da dependência química, bem como sua natureza crônica, fatal e biopsicossocial.

O familiar é majoritariamente atingido pela doença do dependente químico e muitas vezes, por desconhecimento, coloca-se em uma posição de negação do problema, o que só agravará ainda mais a situação dele e do dependente. “Com maior ou menor intensidade, todos os familiares que compuseram o grupo se encontravam emocionalmente dependentes de seus filhos, filhas, esposos ou irmãos dependentes químicos; desconheciam parte de sua realidade; não conseguiam estabelecer limites, para si e para o parente dependente químico [...]” (MORAES et al., 2009).

Segundo o Levantamento Nacional de Família dos Dependentes Químicos (Lenad Família), realizado pela Unidade de Pesquisas em Álcool e Drogas (UNIAD) e pelo Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia para Políticas Públicas do Álcool e Outras Drogas (INPAD), após uma pesquisa feita por amostragem em vinte e três capitais de todas as Regiões Brasileiras, três mil, cento e quarenta e dois familiares de dependentes químicos relataram um pouco do perfil da família e, assim, ficou ainda mais plausível considerar a satisfação das mesmas como sendo o objeto desta pesquisa.

“[...] perderam parte, ou totalmente, de sua identidade e autonomia, passando a viver a vida do outro, a quem queriam controlar e conduzir os pensamentos e o comportamento.” (MORAES et al., 2009). O levantamento nos trouxe, por exemplo, a dimensão de tempo que uma família leva para buscar ajuda para seu familiar é de três anos. Também ficou clara no levantamento a predominância de indivíduos do gênero masculino para quem a genitora – na maioria dos casos – é quem busca ajuda.

Vale ressaltar que quando falam de familiares de dependentes químicos, está-se na verdade se referindo a um grupo que muito provavelmente já desenvolveu a codependência e, por esta razão, passa a sofrer as consequências do seu próprio comportamento em relação ao dependente químico de forma intensa e veemente.

“Observamos atitudes de "marcação cerrada" sobre o outro, o que se revelou como a maior causa dos desentendimentos nas relações familiares e mal-estar na vida do membro familiar.” (MORAES et al., 2009). Todavia, como anteriormente citado, há uma insegurança ainda latente por parte do familiar e da sociedade quando este vê-se na eminência de optar por uma internação involuntária, à revelia do desejo do seu parente. Pelas razões previamente elencadas, pela quantidade de denúncias e de situações que repercutem na mídia, cada vez que clínicas são denunciadas, esta decisão torna-se por si só um desafio inquietante. Mais um motivo para avaliar-se que tipo de serviço o familiar vem recebendo ao optar pela internação involuntária de seu ente querido. “Assim, embora a autonomia seja um dos pilares da atuação ética na assistência à saúde, há casos em psiquiatria que a capacidade de decidir autonomamente do indivíduo está prejudicada.” (BARROS; SERAFIM, 2009, p. 177).

Estender esta responsabilidade às clínicas que atendem esta modalidade de internação é, sem dúvida alguma, promover a qualificação dos serviços prestados aos atores desse contexto, a saber: dependente e familiares e avançar no sentido de trazer cada vez mais transparência, comprometimento e ética na prestação dos serviços de saúde mental a que a clínica se propõe. “Nesse sentido, o papel da avaliação no processo de gestão é o de fornecer elementos de conhecimento que subsidiem a tomada de decisão, propiciando o aumento da eficiência, eficácia e efetividade das atividades desenvolvidas pelo serviço ou pela organização.” (TANAKA OU; TAMAKI EM, 2012, p.822).

A realização desse estudo possui como objetivo geral a análise da satisfação do serviço prestado pela ótica dos familiares dos pacientes internados e como objetivos específicos: identificar o processo de gestão de serviços e demonstrar as variáveis relacionadas a qualidade dos serviços.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção são apresentados conceitos e fundamentos existentes na literatura científica sobre o tema em questão, que orientaram esta pesquisa. São eles: processo de gestão de serviços; variáveis de qualidade em serviços e satisfação em serviços de saúde.

2.1 PROCESSO DE GESTÃO DE SERVIÇOS

A primeira etapa realizada após propor a referida pesquisa foi identificar o processo de gestão de serviços. Para tanto, fez-se necessário definir o que é serviço. A priori entende-se como serviços tudo aquilo que é executado a favor do cliente que contrata o prestador por impossibilidade em realizar o serviço. Essa característica permite que variados segmentos do mercado atuem como prestadores de serviços. As definições do marketing para os serviços inicialmente eram contrárias ao que os serviços ofereciam. Isso se dava graças a diferenças entre as características dos bens e produtos em relação à oferta de serviços (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p.20).

Os serviços de saúde, embora sejam, pela própria natureza de sua demanda, serviços habitualmente contratados em momentos de crise, em circunstâncias classificadas como difíceis, enquadram-se sem dúvida neste segmento corporativo.

Em serviços, podem ser processados pessoas, objetos ou informações, de natureza tangível ou intangível. As ações tangíveis são percebidas pelas pessoas de forma física, enquanto as intangíveis impactam a mente das pessoas ou envolvem suas percepções. Isso permite a classificação dos serviços em quatro amplas categorias com base em processo: processamento de pessoas, processamentos de posses, processamento de estímulo mental e processamento de informações. Embora possam parecer muito diferentes, na verdade, compartilham importantes características relacionadas ao processo. O resultado é que gerentes de diferentes setores pertencentes à mesma categoria podem obter percepções úteis, estudando um ao outro e criando, então, inovações valorizadas para sua própria organização (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p.20).

Uma das constatações acerca deste mercado em questão é a velocidade com que a prestação de serviços se multiplica. O crescimento é tão expressivo que em menos de uma década os índices de crescimento apontam para mais de trezentos por cento neste período (LOVERLOCK; WIRTZ; HEMZO, 2014, p.9).

Em tempos nos quais a qualidade é cada vez mais destacada como forte referência para sobrevivência corporativa, foi necessário discutir e desenvolver estratégias que permitissem aprimorar a qualidade dos serviços oferecida, o que já era praticado na indústria. Os locais de prestação de serviço oferecem circunstâncias tão confusas que se cogitou inclusive a inviabilidade de qualificar este segmento (CARVALHO, PALADINI et al, 2012, p.34).

Houve inúmeros questionamentos no contexto do segmento de prestação de serviços, talvez por este meio possuir características extremamente peculiares. A organização da mensuração da qualidade e seus processos necessitariam de estratégias diferenciadas já que muitas vezes só se sabe o que vai ser solicitado como serviço no ato da contratação do mesmo. Além disso, os serviços algumas vezes dependem da participação de quem os contrata, o que torna ainda mais delicada a mensuração da qualidade (CARVALHO; PALADINI et al, 2012, p.34).

Considerando-se também o alastramento da velocidade da informação, do acesso à tecnologia e da amplitude de concorrência, é imprescindível desenvolver

ferramentas que corroborem para a eficácia da gestão de serviços em qualquer que seja o segmento de atuação. Sendo assim, o sentido da avaliação é direcionar as decisões de maneira que eficiência, eficácia e efetividade sejam asseguradas (TANAKA OU; TAMAKI EM, 2012, p.821).

O crescimento do setor de serviços tem contribuído significativamente para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, bem como tem-se observado que o número de empregos gerados pelo setor de serviços cresce mais velozmente que nos demais setores da economia. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2002), no Brasil o setor de serviços já corresponde a cerca de 52,3% do PIB nacional.

Muitos são os conceitos de serviços, mas segundo Carvalho e Paladini (2012, p. 329), pode-se considerar os três a seguir:

1. As atividades do cliente na interface com o fornecedor podem ser essenciais à prestação do serviço.
2. A entrega ou uso de produtos tangíveis podem fazer parte da prestação do serviço.
3. Um serviço pode estar vinculado à produção e ao fornecimento de um produto tangível.

De acordo com Carvalho e Paladini (2011, p. 340), numa definição simplificada, pode-se afirmar que um serviço é considerado intangível, quando o benefício oferecido não pode ser entregue de forma física. É heterogêneo, já que a realização da tarefa tem como base o relacionamento das pessoas. Isso acarreta a imprevisibilidade e heterogeneidade que envolve ações, reações, expectativas, dentre outras. Não pode ser estocado, uma vez que não é físico.

Segundo Schaurich et al. (2012, p.1247), a questão é que aparece de um lado o usuário de crack (e sua família) que habitualmente estão em situação de vulnerabilidade e fragilidade e, em contrapartida, faz-se necessário um tratamento complexo com abordagem multiprofissional e interdisciplinar, o que não corresponde ainda à estrutura existente para atender a essa demanda.

A produção do serviço habitualmente necessita da participação do cliente, uma vez que o prestador é complementado pelo contratante e vice versa. Sendo assim, ele se coloca na situação de coprodutor do serviço. A simultaneidade relata o

tempo de construção do serviço, uma vez que não seria possível prestar o serviço, antes de o mesmo começar a acontecer na interação com o outro. Quando isso ocorre, pode-se dizer que o cliente possui um “alto nível de participação”. E isso pode inclusive afetar a qualidade do serviço (LOVERLOCK; WIRTZ; HEMZO, 2014, p.265).

“Cabe salientar que a rede familiar e social tem um papel preponderante na aderência ao tratamento, devido à baixa motivação dos pacientes, e no monitoramento por longo prazo durante o período de manutenção da abstinência.” (KESSLER; PECHANASKY, 2008, p.97-98).

Exatamente nesta premissa é que se situa a atuação da instituição a ser analisada. Embora o serviço prestado seja o tratamento para a dependência química, os resultados dependem intrinsecamente do envolvimento dos atores em questão. A exposição do cliente ao prestador de serviço assume uma natureza física e tangível. Quando os clientes visitam o local onde se realiza o serviço, é como se entrassem em uma ‘fábrica’ de serviços, já que o serviço, na maioria das vezes, é produzido no momento do consumo – uma visita que raramente ocorre em um ambiente industrial. Da família, durante todo o processo e do paciente que, ao sair do primeiro momento onde a revolta prevalece quase que em todos os casos, começa seu processo de adesão que pode, este sim, variar de indivíduo para indivíduo e que quaisquer que sejam os avanços ou retrocessos, impactarão no resultado final. O comportamento do consumidor em um contexto de serviços é variável e no serviço em questão pode-se qualificá-lo como um “serviço de alto contato”. O serviço de alto contato acaba passando por uma interação durante todo o tempo, uma vez que durante o mesmo os clientes estão expostos às evidências da organização, sejam estas físicas (como espaço, decoração) ou comportamentais (atendimento e convivência com funcionários e/ou outros cliente) (LOVERLOCK; WIRTZ; HEMZO, 2014, p.9).

2.2 VARIÁVEIS DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

Demonstrar o que de fato deve-se esperar da qualidade em serviços constitui um outro tópico que precisa ser considerado. Quando se analisa a qualidade de um produto, a dinâmica é menos complexa: pega-se o produto, avalia-se o estado, a

aparência e a funcionalidade e pode-se “fechar” um parecer. No caso da prestação de serviços, esta análise é mais delicada. São aspectos muitas vezes subjetivos que carecem de análise, a qualidade do serviço é considerada a diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado (CARVALHO, PALADINI et al., 2012, p. 340).

A necessidade da participação do cliente promove um julgamento por parte do mesmo, que não avalia somente os resultados, mas também todo o processo da produção do serviço oferecido (CARVALHO, PALADINI et al., 2012, p. 330).

Numa linguagem corrente, o termo qualidade tem significados diferentes para as pessoas. Mas recorrentemente está ligado à satisfação do cliente mediante uma combinação que equilibra três fatores: qualidade intrínseca, custo e atendimento (qualidade certa, no local certo e no tempo certo). Portanto, não está necessariamente ligado ao custo, mas sim adequação ao uso de um produto ou serviço, sob o ponto de vista do cliente, de maneira que gere satisfação (SOUZA, 2008).

Esses fatores de complexidade enriquecem o conceito de qualidade da atenção à saúde, no entanto, tornaram difícil definição. Por essa razão, muitos estudiosos preferem evidenciar uma série de dimensões da qualidade, ao invés de correr o risco de adotar interpretações restritivas. Ao referir-se à avaliação do serviço de saúde, é necessário saber exatamente em relação a que deseja se aferir a satisfação do cliente. Sob esse aspecto, não é suficiente mensurar a qualidade pela eficácia técnica, ou preocupar-se apenas com os aspectos diagnósticos e terapêuticos, ou relacionados aos gastos, ou ainda percepção dos clientes. A qualidade em saúde necessita obter um resultado da integração e conexão destes aspectos mencionados (SERAPIONI, 2009, p.65).

São muitas as variáveis da qualidade em um serviço. Conforme Zeithaml, (2009, p. 87), o termo “Dimensões da qualidade” é utilizado para enumerar os aspectos passíveis de avaliação por parte do cliente.

1. Tangíveis: refere-se às instalações, à equipe, à comunicação visual da empresa, seja impresso ou virtual.
2. Atendimento: nível de atenção dos colaboradores no contato com o cliente.
3. Confiabilidade: habilidade em realizar o serviço prometido de forma confiável e transparente.
4. Resposta: disposição de auxiliar o cliente e atendê-lo de forma imediata.

5. Competência: possuir a capacitação e eficácia necessários para efetuar o serviço.
6. Consistência: grau de ausência de divergência entre o serviço descrito e o prestado.
7. Cortesia: respeito, educação, consideração e afetividade no contato pessoal, inclusive telefônico.
8. Segurança: inexistência de perigo, risco ou dúvida.
9. Comunicação: manter o cliente informado em uma linguagem que se entenda.

Essas são algumas das dimensões que podem ser avaliadas de forma a contribuir para a análise dos serviços de saúde prestados e assim, promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos, de forma sistemática e dialética, utilizando sempre o “feedback” colhido como mola propulsora para as mudanças futuras e solidificação das ações já implementadas que têm promovido resultados positivos na gestão dos serviços de saúde em questão.

Sendo assim, os critérios objetivos e subjetivos devem embasar o conhecimento da percepção dos clientes internos e externos, visando, desta forma, oferecer um melhor direcionamento de estratégias e ações que venham a atender às demandas e expectativas dos mesmos (FADEL; RÉGIS FILHO, 2009, p.01).

2.3 SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS DE SAÚDE

Estimar de forma planejada a satisfação dos serviços de saúde oferecidos pela instituição especializada escolhida tornou-se, pelas razões previamente elencadas, mas, principalmente pela relevância dos serviços de saúde, um dos objetivos que visa proceder ao levantamento de dados concretos quanto à satisfação dos indivíduos que usufruem dos serviços da clínica. Trazer estes resultados irá auxiliar e promover o envolvimento dos familiares, o que na saúde influencia diretamente o sucesso do tratamento, concomitantemente com a redução de aspectos conflitantes do relacionamento entre paciente e família (BANDEIRA, et al., 2011, p.284).

Obviamente, não é a primeira vez que iniciativas como esta são tomadas no segmento de clínicas e hospitais, no entanto, pela própria característica precursora que envolve as clínicas terapêuticas oriundas do momento pós-reforma manicomial

e a partir do movimento e agitação criados pela publicação do Relatório da 4ª Inspeção dos Direitos Humanos, já citado na introdução, não existem muitas referências científicas nesse tipo pesquisa de satisfação.

Entretanto, considerando que a dependência química é classificada no CID 10 (Catálogo Internacional de Doenças – 10ª edição) como um Transtorno Mental, cabe utilizar como parâmetro pesquisas de satisfação realizadas com familiares de doentes mentais como as citações incluídas nesta seção.

A relevância da participação dos familiares no resultado do tratamento, nos cuidados dispensados, na supervisão da rotina e na ministração de medicamentos fazem com que as avaliações destes atores somem-se aos esforços da equipe para atingir seus objetivos (BANDEIRA et al., 2011; p.284).

Ainda no âmbito da saúde mental, o processo vem num contínuo crescer e na busca incessante em ressignificar um sistema manicomial que durante décadas e mais décadas, enclausurou indiscriminadamente indivíduos, aniquilando com todos os direitos humanos possíveis e encarcerando às vezes por toda uma vida indivíduos que nem sequer problemas mentais tinham. Dentre estas vítimas estão uma infinidade de dependentes químicos, que, em nome de uma “saúde mental” falida, eram medicados e despejados em depósitos manicomiais, expostos a todo tipo de convívio, menos ao salutar.

Portanto, também vem sendo ressignificado a cada dia o tratamento dos portadores de Transtornos Mentais por uso ou abuso de substâncias psicoativas. Reconhecendo a doença como enfermidade biopsicossocial que é, e levando-se em conta o caráter comportamental que a mesma possui, a família passa a ser um interlocutor indispensável a essa construção.

Sendo assim, a busca pela valorização do trabalho se dá através da ressignificação das estruturas e das relações e propulsionam as mudanças nos modelos de gestão, em sua organização e condução dos serviços de saúde, é o que aponta (SAMPAIO JJC et al., 2011, p. 4692).

No contexto hospitalar, tais pesquisas são já há tempos utilizadas e servem como um referencial na tomada de decisões dos gestores à frente da prestação dos serviços de saúde. “A percepção do usuário é de extrema importância ao se dimensionar o reflexo das ações que vêm sendo desenvolvidas no setor saúde, e

serve como vetor de direcionamento e planejamento do serviço.” (MOIMAZ et al., 2010, p.1440).

Seja qual for o contexto de saúde, particular ou privado, a mensuração da satisfação do cliente é algo que pode nortear os avanços na humanização da prática da medicina, dos cuidados e da atenção biopsicossocial aos pacientes envolvidos. E de acordo com o conceito de saúde moderno, segundo o qual saúde não representa apenas a ausência de doença, faz-se imprescindível a busca pela humanização dos atendimentos neste setor.

Devido ao empenho e ao esforço de Cooperação Internacional estabelecidos entre diversos países no final da Segunda Guerra Mundial criou-se, em 1948, da Organização Mundial da Saúde (OMS), agência subordinada à Organização das Nações Unidas. Em seu documento de constituição, a saúde foi enunciada como “um completo estado de bem-estar físico, mental e social, e não apenas como a ausência de doença ou enfermidade”.

Esse conceito contemporâneo de saúde vem sendo paulatinamente difundido e, embora já se consiga vislumbrar uma expansão do mesmo no inconsciente coletivo, através da promoção da qualidade de vida, das campanhas preventivas, da valorização da vida, do esporte, da atividade física, do equilíbrio alimentar, há autores que se posicionem contrários a ele, como descrito a seguir: ao reagrupar as diferentes dimensões em que se insere a vida humana (LUZ, 2006), essa perspectiva evidencia uma tentativa de superar a visão negativa da saúde propagada pelas instituições médicas. Apesar do avanço, várias críticas incidiram sobre este conceito. Por um lado, foi apontado o seu caráter utópico, inalcançável. A expressão ‘completo estado’, além de indicar uma concepção pouco dinâmica do processo – uma vez que as pessoas não permanecem constantemente em estado de bem-estar –, revela uma idealização do conceito que, tornado inatingível, não pode ser usado como meta pelos serviços de saúde.

Por outro lado, afirma-se a sua carência de objetividade: fundado em uma noção subjetiva de ‘bem estar’, implicaria a impossibilidade de medir o nível de saúde de uma população. Correto ou não, as pesquisas de satisfação do cliente usuário dos serviços de saúde são irrefutavelmente um recurso para mensuração quantitativa e até qualitativa dos serviços prestados e podem efetivamente contribuir para a melhoria contínua do segmento em estudo. Como objetos interventores e

diagnosticadores dos serviços prestados na área de saúde também utilizam-se ferramentas de Gestão da qualidade.

Nesta ótica, a discussão sobre o que são as ferramentas da Gestão da qualidade tendenciam a conceituá-las como mecanismos simples de seleção, implantação e avaliação (CARVALHO, PALADINI et al, 2012, p. 353).

No caso da instituição especializada escolhida, conseguir mensurar a satisfação do cliente do ponto de vista dos familiares dos pacientes será um avanço e uma comprovação incontestável dos benefícios que uma internação involuntária pode incorrer tanto para o indivíduo, quanto para a família do mesmo. E isso se dá porque a dependência química atinge não somente o paciente, mas transforma a família em codependentes igualmente passíveis de ajuda e orientação terapêutica. Além do quê, pelo próprio viés interpessoal do convívio familiar, a família neste caso, possui um papel de coadjuvante do tratamento, na medida em que, ela poderá durante o acompanhamento do tratamento identificar e relatar nuances e aspectos comportamentais que lhes sejam familiares ou atípicos corroborando então para a adequação do plano terapêutico singular que é atribuído a cada paciente.

3 MÉTODO

A estratégia utilizada para responder à problemática em questão condiz com a proposta de humanização do setor saúde, pois propõe uma mudança no modelo de prestação de serviços na internação involuntária de pacientes portadores de Transtornos Mentais provocados por abuso de substâncias psicoativas, uma vez que foi realizada a partir de ações voltadas para a atenção centrada na família, através de equipe multiprofissional que deve estar preparada para conhecer a realidade das famílias, suas características sociais, demográficas e epidemiológicas.

Segundo Matias-Pereira (2012, p. 31), “método é um conjunto de procedimentos, técnicas e regras adotadas em uma pesquisa científica. A definição do método está relacionada à natureza da pesquisa que será desenvolvida”. A técnica utilizada contou como procedimento a documentação direta, através de pesquisa de campo realizada por meio de questionários anônimos permitindo que os familiares respondessem livremente e tendo assegurado o sigilo das informações fornecidas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos a estratégia escolhida possui característica exploratório-descritiva, uma vez que realizou levantamento bibliográfico e entrevista com os usuários do serviço que receberam os serviços e, portanto, possuem respaldo empírico para opinar acerca do problema pesquisado (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A oferta de escuta promovida com a análise da percepção dos usuários irá corroborar para a melhoria contínua da prestação dos serviços de saúde que implicam a internação involuntária de indivíduos afetados pela dependência química.

Sobre os meios de investigação, utilizou-se dos procedimentos de pesquisa documental, observação direta intensiva e extensiva.

Quanto ao local, os instrumentos foram aplicados in loco, e diretamente ao público sujeito envolvido na pesquisa de satisfação realizada nas reuniões regulares de atendimento às famílias dos pacientes.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 169), 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, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A vantagem do trabalho de campo é possibilitar um estreitamento do pesquisador com a realidade sobre a qual estabeleceu o questionamento, além de promover uma interação com os indivíduos o que auxilia a construção de um conhecimento empírico relevante para quem realiza a pesquisa social. (MINAYO MC 1993, p. 61). Favorece o reconhecimento em detalhes das características do questionamento formulado e promove uma movimentação mais acertada e eficaz ao longo da pesquisa.

Em relação à natureza da pesquisa, é quantitativa, já que o questionário aplicado é composto por questões objetivas que apresentaram um percentual claro de satisfação ou não do atendimento ofertado.

As raízes da pesquisa quantitativa estão no pensamento positivista lógico e por isso enfatizam o raciocínio dedutivo e os aspectos mensuráveis da experiência humana (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201). A pesquisa quantitativa oferece um menor enfoque na interpretação do objeto, no entanto o alcance do

estudo no tempo é instantâneo e proporciona um aspecto do quadro teórico e das hipóteses definidos rigorosamente (FONSECA, 2002).

3.2 ESTUDO DE CASO – DESPERTAR CLÍNICA TERAPÊUTICA

Um estudo de caso caracteriza-se por ter seu objeto bem definido, seja ele um programa, um sistema educativo, um grupo ou uma instituição, como é o caso. Nela não é intenção do pesquisador intervir sobre o objeto mas sim, trazer à tona uma percepção real do mesmo (FONSECA, 2002).

A Despertar Clínica Terapêutica, instituição escolhida para a aplicação desta pesquisa, terá avaliada a satisfação dos serviços prestados no tratamento da dependência química, na modalidade de internação involuntária, a partir do ponto de vista do familiar do dependente. A escolha deste grupo deve-se ao fato de os atores envolvidos estarem intrinsecamente ligados à história de uso e abuso de substâncias psicoativas, pela proximidade do paciente e pela afetação que o uso provoca em suas rotinas pessoais.

3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

A população-alvo avaliada foi o grupo composto por familiares de pacientes da clínica despertar que possui uma média de internos que se aproxima dos sessenta pacientes. Partindo da premissa que habitualmente entre um ou dois familiares frequentam as reuniões do acompanhamento familiar proposto pela clínica, este grupo é de sessenta a oitenta pessoas. Sendo assim, uma amostra aleatória de quarenta e cinco pessoas atendeu satisfatoriamente o caráter científico da pesquisa.

Quando se faz uma análise quantitativa, embora haja uma generalização pela amostragem aleatória e pela estatística inferencial, essas técnicas em nada interferem numa pesquisa qualitativa (RICHARDSON, 2007, p. 101).

3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A escolha de um desenho de pesquisa deve-se alicerçar na pergunta ou hipótese de pesquisa traçada para o estudo. Sendo assim, o questionário é o instrumento de coleta de dados escolhido e é constituído por uma série ordenada de perguntas objetivas, visando levantar opiniões, crenças, sentimentos expectativas, interesses sobre situações vivenciadas (SOUSA; DRIESSNACK; MENDES, 2007, p. 15).

3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

A elaboração do questionário seguiu uma ordenação das questões que contemplem os tipos, a ordem, os grupos de perguntas, sua formulação.

As questões fechadas seguiram uma escala de conceitos entre ruim, regular, bom e ótimo. Desta forma foi possível levantar a percepção das variáveis da qualidade no serviço.

3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

A fim de evidenciar as possibilidades de falha no instrumento, foi realizado o pré-teste do mesmo e a partir da análise dos dados, após tabulação, não foi encontrado indício de inconsistência ou complexidade das questões, ambiguidades ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao informante. O pré-teste do questionário foi realizado nas dependências da instituição, durante grupo de atendimento familiar montado especificamente para este fim. Participaram cinco clientes voluntários que espontaneamente contribuíram com a pesquisa.

3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

O convite para participação na pesquisa foi feito mediante exposição da proposta no início das reuniões semanais de atendimento familiar com intuito de sensibilizar voluntários a responder o instrumento de pesquisa, focando na

importância de terem sua opinião ouvida e analisada para contribuir com o aprimoramento da prestação dos serviços já oferecidos.

3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

O procedimento metodológico inclui desde o tipo da pesquisa quanto às técnicas de coleta e análise de dados. O caráter exploratório-descritivo escolhido para responder ao questionamento formulado na referida pesquisa nos reporta a uma sistematização construída afim de colher os dados, analisá-los e organizá-los de maneira que seja traçada uma conclusão que permita promover a melhoria dos serviços prestados.

3.4.1 Coleta dos Dados

A coleta de dados consiste na busca de informações que venham a elucidar o questionamento que o pesquisador quer revelar. Para tanto, o instrumental técnico foi elaborado pelo pesquisador considerando a validade, a confiabilidade e a previsão (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 113).

A referida coleta de dados foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2017 durante as reuniões de atendimento familiar, sem que haja repetição de participantes quando os mesmos se fizerem presentes em mais de um dos eventos.

3.4.2 Tabulação dos Dados

A tabulação consiste na padronização e codificação das respostas obtidas, é uma forma organizada de apresentar resultados numéricos que facilita a leitura, compreensão e futura análise dos resultados (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 114).

O tipo de tabulação de dados utilizado foi o gráfico, cada questão respondida, resultou em gráfico com percentuais que facilitaram a análise e descrição do grau de satisfação apontado pelo cliente (SILVA JR; COSTA, 2014, p. 2).

3.4.3 Tratamento dos Dados

Segundo Souza Jr, et al. (2010, p.33) “embora as fases de uma pesquisa científica não sejam dissociadas, o momento da análise ou tratamento dos dados intui a compreensão do que foi coletado, com o propósito de confirmar ou não os pressupostos da pesquisa.”

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.114), na análise encontra-se o momento em que a pesquisa de fato entra em contato com os resultados e deve-se buscar não apenas reproduzi-lo, mas avaliá-los detalhadamente de maneira que seja possível efetuar as relações que respondam a questão formulada.

Portanto, é imprescindível que os números obtidos na pesquisa quantitativa imprimam uma clara e objetiva opinião do público alvo a partir do ponto de vista do pesquisador, que deve apenas preocupar-se em descrever as tendências e o significado subjetivo implícito nos números coletados. Para tanto, será utilizada técnica de análise própria para métodos estatísticos, levando-se em consideração a frequência, correlação e associação que possa destacar-se a partir o tratamento das respostas colhidas (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 115).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Na sequência apresentam-se os principais resultados da aplicação do instrumento de coleta e suas respectivas análises.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – DESPERTAR CLÍNICA TERAPÊUTICA – UNIDADE INVOLUNTÁRIA

Em atividade desde 2012, a instituição estudada é especializada no tratamento do alcoolismo e dependência química. Trabalhando com uma equipe multidisciplinar composta por médicos, psicólogos, assistentes sociais, enfermeira, nutricionista, educador físico e conselheiro, presta atendimento para 80 pacientes involuntários por mês, o que a coloca entre as três maiores clínicas do norte e nordeste do Brasil.

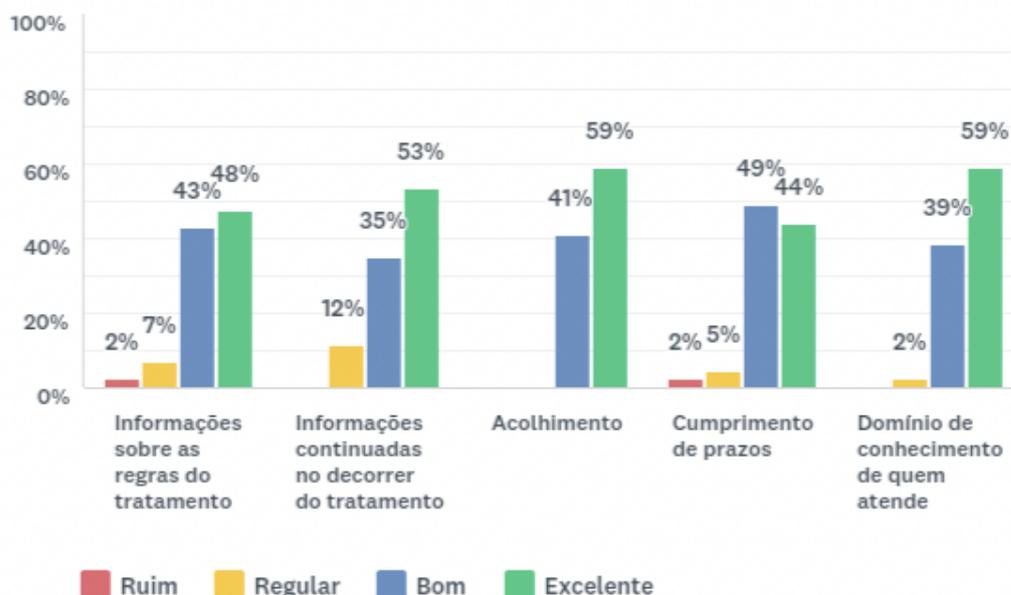
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a aplicação da pesquisa, foi possível analisar a satisfação dos familiares dos pacientes internados involuntariamente na Despertar Clínica Terapêutica. A seguir, serão expostos os resultados e suas análises.

Dos familiares pesquisados, 80% são do sexo feminino e 20% são do sexo masculino. Quanto ao grau de parentesco 56,5% são mães, 13,2% pais, 12,6% irmãos, 13% são conjugues, 3% filhos, 1,6% avós e 0,1% são amigos. Quanto à faixa etária, 0,6% tem menos de 18 anos, 3,8% de 18 a 24 anos, 10,6% de 24 a 35 anos, 16,3% de 35 a 44 anos, 30,6% de 45 a 54 anos, 26,2% de 55 a 64 anos e 12% com mais de 65 anos. A maioria são familiares com idade entre 45 e 64 anos, que correspondem a 56,8% dos entrevistados.

Quanto ao processo de gestão de serviços, comprovou-se a caracterização de serviço de alto contato a partir das percepções dos familiares com o serviço direta ou indiretamente.

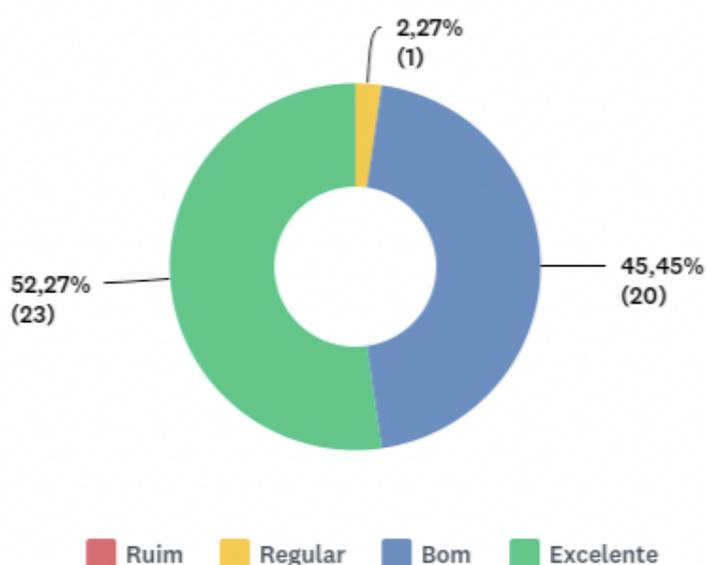
Gráfico 1 – Satisfação com o atendimento a família



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quando questionados de forma específica sobre itens específicos do atendimento que demonstram o nível de qualidade através das dimensões da qualidade, conforme citado na revisão de literatura, observou-se a predominância do alto nível de satisfação, com 91% considerando excelente ou bom a satisfação quanto às informações sobre as regras do tratamento; 88% mostraram-se satisfeitos com as informações continuadas no decorrer do tratamento; 100% satisfeitos em relação ao processo de acolhimento; 93% com percepção entre excelente e bom em relação aos cumprimentos dos prazos acordados e 98% satisfeitos com o domínio do conhecimento do profissional do atendimento. No entanto, faz-se necessária uma intervenção sobre como estão sendo tratadas as informações continuadas ao longo do tratamento, devido à avaliação regular, de 12%. Uma atenção no processo das informações sobre as regras do tratamento também seria importante, pois tiveram avaliação de 12%, entre ruim e regular.

Gráfico 2 – Satisfação com o atendimento a família em geral



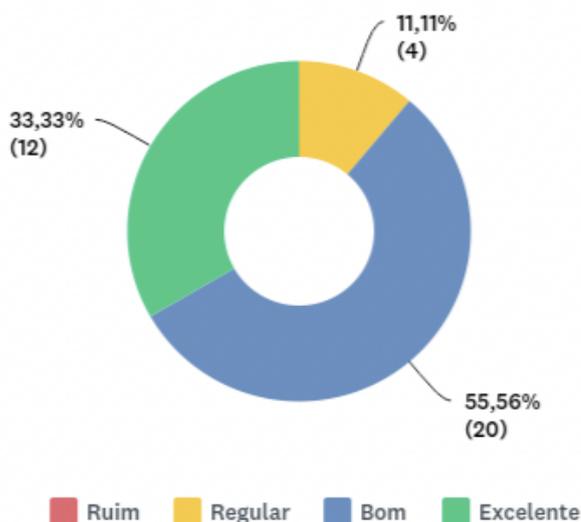
Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Quando perguntados sobre o nível de atendimento oferecido às famílias dos pacientes de maneira geral, somente 2,27% consideram essa atenção regular e 97,72% avaliaram como excelente ou bom, demonstrando o alto nível de satisfação

Satisfação dos serviços para tratamento da dependência química, na modalidade de internação involuntária, na Despertar Clínica Terapêutica, sob a ótica dos familiares dos pacientes

com o atendimento e uma percepção positiva quanto a essa face intangível do serviço.

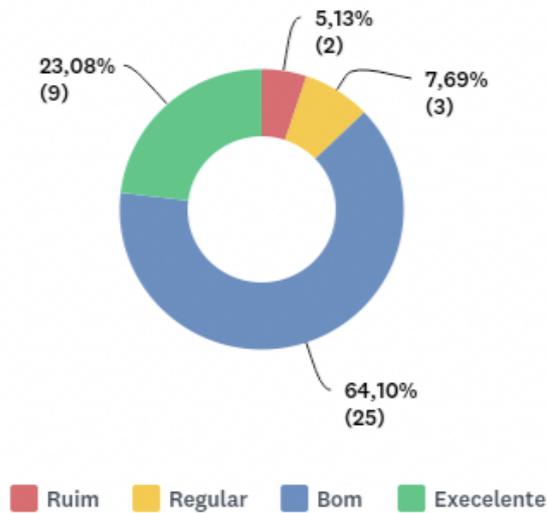
Gráfico 3 – Avaliação do Boletim terapêutico on line



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Conforme mencionado na revisão de literatura, devido ao alastramento da velocidade da informação, do acesso à tecnologia e da amplitude de concorrência, é imprescindível desenvolver ferramentas que aumentem a eficácia da comunicação, contribuindo para manutenção da percepção positiva da prestação do serviço. A Despertar Clínica Terapêutica desenvolveu um sistema de informações on line sobre o tratamento do paciente chamado de Boletim Terapêutico e, quando perguntados sobre a utilização dessa ferramenta, 83,72% das famílias responderam positivamente e, sobre sua avaliação da ferramenta, 88,89% a classificaram como boa ou excelente.

Gráfico 4 – Avaliação dos produtos do mercadinho

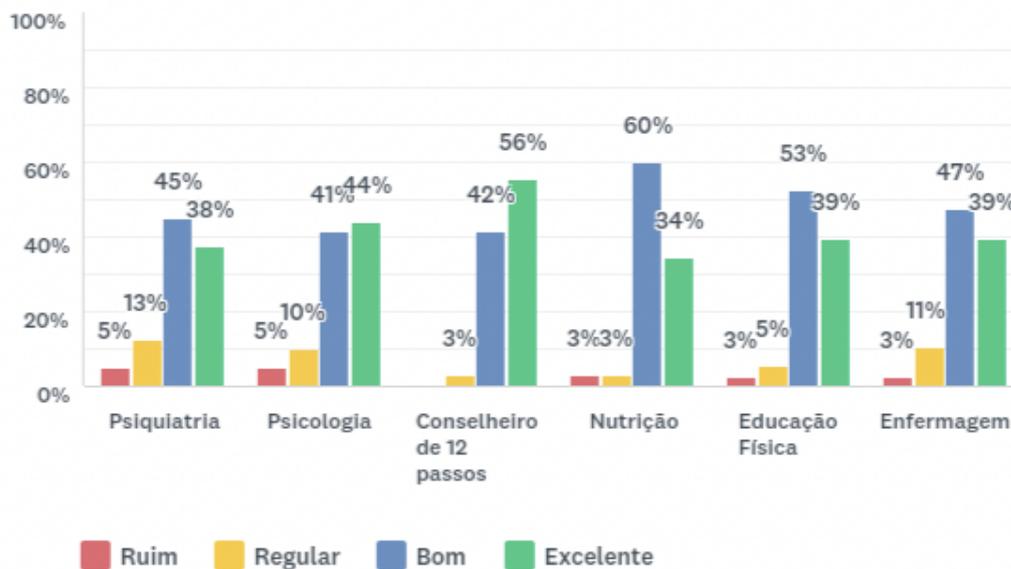


Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Conforme mencionado anteriormente, um serviço pode estar vinculado à produção e ao fornecimento de um produto tangível, é o que acontece na referida instituição quando ocorre o fornecimento de material de higiene e guloseimas através do mercadinho, por exemplo. Nesse caso, a qualidade do serviço pode ser medida através da percepção do cliente quanto à qualidade e variedade dos produtos oferecidos. Quando perguntados sobre a avaliação quanto à variedade e qualidade dos produtos oferecidos aos pacientes, foi demonstrada uma percepção de 87,18% entre excelente e boa, no entanto, temos 12,92% dos entrevistados demonstrando alguma insatisfação através de uma avaliação ruim ou regular, o que indica uma atenção em relação a esses produtos por parte dos gestores.

Satisfação dos serviços para tratamento da dependência química, na modalidade de internação involuntária, na Despertar Clínica Terapêutica, sob a ótica dos familiares dos pacientes

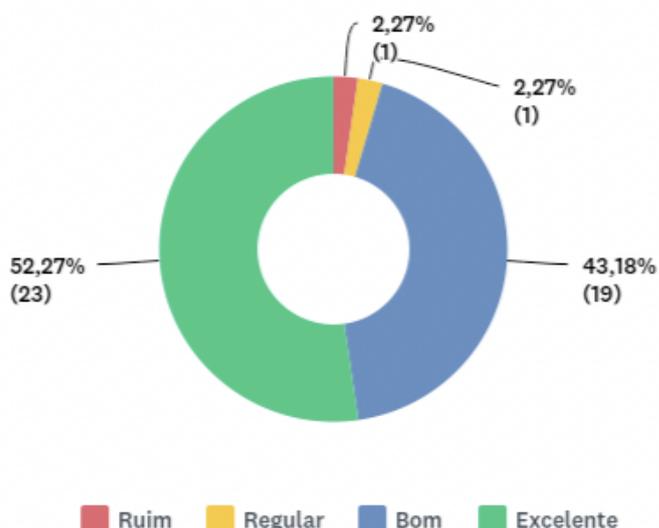
Gráfico 5 – Avaliação específica sobre cada área multidisciplinar



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Entre as variáveis para avaliação da qualidade em serviços, está a confiabilidade. E a competência, desta forma, ficou demonstrada num alto nível de percepção destas competências. Quando os entrevistados avaliaram, em geral, de forma positiva as áreas de atuação direta no serviço, mais de 80% de avaliação entre excelente e boa, fica evidenciada a competência e habilidade da equipe técnica em prestar o serviço com qualidade.

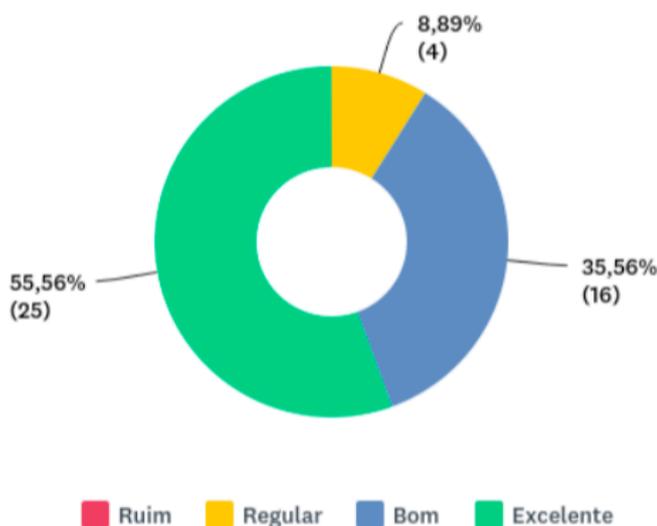
Gráfico 6 – Avaliação sobre o tratamento oferecido ao paciente



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

De forma geral, os entrevistados se mostraram satisfeitos com o tratamento oferecido ao paciente, com 95,45% de avaliação entre excelente e bom. O que evidencia a consistência entre o serviço oferecido e o serviço realizado, cumprindo assim uma importante variável de avaliação da qualidade, conforme exposto na revisão de literatura.

Gráfico 7 – Percepção geral sobre a instituição



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Quando perguntados sobre a percepção geral sobre a instituição, 55,56% avaliaram como excelente; 35,56%, como boa e 8,89% como regular, levando-nos à interpretação de que as dimensões para definição da satisfação da qualidade em serviços estão sendo atingidas, mas cabe uma investigação mais criteriosa sobre as avaliações regulares para identificação de variáveis que precisam ser melhoradas.

Gráfico 8 – Indicação do serviço



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Por fim, 100% dos entrevistados disseram que indicariam o serviço prestado pela instituição para amigos e conhecidos, corroborando o alto índice de satisfação encontrado ao longo da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo principal mensurar e analisar a satisfação dos familiares dos pacientes internados involuntariamente e, a partir da evidência de satisfação positiva, refutar a imagem negativa desse tipo de internação expressada pela insatisfação do paciente que se encontra como usuário do serviço, mas, contra a sua vontade.

A avaliação foi realizada a partir das variáveis de qualidade em serviços de saúde, de Zeithaml, (2009, p. 87), também chamadas de “Dimensões da qualidade”, sendo elas: tangíveis, atendimento, confiabilidade, resposta, competência, consistência, cortesia, segurança e comunicação.

É possível concluir, a partir do questionário sociodemográfico, que se trata de uma população predominantemente feminina e que os genitores são os principais

familiares envolvidos no serviço com maioria na faixa etária de 34 a 54 anos. Acerca dos pontos centrais investigados, conclui-se um alto nível de satisfação em todas as variáveis de qualidade com alguns baixos índices de insatisfação em algumas variáveis onde cabe uma intervenção da gestão para melhoria.

Entre variáveis de atendimento que atuam diretamente no serviço ao paciente, a psiquiatria e enfermagem receberam o maior índice de avaliação negativa, o que demonstra que essas áreas precisam de maior atenção por parte dos gestores em relação aos processos internos e atendimento.

Nas variáveis tangíveis, a variedade e qualidade dos produtos do mercadinho também merecem atenção, pois tiveram alguma avaliação negativa por parte dos familiares, o que denota que, devido a sua natureza física, esses fatores estão mais em evidência aos pacientes e que é alvo de reclamações aos familiares. Sugere-se um aumento na quantidade de itens e revisão na qualidade dos produtos oferecidos.

Portanto, pode-se concluir que a internação involuntária na Despertar Clínica Terapêutica possui um nível elevado de satisfação por parte da família, o que fica comprovado quando a totalidade dos entrevistados expressa que indicariam os serviços da instituição a terceiros, desta forma refutando a insatisfação expressa pelo paciente internado involuntariamente.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA Marina; et al. Satisfação de familiares de pacientes psiquiátricos com os serviços de saúde mental e seus fatores associados, [s.l.] Jornal Brasileiro de Psiquiatria, p.284, 2011

BARROS Daniel, SERAFIM Antônio, Parâmetros legais para a internação involuntária no Brasil, [s.l.] Revista de Psiquiatria Clínica, p. 176, 2009

BRASIL. Ministério da Saúde – ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. RDC Nº 29, de 30 de junho de 2011. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Disponível em <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2011/res0029_30_06_2011.html> acesso em 05 out. 2016^a.

_____. Ministério da Saúde. LENAD FAMÍLIA – Levantamento Nacional de Família dos Dependentes Químicos, UNIAD – Unidade de Pesquisas em Álcool e Drogas; INPAD – Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia para Políticas Públicas do Álcool

Satisfação dos serviços para tratamento da dependência química, na modalidade de internação involuntária, na Despertar Clínica Terapêutica, sob a ótica dos familiares dos pacientes

e Outras Drogas. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Disponível em <http://inpad.org.br/wp-content/uploads/2013/11/Familia_Apresentacao.pdf> acesso em 05 out. 2016b.

_____. Presidência da República – Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídico. Lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10216.htm> acesso em 05 out. 2016c.

_____. Relatório da 4ª Inspeção Nacional de Direitos Humanos: locais de internação para usuários de drogas, em 2011, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Disponível em <<http://osm.org.br/osm/inspecao-nacional-realizada-em-69-instituicoes-de-internacao-para-usuarios-de-drogas/>> acesso em 05 out. 2016d.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco et al..Gestão da qualidade: Teoria e Casos, 2. ed. rev e amp, Rio de Janeiro:Abepro, p.34- 353, 2012

FADEL Marianella Aguilár Ventura; RÉGIS FILHO Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso, [Rio de Janeiro], Revista de Administração Pública do Rio de Janeiro, 2009

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. PNAD–Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2002, disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2002/>> acesso em 05/10/2016

KESSLER Felix; PECHANSKY Flavio. Uma visão psiquiátrica sobre o fenômeno do crack na atualidade, [s.l], Revista Psiquiatria, p.97-98, 2008

LOVERLOCK Christopher; WIRTZ Jochen; HEMZO Miguel Angelo. Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia, 7 ed., São Paulo:Pearson Prentice Hall, p. 9-24, 2014

LUZ, M. Dicionário da Educação Profissional em Saúde, Rio de Janeiro, .In: EPSJV & Estação de Trabalho Observatório dos Técnicos em Saúde, 2006

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução.São Paulo: Atlas, 1985.

_____. Fundamentos da metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MATIAS PEREIRA. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica, [s.l.], Atlas, 2012

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001

MOIMAZ Suzely Adas Saliba; et al. Satisfação e percepção do usuário do SUS, Rio de Janeiro, Physis Revista de Saúde Coletiva, p.1440, 2010

MORAES Leila Memória Paiva; et al. Expressão da codependência em familiares de dependentes químicos, Minas Gerais, Reme – Revista Mineira de Enfermagem, vol.13, p.1, 2009

OMS – Organização Mundial de Saúde. Catálogo Internacional de Doenças, V. 10 - disponível em <<http://www.cid10.com.br/>> acesso em 05/10/2016

PERRONE, Pablo Andrés Kurlander. A comunidade terapêutica para recuperação da dependência do álcool e outras drogas no Brasil: mão ou contramão da reforma psiquiátrica?, Ciência e saúde coletiva [online]. 2014, vol.19, n.2, pp.569-580, disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232014192.00382013>, acesso em 19/11/2016

POLIT, D.F.; BECK, C.T.; HUNGLER, B.P. Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: métodos, avaliação e utilização. 5 ed, Porto Alegre, Artmed, 2004.

PRATTA Elisângela Maria Machado; SANTOS Manoel Antônio dos. O Processo Saúde-Doença e a Dependência Química: Interfaces e Evolução, [s.l.], Psicologia: Teoria e Pesquisa, Vol. 25, p.203, 2009

PRODANOV Cleber; FREITAS Ernani, Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed., Novo Hamburgo: Feevale, p.106, 2013

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPAIO José Jackson Coelho; et al. O trabalho em serviços de saúde mental no contexto da reforma psiquiátrica: um desafio técnico, político e ético, [s.l.], Ciência & Saúde Coletiva, p. 4692, 2011

Satisfação dos serviços para tratamento da dependência química, na modalidade de internação involuntária, na Despertar Clínica Terapêutica, sob a ótica dos familiares dos pacientes

SCHAURICH Diego Rodrigues; et al. Conhecimentos produzidos acerca do crack: uma incursão nas dissertações e teses brasileiras, [s.l] Ciência & Saúde Coletiva, p.1247, 2012

SCHERER Magda Duarte dos Anjos; PIRES Denise; SCHWARTZ Yves. Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde, [s.l] Revista Saúde Pública, p.723, 2009

SERAPIONI M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração, [s.l], Ciência & Saude Coletiva, p.65, 2009

SILVA JR Severino; COSTA Francisco, Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion, [s.l], XVII SEMEAD Seminários em Administração, p. 2, 2014

SOUZA JR Marcílio, MELO Marcelo, SANTIAGO Maria, A análise de conteúdo como forma de tratamento dos dados numa pesquisa qualitativa em Educação Física escolar, Porto Alegre], Revista Movimento, p.33, 2010

SOUSA Valmi D, DRIESSNACK Martha, MENDES Isabel, Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem. parte 1: desenhos de pesquisa quantitativa, São Paulo, Revista Latino americana de enfermagem, p. 15, 2007

TANAKA Oswaldo Yoshimi; TAMAKI Edson Mamoru. O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde, [s.l], Ciência & Saúde Coletiva, p.821-828, 2012

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., BERRY, L.L. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations, Nova York:Free Pass, 2009

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação do Banco Santander no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 03 de fevereiro de 2017.

Eu, RODRIGO XAVIER FERNANDES, aluno do Curso de Graduação em Administração da Faculdade 7 de Setembro (FA7), sob orientação do Prof. Me. Ricardo Aquino Coimbra, 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 para tratamento da dependência química, na modalidade de internação involuntária, na Despertar Clínica Terapêutica sob a ótica dos familiares dos pacientes".

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.

Rodrigo Xavier Fernandes
Pesquisador

Prof. Ricardo Aquino Coimbra
Orientador da Pesquisa

Tauama Gonçalves de Moraes
Sócio-Diretor
Despertar Clínica Terapêutica

Apêndice B – Questionário sobre o Perfil Sociodemográfico

1. Sexo:

Feminino

Masculino

2) Faixa de idade:

Menor de 18 anos

18 – 24 anos

24 – 35 anos

35 – 44 anos

45 – 54 anos

55 – 64 anos

65 anos ou mais.

3) Grau de parentesco:

Mãe

Pai

Irmão / Irmã

Esposa / Marido

Filho

Avós

Amigos

Apêndice C – Instrumento de Pesquisa – Avaliação da satisfação do familiar

| Pergunta | Avaliação do familiar | | | |
|---|-----------------------|---------|---------|-----------|
| | Ruim | Bom | Regular | Excelente |
| Qual a sua avaliação quanto a informações sobre as regras do tratamento? | | | | |
| Qual a sua avaliação quanto a informações no decorrer do tratamento? | | | | |
| Qual a sua avaliação em relação ao momento do acolhimento? | | | | |
| Como você avalia a pessoa que lhe atendeu quanto ao domínio do conhecimento sobre o assunto? | | | | |
| Qual a sua avaliação quando ao cumprimento dos prazos acordados? | | | | |
| De forma geral, qual a sua avaliação quanto ao atendimento a família? | | | | |
| Qual a sua avaliação sobre o boletim terapêutico on-line? | | | | |
| Qual a sua avaliação quanto à qualidade e variedade dos produtos do mercadinho? | | | | |
| Quanto ao tratamento oferecido ao paciente, qual a sua avaliação quanto à área da psiquiatria? | | | | |
| Quanto ao tratamento oferecido ao paciente, qual a sua avaliação quanto à área da psicologia? | | | | |
| Quanto ao tratamento oferecido ao paciente, qual a sua avaliação quanto a área do aconselhamento dos 12 passos? | | | | |
| Quanto ao tratamento oferecido ao paciente, qual a sua avaliação quanto à área da nutrição? | | | | |
| Quanto ao tratamento oferecido ao paciente, qual a sua avaliação quanto à área de educação física? | | | | |
| Quanto ao tratamento oferecido ao paciente, qual a sua avaliação quanto à área da enfermagem? | | | | |
| Quanto ao tratamento oferecido ao paciente, qual a sua avaliação de forma geral? | | | | |
| Qual a sua percepção geral em relação à instituição? | | | | |
| Você indicaria a Despertar a amigos e conhecidos? | () Sim | () Não | | |