

Flávia Silveira de Melo
Pedro Henrique Rodrigues de Sousa
João Pedro Paim dos Santos
Edna Perpétua dos Santos
Maria Regina da Silva Lima
Nívea dos Reis Bernardes
Gilmara Martins de Oliveira
Ramon de Souza Oliveira
(Organizadores)

TÓPICOS ESSENCIAIS EM GESTÃO, QUALIDADE EM SERVIÇOS E SUSTENTABILIDADE.

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
ESCOLA DE NÉGOCIOS

2

Gestão, Qualidade em Serviços e Sustentabilidade

Organizadores

Flávia Silveira de Melo

Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

João Pedro Paim dos Santos

Edna Perpétua dos Santos

Maria Regina da Silva Lima

Nivea dos Reis Bernardes

Gilmara Martins de Oliveira

Ramon de Souza Oliveira

Projeto Editorial:

Edna Perpétua dos Santos
Euripedes Junior Lopes Silva
Flávia Silveira de Melo
Gilmara Martins de Oliveira
Maria Regina da Silva lima
Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

Revisão:

Rosemeire Soares de Souza Paulo
Ana Paula de Moraes
Antônio Cannas Neto
Heverton Eustáquio Pinto

**1º Edição 2023 Apoio: Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA – Goiânia-
GO**

G393

Gestão, Qualidade em Serviços e Sustentabilidade
[recurso eletrônico] / Organizadores: Flávia Silveira de Melo
[et al.]. – 1. ed. - Goiânia: Centro Universitário Alves Faria,
2023.

183 p. : il. ; PDF

Publicado pela UNIALFA.

Vários autores.

ISBN: 978-65-87372-05-1

1. Gestão. 2. Gestão da Qualidade. 3. Sustentabilidade. 4.
Qualidade. 5. Serviços. I. Melo, Flávia Silveira de Melo. II.
UNIALFA.

CDU: 658:001.8

SUMÁRIO

PREFÁCIO	4
CAPÍTULO 1 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO DA FR INCORPORADORA	5
CAPÍTULO 2 IMPACTOS DA DESCENTRALIZAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS DA REFRESCOS BANDEIRANTES INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	19
CAPÍTULO 3 ANÁLISE DO NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO DO IFOOD, UBER EATS E RAPPI PELA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR	37
CAPÍTULO 4 RESULTADOS OPERACIONAIS DA TERCEIRIZAÇÃO DE FROTA PRÓPRIA: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA KTS	61
CAPÍTULO 5 GESTÃO AMBIENTAL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DAS PRINCIPAIS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS DE 2009 A 2019 NO RAMO TURÍSTICO	83
CAPÍTULO 6 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO SOBRE OS IMPACTOS DA POLÍTICA DE ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS NA PROGRAMAÇÃO DE PRODUÇÃO	101
CAPÍTULO 7 DESAFIOS DA LOGÍSTICA REVERSA NO E-COMMERCE:UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GLOBAL MÓVEIS E UTILIDADES	126
CAPÍTULO 8 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE COMPETIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA QUALY FRUTY	145
CAPÍTULO 9 PROCESSO DA ACREDITAÇÃO HOSPITALAR: UM RELATO DE CASO NO HOSPITAL E MATERNIDADE DONA IRIS	165

PREFÁCIO

A série Tópicos Essenciais é uma coletânea de trabalhos acadêmicos selecionados por uma equipe multidisciplinar e agrupados por eixos temáticos.

Esse e-book é composto pelos eixos: Gestão, Qualidade em Serviços e Sustentabilidade. E, considerando o atual panorama mundial, tais temas parecem estar mais apropriados e condizentes com o que deve ser discutido nas academias de todo planeta, de forma especial no Brasil, considerando problemas e situações particulares dessa nação, que, uma vez colocados em discussão, tendem a gerar questionamentos, promover visibilidade e, conseqüentemente, soluções.

Ao todo, os nove capítulos deste e-book foram pensados, reunidos e publicados também para, além de promover o debate sobre os temas, disseminar o que alunos e docentes e demais pesquisadores do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) produziram nos três últimos anos, de forma a contribuir com a evolução da ciência e, através dele, com a promoção de um mundo mais igualitário, dinâmico e acessível a todos.

Boa leitura!

Equipe editorial UNIALFA

CAPÍTULO 1

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO DA FR INCORPORADORA

Guilherme Reis dos Santos
Hallyson Frederico Marques Carvalho
Lucas dos Santos Anselmo
Roxane Magalhães Souza Reis
Flávia Silveira de Melo

Resumo: O tema em questão tem grande ligação com o setor da construção civil, que, além de uma atividade econômica de extrema importância no Brasil e no mundo, é também um dos grandes players quando o assunto é extração e geração de resíduos. Desta forma, este estudo teve como objetivo identificar quais são as práticas sustentáveis adotadas pela empresa FR Incorporadora e seus resultados. A metodologia utilizada foi pesquisa aplicada, qualitativa, tendo como técnicas de coleta de dados o roteiro de entrevista. Por meio deste estudo foi possível identificar as práticas sustentáveis utilizadas pela construção civil, verificar os métodos utilizados para reduzir os impactos ambientais causados pela geração de resíduos, consumo de água e energia elétrica.

Palavras-Chave: Sustentabilidade Ambiental. Tripé da Sustentabilidade. Construção civil.

1 INTRODUÇÃO

O termo sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável passou a ter maior repercussão na década de 1970, na Comissão de Brundtland, onde foi destacado o esgotamento de recursos naturais. A solução veio da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1987, onde recomendava a utilização dos recursos naturais de forma que preservasse o meio ambiente protegendo as gerações futuras (AGOPYAN; JOHN, 2011).

O conceito de sustentabilidade nada mais é que um conjunto de atividades que propõe reduzir a degradação ambiental causada pelas atividades humanas e preservar seus ecossistemas, mantendo as exigências básicas para que haja reprodução e manutenção da vida terrestre (BOFF, 2017).

Diversos países já praticavam diferentes técnicas construtivas, que visavam tanto a redução de resíduos como o consumo de água e energia, como construções secas. Porém, o conceito de sustentabilidade na construção civil chegou com atraso no Brasil, por volta dos anos 2000, surgiu como um alerta para empresas que viam o tema como modismo (AGOPYAN; JOHN, 2011).

A empresa FR Incorporadora, objeto de estudo deste estudo, executa obras observando os conceitos de sustentabilidade e é certificada pela ISO 14001 e PBQP-H e por esta razão, foi escolhida para este estudo de caso.

A presente pesquisa teve como pergunta problema: *Quais são as práticas sustentáveis adotadas pela empresa FR Incorporadora?*

Para atendê-la, teve como objetivo verificar quais são as práticas sustentáveis

adotadas pela empresa FR Incorporadora e os resultados que apresentam.

Esse estudo é justificado por fatores que estão relacionados às práticas sustentáveis, primeiramente por se tratar de uma crise socioambiental que reflete em muitos impactos negativos como a poluição do ambiente natural, a extinção de recursos naturais, e como consequência a degeneração da qualidade de vida (VEIGA, 2005).

Em segundo, por ter demonstrado que é possível agregar mais valor, poluir menos, contribuir no uso sustentado de recursos, responder com efetividade às partes interessadas, e melhorar a qualidade de vida atual sem comprometer o futuro, através de uma indústria de construção mais sustentável, em busca de novas tecnologias, sem esquecer a questão econômica (SILVA, 2003).

Em terceiro, apresentou a importância de se obter grandes resultados nessa área, pois o crescimento trata-se de uma mudança quantitativa, enquanto o desenvolvimento é uma mudança qualitativa (VEIGA, 2005).

A metodologia usada é a aplicada, voltada à solução de problemas. Descritiva, buscando identificar, registrar e descrever fatos ou dados sem neles interferir. Qualitativa, com intuito de buscar a interpretação dos fenômenos a partir da compreensão de suas inter-relações. O pesquisador é o instrumento-chave. As técnicas e procedimentos utilizados são a pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Esse estudo foi dividido em: fundamentação teórica, metodologia, estudo de caso, onde serão apresentados os dados coletados e conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sustentabilidade

Segundo Milaré (2007), sustentabilidade é inicialmente um conceito ecológico que tem como capacidade manter o ecossistema e atender às necessidades das populações que nele vivem, ou que como um conceito político pode ser limitado ao crescimento em função da dotação de recursos naturais, da tecnologia aplicada no uso de recursos e do nível efetivo de um bem-estar coletivo.

A sustentabilidade pode ser tratada como um princípio constitucional que determina, com eficiência direta e exata, a responsabilidade do Estado e da sociedade pela realização solidária e consciente do desenvolvimento material e não material, ambientalmente limpo, novo, ético e eficaz, com objetivo de tornar seguro e preventivo, o direito de bem-estar social no presente e no futuro (FREITAS, 2012).

Para Milaré (2007), a sustentabilidade é característica, qualidade ou requisito do que é sustentável, isto é, o equilíbrio do que entra e se torna outra determinada realidade para que possa manter as características essenciais continuamente. Dentro do meio ambiental, a sustentabilidade é um requisito para que os ecossistemas permaneçam sem alteração, permitindo o uso dos recursos naturais apenas através do preceito de substituição do mesmo, prevenindo-se assim a depredação pura, provocando a manutenção do equilíbrio ecológico.

Para Ferrer (2012), sustentabilidade é a capacidade de continuar indefinidamente no tempo, englobando uma capacidade de se adaptar ao que

acontece ao seu redor, ajustando-se aos níveis de justiça econômica e social fundamentais à sustentação da vida humana digna.

Prieur (2013), explica de forma muito concisa a preocupação que existe atualmente, de um modo global, de proteção ao meio ambiente assim como existem normas legais que vem se condicionando ao Estado para agir restritivamente quando o assunto é a preservação. Mais do que nunca o ser humano tende a intervir na necessidade de uma boa e justa relação entre os bons recursos que a natureza nos oferece e produção em sistemas, para que, conseqüentemente possa haver também um estável equilíbrio entre o que se produz e o consumo necessário, sem grandes desperdícios.

2.1.1 História e evolução da Sustentabilidade

O primeiro grande evento em que chefes de Estado se reuniram para discutir temas relacionados aos impactos ambientais foi em 1972 na Conferência de Estocolmo, organizada pela ONU. A Conferência de Estocolmo tinha como escopo a discussão dos impactos causados pela Revolução Industrial e pelo crescimento populacional exponencial do pós-guerra (BARBIERE, 2014).

Devido aos embates entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento, não se conseguiu chegar a um acordo com metas estipuladas, apesar disso, o evento rendeu frutos, e daí surgiu a Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, por meio do qual, pela primeira vez é reconhecido o direito humano a um meio ambiente de qualidade pelo direito internacional (BRABIERE, 2014).

No Brasil, houve de 03 a 14 de junho de 1992 a Rio 92 (como ficou conhecida), sediada no Rio de Janeiro, que durante o evento recebeu o título de Capital Federal por parte do então presidente Fernando Collor de Mello. O evento recebeu delegações de 175 países e 114 chefes de Estado (AGOPYAN; JOHN, 2011). Neste mesmo evento foi aprovada a Agenda 21, com prescrições amplas para a humanidade rumo a um desenvolvimento que seja ao mesmo tempo socialmente justo e ambientalmente sustentável (BARBIERI, 2014).

Após vinte anos, em 2012, foi realizada a Rio+20 que colaborou para definir a agenda das próximas décadas, com o objetivo de renovar o compromisso político firmado na Rio 92, abordou dois temas principais: economia verde no âmbito do desenvolvimento sustentável e da extinção da pobreza; e estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável. Foram identificadas ainda algumas metas, chamadas de pilares para o desenvolvimento sustentável, são: desenvolvimento ambiental, desenvolvimento econômico e desenvolvimento social (ONUBR, 2015).

2.1.2 Tripé da sustentabilidade

A sustentabilidade para ser entendida deve considerar todos os seus aspectos, são eles: ambiental, social e econômico. Esse entendimento surgiu a partir da maior preocupação que as empresas têm em relação aos impactos ambientais, econômicos e sociais que geram os seus produtos ou serviços. O tripé deve interagir de forma abrangente, ou seja, os três conceitos devem trabalhar dependentemente

(AGOPYAN; JOHN, 2011).

Na área empresarial, o aspecto social do tripé representa as relações entre pessoa e empresa. O aspecto econômico relaciona a obtenção de lucro e a sociedade na qual a empresa está hospedada. Já o aspecto ambiental está ligado à crescente preocupação das empresas e da sociedade em preservar o meio ambiente, criando tecnologias que contenham ou eliminem os efeitos da poluição existentes em diversas atividades (SACHS, 2008 *apud* TINOCO, 2010).

Segundo Sachs (2008) o conceito de sustentabilidade não pode se limitar é necessário considerar simultaneamente as seguintes dimensões: (1) sustentabilidade social, com o objetivo de melhorar os direitos e as condições de vida, reduzindo as desigualdades sociais; (2) sustentabilidade econômica, viabilidade por uma alocação e gestão eficiente dos recursos; (3) sustentabilidade ecológica, envolve medidas para reduzir o consumo de recursos e a produção de resíduos; (4) sustentabilidade espacial, refere-se à área rural-urbana e uma melhor distribuição do território; (5) sustentabilidade cultural, busca concepções endógenas de desenvolvimento, de modo que respeite cada ecossistema e cultura (SACHS, 2000 *apud* TINOCO, 2010).

O desafio é este, aplicar estes conceitos em cada atividade, buscando diminuir os impactos ambientais, aumentando a justiça social dentro de cada orçamento. Essas ações implicam em toda e qualquer atividade, inclusive na construção civil (AGOPYAN; JOHN, 2011).

2.2 O setor de construção civil

Um dos principais influenciadores do crescimento econômico nacional tem sido a construção civil que está sendo como um “motor” que esteve parado por um longo prazo tempo devido à inflação. Juntamente com as intenções do Governo, acredita-se no potencial de incentivar a economia nacional e gerar efeitos sociais que vão além do esperado no segmento imobiliário (CNI, 2012).

No Brasil, o segmento da construção tem como vantagem o consumo de poucos recursos importados em uma grande cadeia de produção, o que envolve pouco as contas externas e induz outros setores da indústria brasileira (CNI, 2012).

O macrossetor da construção civil exerce uma grande relevância no cenário econômico brasileiro. Segundo dados da Pesquisa Anual da Indústria da Construção, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2017 o Brasil possuía 126.316 empresas do ramo da construção civil, que empregaram formalmente 1.909.293 pessoas diretamente. A construção civil gerou no ano de 2017 o valor de R\$ 280 bilhões, dos quais R\$ 53,6 bilhões foram destinados a pagamento de remunerações em geral. A construção civil engloba três subsetores, sendo eles: construção de edifícios que contribuiu com R\$ 128,1 bilhões; obras de infraestrutura que contribuíram com R\$ 90,3 bilhões; e por fim serviços especializados, que contribuíram com R\$ 61,6 bilhões.

Um dos principais fatores pelo qual a construção civil é tão importante para a economia brasileira, é a grande força de encadeamento que o setor possui. A construção civil movimentada setores da indústria de extração, indústria de transformação, como a produção de aço, cimento, concreto e outros. Além do setor

de serviços, mobilizando escritórios de projetos, serviços de topografia entre outros serviços (BNB, 2018).

O desempenho da construção civil no Brasil tem papel social muito importante quando em relação ao potencial para gerar empregos. A indústria vive associada ao crescimento da população nacional e a frequente necessidade de novas moradias. Esse setor também tem principal importância para transformar o auto déficit habitacional e a falta de acesso ao saneamento básico. Para garantir o desenvolvimento na construção civil é importante levar em consideração as obras previstas no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), no Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT) e a política de moradia social estabelecida pelo Programa Minha Casa, Minha Vida. Esses projetos, se desempenhados de acordo com os planos, demonstram o compromisso do Estado com um futuro capaz de melhorar e dispor dos fatores para o crescimento brasileiro e das desigualdades sociais (CNI, 2012).

O PAC foi lançado pelo Governo brasileiro em 2007, com o objetivo de estimular a aceleração do crescimento econômico do país, e aprimorar o investimento nacional. Em 2010, foi lançada a segunda etapa do PAC, com investimento de melhorias para infra estruturas para construções. O Minha Casa, Minha Vida, foi lançado em parceria com o Governo Federal e a Indústria da Construção em 2009, para realizar o sonho da casa própria de muitos brasileiros, sendo uma forte determinante para a inclusão social e estímulo no segmento de construção habitacional. O programa acelerou o crescimento da indústria, propiciou a melhora da qualidade de vida para uma parte da população do país, apresentando características de uma economia inclusiva bem-sucedida (CNI, 2012).

2.3 Sustentabilidade na construção civil

Uma construção com fundamentos sustentáveis tem como preocupação todo o processo de medidas, constituída pela diversificação, desde a busca pela matéria prima, passando pelo planejamento, projeto e construção e utilização até o destino final dos resíduos (ROCHETA, 2007).

Segundo Rocheta (2007), o impacto ambiental provocado pela indústria da construção civil e por empresas de produtos de numerosas variações que fazem uso de recursos naturais, é muito grande. A busca intensa de pedreiras e madeiras, a retirada inviabilizada de areias, o consumo desnecessário e fora de controle de energia, o exagero no consumo de água, o descarte ilegal de resíduos, têm refletido negativamente nos ecossistemas e na biodiversidade. As construtoras utilizam bastantes de recursos que favorecem de várias formas o impacto ambiental, tanto na fase da utilização, para o processo de construção, quanto na fase de demolição. Atividades como essas, envolvem algumas vertentes, como saber administrar a utilização e reutilização da água, energia, materiais e alguns dos resíduos de construção e demolição.

Construções sustentáveis fazem uso de materiais ecológicos a fim de resultados inteligentes para recursos finitos como água e energia elétrica, além de explorar formas de reduzir a poluição, visando um ar mais puro e um ambiente mais

saudável para o bem-estar social de quem usufrui do local. Algumas tecnologias têm sido desenvolvidas, como a reciclagem de materiais como pneus, garrafas e isopores, com a consciência da preservação do meio ambiente (COUTELLE, 2007).

Entidades setoriais, e empresariais tem difundido o tema de forma eficaz, contribuindo para o desenvolvimento de procedimentos nacionais, como a criação de selos e certificações (AGOPYAN; JOHN, 2011)

O consumidor se determinado produto ou serviço atende aos requisitos de uma especificação. A expectativa é de que o produto certificado ganhe preferência em detrimento do não verificado. Mas, não basta ter a certificação, é necessário compreender seu alcance, e analisar de forma prática sua abrangência e relevância das regras de sua avaliação, rigor e inspeção (AGOPYAN; JOHN, 2011).

O aumento destes certificados e selos não é exclusivo do mercado brasileiro, eles são considerados negócios, organizações vendem esses serviços, ao identificar produtos mais interessantes que os diferencie do concorrente. Dois conhecidos certificados importados e adaptados no Brasil são o *Leadership in Energy and Environmental Design* (Leed), aplicado pela GBC Brasil, e o francês *Haute Qualité Environnementale* (HQE), no Brasil apresentado como Alta Qualidade Ambiental (Aqua). A Caixa Econômica Federal oferece sem custo o Selo Casa Azul de Construção Sustentável, a ABNT também discute normas de selo verde, e o Procel que se desdobra em um programa para equipamentos e outro para edifícios, um diferencial, que vale ser ressaltado é a existência de mecanismos formais de melhoria da qualidade e combate à informalidade o PBQP-H.

2.2.1 Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional- PBQP-H

O objetivo geral do PBQP-H é o de elevar os níveis da qualidade e produtividade da construção civil, por meio da criação e introdução de mecanismos de modernização tecnológica e gerencial, contribuindo para amplificar o acesso à moradia, em particular para a população de menor renda. Diversos segmentos da cadeia produtiva abrangem estes objetivos: construtores, projetistas, fornecedores, fabricantes de materiais e componentes, comunidade acadêmica e entidades de normalização, e o Governo Federal (BRASIL, 2019).

Para conseguir gerir o processo e articulação com a sociedade e setor privado foram necessárias algumas divisões: Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC); Sistema de Qualificação de Materiais, Componentes e Sistemas Construtivos (SiMac); Sistema Nacional de Avaliação Técnica de Produtos Inovadores.

A busca por esses objetivos combina um conjunto de ações, vale destacar: avaliar a conformidade das empresas, melhor qualidade dos materiais, formação e qualificação de mão-de-obra, informação ao consumidor e estímulo da comunicação entre os setores envolvidos. A expectativa é de que aumente a concorrência, melhorando a qualidade dos produtos e serviços e com isso obtendo redução de custos. É importante destacar que esta certificação é opcional, e que os requisitos são semelhantes aos exigidos pela NBR ISO 9001:2000 (esta se aplica a todas as

organizações, independente do segmento). Os requisitos para adesão do certificado 1, 2 e 3 retratam apenas aspectos introdutórios, ficando portanto, os requisitos de fato, descritos nos itens 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 (BRASIL, 2019).

1. Contexto da organização;
2. Liderança;
3. Planejamento;
4. Apoio;
5. Execução da obra;
6. Avaliação de desempenho;
7. Melhoria.

O PBQP-H trabalha com indicadores de qualidade, usado para medir o desempenho de seus empreendimentos, são três obrigatórios: 1) consumo de água, 2) consumo de energia, e 3) geração de resíduos, servindo como base para avaliação de desempenho em qualquer edificação (BRASIL, 2019).

2.2.1.1 Consumo de Água

O Brasil dispõe de aproximadamente 14% da água doce superficial do mundo, 1% apenas é retirado para consumo humano, 68% desses recursos estão localizados na Região Norte, a qual habita menos de 8% da população total do país, enquanto o Nordeste dispõe de apenas 3% e habita cerca de 28% da população (AGOPYAN; JONH, 2011).

Estima-se que cerca de 50,6% dos domicílios são atendidos por esgoto sanitário, e apenas cerca de 35% é coletado e tratado. Esse esgoto não tratado é lançado nos cursos hídricos ou no solo, esse mesmo processo se aplica às águas contaminadas por atividades industriais e de irrigação. Além disso, o uso racional da água depende principalmente do usuário final, sendo, portanto, a educação da sociedade um fator crucial (AGOPYAN; JOHN, 2011). Pensando nisto, o PBQP-H e os Planos Setoriais da Qualidade de Louças e Metais (PSQs) desenvolveram juntos alguns equipamentos, com o intuito de reduzir o consumo de água em 60%, como no caso das bacias sanitárias (CNI, 2012).

O setor de construção civil é um dos setores que mais consome água, e também uma das atividades que mais interfere no seu ciclo, como: barragens e transposições ou mesmo drenagem de águas pluviais e impermeabilização do solo (CONTO; OLIVEIRA; RUPPENTHAL, 2016). Neste cenário, a preservação da água em edificações refere-se ao uso racional de água potável e reúso da água não potável (CAMARGO; CAPOBIANCO; OLIVEIRA, 2015).

2.2.1.2 Consumo de Energia

Toda geração de energia provoca impactos ambientais. Em nível mundial 80% são provenientes de fontes combustíveis fósseis gerando poluentes no ar, responsável pela maior parte da mudança climática, e cerca de 6% é gerada através da fissão nuclear, gerando grande quantidade de resíduos nucleares. No Brasil a geração de energia elétrica é renovável em sua maioria, proveniente de hidrelétricas, fotovoltaicas e de ventos. A construção influencia em cerca de metade desse

consumo, sendo a energia para condicionamento correspondente a cerca de 20%, aquecimento de água 24% (o que pode ser reduzido com a instalação de aquecedores solares), e iluminação 14% (podendo ser reduzido com projetos mais eficientes que utilizam iluminação natural e utilização de lâmpadas mais econômicas). É importante a educação da sociedade sobre o tema e principalmente a exigência do Governo por produtos com maior eficiência energética (AGOPYAN; JONH, 2011).

No Brasil, o Procel é responsável por essas iniciativas, muito conhecido no âmbito dos aparelhos elétricos e gerenciado pela Eletrobrás, recentemente se estendeu para o setor de construção na forma de Procel Edifica, permitindo a classificação das edificações de acordo com seu potencial de eficiência energética. A economia de energia é importante para o país no ponto de vista econômico, pois o investimento nesta área é muito alto, vale ressaltar que a adesão deste selo é voluntária diferente de outros países onde esse tipo de regulamento é obrigatório (CNI, 2012).

2.2.1.3 Resíduos de construção

A ação de reciclagem de resíduos é uma atividade empregada desde o pós-guerra, com início na Alemanha, crescendo e desenvolvendo aos demais países europeus, Japão e Estados Unidos, onde as instalações de reciclagem de resíduos de construção civil firmaram através de políticas e normas definidas (PINTO, 1999).

A maior parte dos resíduos de construção nas cidades é proveniente de reformas e da autoconstrução, para conseguir gerir tudo isso é preciso o engajamento dos governos municipais, empresas privadas e da sociedade. No Brasil a Resolução 448, de 2012, do Conama, estipulou prazos para adequação dos municípios, a fim de definir regras quanto à correta gestão dos resíduos, houve treinamentos de capacitação em todo o país. A redução do desperdício reduz o gasto com destinação, refletindo em canteiros de obras mais organizados, consequentemente diminuindo os acidentes de trabalho. Nos últimos anos houve um engajamento maior de estudos quanto ao reaproveitamento e reciclagem dos resíduos e na criação de negócios voltados para essa área (CNI, 2012).

O Conama classifica os resíduos em classes, assim como a forma de descarte, sendo A e B reciclados e/ou reutilizados e C destinados para aterros. São eles:

- Classe A: Concreto, tijolos, telhas, placas de revestimento, cerâmicas, argamassa, entre outros.
- Classe B: Plásticos, gesso, vidro, papel, papelão, metal, madeira, entre outros.
- Classe C: Resíduos que ainda não possuem tecnologia para reciclagem e ou reutilização.
- Classe D: Tintas, solventes, óleos, produtos que contenham amianto como telhas, produtos contaminados e outros prejudicam a saúde.

A produção e descarte de resíduos da indústria da construção civil provoca graves impactos ambientais, pela quantidade descartada todos os dias, e pelo uso exagerado de recursos naturais (BLUMENSCHIN, 2007).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada quanto à finalidade, com o objetivo de fornecer conhecimento quanto às práticas de sustentabilidade adotada na empresa estudada em relação às práticas identificadas na literatura.

Em relação ao objetivo, foi utilizada pesquisa descritiva, pois os dados ou fatos foram analisados sem interferência dos pesquisadores (MENDONÇA; NUNES; ROCHA, 2008).

A abordagem foi qualitativa, pois considera que há uma relação interativa entre a realidade e o sujeito que não pode ser traduzida somente em números (MENDONÇA; NUNES; ROCHA, 2008).

O estudo de caso foi caracterizado por ser uma pesquisa em que a entidade de estudo é bem definida, na qual o pesquisador não interfere na situação, mas procura conhecê-la (MENDONÇA; NUNES; ROCHA, 2008).

Para realização desta pesquisa foi necessário primeiramente fazer um levantamento de quais empresas possuíam o certificado do PBQP-H em vigência no ano de 2019, esse levantamento foi realizado através do site do Ministério das Cidades, que constatou 94 empresas dentro do Estado de Goiás com essa certificação. Após isso, foi necessário identificar quais estavam dentro da cidade de Goiânia, iniciando assim o contato com algumas delas para saber quais estavam dispostas a participar da pesquisa. Obteve-se o retorno da FR Incorporadora, dando assim início ao estudo de caso.

O instrumento de coleta de dados foi o roteiro de entrevista semiestruturado, com questões referentes aos dados gerais da empresa, questões voltadas a abordagem do tema Sustentabilidade dentro da empresa e projetos sociais que envolvam o colaborador ou a sociedade, questões referentes aos indicadores de sustentabilidade do PBQP-H com questões referentes ao retorno financeiro em relação à adoção das práticas sociais e ambientais no canteiro de obras e nas edificações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Nas seções seguintes serão apresentados os dados relacionados à empresa na qual foi efetuada a pesquisa. A seção 3.1 discorre sobre o histórico da FR Incorporadora, por fim, a seção 3.2 abordará os resultados obtidos, respondendo os objetivos desta pesquisa.

4.1 A empresa

A FR Incorporadora surgiu no ano de 2001, fundada pelo goiano e engenheiro civil, João Arthur Rassi. A FR Incorporadora atua, desde a sua fundação, no ramo de incorporação, tendo seu primeiro empreendimento lançado no ano de 2003, o Edifício Algarve. Neste mesmo ano, a empresa conquistou tanto o Selo de Qualidade ISO 9001 como também obteve categoria A no PBQP-H, sendo esta última, uma certificação ligada a práticas sustentáveis e necessárias para a viabilização de empreendimentos pelo Programa Minha Casa Minha Vida e a obtenção de crédito para financiamento de obras pela Caixa Econômica Federal.

Em 2008, a FR Incorporadora lançou o *Euro Working Concept*, seu primeiro edifício comercial com concepções sustentáveis com o uso de energia solar e banheiros coletivos por pavimento, reduzindo o consumo de água e energia elétrica do empreendimento.

A FR Incorporadora, em parceria com as empresas City Soluções Urbanas e Oliveira Melo Construtora, lançou o primeiro edifício comercial com conceito *office design*, o *Buena Vista Office Design*. É um edifício comercial moderno, que busca incentivar que os colaboradores utilizem menos veículos a combustão. O empreendimento conta com bicicletário coberto, com espaço para 50 bicicletas, além de banheiros com vestiários, para que seus colaboradores não se preocupem com o suor causado pela atividade praticada durante o caminho para o trabalho. Este edifício conta também com ponto de recarga para carros elétricos.

Em 2017 a FR Incorporadora apresentou o que até 2019 seria o edifício mais alto do Brasil, o *Órion Business & Health Complex*. Ele possui 191 metros de altura, conta com toda expertise já aplicada no *Buena Vista Office Design*, além de uma série de tecnologias para reaproveitamento de água. O edifício possui uma tecnologia aplicada ao seu sistema de ar condicionado, que além de utilizar 40% menos água, também possui um sistema de reaproveitamento e tratamento da água que pinga dos aparelhos de ar condicionado, podendo, em capacidade máxima, capta edifício conta também com um sistema para captação de água da chuva. Esta água quando cheios, podem, através de tanques de infiltração, direcionar a água sobressalente ao lençol freático.

De acordo com números fornecidos pela própria empresa, desde a sua fundação, a FR Incorporadora entregou 40 empreendimentos, com mais de 7.500 unidades entregues.

Neste ano (2020) a empresa criou o departamento de Meio Ambiente, comandado por um engenheiro ambiental e voltado a construção de uma política ambiental mais forte e de acordo com as diretrizes da ABNT ISO 14001. Este departamento é responsável também por realizar auditoria em obra, verificar o cumprimento de regulamentos internos e legais, além de manter os colaboradores cientes da importância das medidas ambientais tomadas pela empresa.

4.2 Gestão Ambiental da FR Incorporadora

A FR Incorporadora criou recentemente o departamento de Gestão Ambiental, com o objetivo de ratificar a necessidade de melhor gerir os processos relacionados aos impactos ambientais gerados pela atividade da construção civil. Gestão Ambiental tem como base procedimentos administrativos e operacionais cujo objetivo é atingir resultados positivos sobre o Meio Ambiente, reduzindo danos ou problemas provocados pela influência humana, ou mesmo evitando que eles surjam (BARBIERI, 2007). Justificando a crescente preocupação das empresas em relação aos impactos ambientais, sociais e econômicos que geram os seus produtos ou serviços (AGOPYAN; JOHN, 2011).

Tal departamento é gerido pelo engenheiro ambiental Ney, sendo responsável, entre outras coisas, pelos indicadores do PBQP-H (consumo de água, energia e

geração de resíduos durante a obra).

O PBQP-H estabelece obrigatoriedade de cumprimento de seus indicadores que devem ser feitos mensalmente e ao final da obra, contudo, não há metas claras definidas por órgãos regulatórios, pois segundo o entrevistado cada obra tem suas particularidades, não sendo possível utilizar os mesmos parâmetros em todas as obras, para tanto, é a própria empresa quem estabelece tais metas.

A decisão por investir na certificação do PBQP-H se deu a partir do momento em que receberam a certificação da ISO 9001, em abril de 2003. Nesse momento, identificaram que não seria difícil também buscar a certificação do PBQP-H, e assim o fizeram, tendo obtido classificação de nível A, vale ressaltar que o programa é pré-requisito para as empresas construtoras aprovarem projetos junto à Caixa Econômica Federal para participarem do programa Minha Casa, Minha Vida.

Segundo Rocheta (2007), uma construção sustentável tem preocupação com todo o processo, desde a busca pela matéria-prima, projeto e construção, até o destino final dos resíduos.

Abaixo, Quadro 2 resume as práticas sustentáveis adotadas pela empresa e os resultados que apresentam:

Quadro 2 – Práticas sustentáveis adotadas pela FR Incorporadora e seus resultados operacionais

Práticas	Resultados Operacionais
Segregação de resíduos	Reutilização/ reciclagem de alguns resíduos como plástico, papel e madeira.
Poços de água nas obras	Redução de consumo de água com a utilização de água não potável.
Uso consciente de água	Redução no consumo de água.
Lâmpadas LED	Redução no consumo de energia.
Argamassa industrializada	Redução no consumo de areia e espaço nos canteiros de obra.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Construções sustentáveis fazem uso de materiais ecológicos a fim de resultados inteligentes para recursos finitos como água e energia elétrica, além de explorar formas de reduzir a poluição (COUTELLE, 2007). A produção e descarte de resíduos da indústria da construção civil provoca graves impactos ambientais (BLUMENSCHNEIN, 2007). Quanto a segregação dos resíduos no canteiro de obras, o entrevistado ressalta que a boa prática é justificada principalmente em decorrência da necessidade de atendimento a Resolução 448, de 2012, do Conama, ele explica ainda que a empresa faz a separação dentro dos canteiros, e que a coleta é de responsabilidade do município, mas só papelão, plástico e papel são levados pela coleta seletiva e o restante vai para aterros, com exceção dos itens Classe D. No anexo A é possível observar essa separação.

Por fim, em relação à redução de energia durante a obra, o entrevistado nada comentou, mas ressalta que os indicadores são feitos regularmente. A empresa se preocupa também em aplicar tecnologias sustentáveis em seus empreendimentos, como o uso de lâmpadas LED, e outros ainda em estudo, tais como: aplicação de placas fotovoltaicas para atender a demanda energética das áreas comuns, sistemas de reaproveitamento de água, uso de aquecedor solar com boiler para chuveiros e coleta seletiva mais evidente nos condomínios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção civil é uma das atividades econômicas de maior importância no Brasil, tanto pela geração de empregos, como também pela redução do déficit habitacional e melhoria da infraestrutura. Este setor, além de ser um dos mais extratores, por possuir uma vasta cadeia de suprimentos, também é um dos maiores geradores de resíduos. Diante deste cenário, práticas sustentáveis aplicáveis à construção civil se fazem necessárias para reduzir os impactos causados pela extração e descarte dos resíduos de construção civil.

O objetivo deste trabalho foi respondido, pois foi possível verificar as práticas sustentáveis aplicadas pela FR Incorporadora e seus resultados. Foi possível identificar as práticas sustentáveis dispostas pelo programa setorial PBQO- H, para assim, realizar comparação e análise com as encontradas na empresa estudada.

Também foi possível identificar as práticas que a empresa adota, tais como: coleta, separação e destinação correta aos seus resíduos, usam de poços artesianos para redução do consumo de água, assim como uso de lâmpadas LED e aplicação de placas fotovoltaicas para redução do consumo de energia elétrica. O início de tais práticas pela empresa é incerto, apesar de a obrigatoriedade da segregação de resíduos datarem de 2012, por definição do CONAMA, e adoção da medida pelo PBQP-H. O entrevistado cita que a FR Incorporadora possui tais práticas para atender programas setoriais como os definidos no CONAMA para a construção civil e adotados pelo PBQP-H. A empresa adota tais práticas seguindo as diretrizes de consumo de água, energia e geração de resíduos descritos no PBQP-H, usando de tecnologias construtivas para reduzir o consumo de água, e energia elétrica. As áreas que a empresa adota são em suas obras e em seus empreendimentos já entregues.

Ao analisar as práticas da empresa, foi possível verificar a redução do custo de mão de obra para realização de determinadas atividades, a redução do consumo de água potável e ganho de produtividade através de melhores sistemas construtivos. Não foi possível verificar os resultados financeiros obtidos pelas tecnologias sustentáveis aplicadas pela FR Incorporadora em seus empreendimentos.

Nesta pesquisa foram encontradas limitações quanto às normas descritas no PBQP-H, cujas diretrizes não preveem metas de redução da geração de resíduos, nem propõe gradual substituição de materiais, deixando a cargo das empresas tais ações. Há a evidente necessidade de melhora nas diretrizes do PBQP-H quanto ao estabelecimento de metas, assim como um incentivo a reutilização de materiais. Tais metas poderiam ser estipuladas com base em metas autodeclaradas, de forma a incentivar uma redução gradual da geração de resíduos, de forma que esta redução seja economicamente viável.

Por fim, ao concluir este trabalho, foi identificado pelos pesquisadores, a necessidade de pesquisas voltadas para a logística reversa aplicáveis ao setor da construção civil. Portanto, recomendamos o aprofundamento de pesquisas que busquem desenvolver melhores métodos de logística reversa, com a finalidade de reduzir a quantidade de resíduos descartados e melhorar o nível de reutilização destes resíduos, levando em consideração as limitações impostas pelo canteiro de obras.

REFERÊNCIAS

AGOPYAN, Vahan; JOHN, Vanderley M. **O desafio da sustentabilidade na construção civil**. 1ª ed. São Paulo, SP: Blucher, 2011. v. 5.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL BNB. **Caderno setorial ETENE 2018**.

BARBIERE, José Carlos. **Desenvolvimento e meio ambiente**: As estratégias de mudança da Agenda 21. 15ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

BARBIERE, José Carlos. **Gestão Ambiental empresarial**: Conceitos, Mudanças e Instrumentos. 2ª ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

BLUMENSCHNIG, R. N. **Gestão de Resíduos Sólidos em Canteiros de Obras**. Brasília, DF: Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico - Universidade de Brasília, 2007.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade**: o que é, o que não é. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

BRASIL. Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

BRASIL, Ministério das cidades. **Programa brasileiro da qualidade e produtividade do habitat PBQP-H**.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO - CBIC.
em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/indicadores-economicos-gerais/boletim-estatistico>> Acesso em: 13 de outubro de 2019.

CAMARGO, Aspásia; CAPOBIANCO, João Paulo R.; OLIVEIRA, José Antonio Puppim. **Meio ambiente - Brasil: avanços e obstáculos pós-Rio-92**. 2ª ed. São Paulo, SP: Estação Liberdade, 2015. 471 p.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE INDÚSTRIA –CNI. **Construção verde:**Desenvolvimento com sustentabilidade. Brasília, DF: 2012.

CONTO, Vanessa de; OLIVEIRA, Marcos Lucas de; RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Certificações ambientais:** contribuição à sustentabilidade na construção civil no Brasil. Bauru, SP: Gepros, 2012.

COUTELLE, José Eduardo. **O uso da reciclagem na construção civil.**

FERRER, Gabriel Real. Revista Inova Ação. **Meio Ambiente:** Um direito fundamental. Teresina, v. 2, n. 1, art. 3, p. 46-60, jan./jun. 2013.

FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade:** Direito ao futuro. 2ª Ed. Belo Horizonte, MG: Fórum, 2012. p. 41.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **PAIC 2017 Pesquisa Anual da Indústria da Construção 2017:** resultados gerais da amostra.

ENDONÇA, Alzino Furtado de; ROCHA, Cláudia Regina Ribeiro; NUNES, Heliane Prudente. **Trabalhos acadêmicos:** Planejamento, execução e avaliação. 1ª ed. Goiânia, GO: Faculdades Alfa, 2008.

MILARÉ, Edis. **Direito do ambiente.** 5ª ed. São Paulo, SP: RT, 2007, p. 1241.

PINTO, T. P. **Metodologia para a gestão diferenciada de resíduos sólidos da construção urbana.** São Paulo, SP: Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.

ROCHETA, Vera. **Práticas de Projecto e construtivas para a construção sustentável.**

SILVA, Vanessa Gomes. **Avaliação da sustentabilidade de edifícios de escritórios brasileiros: diretrizes e base metodológica.** São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil, 2003. 210 pp. Tese (Doutorado).TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço social e o Relatório da Sustentabilidade.** 1ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI.** Rio de Janeiro: Garamond, 2005. 226p.

CAPÍTULO 2

IMPACTOS DA DESCENTRALIZAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS DA REFRESCOS BANDEIRANTES INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.

Ana Paula Alves Reis
Dayane Cristina Soares de Jesus
Lucas Antônio Alves
Flávia Silveira de Melo

Resumo: O estudo aborda o impacto na descentralização do setor de compras da Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda. Tem por objetivo identificar quais os impactos positivos e negativos resultantes da reformulação do setor de compras da empresa. Justifica-se com base em três fatores, sendo importante para mapear se a reformulação do departamento de compras resultou administrativamente na empresa, verificar se a descentralização traz maiores benefícios do que a centralização no setor de compras e descobrir, em percentual, se obtiveram ganho ou perda na descentralização da área de compras. Fez-se a descrição do setor de compras antes e depois da reformulação, levantou-se os indicadores passíveis de análises, comparando tais indicadores para verificar seu comportamento pós-implementação, por meio de dados documentais fornecidos pela empresa, e assim, analisar os impactos gerados com a descentralização. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, técnicas e procedimentos bibliográficos e documental, através de um estudo de caso. Conclui-se, após análise de dados obtidos, que houve redução no *lead time* e também redução no nível de compras, pois a Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda. ficou responsável pelas aquisições apenas de insumos/materiais do setor industrial.

Palavras-Chave: Setor de compras. Suprimentos. Impacto da Descentralização.

1 INTRODUÇÃO

Os fatos que evidenciaram a função de compras iniciaram-se no século XX, aproximadamente em 1915, quando esta era apenas uma rotina de escritório. Deixou de ser uma função sem muita importância em meados das décadas de 50 e 60, ganhando espaço dentro das empresas. As organizações passaram a observar essa função de forma mais especial a partir da década de 70, quando começou a ser perceptível a necessidade de suprir os estoques nas empresas, e analisar como, quando e quanto comprar, para que a empresa permanecesse firme no mercado competitivo (SILVA, 2013). A gestão de compras assume um papel estratégico nos negócios atuais pelo volume de recursos financeiros que envolvem. Mudando assim a visão de que a atividade de compras se constitui em algo burocrático, passando a ser indispensável e necessário para os bens lucrativos da empresa (MARTINS et al., 1999).

A indústria alimentícia é um dos vários segmentos da economia, e tem como um processo primordial a função de compras. Devido à diversidade de matéria-prima utilizada para a produção, a função compras/suprimentos na indústria tem um papel fundamental na gestão dos materiais e no desenvolvimento dos processos da compra,

bem como no relacionamento com fornecedores (ÁLVAREZ, 2004).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), a indústria de alimentos foi responsável por 9,6% do PIB brasileiro no ano de 2018, e é, sem dúvidas, um dos principais meios de geração de renda e desenvolvimento do País. Em 2018, a indústria registrou um faturamento de R\$ 656 bilhões de reais, sendo esse resultado 2,08% maior se comparado ao ano anterior. De forma geral, a indústria de alimentos e bebidas é responsável pelo processamento de 58% da produção agropecuária de todo o país, gerando 1,6 milhões de postos diretos de trabalho, dividido em 35,7 mil empresas. Para chegar a esse patamar, foi investido cerca de R\$ 7,6 bilhões de reais (ABIA, 2018).

Atualmente, empresas pertencentes a um mesmo grupo industrial e comercial procuram efetuar as compras de maneira centralizada, com a finalidade de obter vantagem competitiva em compras coletivas. Uma das inúmeras vantagens da centralização de compras está à possibilidade de reprimir que compradores de um mesmo órgão possam competir entre si, levando em consideração a circunstância de que dois ou mais compradores faça a aquisição de um mesmo material ou até mesmo insumos para fabricação de produtos diferentes, com preços diferentes e/ou de várias fontes que possam fornecer os insumos (GONÇALVES, 2010).

Contudo pretende-se identificar se a centralização de compras é vantajosa na empresa Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda, que passou por uma readequação de processos e descentralizou seu setor de compras, que antes era responsável por todas as compras do grupo econômico ao qual pertence.

A partir destas considerações tem-se como questionamento: *Quais foram os impactos resultantes da descentralização do setor de compras da Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda?*

Para responder a esta questão tem-se como objetivo analisar quais os resultados operacionais da reformulação do setor de compras da empresa Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda.

Esse estudo justifica-se por três fatores, sendo importante mapear se a reformulação do departamento de compras resultou administrativamente na empresa, verificar se a descentralização traz maiores benefícios do que a centralização no setor de compras e descobrir, em percentual, se houve ganho ou perda na descentralização da área de compras.

A elaboração desta pesquisa trata-se de um estudo exploratório através de um estudo de caso, composto de ferramentas de pesquisa aplicado na Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda, utilizando técnicas com abordagem qualitativa, baseada em questionários, entrevistas e observações físicas da reformulação do setor compras/suprimentos. Visa o compreender os impactos gerados na organização baseada em revisão bibliográfica e pesquisa de campo sobre o problema em estudo por meio de livros, artigos, jornais e entrevistas que forneceram os conceitos teóricos.

Por isso, a pesquisa segue organizada e estruturada na seguinte subdivisão: fundamentação teórica, metodologia, discussão do caso e dados, conclusão e referências, além dessa introdução.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica foi realizada com o intuito de contextualizar a função compras, bem como os processos desenvolvidos dentro desse setor, suas responsabilidades, e vantagens e desvantagens em sua centralização. Também foi apresentado o contexto da indústria alimentícia e de bebidas.

2.1 Função Compras/Suprimentos

A função compras teve grande evolução, percebida a partir dos primeiros passos das organizações, tornando-se uma função especial para contabilizar lucros e custos, bem como fomentar o processo dessa função, desde a cotação de preços até o relacionamento com fornecedores.

2.1.1 Conceituando a função compras

A função compras é, por sua vez, uma ferramenta essencial do departamento de materiais ou suprimentos, com a finalidade de suprir as necessidades de materiais ou serviços, de forma quantitativa, buscando satisfazê-las com as quantidades certas e no momento certo, bem como examinar, de forma efetiva, o que se recebeu, foi comprado e também armazenado. Dentro dos vários processos que compõem o processo de suprimentos, a compra é, contudo, uma função muito importante na operação da área de materiais (DIAS, 1993).

Pozo (2008) define compras como uma atividade de apoio essencial dentro do processo produtivo, pois tem a função de supri-lo com a aquisição de materiais. Através dessa atividade, é possível buscar a redução e custos de uma empresa, obtenção de materiais diversos e captação de novos fornecedores.

A função de compras é responsável por suprir o fluxo de materiais nas organizações, agilizar a entrega e o contato junto ao fornecedor. É também responsável pela aquisição de bens e serviços da empresa, necessários para abastecer todos os setores da organização (FERNANDES, 2018).

Quando se fala em objetivos de compras, vale frisar que uma de suas responsabilidades é a capacidade de compra de materiais e/ou produtos com a qualidade certa, quantidade precisa, no tempo certo e preço correto. Claramente, esta ação é o que os suprimentos buscam atingir e a forma que a empresa busca para dominar o mercado (POZO, 2008).

Por sua vez, a área de compras não é o final do processo, mas uma atividade de apoio essencial ao processo produtivo, buscando suprir todas as necessidades de materiais. É um dos principais sistemas de redução de custo de uma empresa, que por meio de negociações de preço, buscam por materiais alternativos e um permanente desenvolvimento com novos fornecedores (POZO, 2008). A aquisição de modo geral envolve comprar matérias-primas, suprimentos e materiais para a organização. Essas atividades incluem: selecionar e classificar fornecedores, classificar o desempenho que os mesmos estão apresentando em relação à qualidade e cumprimento de prazos acordados no momento da negociação, negociar contratos com o objetivo de reduzir os custos, comparar preços e qualidades apresentadas, procurar novos fornecedores para que não

A conexão da operação com seus mercados de suprimentos é de responsabilidade da gestão de compras e suprimentos, onde os gerentes de compras fazem uma ligação indispensável entre a atividade em si e seus fornecedores, que precisam compreender as exigências de todos os processos dentro da operação, para atender de forma potencial produtos e serviço para a operação. Usando de seu conhecimento de mercado, após um pedido de compra ou serviço pela operação, a função compras mapeia possíveis fornecedores, e os mesmos são solicitados a preparar cotações. Através delas, são elaborados pedidos de compra, que são brevemente discutidos para estruturar detalhes técnicos, tempo de produção e entrega (SLACK, 2009).

Dentro da função compras há também os indicadores de desempenho que, por sua vez, são utilizados como forma de monitorar e apoiar a tomadas de decisões. É uma técnica básica de gestão, que deveria ser parte do cotidiano de qualquer organização. Importante destacar que os dados mensurados colaboram com a produção de planos de ações pertinentes. Os indicadores de desempenho permitem o monitoramento de situações e fornecem suporte à tomada de decisões, tendo como objetivo manter, mudar ou adaptar as estratégias de tomada de decisão (LIMA; SILVA, 2015).

2.1.2 Processo de compras

Um sistema de compras tem alteração conforme a estrutura da empresa e a política adotada. As reformulações na estrutura do processo de compras em empresas tradicionais são recorrentes em todos os anos, onde são introduzidas alterações com diversas naturezas básicas, para adquirir melhor um produto ou serviço e estimular novos e competentes fornecedores (DIAS, 1993).

O processo de compras baseia-se em ações que envolvem as atividades de pesquisas para que os objetivos organizacionais se adequem da melhor forma possível, e de forma mais ampla, se torna uma ação contínua. Compras deve trabalhar de forma permanente com pesquisas em todo o seu processo de desenvolvimento (POZO, 2008).

No Quadro 1, é possível visualizar as etapas de um processo de compras.

Quadro 1 - Etapas de um processo de compra hipotético

ETAPA	DESCRIÇÃO
Solicitação de compras	A solicitação de compras pode vir de vários setores, levando em consideração as especificações e o tipo de material que a empresa necessita. Quando o pedido se origina do almoxarifado, normalmente o material é necessário ao processo de fabricação. Para matérias de uso específico do solicitante, não há necessidade de se manter em estoque. Este documento pode ser diretamente dos setores funcionais da empresa.
Coleta de preços	Documento usado para se fazer anotações com relação a preços, prazo de entrega, condições de pagamento, descontos e detalhes do material ou produto. É também um documento que a empresa registra as pesquisas realizadas quando se recebe solicitação de compras dos fornecedores aprovados.
Análise de preços	Após a coleta de preços concluída, inicia-se o comparativo e análises dos dados entre os fornecedores e avaliam-se os fatores que estimulam a proposta de cada um. Nessa fase leva-se em consideração dados que centralizam o melhor valor para empresa, levando à tomada de decisão de qual ou quais fornecedores irá ou irão fornecer produtos ou materiais, dentro de todas as condições que a empresa

	necessita.
Pedido de compras	Contrato formal entre a empresa e o fornecedor que foi classificado, e após análise de preço. As condições estabelecidas nas negociações no pré- pedido deverão ser representadas neste contrato. É imprescindível que o fornecedor esteja totalmente ciente das cláusulas e especificações existentes nas normas e procedimentos da empresa e da legislação vigente. Contudo, no pedido terá que constar as especificações técnicas do fornecimento, da embalagem, do transporte e reajuste se houver, bem como o preço unitário e total, condições de fornecimento, prazo de entrega e condições de pagamento.
Acompanhamento do pedido	É o procedimento para manter sob controle todos os pedidos em carteira. Um colaborador específico será designado para essa função, devendo elaborar um relato completo da vida do pedido, desde o momento em que ele foi liberado para o processo da empresa. Tem a finalidade de evitar atrasos ou problemas na entrega do pedido para o cliente evitando desperdícios nas atividades empresariais e, principalmente, evitar problemas com os clientes, e prejudicar a imagem da organização.

Fonte: POZO (2008, p. 151).

No processo de compras é possível elencar também as suas ações de apoio. O Quadro 2 demonstra a função de cada uma dessas ações e sua contribuição para o processo de compras.

Quadro 2 - Ações de apoio ao processo de compras hipotético

AÇÃO DE APOIO	DESCRIÇÃO
Desenvolvimento de fornecedores	Procedimento que possibilita que a empresa selecione futuros fornecedores, que poderão fazer parte das empresas capacitadas para fornecimento de materiais e produtos para a empresa.
Desenvolvimento de novos materiais	Procedimento que viabiliza à empresa pesquisar e selecionar materiais alternativos ou novos materiais, que pode ser de fornecedores atuais ou futuros capacitados. Tem como objetivo estabelecer alternativas econômicas ou técnicas para que o desempenho dos produtos no mercado seja melhor.
Qualificação de fornecedores	Nessa ação a área compras tem como função ligar o fornecedor com a engenharia, ou seja, realizar pesquisa de mercado, localizar a empresa, coletar informações financeiras e legais, trazer amostras para testes e emitir relatórios com a sua perspectiva sobre possível novo fornecedor.
Negociação	Processo de negociação entre empresa e fornecedor, para que seja estabelecida uma parceria e não uma disputa onde uma ganha e outra perde. Quando se tem uma confiança no relacionamento cliente- fornecedor, o processo fica mais fácil e não cria conflitos entre as partes.

Fonte: Pozo (2008, p. 152).

2.2 Centralização e descentralização da função compras

As organizações podem adotar três possibilidades na administração de suas compras: 1) descentralização total é aquela em que cada unidade possui autonomia plena de conduzir suas compras; 2) centralização total, na qual todas as compras são realizadas a partir de um escritório central; ou 3) a combinação de ambas (BAILY, 2000).

Geralmente grandes indústrias contam com muitas fábricas, e conseqüentemente o volume de compra dessas indústrias torna-se grande para que possa suprir a demanda de todas as fábricas. Nesse caso, é importante saber qual a melhor forma de suprir essa demanda, ou seja, avaliar a melhor forma de se comprar, existindo duas possibilidades: estabelecer seções de compras separadas para cada fábrica ou criar um ponto de compras centralizado (POZO, 2010).

Portanto, diante da importância de falar sobre o tema e sua relação com o estudo, nos tópicos a seguir serão descritos, de forma mais ampla, os dois modelos da função compras, bem como as suas vantagens e desvantagens.

2.1.2 Centralização da função compras

A centralização tem sido cada vez mais comum nas organizações, visando à redução dos custos, através de preços mais baixos ou através de processos mais eficientes (KARJALAINEN, 2009).

A empresa que optar pela a centralização passa a gozar de certas vantagens, como maior poder ao negociar suas compras por estar comprando uma grande quantidade de materiais, controle dos materiais e do estoque, além de contar com uma homogeneidade dos produtos que foram adquiridos (POZO, 2010).

A centralização salienta a cadeia de comando, sendo desenhada dentro da argumentação de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade (CHIAVENATO, 2011).

O Quadro 3 elenca, de forma mais prática, a visualização dessas vantagens e desvantagens na centralização da função compras.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da centralização

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.	1. As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.
2. Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.	2. Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
3. As decisões são mais consistentes com os objetivos gerais globais.	3. As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional.
4. A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.	4. As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

Fonte: Chiavenato (2011, p. 162).

Chiavenato (2011) discorre sobre as vantagens e desvantagens da centralização apontando como principal elemento a diferença entre tomada de decisão. Uma vantagem é que quem está no topo facilita a tomada de decisão, pois tem uma visão total da empresa, contudo a desvantagem é que a alta administração está mais distante dos acontecimentos que envolvem o operacional, dentre outras áreas.

Contudo, a visão da descentralização de compras também deve ser considerada de acordo com a estrutura da organização, pois gera vantagens e desvantagens.

2.1.3 Descentralização da função compras

A forma descentralizada permite que um processo de tomada de decisão local seja mais ágil, os problemas que surgem podem ser solucionados localmente, induzindo o aumento da motivação e eficiência do pessoal local, promovendo decisões com melhor qualidade (CHIAVENATO, 2003).

Para se avaliar a descentralização, devem ser levados em consideração alguns pontos importantes antes da decisão final: a distância geográfica que as fábricas se encontram, o tempo que cada fábrica necessita para a aquisição dos materiais e a facilidade de comunicação entre elas (POZO, 2010).

Dentro do foco da descentralização da função compras, o Quadro 4 demonstra as vantagens e desvantagens dessa descentralização.

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da descentralização

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.	1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.
2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação.	2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.
3. Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.	3. Risco da subjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresários.
4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.	4. As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

Fonte: Chiavenato (2011, p. 164).

Ainda sobre vantagens e desvantagens, Chiavenato (2011) faz um paralelo entre elas, onde pode ser tomadas decisões rápidas e em contrapartida pode ser que ocorra a falta de informação entre os envolvidos.

2.3 A indústria de alimentos e bebidas no Brasil

As empresas do ramo alimentício crescem a cada ano, buscando de forma eficiente a melhora de cada processo da empresa, escolhendo o modelo ideal para o crescimento favorável da organização.

Dados obtidos no ano de 2018 registraram que o setor industrial de alimentos

e bebidas é representado por 35.700 empresas, sendo responsáveis por 1,6 milhões de postos de trabalho. Vale ressaltar que as indústrias estão presentes em todo território nacional, nos 26 estados e Distrito Federal. Foi registrado um investimento de R\$ 7,6 bilhões de reais, R\$ 13,7 bilhões em fusões e aquisições, o setor alimentício registrou um faturamento de R\$656 bilhões de reais, valor esse que representa 9,6% do PIB brasileiro (ABIA, 2018). As milhares de empresas que empregam centenas de pessoas torna a indústria de alimentos umas das maiores geradoras de empregos no país.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como quanto à finalidade como básica, pois consiste na realização de trabalhos teóricos ou experimentais, onde se tem como finalidade a aquisição de novos conhecimentos com base no fenômeno observado (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

Em relação ao objetivo é considerada descritiva, pois tem como objetivo identificar, pesquisar e registrar dados e fatos sem interferir nos resultados (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

Sua abordagem é qualitativa, na qual busca interpretar os fenômenos sociais e do comportamento humano a partir da compreensão das suas inter-relações, usando o pesquisador como o instrumento chave (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

Baseia-se em dados de textos e imagens, com passos únicos na análise de dados e utilizando estratégias diversas de investigação (CRESWELL, 2007).

Quanto às técnicas e procedimentos, esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica utiliza-se de diversas fontes de pesquisas, como livros, artigos científicos, periódicos e anuários. Já na pesquisa documental, as fontes de informações são documentos oficiais, vídeos, fotos, relatórios e etc. (FONSECA, 2002).

Dessa forma, se caracteriza também em um estudo caso, cujo objetivo é analisar e entender os fenômenos de uma organização, de forma a interrogá-los, confrontá-los com outras situações já existentes, podendo gerar novas teorias, e o estudo exaustivo de um fenômeno ou caso a fim de se obter um conhecimento (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

Por fim, o estudo de caso tem como finalidade a investigação para preservar as características por completo e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001).

3.2 Caracterização da pesquisa

Elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado a entrevista no dia 03 de março de 2020, com o Gerente de Compras da Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda., o Sr. Francisco Clemonex. A entrevista foi realizada nas dependências da empresa, tendo como entrevistadoras Ana Paula Alves Reis e Dayane Cristina Soares de Jesus. As etapas dessa descentralização foram descritas pelo entrevistado, permitindo identificar como ocorreu todo o processo, os impactos gerados, formas e estratégias utilizadas.

Adicionalmente, algumas informações foram obtidas por meio de documentos fornecidos pela empresa constantes em seu banco de dados. Os dados obtidos foram: *Lead Time*, fluxograma, volume de compras e organograma. Os demais dados foram obtidos através da entrevista.

Os volumes de compras, *lead time*, organograma e fluxograma foram solicitados por e-mail ao gestor responsável pelo setor de compras. Os dados foram necessários para fazer uma comparação do que mudou, o que aumentou e as mudanças nos processos antes e após a descentralização.

A análise baseou-se na comparação do processo desenvolvido pelo setor antes e após a descentralização.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste subcapítulo serão apresentadas as informações da organização estudada. Inicialmente, será apresentada a contextualização histórica da Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda., de forma sucinta. Após, será apresentado o processo de descentralização que ocorreu em seu departamento de compras, finalizando com a metodologia de descentralização e os resultados obtidos no estudo.

4.1 Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda.

A Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda. é uma empresa do segmento de bebidas do Grupo José Alves. O seu nome foi dado em homenagem aos Bandeirantes, pioneiros na construção do país, desbravando-o e reintegrando-o ao seu destino de país-continente. Fundada em 1987, emprega mais de 2.800 colaboradores diretos e 5.500 colaboradores indiretos. É situada na Rua 2 Q. 17 S/N, St. Barcelos, CEP 75383-270, na cidade de Trindade - GO.

Tem como visão ser a melhor e mais rentável empresa de bebidas do Brasil. Por sua vez, a missão é garantir o respeito e a satisfação dos consumidores, clientes e colaboradores, nas comunidades que atuam, através da oferta de produtos e serviços com qualidade, saúde e segurança e meio ambiente, com responsabilidade aos acionistas sobre o capital investido. Tendo como valores integridade, trabalho em equipe, excelência e responsabilidade.

Atualmente possui 6 linhas de produção, sendo 1 de latas, 3 de pet, 1 de retornáveis (vidro e Ref-Pet) e a última de Bag in Box. Conta com 9 centros de distribuição nas cidades de Palmas, Gurupi, Itumbiara, Uruaçu, Anápolis, Dianópolis, Rialma, Porangatu, Morrinhos e 3 *Crossdocking* nas cidades de São Luís de Montes Belos, Rio Verde e Aparecida de Goiânia. Atende diretamente 228 cidades com mais 32.000 pontos de vendas.

Produz, distribui e vende de forma exclusiva para a sua área de atendimento, os refrigerantes da Coca-Cola Brasil, além dos sucos Del Valle Fruit e Del Valle Fresh. Distribui e vende de forma exclusiva para a sua área de atendimento, as cervejas da Heineken Brasil, os sucos, chás, energéticos, achocolatados, isotônicos, hidrotônicos e bebidas à base de Soja (Ades) da Leão Alimentos e as águas minerais da Crystal Acqua Lia. Realiza também a distribuição do energético Monster.

A empresa possui uma sólida estrutura organizacional e tem o setor de compras

como uma área estratégica dentro da empresa. De fato, a gestão de compras assume um papel estratégico nos negócios de hoje, pelo volume de recursos financeiros envolvidos. Mudando assim a visão que a atividade de compras é algo burocrático, passando a ser indispensável e necessário para os bens lucrativos da empresa (MARTINS et al.,1999).

4.1.1 Setor de compras da Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda.

O setor de compras da Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda., até o ano de 2012, era responsável pelas aquisições de todos os insumos e materiais da empresa e do grupo. Era responsável pelas compras das seguintes empresas: Refrescos Bandeirantes, Rebeca, Rebic Embalagens. Com um quadro de funcionários composto por 8 colaboradores, que ao longo de 7 a 8 anos não sofreu nenhuma alteração.

Quando se trata de indicadores, a empresa antes de passar pelo o processo de descentralização possuía certa quantidade de itens que eram comprados, bem como um *Lead Time* que foi passando por mudanças no decorrer dos anos. Lima e Silva (2015) mencionam que os indicadores de desempenho permitem o monitoramento de situações e também o suporte na tomada de decisões, tendo como objetivo manter, mudar ou adaptar as estratégias. A Tabela 1 demonstra alguns indicadores do setor de Compras da Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda. antes da descentralização.

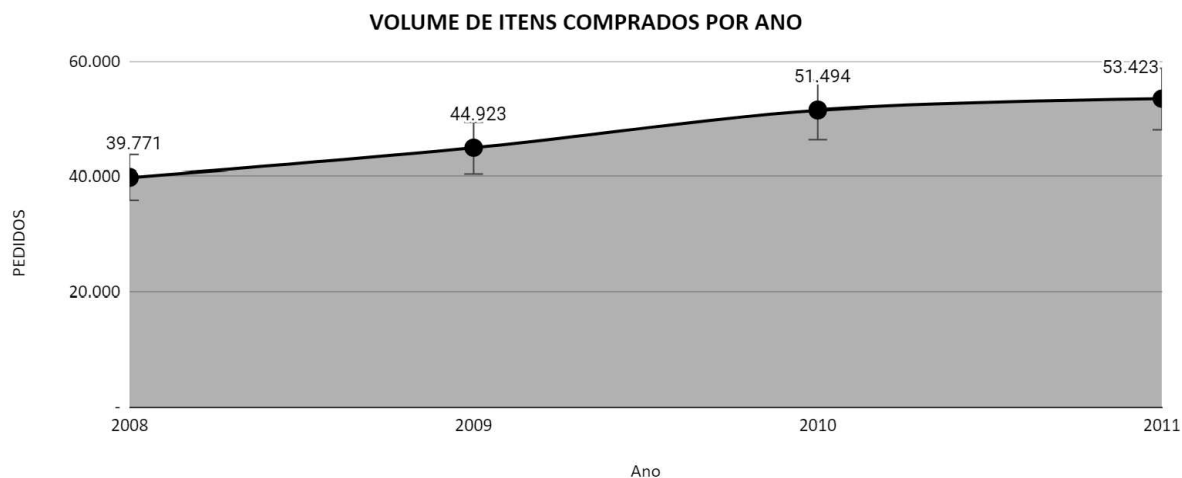
Tabela 1 - Indicadores de desempenhos antes da descentralização				
Ano	Lead time (dias)	Qtd de itens comprados (ano)	Média lead time (dias)	Média itens comprados (ano)
2008	10,9	49.148	12,3	74.697
2009	9,2	67.932		
2010	16,6	85.525		
2011	12,5	96.181		

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Nota-se que o volume de compras da empresa cresceu consideravelmente ao longo dos anos, tendo chegado à 48,9% de diferença entre os anos de 2008 - 2011. É notável também a variação do *Lead Time* do departamento que teve como média mais de 12 dias de processamento.

Antes da descentralização, a Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda., tinha um volume de pedido, e um fluxo de compras que também mudou. Na Figura 1 é possível notar que os números foram mudando com passar dos anos, até chegar no período em que a presidência decidiu pelo processo de descentralização.

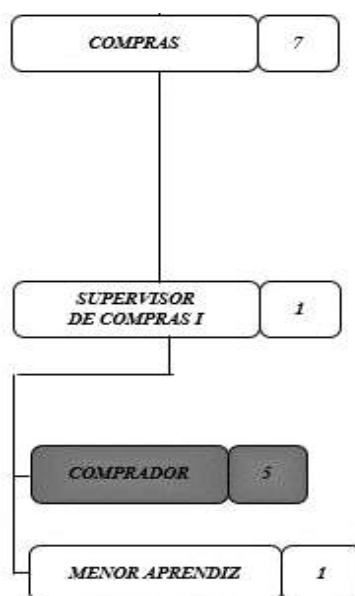
Figura 1 – Volume de Pedidos (2008 – 2011)



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

É possível visualizar um aumento significativo de itens comprados entre os anos de 2008 a 2010, tendo como maior destaque entre os anos de 2009 a 2010 em que a diferença entre chegou a 6.571 itens de um ano para o outro. Para a aquisição de todos os itens durante os anos, o departamento de compras da Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda. era composto por 7 pessoas no quadro de funcionários, sendo eles: a) um supervisor de compras; b) cinco compradores; e c) um jovem aprendiz. A Figura 2 apresenta o organograma do setor de compras antes da descentralização.

Figura 2 - Organograma do setor de compras antes da descentralização



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

No ano 2012, a alta direção da empresa definiu que o departamento passaria a ser descentralizado. A partir desse momento, o compras da Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda. ficaria responsável apenas pelas compras referentes a indústria, deixando por sua vez os demais segmentos, como o compras da Holding.

A empresa passou por algumas mudanças, uma delas foi a descentralização do setor de compras no ano 2012, cujas informações serão tratadas na seção seguinte.

4.2.1 O processo de descentralização

Conforme mencionado anteriormente, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado no gestor de compras da empresa, objeto de estudo desta pesquisa. Os dados possibilitaram compreender como ocorreu o processo de descentralização e seu impacto dentro do setor de compras e dentro da organização.

A princípio o setor de compras instalado na dentro da fábrica (planta industrial) era responsável pelas compras das empresas do grupo com um todo, a saber: Refrescos Bandeirantes, Rembal, Rebeca e 3T Systems. Esse modelo ocorreu até o ano de 2012, quando foi definido pela alta direção o processo de descentralização do setor. Foi deixado as plantas industriais com as demandas específicas industriais, e técnicas.

Para Baily (2000) as organizações podem adotar na administração de suas compras, três possibilidades: a descentralização total é aquela em que cada unidade possui autonomia plena de conduzir suas compras, a centralização total, na qual todas as compras são realizadas a partir de um escritório central ou a combinação de ambas.

Karjalainen (2009) afirma que a centralização tem sido cada vez mais comum nas organizações, visando à redução dos custos, através de preços mais baixos ou através de processos mais eficientes. Embora a centralização seja uma tendência seguida por algumas empresas, a Refrescos Bandeirantes optou pela descentralização considerando a sua atividade-fim.

O processo, durante a descentralização do setor de compras, necessitou de algumas mudanças estruturais e sistêmicas, ou seja, mudança no quadro de funcionários e também comunicação entre todas as partes envolvidas de forma direta e indireta.

Para se avaliar a descentralização devem ser levados em consideração alguns pontos importantes antes da decisão final que são: a distância geográfica que as fábricas se encontram, o tempo que cada fábrica necessita para a aquisição dos materiais e a facilidade de comunicação entre elas (POZO, 2010).

Após as mudanças estruturais e sistêmicas que aconteceram, ocorreu então a descentralização por completo, existindo agora dois departamentos de compras:

- a) o primeiro realiza compras apenas de materiais/insumos voltados para indústria analisada;
- b) outro responsável por compra de materiais em comum. Conforme referido pelo entrevistado.

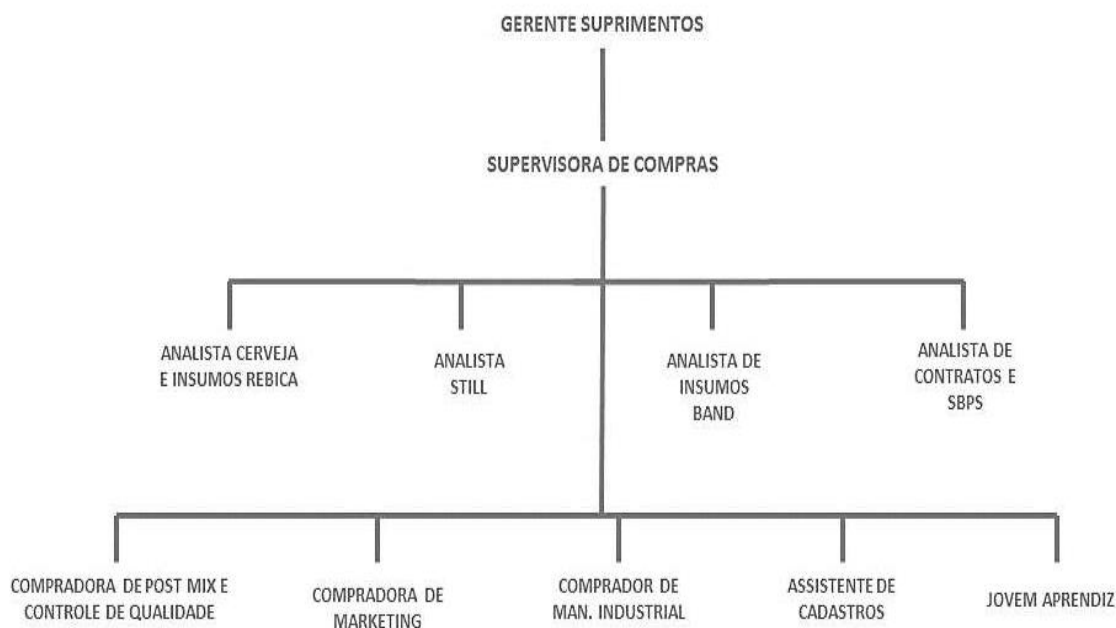
4.2.2 Após a descentralização

A partir de 2012, iniciou-se o processo de descentralização, que durou aproximadamente 2 anos. Portanto, em 2013 a descentralização foi efetuada, passando o setor de compras da Refrescos Bandeirantes a ser responsável apenas pelas compras referentes à indústria, equipamentos, peças ou embalagens de matéria prima.

Desde então, o setor de compras da Holding assumiu as compras de todos os outros insumos necessários para as empresas do Grupo José Alves de forma geral.

Conforme decidido pela alta direção, o setor de compras da Refrescos Bandeirantes passou a ser responsável apenas pelas compras referentes à planta industrial. Assim, após a conclusão do processo de descentralização, o quadro de funcionários do departamento foi readequado para uma estrutura mais detalhada como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Organograma do setor de compras depois da descentralização



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota-se que o departamento de compras sofreu algumas alterações em sua estrutura e definição de função, deixando um organograma bem desenhado e colocando tudo de forma mais detalhada, trazendo maior especificidade para cada cargo.

Para Pozo (2008), o setor de compras é uma atividade de apoio essencial dentro do processo produtivo, pois tem a função de supri-lo com a aquisição de materiais. Através dessa atividade é possível buscar a redução e custos de uma empresa, obtenção de materiais diversos e captação de novos fornecedores.

Chiavenato (2011) afirma que uma das vantagens da descentralização é que as decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação, por

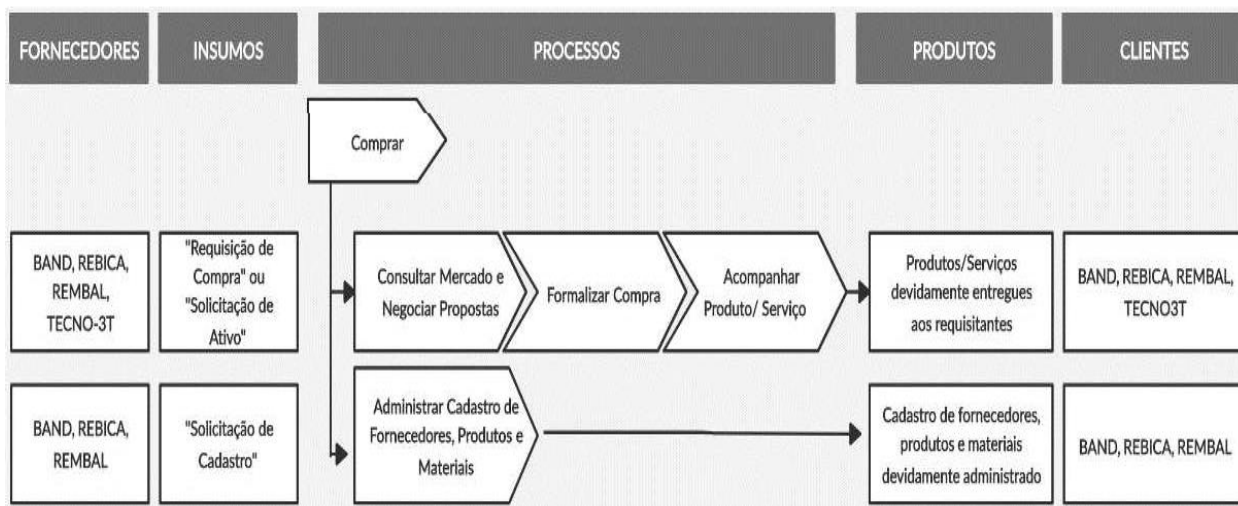
outro lado, uma das desvantagens é que pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.

As mudanças não pararam, pois houve a elaboração de um plano de trabalho na empresa Refrescos Bandeirantes, através de um cronograma, para que as etapas de transição acontecessem de forma gradual, evitando que agentes internos e externos pudessem sofrer algum dano com essa modificação.

Na forma descentralizada, o processo de tomada de decisão local permite que seja mais ágil, os problemas que vão surgindo podem ser solucionados localmente. Com isso, induz o aumento da motivação e eficiência do pessoal local, promovendo decisões com melhor qualidade (CHIAVENATO, 2003).

Pozo (2008) ressalta que o setor de compras não é o fim do processo, mas uma atividade de apoio essencial ao processo produtivo, com finalidade de suprir todas as necessidades de materiais. Sendo um dos principais sistemas de redução de custo de uma empresa, que por meio de negociações de preço, buscam por materiais alternativos e um permanente desenvolvimento com novos fornecedores. Os processos de compras nessa nova fase de descentralização da Refrescos Bandeirantes também mudaram para atender o novo formato (Figura 4), cujo objetivo era fazer com o que o comprador responsável por tal aquisição de um material e/ou insumo tivesse o conhecimento daquilo que estava comprando, e o porquê de estar comprando naquela quantidade, com aquele preço e com aquele fornecedor.

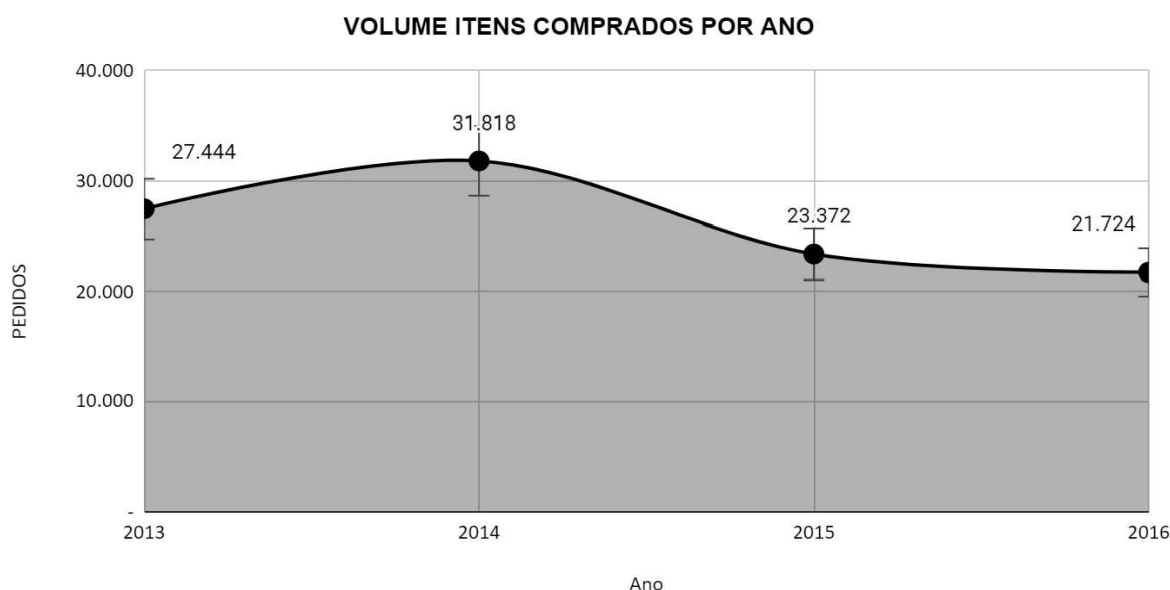
Figura 4 - Processo de compras após a descentralização



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O volume de pedidos consequentemente passou por mudanças (Figura 5), pois, após a descentralização, a Refrescos Bandeirantes ficou responsável somente pelas compras indústrias, seguindo o processo de compras para aquisições específicas deste ramo, como citado anteriormente.

Figura 5 - Volume de pedidos (2013-2016)



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A mudança perceptível com a descentralização foi à redução *lead time*, pois a Refrescos Bandeirantes ficou responsável apenas por compras específicas do ramo industrial, passou a comprar menos tendendo também redução no volume de compras. Já na parte de colaboradores, não houve nenhum acréscimo de mão de obra, a Refrescos Bandeirantes continuou com o mesmo quadro de funcionários, pois a empresa trabalhou para que a mão de obra não influenciasse no orçamento previsto para a efetivação dessa descentralização, como justifica o entrevistado:

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tem se tornado cada vez mais comum a centralização dentro das empresas, com o intuito de ganhar mais em quantidade de materiais e/ou insumos, aumentando assim o poder de negociação no que se refere a preço. Diante deste contexto, em que as organizações têm se adequado com a centralização, buscando afunilar ainda mais os processos, o presente estudo buscou a estudar o caminho oposto propondo identificar os impactos da descentralização do setor de compras da Refrescos Bandeirantes Coca-Cola.

Para a elaboração deste estudo buscou-se maior entendimento sobre o setor de compras, a função do setor de compras, a contextualização da descentralização e centralização do setor de compras. Foi essencial para o embasamento e a construção da teoria deste estudo os autores Ballou (2001), Baily (2000), (Dias (1993), Fernandes (2018), Gonçalves (2010), Martins (1999), algumas obras de Pozo (2008; 2010), Silva (2015) e Slack (2009).

Observou-se que a principal finalidade da reformulação do setor de compras, foi deixar a planta industrial apenas para adquirir insumos e ou materiais voltados para a indústria. Notou-se que o *lead time*, para fazer aquisição dos materiais e ou insumos

diminuíram consideravelmente, percebesse isso também no volume de compras, o que não foi um ponto negativo para empresa, pois o foco era justamente deixar a planta industrial responsável por aquisições para a indústria e também fazendo com que o comprador pudesse ter um tempo maior para análise de preço, tendo assim um olhar mais crítico e analítico diante dos processos, assim ganhando em especificidade.

Tratando-se do volume de compras, a empresa Refresco Bandeirantes Coca-Cola antes do processo de descentralização tinha um grande volume de compras e extremamente diversificado, justamente pelo fato de que o setor de compras era responsável pelas compras de materiais e ou insumos de todo o grupo. Após o processo de descentralização ser concluído os itens a serem comprados tornaram-se mais específicos, fazendo com que o setor ficasse apenas com as compras da planta industrial da empresa e assim resultando em uma diminuição no volume de compras.

Partindo desse foco, a empresa criou um outro setor de compras centralizado que ficou responsável por comprar todos os outros insumos necessários para o funcionamento da empresa e do grupo como um todo.

No organograma da empresa antes da descentralização, os cargos não eram bem distribuídos, tinha-se os compradores sem uma divisão clara das tarefas, logo após o processo pode-se notar que os cargos e funções passaram a ser mais definidos. A mão de obra logo após a conclusão do processo não alterou, porém nos dias hodiernos esse quadro aumentou, tendo como possível causa o crescimento do volume de produção da indústria e do grupo.

No que tange à comparação dos indicadores para verificar seu comportamento pós-implementação, este também foi alcançado. A comparação foi necessária, pois conclui-se que com a reformulação do setor de compras, a empresa conseguiu fazer todo o processo sem fazer com que os seus usuários internos e externos sofressem qualquer perda ou prejuízo.

A empresa preocupou-se em fazer com que cada etapa fosse sendo concluída de modo gradual, não interrompendo os outros serviços que estavam ligados de forma direta ou indireta ao setor de compras. Conclui-se então que a descentralização impactou de forma positiva na empresa, fazendo a divisão de forma mais detalhada das funções dentro do setor, sem ter a necessidade de agregar mais mão de obra, apenas qualificando os profissionais já existentes.

A limitação na realização desse estudo se dá por causa da não obtenção dos dados de perdas, trocas e tempo de estoque. A empresa não conseguiu fornecer em tempo hábil para análise e discussão dos dados.

Como oportunidade para estudos futuros, sugere-se o estudo ou análise do departamento a partir do ano de 2016, a fim de verificar se os números e indicadores do setor se consolidaram ou até mesmo foram melhorados.

REFERÊNCIAS

ABIA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Relatório anual 2018**. São Paulo: Trame agência, 2018. Disponível em:

<https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2019422RelatorioAnual2018.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2020.

ALVAREZ, Marisol Parra. **A Evolução das Responsabilidades e Atribuições da Função Compras/Suprimentos - Um Estudo da Indústria Têxtil - Confecção de Santa Catarina**. 2004. 98 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal de Santa Catarina - FFSC, Florianópolis, 2004.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: BOOKMAN, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERNANDES, Daniele. **A importância da gestão de compras para as organizações**. 2018. 31 f. Monografia (Graduação em Administração) Faculdade Sudoeste Paulista de Itapetininga FSP, Itapetininga, 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KARJALAINEN, K. **Desafios da centralização de compras: evidência empírica de contratos públicos**. Helsinki: Escola Helsinque de Economia, 2009.

MARTINS, Petrônio G. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MENDONÇA, Alzino Furtado de; ROCHA, Cláudia Regina Ribeiro; NUNES, Helizne Prudent. **Trabalhos Acadêmicos: Planejamento, Execução e Avaliação**. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2008

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2008

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **GEPROS (Gestão da Produção, Operações e Sistemas)**, Bauru, São Paulo, 2015.

SILVA, Michele Fonseca da. Estratégias de compras: um fator primordial para o crescimento empresarial. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, n. 20, 2013.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPÍTULO 3

ANÁLISE DO NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO DO IFOOD, UBER EATS E RAPPI PELA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR

Janaina Pereira Félix
Kárita Cristina Machado de Oliveira
Flávia Silveira de Melo

Resumo: Este estudo abordou um tema atual e relevante, pois nos últimos anos, o comércio eletrônico expandiu de forma significativa, integrando e facilitando transações comerciais diretamente com consumidor final, através de plataformas digitais. A pesquisa teve como objetivo analisar como os consumidores avaliam o nível de serviço logístico prestado pelos aplicativos de entrega *Ifood* e *Uber Eats* e *Rappi*. Entre os resultados alcançados, nas variáveis de satisfação foi possível identificar que 55 pessoas utilizam os serviços dos aplicativos entre 1 a 2 vezes ao mês, entre os tipos de comidas mais solicitadas os sanduiches são os mais pedidos por 71 entre os usuários, entre os motivos para utilização do aplicativo a praticidade foi o critério mais apontado pelos 79 participantes é, o aplicativo mais utilizado pelos usuários deste serviço o Ifood é o escolhido entre 64 participantes, seguido pelo Uber Eats com 57 respostas. Logo, entre os demais resultados de avaliação da satisfação estes dois aplicativos Ifood e Uber Eats foram os mais bem avaliados entre os usuários deste serviço.

Palavras-Chave: Nível de serviço; Comércio eletrônico; Aplicativos de entrega.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações têm se voltado para o mercado tecnológico, trazendo uma vantagem competitiva para os seus negócios, e alocando as formas como utilizam os seus recursos. Com o desenvolvimento da internet, as empresas passaram a ver o ambiente digital como um terreno fértil com inúmeras oportunidades de exploração. Por ser um ambiente caracterizado pela agilidade, a internet tem grande potencial de retorno sobre o investimento, devido a maior visibilidade do produto serviço. Porém, essa mesma visibilidade pode trazer maior número de críticas, aumentar o grau de insatisfação de clientes e até elevar os números de evasão (ALBERTIN, 2010).

O comércio eletrônico, mais conhecido atualmente como *e-commerce* vem ganhando força no mercado e grandes proporções no mundo. Com a crescente globalização, os avanços tecnológicos têm aumentado cada vez mais o número de usuários dos serviços eletrônicos. As organizações, buscando ganhar vantagem competitiva no mercado vêm aderindo ao comércio eletrônico, para atender seus clientes com rapidez, oferecendo uma forma mais dinâmica de negócio podendo assim ampliar suas possibilidades.

Uma das principais ferramentas adquiridas no crescimento e desenvolvimento do comércio eletrônico foi a criação de aplicativos de entrega, como o *Ifood*, *Uber Eats*

e *Rappi*. A possibilidade do cliente fazer o seu pedido sem ter que se preocupar em sair de casa, ampliando o comércio B2C¹ e melhorando a comunicação de empresa para consumidor, fez com que empresas captassem novos clientes e consequentemente motivasse o crescimento nas vendas dos seus produtos e serviços.

Diante disto, este estudo tem como pergunta problema: *Como os consumidores de fast food avaliam o nível de serviço logístico prestado pelos aplicativos de entrega Ifood, Uber Eats e Rappi?* Para atendê-la, tem-se como objetivo analisar como os consumidores avaliam o nível de serviço logístico prestado pelos aplicativos de entrega *Ifood e Uber Eats e Rappi*.

Nos últimos anos, o comércio eletrônico expandiu de forma significativa, integrando e facilitando transações comerciais diretamente com consumidor final, através de plataformas digitais de entrega como *Ifood, Uber Eats e Rappi*. Assim, as empresas do ramo alimentício de *fast food* tem alcançado um maior número de público e diversificado sua clientela. Desta forma, estas empresas que aderem aos serviços de entrega por meio destas plataformas, terceirizam uma etapa importante do processo logístico de distribuição dos seus produtos. Assim, tornar-se relevante para tais empresas conhecer a percepção do consumidor com nível de serviço logístico prestado *Ifood, Uber Eats e Rappi*.

Outro ponto relevante para o estudo deste tema é a velocidade nas informações de vendas, na geração da produção, na eficiência da entrega do produto e na facilidade do pagamento do cliente que as plataformas digitais oferecem tanto para a empresa como para o consumidor. Uma vez que para Ballou (2015), a velocidade que as informações de vendas são comunicadas pelo sistema logístico frequentemente determina a eficiência das suas operações, sendo o fator- chave no nível de serviço final oferecido ao cliente.

Assim, comunicações lentas e imprecisas podem custar muito caro para a organização, pois consumidores mal atendidos transformam-se em vendas perdidas, os estoques tornam-se excessivos, o transporte fica imprevisível e a programação da produção pode gerar preparações desnecessárias e custosas. Processamento rápido e exato dos pedidos minimiza o tempo de resposta ao cliente e suaviza o comportamento do fluxo de mercadorias pelo sistema logístico (BALLOU, 2015).

Para tanto, este estudo é estruturado em fundamentação teórica, metodologia, discussão do caso e dos dados coletados, conclusão e referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas seções seguintes serão apresentadas a história e evolução da logística, seus conceitos atualizados, objetivos, atividades, sistema de distribuição física e a importância do nível de serviço da logística dentro das organizações atualmente. Como também se apresenta a evolução do comércio eletrônico e seus aplicativos digitais que influenciaram não apenas as vendas, mas também o sistema logístico.

2.1 Logística Empresarial

Entende-se como logística o processo voltado para disponibilizar produtos e

serviços até o consumidor, iniciando desde a origem do produto, passando pelo armazenamento, controle, estocagem, custos entre outros fluxos necessários até seu destino final (LEITE, 2017).

A logística surgiu acompanhada do desenvolvimento das atividades humanas, pois era utilizada a logística nas atividades de subsistência e comerciais, desde a movimentação de animais até produtos de alto valor, a logística já estava presente nas atividades humanas mesmo que inconscientemente (SILVA, 2008).

Como exemplo no Egito, os Faraós utilizavam a logística como ferramenta gerencial de estocagem de grãos colhidos para eventuais secas. O historiador grego Heródoto também qualificou a logística como sendo uma arte militar importante e necessária para garantir todos os recursos de sobrevivência das tropas em campo, ao descrever a preparação de Ciro para invadir a Grécia (SOUSA, 2015).

O conceito e o nome logísticas são provenientes da França e originou-se no século XVIII, no reinado de Luiz XIV, onde existiu o posto do Marechal do General de Logis, responsável pelo suprimento e transporte do material bélico nas batalhas. Já na Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o Centro de Inteligência Americana utilizou de técnicas logísticas junto com professores da Universidade de Harvard, fato este que contribuiu para o surgimento no meio acadêmico desta disciplina gerencial (SOUSA, 2015).

A partir da década de 1980, as organizações de países desenvolvidos impulsionadas pelas revoluções tecnológicas e movimentos de produção enxuta, um novo conceito de logística integrada se consolidou e foi implantado efetivamente com a disseminação da internet (SILVA, 2008). Assim, reduziu significativamente os desperdícios decorrentes dos conflitos de interesses departamentais e agrupa as atividades essenciais de controle dos pedidos de vendas, materiais, produção, suprimentos, distribuição e informações, otimizando os recursos materiais e humanos das organizações (POZO, 2002).

Desde a globalização, a logística tornou as empresas mais competitivas, pois através de um planejamento estratégico gerencia os fluxos de informações integradas com o marketing e outras áreas necessárias para aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, produtos e serviços (BENTO, 2008).

A partir da década de 90, novas exigências foram impostas ao processo produtivo das empresas, modificando o foco para a eficiência sistêmica tornando a produção enxuta e integrada com fornecedores e cliente. Uma vez que, a redução do ciclo de vida dos produtos e o enfraquecimento das marcas tornaram as dimensões competitivas de regional para global e cadeias produtivas deixaram de serem isoladas entre as empresas, alterando o comportamento do consumidor que exigiam das empresas competências na conquista e manutenção de clientes (SILVA, 2008).

Para o mesmo autor, tal cenário possibilitou as empresas desenvolverem estratégias logísticas diferenciadas da concorrência, como a redução de custo e o aumento do nível de serviço ofertado ao cliente, tornando-se mais competitivas. Assim, as empresas encontraram oportunidades de diversificar suas fontes de suprimentos e aumentar seu potencial de mercado consumidor (SILVA, 2008).

Logo, o canal de suprimentos tornou-se mais longo e a distribuição dos seus

produtos mais distantes, e, na disputa de mercados além da excelência no desempenho dos processos, rapidez e flexibilidade passou a ser obrigatório para logística, impactando nos custos logísticos operacionais para atender as novas demandas do mercado (SILVA, 2008).

Neste entendimento, Bowersox (2014) complementa que a logística é responsável por projetar, administrar e controlar os sistemas de transporte e localização geográfica para garantir o menor custo total dos produtos em processamento e acabados. Para Novaes (2007), é obrigatória para as organizações se manterem competitivas no mercado, esta redução de custos dentro dos processos logísticos, por meio da otimização dos recursos e melhoria na eficiência dos serviços prestados ao cliente.

Martins (2009) complementa que a logística tem como objetivo básico dentro da empresa moderna o atendimento ao cliente e, todo seu planejamento, operação e controle dos fluxos de mercadorias e informações desde a fonte fornecedora até o consumidor final é para o cumprimento de tal objetivo.

Atualmente, a logística tem como objetivo de auxiliar a administração na otimização dos recursos, suprimentos, estoque e distribuição dos produtos e serviços, através do planejamento, organização e controle de suas atividades correlatas e flexíveis aos fluxos dos produtos, tendo como meta a redução do tempo entre o pedido, a produção e a demanda (POZO, 2002). Além de ser definido, como a área da administração responsável pela compra de matéria prima ou mercadorias, englobando desde o recebimento, armazenamento, produção, separação, transporte e entrega do produto final na hora e lugar certo, pelo menor custo aos clientes e consumidores (CASTIGLIONI, 2013).

Desta forma, a logística é vista de forma integradora da estrutura organizacional, implantando melhorias estruturais e dinamizando os fluxos de informações, produtos e serviços; sendo necessária para organizações que buscam aumentar seu grau de eficiência e eficácia no mercado globalizado (POZO, 2002).

Para atender esta visão, Ballou (2015), apresenta as atividades básicas da logística que geram o valor de tempo e lugar para o produto, sendo elas: transportes, estoques, processamento de Pedidos e manuseio de materiais.

Pozo (2002) divide as atividades da logística em duas ações definidas em:

Atividades Primárias são consideradas assim porque são fundamentais no cumprimento da missão das organizações e para a coordenação e cumprimento dos objetivos logísticos e define o nível de serviço oferecido ao mercado, sendo elas: transportes; manutenção de estoques e processamento de pedidos

Atividades de Apoio ~~são~~ aquelas adicionais que dão suporte às atividades primárias, sendo elas: armazenagem; manuseio de materiais; suprimentos; embalagem; sistemas de informação; programação de produtos.

Assim, desde o momento da finalização da produção até a entrega do produto ao consumidor, a responsabilidade pelas mercadorias é da logística e o profissional responsável pela área deve buscar garantir que o produto esteja disponível a um custo razoável para o cliente assim que ele desejar adquirir (BALLOU, 2015).

A integração das atividades logísticas tem como resultado o produto final, o

qual será distribuído aos clientes, atingindo a missão da logística em disponibilizar o produto certo, no local certo, na quantidade certa, no tempo certo, no mínimo custo. Desta forma, a distribuição física possui um papel fundamental na consecução dessa missão, conforme será visto na seção seguinte.

2.1.1 Distribuição física

O ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos até o consumidor final é conhecido como processo de distribuição física, que tem o foco voltado para os produtos acabados destinados à venda (BALLOU, 2015).

Para Gurgel (2001), os elementos de armazenamento, movimentação e transporte pelo canal de distribuição compõem o serviço de distribuição logística que adequa as características técnicas do produto com os equipamentos utilizados na distribuição.

A distribuição física tem como objetivo e meta levar no lugar e momento certo os produtos até seu cliente, garantindo um nível de serviço desejado pelo menor custo (NOVAES, 2007).

Alguma das alternativas básicas de planejamento da distribuição é, inicialmente, identificar qual tipo de mercado deseja-se atender, sendo o primeiro grupo composto pelo consumidor final que utilizará o produto para si ou o consumidor que utiliza seus produtos para criar novos produtos ou revendem seus produtos à sua própria clientela, este grupo geralmente adquire pequenas quantidades, com mais frequência e são mais numerosos. O segundo grupo de mercado que se pode atender é composto pelos usuários intermediários dos produtos que não os consome e oferece a outros intermediários ou revende a sua própria clientela, estes existem em uma menor quantidade e geralmente compram em grande volume (BALLOU, 2015).

Para atender estes mercados é preciso decidir qual deverá ser o sistema de distribuição utilizada, para isso é necessário administrar a distribuição física nos três níveis organizacionais: o estratégico, o tático e o operacional. O primeiro nível, o estratégico, é responsável por moldar a configuração global do sistema de distribuição física em linhas gerais, devendo decidir todo o funcionamento da cadeia de distribuição antes dela começar a funcionar e suas decisões serão referências para os demais níveis. São no nível estratégico da organização que se definem as três formas básicas e diferentes que podem ser empregadas na distribuição física do produto: entrega direta a partir de estoques de fábrica; entrega direta a partir de vendedores ou da linha de produção; entrega feita utilizando um sistema de depósitos.

Para que os custos totais de frete sejam menores, o cliente adquire uma carga completa de bens que seja suficiente para lotar um veículo e ser entregue para uma única localização, desta forma as entregas podem ser feitas a partir dos vendedores, dos estoques de fábricas ou da linha de produção. Outra forma a distribuição dos produtos há um custo menor, porém voltada para atender os consumidores que adquirem em quantidades menores de mercadoria é através do suprimento utilizando sistema de depósitos, ou seja, posicionar depósitos em locais geograficamente estratégicos próximos dos clientes para transportar um volume grande de mercadorias

até ele, diminuindo o custo total do frete e assim movimentar os produtos em pequenas distâncias para atender o cliente, logo de forma global os custos são amenizados e o nível de serviço é melhorado (BALLOU, 2015).

A estrutura de custo torna a operação de distribuição competitiva no mercado, para isso sua disponibilidade deve ser constantemente atualizada, pois é comum o compartilhamento de roteiro entre os clientes para que o veículo utilize uma única rota na entrega dos produtos e, para o funcionamento de todos os pontos já citados anteriormente é preciso que o pessoal que opera o sistema de distribuição em todos os níveis tenha a devida capacitação e treinamento com relação ao atendimento ao cliente e conceitos básicos da logística, como também o pessoal que administra a operação deve estar constantemente se reciclando com as mudanças de mercado (NOVAES, 2007).

No nível tático, a administração da distribuição física é através da maior utilização de recursos no planejamento em curto prazo de modo eficiente, ou seja, é uma preocupação tática como o sistema de distribuição física pode ser utilizado da melhor maneira possível para garantir que o transporte seja movimentado completamente carregado, se os centros de depósito estão com toda a área ocupada e se os equipamentos nunca estão ociosos, a fim de que os custos destas operações sejam o mínimo possível (BALLOU, 2015).

Já no nível operacional, a administração da distribuição física dos produtos é responsável pela execução diária das tarefas que garantam o fluxo do canal de distribuição até o cliente final, preocupa-se em fazer as mercadorias sair através da supervisão e realização das tarefas tais como: recolher os produtos dos estoques armazenados para carregar os caminhões de entrega, embalar produtos, preparar os pedidos para ressurgimento de estoque e manter o registro de níveis de inventário (BALLOU, 2015).

Vissoto e Boniati (2013) acrescentam que quando o canal de distribuição é integrado com as informações de fornecedores, pedidos e disponibilidade de produto reduz os custos de estocagem e de armazenagem.

Para realizar a distribuição física dos produtos, segundo Novaes (2007), são necessários componentes físicos e informacionais tais como instalações fixas, estoques de produtos, veículos, informações diversas, *hardware* e *software* diversos, custos e pessoal.

Para armazenar as mercadorias até a transferência para as lojas ou clientes são necessárias instalações fixas dotadas de espaços adequados para este fim, este armazenamento gera estoque de produtos há um custo elevado para as empresas que, atualmente busca reduzi-los, seja na manufatura ou no varejo e, a transferência destes produtos para os clientes ou centros de distribuição atacadistas ou varejistas é realizada por meio de veículos (NOVAES, 2007).

A operação do sistema de distribuição conta com informações diversificadas de elementos fundamentais como cadastro de clientes contendo razão social, endereços e rotas geográficas, quantidade dos produtos para cada cliente, como e quando devem ser entregues, além de roteiros de distribuição estratégicos aos horários de entregas, percurso e condições de trânsito, são alguns dos elementos logísticos. Tais

elementos são planejados através de programas de *softwares* que auxiliam com documentos, pedidos, devoluções, monitoramentos e roteirização das frotas, estes programas funcionam através de *hardware* como computadores, scanner, coletores de dados, GPS, entre outros (NOVAES, 2007).

Para o sucesso do processo de distribuição física dos produtos, é essencial que as atividades do sistema sejam compostas das seguintes etapas: estoque de produtos acabados, embalagens de proteção, depósito de distribuição, transporte (POZO, 2002).

Pozo (2002) acrescenta que a distribuição física dos produtos representa uma parcela significativa no custo de um produto ou serviço, afetando a competitividade da empresa, para isso é importante avaliar: a velocidade de entrega, a confiabilidade, a rastreabilidade e as condições que os clientes recebem o produto.

2.1 2 Nível de serviço logístico

Para Ballou (2015), o nível de serviço logístico é resultado dos esforços das empresas em garantir a qualidade no gerenciamento do fluxo de bens e serviços para assegurar sua fidelidade.

Tem como objetivo atender as necessidades do cliente em relação a datas e a presteza de entrega dos pedidos, definindo os níveis de estoque pelo grau (%) de atendimento da demanda do mercado, ou seja, quanto maior for o grau de atendimento, maior será o nível de estoque da empresa (POZO, 2002).

O nível de serviço está associado aos custos de prover este serviço, assim o planejamento da movimentação de bens e serviço e sua distribuição devem iniciar pela identificação das necessidades dos clientes em obter seus pedidos atendidos (POZO, 2002).

Para Stock e Lambert (2001) o serviço ao cliente relaciona-se a interação entre fornecedor e cliente, essa relação tem sua essência baseada em três grupos de elementos pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais e o nível de importância de cada grupo pode variar de acordo com as especificidades de cada negócio e de acordo com as necessidades e desejos do público alvo da empresa. Para realização de um nível de serviço adequado a logística considerar os seguintes elementos de transação do produto:

1) Elementos pré-transação: política escrita; estrutura organizacional; flexibilidade do sistema; serviços técnicos. São elementos essenciais para estabelecer um ambiente para realização de um bom nível de serviço determinando de forma clara seus objetivos, políticas e diretrizes, estrutura organizacional, treinamento técnico e manual para os clientes, a fim deste, estar ciente do que eles podem esperar dos serviços, contribuindo para melhoria nas relações de clientes e fornecedores, bem como a flexibilidade do sistema de entrega dos serviços (STOCK; LAMBERT, 2001).

2) Elementos de transação: nível de estoque; habilidade no trato de atrasos; elementos do ciclo do pedido; tempos de transbordo; precisão do sistema; conveniência do pedido; substitubilidade do produto. Estes elementos estão diretamente envolvidos nos resultados obtidos com a entrega do produto, pois influenciam no tempo de entrega, exatidão do preenchimento e processamento do pedido, condições que o

produto chega até o consumidor e disponibilidade do estoque, sendo aspectos observáveis pelo cliente, pois são aqueles diretamente envolvidos na *performance* da empresa (STOCK; LAMBERT, 2001).

3) Elementos de pós-transação: instalações, garantidas, reparos e assistência, peças de reposição; rastreamento do produto; reclamações dos clientes; embalagem; reposição temporária de produtos durante o reparo. Estes elementos representam a gama de serviços necessários no pós-venda do produto que devem ser planejados nos estágios anteriores de pré-transação ou transação para apoiar o produto no campo e proteger os consumidores de produtos defeituosos ou extravios, com também providencia o retorno de embalagens e preocupa-se em tratar as reclamações, devoluções ou solicitações dos consumidores (STOCK; LAMBERT, 2001).

Todos os elementos descritos são somados e considerados como um só conjunto que representa o nível de serviço logístico oferecidos aos clientes, que por sua vez reagem positivamente e é influenciado na hora de comprar seus produtos, desta forma o nível de serviço torna-se um elemento tão importante para promover as vendas quanto preço e propaganda, por exemplo, (BALLOU, 2015).

Entender como os clientes avaliam os serviços e o que eles valorizam é necessário para a empresa ofertar um serviço de valor superior no mercado, desta forma os elementos dos serviços citados anteriormente são utilizados para agregar valor ao produto ofertado, no entanto esta proposta de valor só será válida quando percebido pelo cliente (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Para Garvin (1987), o valor é percebido pelo cliente através da qualidade do produto, esta qualidade pode ser avaliada por meio da *performance*, das características do produto, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados ao produto, estética e qualidade percebida.

Hooley *et al.* (2001), acrescenta que quando os serviços são prestados em um nível de qualidade superior ou de excelência, tornar-se um importante meio de diferenciação competitivo, criando um vínculo significativo entre o fornecedor e o cliente, tornando este menos propenso a buscar alternativas de fornecimento e suscetíveis a preços baixos formando uma barreira de entrada para substituição do produto.

Para medir o nível de serviço oferecido pela companhia e determinar o serviço desejado pelos clientes as empresas costumam medir o serviço pelo tempo de entrega, ou seja, o tempo de transporte a partir do depósito do vendedor até o endereço do cliente, ou utilizar a porcentagem das ordens entregue dentro de certo prazo após o recebimento do pedido. Outras medidas mais elaboradas para avaliar seu desempenho logístico junto aos clientes, para obter tais dados às empresas utilizam de questionário anexado ao pedido, convidando o cliente a responder sobre as condições do pedido e produto. Outra forma de avaliar o nível de serviço é pelo ciclo de recebimento do produto, onde tanto o cliente como o agente de entregas podem preencher o dia e a hora do recebimento, posteriormente esse dado pode ser comparado com data e o horário de saída do pedido do estabelecimento e assim determinar de forma realista o ciclo de recebimento (BALLOU, 2015).

No entanto, medir o nível de serviço logístico só toma importância quando as necessidades de serviço do cliente são identificadas, porém tais informações não estão disponíveis nas empresas, para suprir esta falta uma alternativa é determinar os requisitos de serviço e ajustá-lo ao nível de serviço para atender tais requisitos. A maneira mais simples para determinar os requisitos é perguntar para aos vendedores que mantêm contato frequente com os clientes, sendo eles os olhos e os ouvidos da logística, embora pode acontecer deles superestimar a real necessidades dos clientes para maximizar as vendas. Se, o que foi proposto pelos vendedores for algo muito dispendioso e com altos custos, outra alternativa é pesquisar diretamente com o cliente através de questionário e/ou entrevistas, embora o grau de exatidão dependerá de o cliente perceber e conseguir expressar sua necessidade (BALLOU, 2015).

Após a identificação das necessidades dos clientes é possível determinar um pacote de serviço básico para atender um nível de serviço desejado pelos clientes. Para implantar este pacote de serviços logístico é preciso estabelecer o nível de comprometimento com ele, em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade para todos os clientes. A disponibilidade é a capacidade de ter o produto em estoque no momento em que ele é desejado pelo cliente e pode ser obtida de várias maneiras, como por exemplo, armazenar estoques em antecipação aos pedidos dos clientes. Outro ponto importante na disponibilidade é a política de estoque de segurança da empresa, sendo sua existência necessária para compensar erros de previsão e amenizar atrasos de entrega do estoque básico (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

O desempenho operacional determina o desempenho das atividades logísticas quanto a: velocidade, constância, flexibilidade, falhas e recuperação (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Já a confiabilidade tem a ver com qualidade para a logística empresarial, é um fator fundamental de qualidade em logística é a dispor de estoque quando necessário e seu desempenho operacional aconteçam conforme o planejamento e, além dos padrões de serviço, a logística entende como qualidade a capacidade e a disposição para fornecer rapidamente informações precisas ao cliente sobre operações logísticas e posição de pedidos, sendo esta capacidade considerada pelos clientes como prova de competência e confiança nos serviços logísticos prestados (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Atualmente, com a crescente participação da internet no mercado de consumo, as expectativas dos clientes para serviços mínimo estão cada vez exigentes com uma entrega do produto em no máximo cinco dias e disponibilidade alta de estoque, logo, a internet e os sistemas de informações integradas auxiliam as empresa a ir além do serviço básico para gerar satisfação ao cliente e viabilizar o sucesso em longo prazo, por meio de comprometimento substancial com o nível de serviço logístico oferecidos ao cliente (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

2.2 Comércio Eletrônico

O Comércio eletrônico é utilizado atualmente como uma modalidade de venda realizada virtual por milhares de pessoas devido a praticidade, variedade, agilidade e disponibilidades de produtos e serviços e a redução de custos. Assim, o Comércio

eletrônico com o advento da internet ampliou-se ao longo dos anos para atender a demanda de clientes através de variadas formas de comercialização dos produtos e serviços (NASCIMENTO; SILVA, SANTOS, 2009).

Para Albertin (2010), o que garante o crescimento desse tipo de comércio é a possibilidade de atualizar os produtos constantemente, a abrangência internacional, a infinidade de ofertas que permite que o consumidor compare os preços rapidamente, a personalização de produtos e serviços, o gerenciamento das compras oferecidas pelos sites e aplicativos são fatores apontados como intensificadores do Comércio eletrônico. Desta forma transformou a escolha dos consumidores, a dinâmica do mercado e das organizações.

Sendo o ramo de atividade que mais cresce atualmente, o comércio eletrônico é implantado pelas organizações que buscam aumentar o número de investidores do mercado de ações (FAGUNDES, 2009). Estas empresas tornam-se atrativas, pois por meio do Comércio eletrônico intensifica suas vendas e inova seus produtos, explorando o ambiente virtual para conquistar e manter seus clientes (KOHN; KRUEL, 2016).

Desse modo, as organizações evidenciaram o potencial de comércio existente na *Web* para divulgação e realização das vendas dando origem ao Comércio eletrônico que facilitou o acesso nas compras *online* (RODRIGUES *et al*, 2016). Esse comércio compreende todos os atores e processos e de tecnologia e comunicação que pode ser realizado de diversas formas entre consumidor- consumidor, empresa-consumidor, empresa-empresa, empresa-governo, governo- governo, governo-consumidor (ALBERTIN, 2010).

Ao utilizar as redes sociais, as organizações além de divulgar seus produtos e serviços têm como objetivo conhecer o perfil de seus clientes e criar uma relação mais próxima com seu cliente, desenvolvendo formas de abordagem mais efetivas aos anseios deles de maneira rápida e com qualidade (MORAES; SARDINHA, 2015). Assim, os consumidores se adaptaram com a comodidade das compras virtuais e o rápido acesso aos produtos e serviços promocionais, fazendo com que o Comércio eletrônico complemente o modelo tradicional de vendas (RODRIGUES *et al*, 2016).

Uma das ferramentas eficazes de complementação de vendas utilizada atualmente no comércio eletrônico são as plataformas digitais e aplicativos eletrônicos que dinamizaram, não apenas as vendas, mais também os meios de distribuição do produto até seu consumidor, conforme é apresentado na seção seguinte.

2.2.1 Plataformas digitais e aplicativos

Ao utilizar as redes sociais, as organizações além de divulgar seus produtos e serviços têm como objetivo conhecer o perfil de seus clientes e criar uma relação mais próxima com seu cliente, desenvolvendo formas de abordagem mais efetivas aos anseios deles de maneira rápida e com qualidade (MORAES; SARDINHA, 2015). Assim, os consumidores se adaptaram com a comodidade das compras virtuais e o rápido acesso aos produtos e serviços promocionais, fazendo com que o Comércio eletrônico complemente o modelo tradicional de vendas (RODRIGUES *et al*, 2016).

O desenvolvimento de plataformas digitais para Albertin (2010), acontece

através da união entre as empresas alocadas na mesma segmentação de vendas, definidas pelas associações industriais e comerciais que buscam a partilha de vantagens e tecnologias entre seus membros.

A seguir serão apresentadas três empresas que prestam serviços de entrega de *fast food* para empresas do ramo alimentício e seus consumidores, detalhando suas características:

1) IFOOD: é um aplicativo de pedidos de comidas de entrega que conta com um sistema inovador de compras de comida online através da plataforma digital do aplicativo, de forma gratuita, com facilidade e segurança seleciona os restaurantes a partir da localização do cliente, este por sua vez tem a opção de conhecer o menu de diferentes restaurante e lanchonete ofertado e o preço para decidir sua compra. Em seu site o aplicativo disponibiliza o termo e condições de uso detalhando os serviços oferecidos ao cliente, como realizar o cadastro, as obrigações do usuário, as obrigações da instituição, entre outras provisões de esclarecimentos ao usuário do aplicativo (IFOOD, 2019).

2) UBER EATS : aplicativo gratuito de entrega de comida que o usuário tem acesso aos diversos restaurantes e seus produtos, ao se interessar por algo pode de imediato confirmar sua localização, a taxa de entrega e o tempo estimado de chegada do seu pedido. O aplicativo também disponibiliza o rastreamento em tempo real da entrega do pedido observando se o estabelecimento aceitou seu pedido, se o pedido já foi expedido ao entregador, e o meio utilizado por este (bicicleta, carro ou moto) para entregar seu pedido, como também o acompanhamento em tempo real de todo o trajeto (UBER EATS, 2019).

No site do aplicativo além da política de segurança e o termo de uso, o aplicativo também dispõe de uma sessão de perguntas frequentes a fim de orientar o usuário nas mais diversas situações (UBER EATS, 2019).

3) RAPPI: aplicativo de entrega tanto de fast food como de entregas de supermercados, farmácia, pet shop, entre outros produtos serviços como sacar dinheiro e entrega onde o usuário desejar, os pagamentos também podem ser realizados em dinheiro ou cartão de crédito e o rastreamento é em tempo real acompanhado no próprio aplicativo (RAPPI, 2019).

As operações logísticas têm acompanhado os novos modelos de vendas que o comércio eletrônico permitiu, através de modelos gerenciais de movimentação física de mercadorias, os quais serão tratados na próxima seção (SILVA, 2007).

2.3 Distribuição Física e o Comércio Eletrônico

A logística ganhou novas dimensões a partir do comércio eletrônico, pois não se trata apenas de um fluxo de informações e vendas na internet, mas também um fluxo financeiro e físico, surgindo assim com um novo segmento logístico *e-logística* que veio para suprir e reestruturar os sistemas tradicionais (SILVA, 2007).

No comércio eletrônico a logística é instrumento que garante a competitividade dos produtos, por isso é necessário que as empresas insiram estas novas corporações de negócios, modificando e impulsionando as empresas a reorganizar e dinamizar os processos logísticos. Uma vez que, atualmente o grande empecilho do modelo

comércio eletrônico são as operações logísticas como o manuseio e transporte dos produtos (SILVA, 2007).

A venda virtual é eficiente e rápida e que aumenta a expectativa do cliente em receber o produto da mesma maneira como adquiriu, no entanto, um dos desafios da logística no comércio eletrônico é justamente gerenciar os diversos pedidos simultaneamente para serem entregues em diferentes localidades nacionais e/ou internacionais.

Por isso, no Comércio eletrônico o canal de distribuição é tido como uma das operações de maior importância, uma vez que depende dessa operação todo o resultado financeiro da empresa, além de ser responsável pela fidelização e satisfação dos clientes e consumidor final. Alguns fatores, como prazo de entrega, preço do frete e extravio da mercadoria, são determinantes para a decisão de compra do cliente (VISSOTO; BONIATI, 2013).

O mesmo autor lista as atividades realizadas na compra *online* que compõe o processo de produção: confirmação do pagamento; disponibilidade de estoque; expedição; produção; compras e armazenagem.

Para o autor, todas estas atividades estão interligadas e devem funcionar em sincronia, assim garante sucesso da operação e tem como resultado a fidelização do cliente e agregação de valor para o produto e ao canal de distribuição, diminuindo os custos internos, otimiza o tempo e viabiliza todo o processo (VISSOTO; BONIATI, 2013).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização deste estudo foi uma pesquisa aplicada, voltada para resolução de situações específicas e geram conhecimentos práticos para determinada realidade (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008). A abordagem do problema foi qualitativa com dados quantitativos. Nessa modalidade foi elaborado e aplicado um questionário. O público alvo selecionado foi o grupo de alunos do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). A escolha deste público deu-se em função de alguns fatores: a) perfil dos alunos próximo ao perfil dos usuários deste tipo de aplicativo; b) aglomerado do público em mesma região geográfica e c) facilidade de acesso a esse público.

A abordagem também foi realizada qualitativamente com os dados quantitativos, ou seja, por meio de procedimentos básicos buscou-se interpretar os fenômenos através da classificação e análise dos recursos estatísticos para coleta de dados, desse modo a pesquisa apresentará gráficos com as representações das respostas da amostra estudada (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

A técnica bibliográfica foi utilizada, pois foi desenvolvida a partir de material já coletado, também foi utilizado como técnica o estudo de caso, pois este estudo visa investigar entidades bem definidas: *Ifood*, *Rappi* e *Uber Eats* e descrever a satisfação de seus usuários com o nível de serviço logístico prestado por elas (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

Quanto à coleta de dados foi aplicado um questionário de forma presencial e pela internet. O questionário foi realizado e aplicado através da plataforma digital

Google Forms com 20 perguntas objetivas e descritivas direcionadas inicialmente a identificação dos entrevistados, através de variáveis sócio demográficas e perguntas das variáveis que identifiquem a satisfação com o nível de serviço dos aplicativos *Rappi*, *Uber Eats* e *Ifood*, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis avaliadas no questionário

Tipo de variável	Variáveis
Sócio Demográfica	Idade
Sócio Demográfica	Profissão
Sócio Demográfica	Renda
Sócio Demográfica	Residência
Satisfação	Identificação da frequência de pedidos
Satisfação	Identificação dos tipos de comida pedida
Satisfação	Identificação dos motivos de utilização do aplicativo
Satisfação	Identificação do aplicativo de entrega mais utilizado
Satisfação	Avaliação da credibilidade e segurança com os dados pessoais, dados bancários, dados do pedido, procedência alimentar por aplicativo
Satisfação	Avaliação da agilidade no pedido comparação de atraso versus rapidez na entrega por aplicativo
Satisfação	Avaliação das formas de pagamento comparando diversidade e facilidade por aplicativo
Satisfação	Avaliação da diversidade de produtos e ofertas por aplicativo
Satisfação	Avaliação da diversidade de empresas parceiras por aplicativo
Satisfação	Avaliação da disponibilidade por local por aplicativo
Satisfação	Avaliação do layout e manuseio do aplicativo avaliando como fácil, moderado, difícil, clareza das informações e clareza da utilização de descontos e ofertas, clareza das formas de pagamento e taxas de entrega por aplicativo
Satisfação	Avaliação da comunicação e informação antes, durante e depois do pedido por aplicativo
Satisfação	Avaliação da flexibilidade e resolução de problemas antes, durante, depois com o pedido por aplicativo
Satisfação	Avaliação dos entregadores são cordeais e confiáveis por aplicativo
Satisfação	Avaliação da conformidade do pedido comparação da Expectativa versus Realidade dos produtos, embalagem apropriada e conservação dos alimentos e bebidas, temperatura adequada por aplicativo
Satisfação	Avaliação do nível de serviço por aplicativo

Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

O público alvo foram os alunos e colaboradores do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Unidade Perimetral, do período noturno, quantidade da amostra foi de 130 alunos, sendo 5% dos alunos e colaboradores presentes no horário definido no primeiro semestre de 2020, que atualmente é o total de 2.146 alunos, os mesmos foram abordados presencialmente pelas pesquisadoras deste estudo e convidados a responder o questionário *online*, entre os dias 2 e 28 de fevereiro.

Foram respondidos 142 questionários através da plataforma eletrônica *Google Forms*, na qual os dados foram coletados e transpostos a planilha eletrônica do Excel para serem tratados e analisados com os conceitos teóricos deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A seguir serão apresentados os dados referentes ao perfil dos respondentes, os resultados dos dados pesquisados e o comparativo entre os aplicativos.

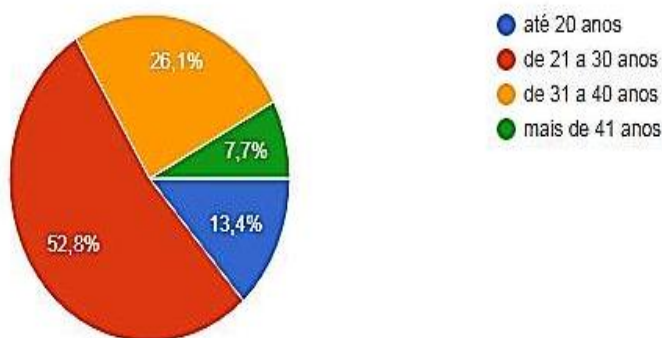
4.1 Perfil dos Respondentes

As variáveis apresentadas a seguir foram classificadas como pertencentes ao grupo de elementos pré transacionais, que devem serem executados durante a compra até a entrega do produto ao cliente. De acordo com Stock e Lambert (2001), esses elementos são essenciais para que a empresa possa identificar as necessidades e expectativas do cliente, como também estabelecem diretrizes para atendimento e alinha as informações entre empresa e cliente, deixando claro para o mesmo o que ele pode esperar destes serviços.

Nas variáveis sócio demográficas predominaram respondentes com idade entre 21 a 30 anos representando 52,8%, conforme demonstrado no Figura 1.

Figura 1 – Idade dos Participantes

142 respostas

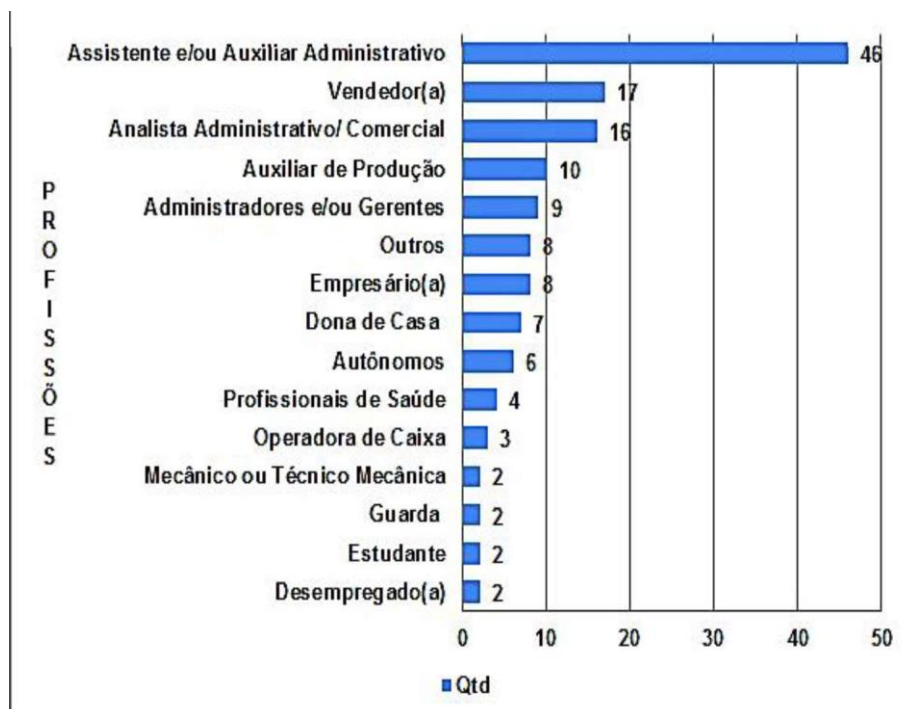


Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

Infere-se, portanto, que o perfil de maior utilização engloba indivíduos que possuem renda e acesso ao uso de aplicativos. Apesar de não ser significativo em relação ao principal (52,8%), observa-se que os indivíduos de mais de 41 anos fazem utilização expressiva dos aplicativos.

Na variável profissão, as funções predominantes entre os entrevistados foram as áreas de auxiliares e/ou assistentes administrativos (46 respostas), conforme representado na Figura 2 abaixo.

Figura 2 – Profissões dos Participantes



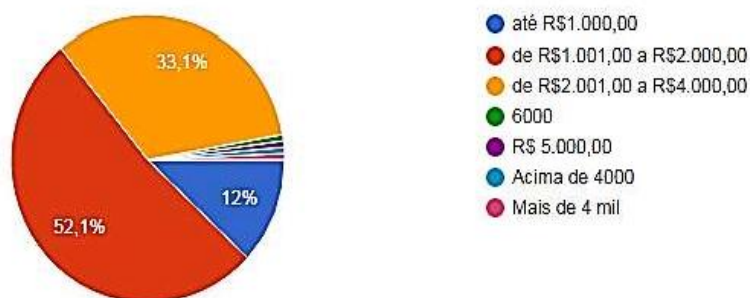
Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

Observa-se também, que os aplicativos são bem utilizados entre os profissionais de vendas (17) e Analistas Administrativo/ Comercial (16), além das donas de casa (7) e autônomos (6), demonstrando que não há um conhecimento exclusivo de certas categorias sobre os aplicativos e que ele atende as necessidades de diversos setores da sociedade em geral.

Na variável renda, os pesquisados de maior predominância (52,1%) possuem renda entre R\$ 1.001,00 a R\$2.000,00, conforme representado na Figura 3 abaixo.

Figura 3 – Renda dos Participantes

142 respostas

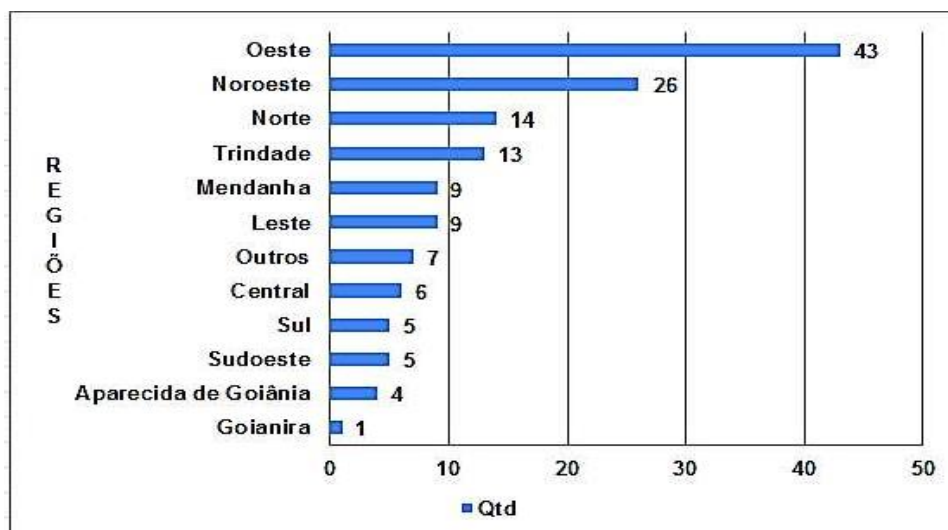


Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

Como também há uma expressiva parcela de usuários com renda acima de R\$ 2.000,00 (33%) e acima de R\$4.000,00 (12%), percebe-se que os produtos e serviços oferecidos pelos aplicativos atende as mais variáveis rendas dos usuários.

Na variável residência, os pesquisados de maior predominância (43 respostas) são da região oeste de Goiânia-GO, conforme representado na Figura 4 abaixo.

Figura 4 – Regiões de Residência



Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

As regiões Oeste (43), Noroeste (26) e Norte (14) destaca-se devido a localização da faculdade Unialfa.

A seguir serão apresentados os dados das variáveis que identificaram a satisfação com o nível de serviço dos aplicativos *Rappi*, *Uber Eats* e *Ifood*.

4.2 Respostas as Perguntas do Questionário

As variáveis que identificaram a satisfação com o nível de serviço dos aplicativos *Rappi*, *Uber Eats* e *Ifood* utilizadas para compor o questionário de pesquisa estão dispostos no quadro 2, logo abaixo.

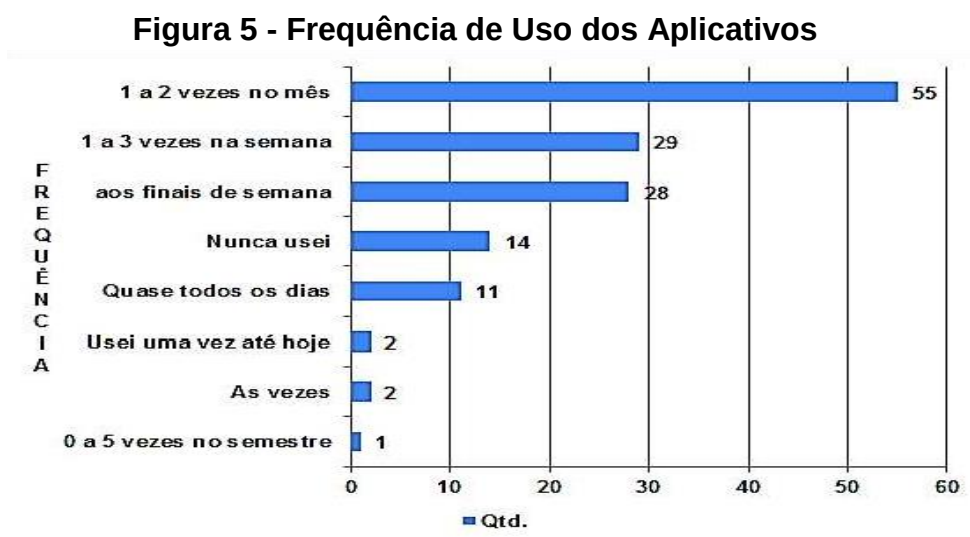
Quadro 2 – Variáveis de satisfação do cliente

Identificação da frequência de pedidos.
Identificação dos tipos de comida pedida.
Identificação dos motivos de utilização do aplicativo.
Identificação do aplicativo de entrega mais utilizado.
Avaliação da credibilidade e segurança com os dados pessoais, dados bancários, dados do pedido, procedência alimentar por aplicativo.
Avaliação da agilidade no pedido comparação de atraso versus rapidez na entrega por aplicativo.
Avaliação das formas de pagamento comparando diversidade e facilidade por aplicativo.
Avaliação da diversidade de produtos e ofertas por aplicativo.
Avaliação da diversidade de empresas parceiras por aplicativo.
Avaliação da disponibilidade por local por aplicativo.
Avaliação do layout e manuseio do aplicativo avaliando como fácil, moderado, difícil, clareza das informações e clareza da utilização de descontos e ofertas, clareza das formas de pagamento e taxas

de entrega por aplicativo.
Avaliação da comunicação e informação antes, durante e depois do pedido por aplicativo.
Avaliação da flexibilidade e resolução de problemas antes, durante, depois com o pedido por aplicativo.
Avaliação dos entregadores são cordeais e confiáveis por aplicativo.
Avaliação da conformidade do pedido comparação da Expectativa versos Realidade dos produtos, embalagem apropriada e conservação dos alimentos e bebidas, temperatura adequada por aplicativo.
Avaliação do nível de serviço por aplicativo

Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

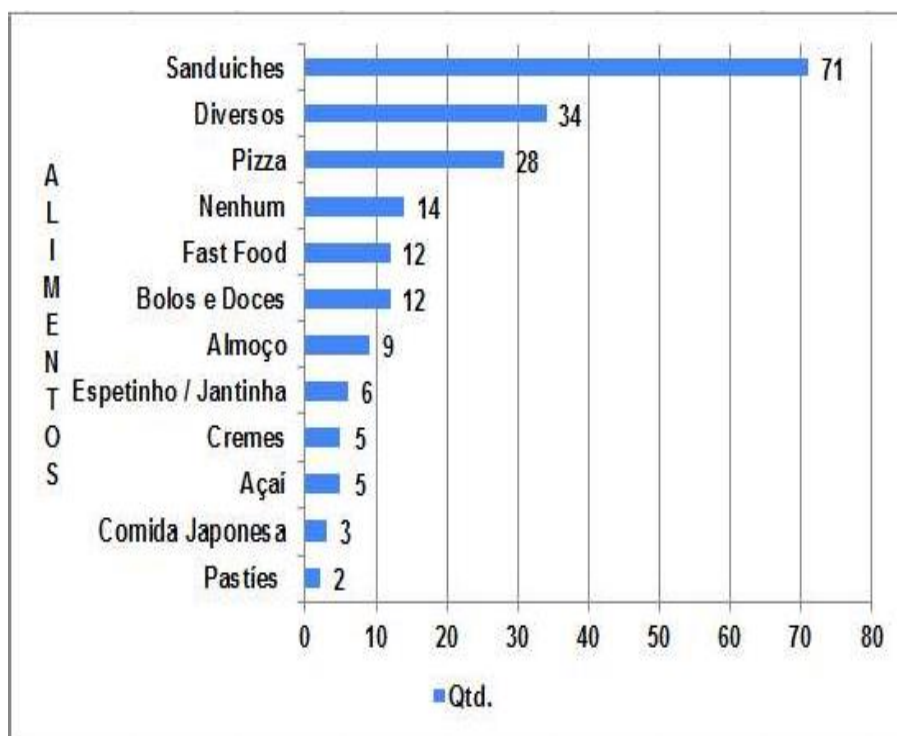
A primeira variável utilizada foi a frequência do uso de aplicativos e na maioria dos pesquisados (55 respostas) utilizam os aplicativos 1 a 2 vezes no mês, quase 30 pesquisados (29 respostas) utilizam os aplicativos 1 a 3 vezes na semana, enquanto 28 pesquisados afirmam que utilizam os aplicativos aos finais de semana, conforme demonstrado na Figura 5.



Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

A segunda variável utilizada foi o tipo de alimentos pedidos pelos aplicativos e a maioria (71 respostas) solicitam sanduíches, em segundo lugar (34 respostas) foram identificados tipos de alimentos que foram mencionados apenas uma vez e serviços como compra de cosméticos, compra de produtos de farmácia, compras de mercado, que são oferecidos pelos aplicativos (segue detalhes no apêndice), em terceiro lugar, a pizza é o alimento mais solicitado com 28 respostas, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Tipos de alimentos



Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

A terceira variável utilizada para avaliar a satisfação com o nível de serviço dos aplicativos foi o os motivos para utilização dos mesmos, a praticidade representa a maioria (79 das respostas) dos motivos para os pesquisados utilizarem os aplicativos, seguidos pelo motivo ofertas e promoções (57 respostas), entre 23 e 32 respostas são levados em consideração os motivos indisposição e comodidade, economia de tempo e evitar trânsito, demonstra a facilidade na utilização dos aplicativos e como critério pouco considerado percebe-se o motivo trânsito, conforme demonstrado na Figura 7.

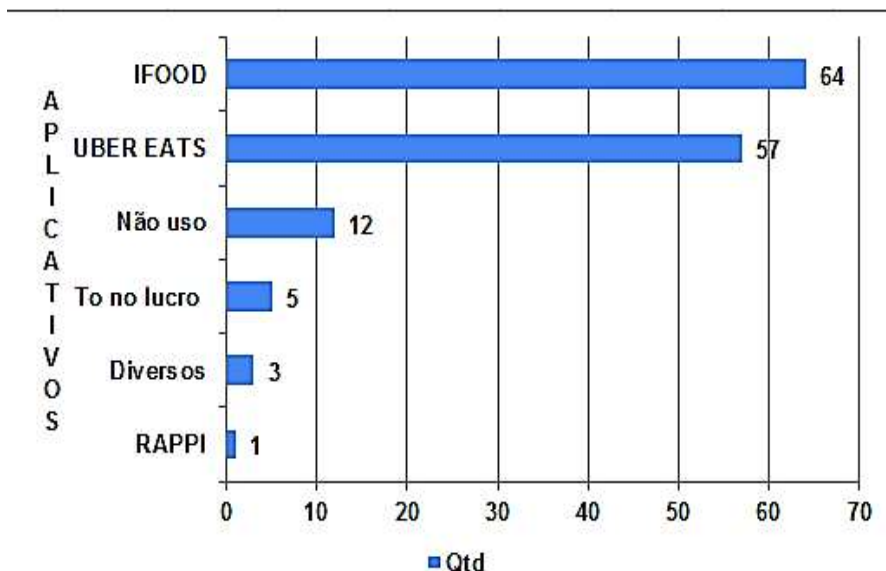
Figura 7 – Motivos para utilização dos aplicativos



Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

A quarta variável utilizada visava identificar o aplicativo de entrega mais utilizado pelos pesquisados e com 64 respostas o *Ifood* foi o aplicativo predominante, seguido pelo *Uber Eats* com 57 respostas, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 – Aplicativos mais utilizados



Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

De acordo com Stock e Lambert (2001), o resultado das variáveis apresentadas anteriormente é essencial para as empresas definirem sua política escrita, estrutura organizacional, flexibilidade do sistema e serviços técnicos, contribuindo para melhoria nas relações de clientes e fornecedores, bem como a flexibilidade do sistema de entrega dos serviços.

A fim de aprofundar a avaliação da satisfação com o nível de serviço dos aplicativos as variáveis apresentadas a seguir foram classificadas dentro do grupo de elementos transacionais, pois estão diretamente envolvidos nos resultados obtidos com a entrega do produto, além de serem os pontos mais observáveis pelo cliente, pois reflete a *performance* da empresa. Para tal, os pesquisados ao responderem o questionário não apenas avaliavam como também comparavam o nível de serviço entre os aplicativos caso utilizassem mais de uma plataforma.

4.3 Comparativo do Desempenho das Empresas

A seguir, no quadro 3, realizou-se uma apresentação das principais características de cada aplicativo, identificou-se as variáveis tais como tempo de existência, serviços oferecidos, slogan, forma de pagamento e forma de entrega.

Quadro 3 – Apresentação dos aplicativos

Caracterização	I Food	Uber Eats	Rappi
Tempo de existência	2011	2016	2015
Serviços oferecidos	Supermercado e Comida	Comida	Supermercado, Comida, Lojas Diversas

Slogan	Ifood o jeito mais fácil de pedir delivery de comida e mercado.	O Uber Eats é o jeito mais fácil de pedir entrega de comida em casa.	Delivery de Tudo: restaurantes, supermercados, farmácia e muito mais! Suas lojas preferidas estão na Rappi .
Formas de Pagamento	Dinheiro Vale Refeição Pagamento Online Cartão crédito Cartão Débito Sodexo Online Cheque	Dinheiro Cartão de Débito Cartão de Crédito Uber Cash	Dinheiro, vale refeição/ Alimentação Pagamento Online Cartão de Crédito Cartão de Débito Rappi Créditos
Formas de Entregas	Carro, Moto, Bicicleta	Carro, moto, bicicleta	Moto

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Observa-se que o aplicativo Ifood tem mais tempo de existência que Uber Eats e o Rappi. Quanto aos serviços Rappi destaca-se por ser um tipo de aplicativo de entrega de tudo, como em seu próprio slogan descreve, desde serviços de compra de supermercados, conveniência, lojas de roupas, calçados, serviços bancários e entre outras coisas, o Ifood faz entrega de comida e compras de supermercado e Uber Eats apenas a modalidade de entrega de comida. As formas de pagamento nas modalidades dinheiro, cartão de débito e crédito prevalece é presente nos três aplicativos, tanto o Ifood como o Rappi oferece a modalidade de pagamento em cartão refeição e alimentação. Já nas formas de entrega, apenas o aplicativo Rappi informa apenas a opção de entrega por moto, enquanto os aplicativos Uber e Ifood além de moto e carro também há opção de se tornar um entregador utilizando a bicicleta.

A seguir no quadro 4, são apresentadas as informações dos três perfis de usuário mais representativos:

Quadro 4 – Perfil dos usuários

Variáveis	Perfil A	Perfil B	Perfil C
Idade	52% têm 21 a 30 anos	26% têm 31 a 40 anos	13% têm até 20 anos
Profissão	46 são auxiliares e/ou assistentes administrativos	16 são Analistas Administrativo/ Comercial	17 são vendedores
Renda	52% recebem de um mil a dois mil reais	33% recebem de dois mil a quatro mil reais	12% recebem até mil reais
Região	43 Oeste	14 Norte	26 Noroeste

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Observa-se que o perfil A que é o mais representativo dos resultados apresenta o perfil de usuário entre 21 a 30 anos, profissionais auxiliares e assistentes administrativos, uma renda média de um mil a dois mil reais e localizam-se nos bairros da região Oeste da cidade. O perfil B tem idade de 31 a 40 anos, possuem profissões de analistas, possuem renda de dois a quatro mil reais e residem nos bairros da região Norte da cidade. Já o perfil C são bem jovens, com idade máxima de 20 anos, são vendedores, possuem renda de até mil reais e concentram-se na região nos bairros da região Noroeste da cidade.

A seguir no quadro 5 são apresentadas as informações dos dois aplicativos que

tiveram resultados mais expressivos na pesquisa.

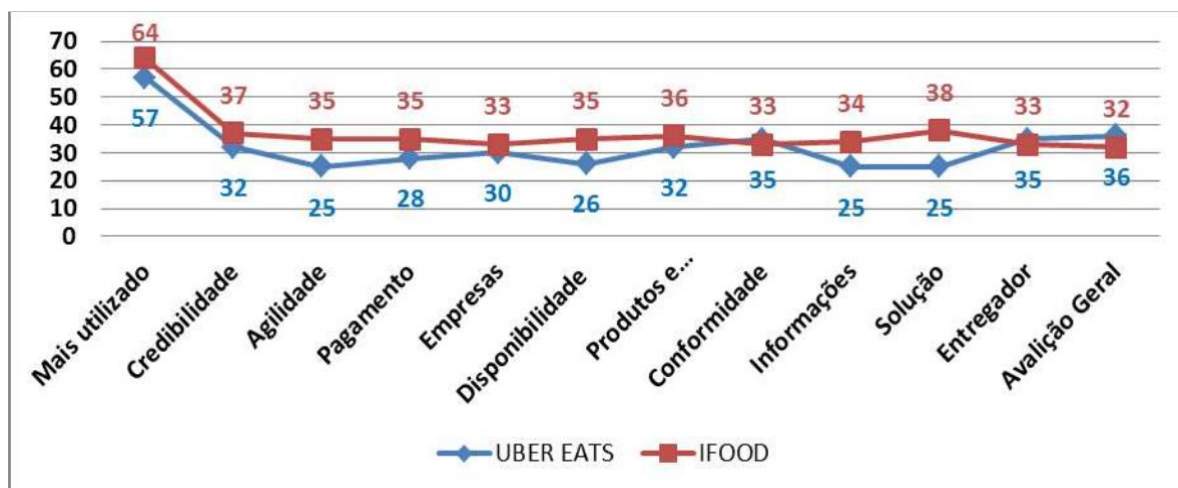
Quadro 5 – Comparativo entre os aplicativos mais bem avaliados

Variável	1º Lugar: Ifood	2º Lugar: Uber Eats
Mais utilizado	64	57
Credibilidade/ Confiança/ Segurança	Mais de 35% indicam	Mais de 30% indicam
Agilidade	35% indicam	25% indicam
Diversidade da Forma de Pagamento	35% indicam	Mais de 25 % indicam
Diversidade de Empresas	Mais 30% estão satisfeitos	30% estão satisfeitos
Disponibilidade	35% estão satisfeitos	Mais de 25% estão satisfeitos
Diversidade de Produtos e Serviços Ofertados	Mais de 35% estão satisfeitos	Mais de 30% estão satisfeitos
Conformidade do Pedido	Mais de 30% estão satisfeitos	35% estão satisfeitos
Informações do Pedido	Mais de 30% estão satisfeitos	25% estão satisfeitos
Solução de Problemas	Mais de 35% estão satisfeitos	25% estão satisfeitos
Entregadores	Mais de 30% estão satisfeitos	35% estão satisfeitos
Avaliação Geral	Mais de 30% Indicam	Mais de 35% indicam

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 9 representa os mesmos resultados apresentados no quadro 5.

Figura 9 – Comparativo entre os aplicativos mais bem avaliados



Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

Nas variáveis. Enquanto o aplicativo Uber Eats manteve uma média de 30% em todos os critérios avaliados. Infere-se também que nos critérios agilidade, disponibilidade, informações e solução há uma diferença de 10% entre o Ifood sendo melhor avaliado que o Uber Eats e, apenas nos critérios conformidade e avaliação geral Uber Eats ultrapassa com uma diferença mínima de 2% e 4% respectivamente o aplicativo Ifood.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo alcançou o objetivo proposto analisando como os consumidores de fast food avaliam o nível de serviço logístico prestado pelos aplicativos de entrega Ifood, Uber Eats e Rappi. Para tal, foi possível conhecer teoricamente o conceito geral de nível de serviço logístico através do conceito de logística empresarial, distribuição física, comércio eletrônico especificando suas plataformas digitais de aplicativos e a relação da distribuição física com o comércio eletrônico.

Após essa caracterização teórica foi possível avaliar e mensurar, através dos índices teóricos, o nível de serviço logístico prestados pelos aplicativos de entrega Ifood, Uber Eats e Rappi. Os dados foram coletados e tratados por meio de questionário na plataforma eletrônica Google Forms. Assim, foi possível avaliar o resultado dos dados obtidos com os conceitos teóricos sobre nível de serviço logístico. Desta forma todos os objetivos foram alcançados de forma integral.

Após o conhecimento teórico é perceptível a necessidade de conhecer e buscar entender esta nova dinâmica social já presente no dia a dia da sociedade globalizada, logo o presente estudo tornou-se relevante uma vez que buscou descrever e compreender estes novo fenômenos sociais, pois nos últimos anos, o comércio eletrônico expandiu de forma significativa, integrando e facilitando transações comerciais diretamente com consumidor final, através de plataformas digitais de entrega como *Ifood*, *Uber Eats* e *Rappi*.

Entre os resultados alcançados, demograficamente os usuários dos aplicativos de entrega de comida são em sua maioria, mais de 50%, jovens adultos de 21 a 30 anos, 46 dos participantes desenvolvem funções de assistentes administrativos com renda entre R\$ 1001,00 a R\$ 2.000,00 e reside na região administrativa oeste de Goiânia-GO.

Entre as variáveis de satisfação foi possível identificar que 55 pessoas utilizam os serviços dos aplicativos entre 1 a 2 vezes ao mês, entre os tipos de comidas mais solicitadas os sanduiches são os mais pedidos por 71 entre os usuários, entre os motivos para utilização do aplicativo a praticidade foi o critério mais apontado pelos 79 participantes e, o aplicativo mais utilizado pelos usuários deste serviço o *Ifood* é o escolhido entre 64 participantes, seguido pelo *Uber Eats* com 57 respostas. Logo, entre os demais resultados de avaliação da satisfação estes dois aplicativos *Ifood* e *Uber Eats* foram os mais bem avaliados entre os usuários deste serviço.

Entre as limitações deste estudo de caso, pode-se destacar a dificuldade de informações oficiais, como sites sobre as empresas estudada, da história, crescimento, missão, visão e valores, situação atual. Para futuras pesquisas sugere-se acrescentar ao questionário opções de resposta para entrevistados que não utilizam destes serviços, a fim de identificar e mensurar o porquê a proposta dos aplicativos não alcançam esta parcela da população.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Luiz Alberto. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2015.
- BENTO, Paulo Afonso. **A logística reversa como ferramenta de gestão ambiental: o caso de lixo eletrônico na cidade e em instituições de ensino público do município de Ceres-GO**. Dissertação de Mestrado (UNIALFA), Goiânia, 2008.
- BOWERSOX, Donald J. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Mcgraw-hill Brasil, 2014.
- BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTIGLIONI, José Antônio de Mattos. **Logística operacional**. São Paulo: Érica, 2013.
- FAGUNDES, Eduardo Mayer. **O que é comércio eletrônico?** Disponível em: <<http://efagundes.com/artigos/O%20que%20e%20eCommerce.htm>>. Acesso em: 13 set. 2019.
- GARVIN, Darvin A. **Competing on the Eight Dimensions of Quality**. Harvard Business Review, V.65, n.6, 1987.
- GURGEL, Floriano. **Administração do Produto**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- KOHN, Vivian Helena; KRUEL, Alexandra Jochims. **O Comércio C2C nas Redes Sociais: uma análise de grupos no facebook**. Revista de Gestão, v.5, n.2, p. 50-79. 2016.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: meio ambiente e competitividade**. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MENDONÇA, Alzino Furtado de; ROCHA, Cláudia Regina Ribeiro; NUNES, Heliane Prudente. **Trabalhos Acadêmicos: planejamento, execução e avaliação**. Goiânia: Faculdade Alves Faria, 2008.
- MORAES, Clayton Aparecido Cardoso de; SARDINHA, Guilherme Bernardo. **As mídias sociais e o seu alcance para a imagem e o aumento das vendas das pequenas empresas varejistas de santa fé do sul (SP)**. Revista Eletrônica Organizações e Sociedade, v. 4, p. 200-205, 2015.
- NASCIMENTO, André Ribeiro do; SILVA, Bruna Ferreira da; SANTOS, Gisele Gomes dos. **Comércio eletrônico: o melhor caminho no mercado atual**. 2009.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- POZZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RODRIGUES, Glauco Oliveira; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira; BROSSARDA, Celso Silva; NETO, Alfredo Del Fabro; LÖBLERA, Mauri Leodir. **Análise do uso do facebook como ferramenta de marketing pelas principais empresas brasileiras de comércio eletrônico.** Revista Eletrônica de Sistema e Gestão. Santa Maria (RS), v.11, n.1, p. 82-89. 2016.

SILVA, Luiz Augusto Tagiacollo. **Logística no comércio exterior.** São Paulo: Aduaneiras, 2008.

SOUZA, Reginaldo da Silva. **A logística e a gestão da cadeia de suprimentos:** um estudo de caso de uma empresa da região do Sul de Minas Gerais, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/9122276.pdf>. Acesso em 01 de set de 2019.

STOCK, James. R.; LAMBERT, Douglas .M. **Strategic Logistics Management.** 4th Edition, McGraw Hill, New York, 70-89.

VISSOTTO, Elisa Maria; BONIATI, Bruno Batista. **Comércio Eletrônico.** Frederico Westphalen: Rede E-tec Brasil, 2013. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos/cafw/tecnico_informatica/comercio_eletronico.pdf . Acesso em: 08 set. 2019.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS OPERACIONAIS DA TERCEIRIZAÇÃO DE FROTA PRÓPRIA: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA KTS

Karoline de Amor Albuquerque
Lucas Batista Feitosa
Raissa Neres da Costa
Fabrício de Sousa Santos

Resumo: Este **estudo** abordou sobre os resultados da terceirização de frota por meio de um estudo de caso no qual observou-se a reestruturação da subcontratação de empresas de transporte. A partir da literatura pressupõe-se que através da terceirização é possível realizar o desenvolvimento de uma determinada área da empresa e gerar maior competitividade no mercado. Definiu-se como objetivo identificar os resultados operacionais após a terceirização de frota no transporte de carga viva na empresa KTS, localizada na cidade de Goiânia. Referente à metodologia, propõe-se uma pesquisa aplicada, bibliográfica, descritiva e qualitativa, sendo um estudo de caso tendo como técnicas de coleta de dados, e entrevista. Os levantamentos realizados aqui tiveram por objetivo identificar uma análise completa e detalhada do processo de terceirização de frotas, visto que, o grande aumento no modelo de terceirização no país e a relevância da temática, frente a um contexto de problemas nos fluxos de transportes. Com resultado desta pesquisa observou-se a necessidade de maior desenvolvimento, geração de modelos e padronizações que atendam a exigência da produção capitalista. Conclui-se que os resultados apresentados trouxeram grandes vantagens competitivas a empresa frente às dificuldades apresentadas pelo mercado.

Palavras-Chave: Logística; Terceirização; Transporte.

1 INTRODUÇÃO

A logística empresarial é a área que atua para melhorar os fluxos operacionais e de serviços de uma empresa. É a parte que faz com que os processos se tornem eficientes, possibilitando melhores chances de garantir que o produto não perca qualidade, desde seu momento inicial, até se tornar um produto finalizado para consumo. A logística compreende um conjunto de informações pertinentes aos setores de estoque, armazenagem, distribuição e embalagem. No processo de terceirização é fundamental existir uma sequência nas atividades com finalidade ao modelo de negócio, de forma que o consumidor final não seja afetado com qualquer ineficiência na utilização do método de transporte (GOULART; CAMPOS, 2018).

No avanço da terceirização das atividades logísticas de transporte do produto, as fábricas começaram a repassar suas demandas às outras companhias. Com o aumento da competitividade houve a necessidade de reduzir custos e focar nas atividades essenciais do negócio. A terceirização ganhou espaço com a missão de eliminar as barreiras burocráticas para agilizar a tomada de decisão e essa prática administrativa tem gerado resultados, permitindo visualizar ganhos e perdas da terceirização (ARAUJO, 2019).

Por definição, a terceirização é a reestruturação das atividades de um negócio para a subcontratação de empresas na execução das suas práticas, para maior disponibilização de tempo para as demais atividades, redução de custos, estrutura e burocratização da administração. Através da terceirização é possível realizar o desenvolvimento de uma determinada função da empresa, permitindo que a organização foque em sua atividade final e seja mais estratégica, o que pode gerar maior competitividade (MARCELINO, 2006).

No que tange a terceirização das atividades de transporte, deve-se dar grande importância para a gestão desta, dentro do sistema logístico, pois se trata de uma atividade chave na logística e com maior custo no processo, pois a literatura indica que cerca de 2/3 dos custos logísticos estão alocados na atividade de transporte (SILVA *et al*, 2018).

O caminho traçado através do processo de terceirização de transporte, denota o amparo necessário para modernização e aprimoramento dos ciclos de distribuição de carga e a relação de determinadas operações, através da transferência de responsabilidades. No contexto em termos de eficiência operacional ou ganhos produtivos obtêm-se competitividade, para assim estabelecer uma ordem de pré e pós-terceirização. Através deste contexto, o presente estudo aqui foi pensando sob o prisma da compreensão dos resultados da terceirização de frotas para as atividades da logística de abastecimento.

A partir destas considerações, tem-se como pergunta problema: *Quais os resultados operacionais após a terceirização da frota própria em uma empresa localizada em Goiânia?*

Para respondê-la teve como objetivo investigar os resultados operacionais após a terceirização de frota no transporte de carga viva na empresa KTS.

Esse estudo fundamenta-se no transporte, entendeu-se que houve vários imprevistos e uma forma de antecipar os problemas são planejando para evitar impasses futuros. Através da análise do processo desde o início da atividade até o final, foi mais viável identificar resultados operacionais encontrados como: melhoria na otimização de frota, ampliação da visão de mercado e receita líquida após a terceirização. É de extrema importância entender o processo em cada detalhe para deduzir se houve ganho ou perdas, já que no processo de evolução, o comércio a cada instante apresenta novas oportunidades de desenvolvimento e aprimoramento das atividades empresariais.

Por isso, essa pesquisa teve uma sequência com a seguinte subdivisão: fundamentação teórica, metodologia sendo uma pesquisa com finalidade aplicada, quanto ao objetivo é descritivo, e a abordagem do problema é qualitativa e as técnicas de procedimentos utilizados são bibliográficas, documental e estudo de caso, levando assim a discussão, avaliação e análise dos dados, conclusão e referências, além desta introdução.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste subcapítulo foram apresentados os principais conceitos sobre a logística, cadeia de suprimentos e terceirização de atividades, temas que foram construídos por

meio de uma pesquisa bibliográfica a partir da literatura acadêmica sobre tais temas.

2.1 Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos, em inglês *SupplyChain Management* SCM -é de extrema importância ser ressaltada, pois a logística está incorporada a ela. De forma geral, cadeia de suprimentos é um sistema onde dentro de uma organização, as pessoas integradas ao sistema fazem o processo acontecer de uma forma ordenada, para que o transporte de produtos ou prestação de serviços ocorra de maneira eficiente (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2014).

A cadeia de suprimentos é essa integração logística que acontece entre as funções de marketing, logística e de produção no âmbito de uma empresa, que visa melhorar a competitividade de mercado e lucratividade. Cadeia de suprimentos é estabelecer uma com a conexão acertada entre os departamentos de forma geral e os fornecedores, em prol de fazer com que todo o processo de produção aconteça de acordo quê, um departamento não atrase outro, tampouco um fornecedor cause atrasos, trazendo mais chances dessa empresa sair na frente no mercado e obter mais lucros (BALLOU, 2004).

Dentro da cadeia de suprimentos é importante ressaltar a maneira de transportar um produto, onde temos os processos de **outbound** e **inbound**. **Outbound** é a logística de saída, é o fator primário, que acontece, por exemplo, quando a carga é retirada de uma fazenda no interior do estado e é alocado no caminhão. Essa carga no processo de saída do local de origem, já fica de prontidão para que não venha a ocorrer falhas no processo do transporte. **Inbound** é a logística de entrada, exemplo, é quando a carga chega até o frigorífico onde vai ocorrer o abate dos animais, e os mesmos já abatidos vão diretamente para a produção (TAKEUCHI, 2010).

Percebe-se aí a importância de fazer o *supplyChain* acontecer dentro de uma organização. Se não existe uma integração, um planejamento sistemático, as chances de gargalos na produção aumentam o que poderia gerar mais despesas e redução da lucratividade, pois a cadeia de suprimentos está diretamente ligada à transformação do produto, desde sua matéria-prima até o consumidor final (SAMPAIO, 2019).

Trabalhar a agregação dos fornecedores e os departamentos, alinhar as funções para que todo o processo funcione, é fundamental, pois aperfeiçoar o processo é evitar custos e despesas, e incluir qualidade e eficiência. No mercado competitivo, estar à frente de outras empresas vai aumentar a confiança dos clientes que vai perceber a disposição dos produtos sempre que for necessário adquiri-los. Isso gera valor a sua marca, seus produtos ou serviços (BALLOU, 2004).

Fazer com que sua organização consiga manter uma relação saudável durante todo o processo de transformação, reflete no consumidor final, o que consequentemente reflete no seu lucro.

2.1.1 Logística

A logística é um processo de gestão que compreende o controle das atividades que envolvem o planejamento de transporte, circulação e armazenagem de

mercadorias, desde a matéria-prima até o produto acabado para o consumo. Pode ser definido também como um fluxo de ação, o qual se alinha todo um processo da cadeia de suprimentos que viabiliza a realização de um serviço, de maneira eficiente, evitando intempéries que geram atrasos e desorganização da realização do mesmo (BALLOU, 2004).

Existem muitos autores que descrevem o surgimento da logística como estratégia de guerras, mas nenhum deles afirmam de maneira assertiva, quem foi à pessoa primordial a utilizá-la como tal. A logística foi utilizada desde sempre, porém sem se saber que tais práticas seriam definidas assim posteriormente, pois bem antes de grandes conquistas relatadas, historicamente o homem desenvolveu técnicas de sobrevivência, o que hoje pode ser definido como processos logísticos. Dentre vários citados historicamente, Alexandre, O Grande destaca-se devido suas conquistas grandiosas (Fernandes, 2012).

As vitórias sob seus inimigos foram bem-sucedidas e isso se deve a um processo muito bem elaborado de guerra, onde todas as suas estratégias pré-definidas viabilizavam que suas tropas, quando estavam avançando nas batalhas, tinham suprimentos, rotas e formas de ataques bem elaboradas (PAURA, 2011).

E o resultado foi uma façanha sublime na guerra. E ao observar a arte dos guerreiros e militares, pode-se trazer para o mundo empresarial a importância do processo de logística dentro da operação e prestação de serviços de uma empresa. A logística tem algumas divisões, sendo elas: logística empresarial, logística de distribuição, logística de produção e logística reversa (PAURA, 2011).

2.1.2 Logística Empresarial

A logística empresarial começou a se destacar minimamente por volta do final da década de 40, porém, seu destaque não ganhou o ímpeto correspondente a sua importância, pois era vista como atividade facilitadora ou de apoio (Benjamim Moura, 2006).

No período da II Guerra Mundial de 1939 até 1945, sucedeu-se grande desenvolvimento para as atividades logísticas, e já no seu final, as grandes potências envolvidas viram as necessidades de fazer as empresas crescerem e foi enfatizada uma maior importância para os clientes.

O processo de globalização evidenciou mais ainda a importância da satisfação do consumidor. A logística empresarial consiste em trabalhar com um produto desde a sua matéria-prima. A compra dessa matéria-prima, sua armazenagem, administração do estoque, transformação, produção, embalagem, distribuição e o transporte do produto para que atenda ao consumidor final, todo esse processo engloba a logística empresarial. (CABRAL, 2009).

Com isso, é de importância imensurável um excelente planejamento, pois advindo de um processo bem elaborado, a lucratividade da empresa vai crescer. Assim como, se no procedimento ocorrer muitas falhas, a lucratividade será comprometida. Vale ressaltar que a logística empresarial é tanto operacional, quanto na prestação de serviços.

2.1.3 Logística de Distribuição

Caracterizada como transferência de produtos sejam elas terceirizados ou próprios. Existem subsistemas de extrema importância para o planejamento, administração, e a distribuição de seus produtos separados da seguinte forma: transporte, canais de distribuição, localização estratégicas para facilitar a distribuição e a disponibilidade para o consumidor final (CABRAL, 2009).

A logística de distribuição envolve os operadores da logística, o marketing e o setor de vendas. Essa integração acontece para que o produto não fique perdido/parado após sua produção, causando apenas despesas e ocupando o estoque por mais tempo que o necessário (Pires, 2010).

Esse procedimento se torna viável quando a empresa, os equipamentos e as pessoas trabalham juntos para fazer acontecer. Ao fabricar um produto, é necessário que o cliente saiba da sua existência para que possa adquiri-lo. O marketing fica por conta de expor o produto fisicamente, através do estudo do mercado e de maneira estratégica o distribui.

Assim, o setor de vendas pode iniciar sua operação e concretizar as vendas atendendo assim a demanda já prevista também pelo marketing. Todo esse método tem como objetivo uma maior redução possível dos custos. A distribuição ocorre para que o produto alcance o consumidor, seja ele consumidor final ou não, e para prosperar e não ter empecilhos nesse meio é eminente o planejamento dessa atividade.

Saber o tempo certo e o lugar certo tanto para buscar quanto para entregar a mercadoria é de grande relevância. Para que essa transação seja eficiente, planejar a distribuição observando sempre a localização do centro de distribuição, o meio de transporte das mercadorias e as rotas são de suma importância. Esse é um dos processos que se mal executado, gera gargalos que vai ocasionar em prejuízos para as empresas, pois o mercado é competitivo e se a empresa X falha, sempre vai existir a empresa Y para atender a demanda.

2.2 Atividade de transporte na Logística

A natureza do transporte se descreve como o planejamento e a aplicação do deslocamento das mercadorias de determinados pontos com o cumprimento de prazos estabelecidos, estando entre o mix que compõe a logística sendo fundamental atender o cliente em tempo hábil com rapidez e frequente (GRANT, 2017). Dispõe de romper os monopólios geográficos que não podem ser acessados, integralizando-se na sociedade.

Dentro da logística uma das suas atividades é o transporte, mais conhecido como macro processo que coopera tanto para a entrada quanto para a saída de materiais ou produtos, sendo ela uma parte integralizada e reconhecida como atividade primária da logística (MENCHIK, 2010).

Segundo Ballou (2004), o consumo de mercadorias era altamente utilizado em certos períodos do ano, como também havia datas para baixo consumo. Nessas épocas as pessoas teriam que consumi-las de imediato ou transportá-las caso viesse a faltar. Foi assim que surgiram às deficiências e as pessoas eram praticamente

obrigadas a estar sempre por perto, onde havia um aumento de produção e não se encontrar em estado de escassez .

Na logística é possível viabilizar os processos de todas as áreas de uma empresa, e não é diferente no ramo do transporte que é uma ferramenta ampla e depende de vários fatores para que haja uma eficácia maior. Nesta área se dispõe de uma atenção criteriosa uma vez que o profissional precisa ter um bom entendimento já que atinge de um a dois terço dos custos, como exemplo, as taxas implicando nas decisões e em seu desenvolvimento (BALLOU, 2004). Uma empresa quando decide optar pelos serviços do transporte ou contratar uma transportadora, a mesma está planejando ter o melhor desempenho operacional e custos mais baratos, e uma maior flexibilidade de tempo para demais atividades.

Para uma movimentação física de produtos é indispensável um conjunto de informações como; identificar a localização geográfica que implica nos fluxos logísticos levando em conta a região em que se encontra os clientes e fornecedores para facilitar o transporte. É interessante reconhecer o volume da oferta x demanda, o modo de transporte se é viável ou não para a capacidade a ser transportada já que tudo isso está relacionada ao custo-benefício e entender se realmente agrega valor ao processo (BERTAGLIA, 2017).

No segmento do transporte na logística em dias atuais tem obstáculos na parte de transporte, pois muitas regiões brasileiras não têm essa acessibilidade, visto que depende da sua localidade, o que não permite que seja feito o transporte eficiente (GOULART; CAMPOS, 2018).

Isso compõe principalmente a infraestrutura que é fator de extrema importância. Os responsáveis por compreender as situações das estradas brasileiras federais e estaduais é o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte -DNIT, e para facilitar as tomadas de decisões e armazenamento das informações após análise para diagnósticos das pavimentações, a DNIT implementou o Sistema de Gerência de Pavimentos -SGP sendo um dos seus objetivos a gestão das rodovias e planejamento dos investimentos. O mapa de manutenção do relatório gerencial da DNIT de 2019 aponta que 48,25% das rodovias estão pavimentadas, e apenas 38,78 % em andamento, o que torna um gargalo diário para as transportadoras.

A infraestrutura tem um impacto muito importante na logística de transporte e afeta o seu desenvolvimento de mercado como: o tempo de carregamento, aumento de acidentes e também das atividades econômicas, custos altos das taxas de valor de frete, segurança nas estradas e perecibilidade da carga (GOULART; CAMPOS, 2018).

No estado de Goiás as vias apresentam 67,4% com problemas de pavimentação. No quadro mostra a classificação de regular a péssima resultando em 5.030 km, contrapondo a situação 32,6% que estão em ótimo estado com 2.433 km rodados. Foram considerados para os dados somente 7463 km numa conjuntura de todo o km avaliado a nível Brasil (CNT, 2018). No contexto brasileiro são mais de 107.161km que estão pavimentadas ligando os principais trechos estaduais e mesmo assim ainda estão categorizadas como regular ruim e péssima (CNT, 2018).

A infraestrutura é indispensável que seja avaliada antes do processo de movimentação do produto para que ocorra a capacidade de entrega com aptidão. No

sistema logístico do Brasil 61,1% de toda a carga transportada é através das rodovias (CNT, 2018). Na logística o transporte é apontado como atividade primária, já que a movimentação das matérias primas ou produtos acabados é feito por esse setor. É notável que essa é uma das partes mais importantes, além de interpretar um papel na parte de custos, o transporte é responsável para execução da logística (BALLOU, 1999).

Há várias vertentes que devem e influenciam de forma direta na hora da decisão de um modal, como: preços, tempo em trânsito, as diferenças de horários de embarque e suas perdas. Mas há formas de modais no transporte que as empresas podem optar que são elencados em cinco: aéreo, ferroviário, hidroviário, dutoviário, rodoviário (GOULART; CAMPOS, 2018).

Nesse sentido os modais em que são transportadas as cargas serão elencadas a partir delas as suas características, apresentando-se as vantagens e desvantagens.

2.3 Terceirização

O processo de utilização dos caminhos alternativos da terceirização foi apresentados após o início da segunda guerra mundial nos Estados Unidos, diante da necessidade de movimentação e produção de armamentos, desta forma a fim de atingir as demandas de mercado, adotou-se este processo de delegação de responsabilidades, com fins mais eficientes na otimização da realização das atividades de uma operação (SILVA, e outros, 2018).

Diante da necessidade de desenvolvimento em manter a oferta de armamento dos países envolvidos no conflito, as fábricas sofriam com a alta demanda assim a saída se apresenta em buscar uma nova formula de produção transferindo atividades não essenciais a outras empresas (LEITE, 2015).

A cada novo processo de otimização e gestão eficiente das cadeias produtivas do mercado são verificados os atrativos que colocam a frente empresas que em muitos casos se apresentam como modelos de sucesso a serem estudadas. Para Queiroz (1992), o sucesso no sistema da terceirização é necessário haver uma mudança do conceito que a compõe visualizando a competência de entender sua eficiência e eficácia, com seus objetivos finais para certificar a conclusão do sucesso da operação, posto isso a terceirização pode ser classificada de várias formas como: desverticalização; franquia e prestação de serviço.

Quadro 1 - Características da terceirização resumida

NAO TERCEIRIZAR/ VERTICALIZAR	TERCEIRIZAR/DESVERTICALIZAR
Redução dos custos	Redução dos custos(mão-de-obra)
Maior controle das variáveis de decisão Custo Fixo	Maior especialização Custo Variável
Pode expandir desde que seja eficiente e eficaz e rápida, dada a flexibilidade do mercado.	Expandir mercado
TI utilizada inadequada	Melhorara TI utilizada
Não haveria redução de Investimento em ativos	Reduzir Investimentos ativos
Poderia haver perda de flexibilidade na operações logísticas	Maior flexibilidade nas operações logísticas
Foco no negócio global, não garantindo eficiência em todas as atividades	Focar nas competências centrais(<i>core competence</i>)

Fonte: Carvalho et al (2006).

Em termos de terceirização tem-se a exemplificação de duas formas de

realização. Na primeira a empresa deixa de produzir determinado bem ou serviço e o compra de outra empresa, a outra se concretiza na realização de uma atividade no interior da empresa, podendo ser tanto atividades-fim e atividades-meio.

Analizando os desenvolvimentos que o mercado apresenta ano após anos, observa-se o importante papel nacional e internacional na produção de bens e serviços desenvolvidos através dos conceitos e relações de terceirização onde denota-se um processo de mudanças.

A exibição da terceirização dentro da administração de empresas é uma forma de atribuir de forma integral ou parcial as ocupações relacionadas a atividades-meio onde não geraria vínculo empregatício intensificando o foco nas atividades-fim. É uma ferramenta estratégica manuseada em ocupações como: segurança, serviços gerais e demais. (PACIFICO, 2019).

Hoje em dia é notável que algumas empresas optam pelo modelo de terceirização por causa dos passivos trabalhistas relacionando ao vínculo empregatício que lhe está discorrido na Lei Nº 13.429/2017 alterada no ano de 2017, findando excesso de ações trabalhistas, gerando empregos, além de favorecer a vários segmentos presente no mercado, as tornando mais viáveis para o negócio, já que o objetivo de muitas organizações é otimizar tempo e foco nas atividades principais (ANITA, et al. 2018).

No Brasil foi legalizado a partir da Lei 6.019/1974 que se caracterizou somente como trabalho temporário para atender a substituição de pessoal ou para complementar a demanda de serviços. Por volta dos anos de 1980, muitas instituições não aderiram ao procedimento da terceirização, mas passou a ser vista como uma referência em gestão de pessoal e tempo (GOMES,2019). De acordo com Palma (2004):

Uma relevante vantagem na terceirização é a possibilidade da redução de custo na relação de empregos e os decorrentes dos encargos trabalhistas e previdenciários. Com a terceirização reduz-se os valores referentes à folha de pagamento, sendo muitas vezes extinta dentre outras a necessidade de função de chefias, cujo custo com a mão-de-obra passa a ser aplicado no produto, melhorando sua qualidade e competitividade no mercado, podendo inclusive ser vendidos por menor preço e maior tecnologia (PALMA, 2004, p. 10).

No mercado há uma crescente quando se trata de terceirização e dentro da cadeia de suprimento também houve processos terceirizados incluindo a área de transportes, já que o mesmo é a que demonstra o maior custo com cerca de 60% dessa operação logística. Ela está incubida no desempenho do serviço de entrega ao cliente, e cabe ao gestor definir qual melhor tipo de transporte será mais viável, observando os dois lados da atividade desde a sua saída até a entrega para o consumidor, pois investindo nessa atividade, mesmo com seus riscos e incertezas pode se tornar um diferencial competitivo (GRISA et al., 2020).

Dentro do meio logístico o transporte tem suas deficiências e a terceirização vem como um reforço para tampar essas lacunas, já que o transporte é imprevisível, mas não deixa de ser um elemento de suma importância na execução empresarial

moderna. É notável o crescimento da terceirização logística e existem vantagens como; confiabilidade, qualidade de produtos e serviços e o que mais chama atenção de empreendedores é a parte de custos podendo aumentar significativamente em uma instituição (SILVA et al., 2018).

A escolha da terceirização no transporte enfatiza sua complexidade no decorrer das atividades até seu destino final e para muitas empresas usam como métodos de avaliações comparativas entre frotas terceirizadas e própria elencando indicadores descritos como: produtividade, qualidade, rentabilidade, competitividade, que são pontos determinantes para a escolha de meio de transporte (SILVA, E OUTROS, 2018).

Para um gestor decidir se é possível terceirizar uma frota, é imprescindível saber a conjuntura da empresa e se já existe comparativos de custo sobre a escolha de uma frota seja ela própria ou terceirizada, custos esses relacionados a manutenções de veículos, histórico de marca/ano do veículo e se tem disponibilidade de veículos terceirizados. Vale mensurar que no ano de 2018 houve a greve de caminhoneiros onde reivindicaram preços mínimos descritos nas tabelas de tarifas mínimas determinada pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), que contém variáveis como; km rodados para realização do frete por cada eixo que contém um veículo carregado. Esses são fatores que podem determinar a decisão da escolha do tipo de frete e não podendo ser mensurada de forma fixa já que variam de transportadora para transportadora (GAYER, 2019).

A cada modelo de frete a ser escolhido seja frota própria ou terceirizado há suas particularidades, para o transporte próprio, a grande vantagem é o atendimento ao cliente tornando leal aos contratantes atendendo as exigências dos clientes com melhor desempenho, entrando um serviço ou produto com ótima qualidade e entrega de segurança da carga (CALISTO et al., 2019).

O volume de viagens realizadas por uma frota própria é significativo para a tomada de decisão, o que tornaria vantajoso a terceirização da frota se fosse um volume alto pelos custos serem mais baixos. Mas, em contrapartida, a frota própria tem seus custos pré-estabelecidos sabendo o que será custo ou não, a flexibilização e agilidade de serviço, já que para muitas empresas são rotas pré-definidas focando no negócio da empresa (BARRETOS et al., 2019).

Em muitas empresas a decisão de terceirização de frota é para complementar a necessidade do transporte naquela instituição e ao mesmo tempo ter um foco maior nas atividades principais, que passaram a ser vistas pelas empresas que almejam redução de custos e a flexibilidade no serviço. Mas a prática da terceirização não garante uma qualidade e agilidade no serviço, visto que, as atividades serão de responsabilidade de outra transportadora (CALISTO et al., 2019).

Por soluções inovadoras as empresas têm a vantagem da terceirização, que é a penetração no mercado que ela dá a uma empresa, tornando a entrega do serviço mais rápida, seu diferencial competitivo. A terceirização, quando bem administrada e gerida de maneira eficaz desde seu início, traz uma experiência vantajosa em relação à competitividade e na redução de custos.

3 METODOLOGIA

Metodologia é um conjunto de regras que rege como a pesquisa deve ser realizada. Adequar-se ao método faz com que a pesquisa flua de maneira que os dados já coletados e estruturados facilitem a compreensão e apuração da pesquisa. Quanto à finalidade essa pesquisa é aplicada, pois é voltada para solução de problemas específicos (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008; GIL, 2008).

Ao direcionar as perguntas de maneira que o problema estudado seja exposto, possibilitando a discussão e angariação de informações, certifica-se o que pode ser feito em relação a solução do problema pesquisado.

Mediante a uma pesquisa descritiva o objetivo é discernir todas as variáveis dentro do processo de transporte de carga viva, enfatizando a otimização de frota e seus resultados. O propósito é dar ênfase aos resultados e como meio de atingir os mesmos e através das coletas de dados padronizando as informações por meio de formulário, entrevista onde as respostas serão anotadas pelo pesquisador e identificar através da experimentação a verificação dos resultados. (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008; GIL, 2008).

Quanto a abordagem do problema trata-se de pesquisa qualitativa cuja proposta é compreender se houve variação nos resultados operacionais após o processo de terceirização de frotas. A abordagem qualitativa é ideal para esta análise considerando ser um estudo de caso único (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008).

A empresa escolhida foi a KTS, localizada em Goiânia, a partir de estudo de caso único, na qual existe uma cadeia de transporte que vai desde cargas vivas até o abate do animal. Esta organização projetou a terceirização da frota de carga de animais vivos em 2018 e pretende-se conhecer os resultados operacionais desta atividade, com intuito de compreender, analisar as variáveis e resultados apresentados. Buscou-se os fatores de motivação e pontos de aprimoramento.

Pesquisa exploratória para identificar as proporções de frota: Para transporte de animais vivos (gado) adota os dois modelos de frota: própria e terceirizada (60% e 40%, respectivamente). Com objetivo de identificar os resultados e variações decorrentes da utilização de serviços de transporte terceirizados, considerando os padrões e normas, com finalidade a compreender e descrever as etapas de sucessão e aplicação do projeto.

A coleta de dados realizada por meio de entrevista, com roteiro semiestruturado no apêndice A, com aplicação presencial na base de operações e realização do estudo de caso, com procedimento de gravação e posteriormente transcrição aos registros apêndice B, a complementação de dados por meio de relatório, com validação de confidencialidade e não vinculação de registros, procedimento de utilização de registro nome fictício.

3.1 Etapas da Pesquisa

Conforme descrição as etapas que sucedem a realização da pesquisa estão descritas abaixo contendo eixos principais, em sua estruturação foram analisados as variações e aplicações de teoria e análise situacional.

Através do roteiro de entrevista foi possível captar os dados que levou a

descrever o material estudado, esclarecendo assim tanto os objetivos propostos, como validações a continuidade dos estudos e aprimoramento as temáticas abordadas.

O próximo subcapítulo apresenta a análise dos resultados encontrados, diante da metodologia apresentada, considerando aplicação com referencial teórico e fatores de observação, serão analisados mediante validações de implementação com intuito de descrever os objetivos definidos.

Foram analisados os procedimentos adotados em uma empresa abatedora na cidade de Goiânia, visando tanto os desempenhos operacionais quanto aos volumes de fornecimento, redução da sazonalidade na distribuição dos fornecedores, volume de carga e viabilidade de realização, compreendendo a saída do gado das fazendas no interior do estado de Goiás até o frigorífico que fica em Goiânia.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Nas seções seguintes serão demonstrados e analisados os dados e informações coletadas a partir do estudo de caso, sobre a percepção do gestor, em relação aos avanços obtidos através da comparação entre frota própria e a frota terceirizada. As informações adquiridas durante o roteiro de entrevista mostraram a perspectiva do gestor em relação aos resultados obtidos no processo de terceirização na empresa estudada.

4.1 Contexto Mercadológico de Atuação da Empresa

Para contextualizar a história e processo de evolução da empresa e as variações de mercado no setor de consumo brasileiro, fez-se necessário uma análise do cenário mercadológico que a empresa atua, considerando os fatores de aplicação ao ramo agropecuário. O Brasil é um dos mais importantes produtores de carne bovina do mundo, resultado de anos de investimento em tecnologia agropecuária que trouxeram crescimento para o mercado nacional, com base em informações estatísticas citadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia. O setor de produção de carne bovina vem passando por grandes mudanças nos últimos anos.

Conforme dados citados pelo instituto, entre os anos de 2013 a 2018, o ramo agropecuário, apresentou variação de crescimento no número de rebanhos bovinos no Brasil. Há variações de ciclos que o mercado apresenta, observa-se as perspectivas de evolução nos níveis de criação bovina nos anos que se seguem até o ano de 2016, após, elevação nos números a partir de 2017 uma recessão no número total, gerando uma margem de registros inferior a 2015. Os dados apresentados seguem até o ano de 2018. Na data de pesquisa não foram publicados os registros referentes ao ano de 2019.

O país continental apresenta diversos desafios no tocante das divisões de produção por região, conforme pesquisa da pecuária do ano de 2018, temos a seguinte distribuição, o centro-oeste e a região do país com a maior produção de bovinos, seguida pela região norte. Posteriormente têm regiões sudeste, nordeste e sul representando o rebanho total brasileiro. Os investimentos em tecnologia e frentes de pesquisa norteiam o poder de mercado para o Brasil nos próximos anos, conforme

dados apresentados no gráfico 2 tem-se a representação da divisão de produção nacional de carne bovina por região.

A distribuição nacional do país apresenta o grande poder de mercado, quando observado a representação de 35% da produção total no Centro-Oeste do Brasil, pode-se perceber a concentração de produção, considerando a representação total somando as regiões centro-oeste e norte, juntas representam 58 % da distribuição total de gados.

A pecuária brasileira apresenta nos últimos anos uma evolução, quando analisado os dados fornecidos, a pecuária é pertencente ao setor primário da economia uma das principais em termos de produção de receita, a cada dia absorvendo transformações nas técnicas de produção.

A pecuária no Brasil se iniciou mais precisamente na capitania de São Vicente, para onde foram trazidas cabeças de gado vindas de Cabo Verde. Distribuições posteriores foram realizadas em Salvador, posteriormente tivemos outras regiões, Pernambuco, Maranhão e Piauí. Com os avanços e necessidade de desbravar o território nacional, foram trazidos aos outros centros nacionais.

Atualmente as regiões centro-oeste e norte representam maior porcentagem de distribuição frente ao volume total de bovinos no país. A pecuária nacional conheceu ao longo de anos a evolução em números totais, quanto a representação, temos estudos que sinalizam a pecuária bovina com números maiores que pessoas no Brasil, totalizando conforme base de dados da pesquisa pecuária municipal de 2018 números, que representam 213.523.056,00 milhões de cabeças no país.

As taxas de crescimento do mercado no país, demonstram as variações de produção ao longo dos anos, se concretizando como o maior exportador de carne bovina do mundo, conforme dados. O mercado de agronegócio brasileiro obteve crescimento de 3,81% em 2019, frente a 2018, representando 21,4% do PIB brasileiro.

Frente ao cenário de crescimento temos as variações de taxa mensal e acumuladas para a o agronegócio e pecuária. O crescimento representou 3,8 % no acumulado, e dados específicos de 23,71% na base da pecuária. Fatores de elevação no setor de aplicação deste estudo, o setor primário.

O crescimento significativo superior à média da economia brasileira em 2019 se deu pelo relevante papel do ramo pecuário com realização acumulada de 23,71%. Teve como premissa o desempenho da exportação de carnes como um dos elementos principais para os resultados alcançados. Como representação do crescimento temos o maior índice de preço do boi gordo / B3 (15 kg) que em meados de novembro de 2019 atingiu sua maior alta chegando a 231,35 reais, maior valor da série histórica iniciada em 1994.

O mercado de rebanho bovino no país por sua vez apresenta ciclos de alta e baixa. A projeção de crescimento, balizam os investimentos no mercado e geram níveis de expectativas que se concretizam com o crescente aumento no número total de exportações. Em 2019, representaram 1.866.476 toneladas segundo fonte de dados, Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (Abiec).

Os dados de exportações gerais brasileiras nos últimos anos demonstraram o poder de crescimento e vendas ao mercado externo internacional, considerando a

variação de crescimento a partir do ano 2000 em relação a 2019 temos um nível de importação que cresceu na margem de, 4,73 %. Durante o período de análise se obteve variações de volume total menor do que em anos anteriores. No ano de 2008, em função da crise internacional, o Brasil vivia um momento de ajudas externas que alavancaram o crescimento. No ano de 2000, os resultados e impactos diretos refletiram em diversos setores da economia nacional, a desindustrialização e crise fiscal no Brasil.

Em função da exportação de produtos primários o país sofre forte influência externa em momentos de crise global. Para os anos subsequentes o cenário se manteve estagnado. Nos anos que seguem de 2009 até 2012 os índices de medição em toneladas exportadas variaram entre, 1.244.084,00 toneladas a 1.240.396,00 toneladas exportadas.

Os reflexos da crise de 2008 finalizaram os ciclos de investimentos das *commodities*. Os produtos produzidos em larga escala no país sofreram grande impacto, com seus preços definidos através da lei da oferta e procura destes materiais primários, com grande importância mundial e seu alto nível de comercialização, se mostram como potencial atrativo de valorização e investimento.

Com a queda dos preços dos produtos agrícolas e minerais no mercado global, o país se tornou exposto às variações e imposições do mercado externo, como exemplo de principais commodities brasileiras temos, petróleo, café, boi gordo, suco de laranja, soja, alumínio e minério de ferro. Por conta de fatores naturais e condições de abundância e extensão, o Brasil tem grande poder produtor de variação de produção, assim o país por promover altas produções de produtos específicos sofre com a comercialização de itens mundialmente consumidos. As variações de preço estão intimamente ligadas a demanda internacional por *commodity*.

Ao analisarmos o cenário estrutural apresentado e as variações de mercado através de ciclos de alta e baixa, uma análise comparativa quanto às variações de mercado, os pilares de exportação sofrem grandes impactos internacionais, os produtos com classificação primária brasileira movimentam a economia nacional, o agronegócio movimentou um PIB de 3,81% em 2019.

Por considerações práticas de análise as medições de exportação realizadas nos últimos 19 anos no país, teve uma variação de ciclos de alta e baixa, conforme gráficos temos uma perspectiva de crescimento econômico para os próximos anos, apesar dos impactos causados e vivenciados pelos efeitos da pandemia global do coronavírus conforme classificação da Organização Mundial da Saúde (OMS), os resultados de exportação se mantiveram com média superior ao mesmo período de 2019.

Com base nos dados de informações de impacto internacional e nacional, o momento é de total cautela e atenção aos novos desdobramentos. O mercado pecuarista apresenta a anos as possibilidades de crescimento, apesar de todas variações as expectativas ainda são de crescimento do mercado. Somos atualmente o maior exportador de boi gordo do mundo. O Brasil tem a China como maior parceiro de exportação no cenário mundial. Considerações de análise do ciclo produtivo brasileiro demonstram grandes possibilidades de expansão do mercado para o ano

de 2020.

Com base nos dados foram observados a evolução comercial do mercado de exportação brasileira com variação de crescimento em torno de 2,78%. Com investimentos externos no mercado de agronegócio, a pecuária brasileira apresentou forte crescimento frente ao cenário mundial.

As variações em toneladas também representam a aferição de uma variação nos volumes totais de lucro. Conforme gráfico 4, podemos analisar a variação contínua nos níveis de arrecadação, frente às variações totais. Em 2017 tivemos uma arrecadação de 6.029.301,00 (Mil US\$), com cenário inferior a alta de 2014, nos níveis de recuperação de produção.

O mercado produtivo brasileiro apresenta diversos desafios em sua composição, os processos de desenvolvimento e cadeia de distribuição apresentam lacunas de aprimoramento históricas. Para conhecer e atingir os níveis de competitividade e produtividade, se tornam muito importante analisar o atual cenário nacional, onde demonstra um volume de crescimento nos últimos dois anos. As expectativas cercam o mercado e apesar de todos os problemas econômicos, o ano de 2020 começou atendendo as expectativas. As projeções norteiam crescimento e o atual momento reflete a cautela. O mercado de exportação global passa por reformulações estruturais e sanitárias com o impacto direto em produtos naturais e de proveniência animal.

Conforme dados consolidados, o ano de 2019 foi o melhor ano em volume total de exportação considerando padrão de medição total e valor atribuído ao montante. Passados três meses do ano atual, os níveis de crescimento se mantêm constantes. Estados produtores seguem como principais exportadores em volume total de toneladas como, São Paulo, Mato Grosso e Goiás.

Analizando os cenários de exportação, conforme dados do gráfico 5, os registros de exportação para os anos de 2018 e 2019, tem uma evolução sequencial nos registros em termos de quantidade de produção em toneladas e valor monetário.

O mercado nacional nos últimos 5 anos, apresentou grande poder de transformação e reestruturação. O perfil da pecuária vem se alterando a cada novo ciclo produtivo, os números consolidam o Brasil como o principal fornecedor de carne bovina para o mundo, além das demonstrações práticas da importância da pecuária frente ao cenário total de representação do agronegócio.

Considerando o fechamento comercial do ano de 2019 o Brasil, consolidou um ranking de países exportadores liderados pela, China, Hong Kong, Egito, Chile, União Europeia, Estados Unidos e aparece apenas na 10ª posição. As projeções de consumo apontam uma maior fiscalização e controle de qualidade para os próximos semestres do ano. Questões que não geram inicialmente maiores preocupações, pelos aprimoramentos do mercado produtor e alto nível de investimentos em pesquisas e racionalização e na utilização de recursos, demonstram os cuidados para manter e aprimorar os padrões de exigência internacional.

A série histórica de medição, conforme dados da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC), mostra a projeção de crescimento em períodos de intervalo de cinco anos, desconsiderando o intervalo de 2005 a 2010 ao

qual ocorreram incidência da crise econômica de 2008. O cenário demonstra um padrão de crescimento e valorização em seu montante total, a partir dos dados da série de exportação apresentada no gráfico 6.

Analizando os níveis de evolução em termos de produção exportada total, foi observadas as variações de oscilação e crescimento, analisando os dados de registro do último ano em 2019. Foram obtidos os maiores registros de volume dos últimos 5 anos.

Ações empreendedoras no agronegócio nunca estiveram em um nível de incidência como nos dias atuais, oportunidades de resolução e aprimoramento de técnicas produtivas se despontam como pólo central na corrida por fazer a diferença no mercado. Um mercado que em muitos casos pode parecer incerto, exige uma dose de coragem e determinação, acreditar no ideal, atitudes inovadoras e transferir ideias do papel para a execução prática, são atributos que diferem dos empreendimentos com sucesso no ramo. Ter uma ideia, gerar uma demanda potencial e canalizar os conceitos para obtenção de lucro, é o que o comércio de modo geral busca para soluções dos problemas e necessidades.

Com finalidades de compreensão ao fluxo de transição e logística de produção, deve-se analisar as variações pontuais que geram impactos severos quando deixadas a mercê das variações e burocratização do mercado. As principais tendências para o mercado produtor bovino, demonstram a direção que o mercado irá tomar frente a crise e projeção de recessão causada pela pandemia do corona vírus, assim são as principais tendências para a cadeia produtora nacional.

Tem-se a tendência tecnológica como grande aliado neste momento de transição e as intensificações em aprimoramento produtivo através da redução do volume total de terra utilizado. As utilizações de ferramentas de gestão trazendo novas perspectivas e descobertas as bases de conexão à rede de internet.

Tendências sociais e culturais geram grande impacto na comercialização nacional e internacional. Mercados como o da China passaram a exigir validações mais precisas e ricas em detalhes. Tendências socioeconômicas, cadeias produtivas e ciclos de consumo são instaurados periodicamente no cenário global. As variações de taxas de crescimento variam mediante a notícias e impactos de mercado.

A logística de transporte tem forte poder de otimização deste processo, quando considerada como base a transição de mercadorias e insumos no Brasil. O número representado pelo transporte rodoviário demonstra o poder de aprimoramento e utilização deste modal, fonte de distribuição e com papel primordial na ligação das propriedades rurais e agroindústria.

4.2 Caracterização da empresa

A empresa KTS analisada nesse estudo de caso, trata-se de uma transportadora de bovinos localizada em Goiânia, fundada em 1953, com um pequeno abatedouro na cidade de Anápolis no interior do Estado de Goiás. De início a ideia era abastecer a cidade, mas com a construção de Brasília, em 1957 e os 4 anos livres de impostos, no qual o presidente Juscelino Kubitschek ofereceu na época para atrair fornecedores e desenvolver Brasília, foi um dos fatores que atraiu o investidor. Anos

depois se consolidou no mercado internacional na distribuição de carnes.

Em 1970, nasceu a maior fornecedora de carnes do mundo. Em 15 anos a empresa expandiu obtendo mais de 30 aquisições e logo estava em 5 continentes e hoje presente em mais de 150 países.

Em 2007, a empresa abriu seu capital, e se consolidou como a maior empresa de processamento de proteína animal do mundo. E também se estabeleceu como a maior empresa brasileira no setor de alimentos. Em 2009 adquiriu mais marcas/empresas e em 2014 a aquisição foi um pouco mais ambiciosa quando comprou uma das maiores empresas do ramo alimentício.

A empresa tem como foco, angariar a fatia de mercado que ofereça maior rentabilidade e estabilidade dentro do ramo de abate e distribuição de carnes. É uma empresa que hoje está sob a direção da sua 2ª geração. Visando sempre a qualidade, buscam certificar-se sempre para manter seu alto nível, mantendo-se dentre as maiores distribuidoras de carnes do mundo, tendo seus polos distribuídos por todo o Brasil, mas a base de estudo está situada em Goiânia - Go, com 1.900 colaboradores e está em constante crescimento.

A empresa possui frota própria e no último ano aderiu ao modelo de terceirização de frota, tema aqui estudado. A frota atual é composta por 20 veículos, todos dentro de um padrão que mantém a qualidade ofertada. A frota terceirizada corresponde a 4 veículos no transporte das cargas vivas, e ainda não estão enquadradas totalmente dentro do padrão de qualidade da empresa, mas que está prevista para os próximos anos, encaixarem nos requisitos, para manter sempre a ordem e a qualidade da instituição. Ainda sobre a terceirização de frotas, a empresa não pretende dispensar 100% da frota própria para não perder o total controle da atividade.

4.3 Adesão do modelo do transporte terceirizado entre fazenda e abatedouro

Sabe-se que no transporte existem vários imprevistos e que uma operação mal planejada pode gerar consequências, sejam elas materiais ou financeiras já que o transporte tem uma grande porcentagem no ramo logístico. Para a execução do transporte faz jus saber os pros e contras dentro de toda manipulação do serviço a fim de que haja um sistema produtivo com eficiência.

Toda empresa tem seu cursor de sistema, que mal planejado impacta os processos, nada mais é as dificuldades encontradas no caminho em que impede uma empresa de concluir a sua demanda com seus clientes, são pontos de estrangulamentos ou restrições de algum sistema.

Em que em muitas regiões, fazendas não iam veículos (carretas) grandes de 3 eixos ou até 2 eixos por questão de condições das estradas ou muita das vezes não entravam nas fazendas, sendo prejuízos como perda de frete, carretas ociosas e frota não otimizada.

Frente a esse problema o gestor pensando de forma operacional optou por fazer testes com transportadoras terceirizadas, em que usam veículos de 2 eixos, com mais fácil acesso às fazendas.

Uma das preocupações da empresa era como seria feito o monitoramento da

frota terceirizada e o controle de gestão em relação aos prazos de carregamento e descarregamento, visto que é uma carga viva, e também o nível de confiabilidade da transportadora contratada.

A instituição disponibilizou seus equipamentos de rastreamento e instalou nos veículos terceirizados, com viagens agendadas no sistema da empresa, assim acompanhando diariamente os embarques realizados, observando tempo e prazo dos carregamentos evitando atrasos.

Observou-se que para as manutenções dos veículos terceirizados seria necessário um controle para que não viesse acontecer de deixar veículo parado, já que seu impacto por falta de manutenção é grande, dado que entra nos quesitos de perda de frete, carga e ociosidade, quando quebra um caminhão por alguma falha mecânica nas viagens.

Via de regras a empresa em relação a manutenção exige que faça mensalmente o *checklist* mantendo as manutenções nos veículos antecipadas como: trocas de pneus, revisão de assoalho (piso) da carreta.

Como mencionado em entrevista, para não coloca em risco a produção e a entrega dos serviços, a empresa tem como critério o bem-estar animal que é uma norma do departamento de garantia da qualidade. A perecibilidade da carga é de suma importância durante o transporte, sendo que velocidade e níveis de freadas impacta diretamente no produto para que não ocorram hematomas e perda da qualidade da carne.

Como medida preventiva a empresa decidiu por meio de rastreamento verificar a velocidade e estipular para todos os motoristas terceirizados o limite de velocidade de 80 KM/H seguindo as mesmas regras dos motoristas de frota, além de todos terem os certificados dos treinamentos realizados para as boas práticas do bem-estar animal, só sendo permitido o carregamento o motorista que contar na lista de presença.

No decorrer do período de pesquisa em relação aos levantamentos pode-se identificar como é a execução do processo logístico e compreender como é a rotina da empresa em relação aos problemas que a mesma enfrenta dia a dia. Todas as soluções tomadas pela empresa foram analisadas e estudadas baseadas no período de teste que duraram 60 dias, observando viagem a viagem fazendo um comparativo em relação a frota própria. Gargalos esses que depois de identificados foram tomadas as medidas preventivas e corretivas para sanar cada problema e aumentando a qualidade no serviço, igualando as regras que cobre tanto motorista da frota própria quanto os motoristas terceirizados.

4.3.1 Análise dos Indicadores de Desempenho

Analisando os indicadores utilizados, como forma de avaliação e o diagnóstico de viabilidade do processo de transição e adesão da terceirização perante os dados e informações coletadas, têm as variações e os níveis de crescimento do consumo no mercado, com viés de análise operacional e padronização de demandas. Um estudo prático e aplicado constatou os indicadores de aprimoramento pela unidade em operação.

Abaixo são apresentados os dados utilizados pela empresa como forma de validação, aos indicadores que mensuram a necessidade de utilização da mão de obra terceirizada, analisado os números de abate ao ano de 2019, foi constatado evolução total nos registros.

A partir do ano aqui analisado é perceptível a variação de volume e impacto aos pilares de crescimento e execução para a operação. Termos como execução e realização que não seguem e divergem das exigências de padronização e qualificação dos serviços a serem executados. Os pilares de progressão e continuidade se mostram como forte elo de diferenciação de mercado. Aos critérios analisados, a empresa demonstrou junção entre planejamento e execução.

A utilização de uma variação de modal ao qual possibilite o aprimoramento na execução de uma atividade com peculiaridades que inviabilizavam e traziam ônus ao processo de produção, conforme dados coletados através do gestor responsável. As aplicações das variações de tipos de veículos mostraram possibilidade de aprimoramento de cargas e maiores variações de atendimento.

O aprimoramento e desenvolvimento dos processos envolvem variações de mercado. Fator de forte influência e impacto se refere ao monitoramento e gestão de tempo das cargas, programações de viagem e conclusão de roteirização. As formas utilizadas para definição de metas, vinculadas à execução, geram indicadores de desempenho.

Ao analisar a matriz de transporte rodoviário, notou-se que os fatores de maior influência e impacto, foram os fatores do tempo, otimização e planejamento de rota. Esses fatores são de alto impacto para realização do processo.

O nível de serviço prestado através da utilização de veículos terceirizados, tem por base a redução do tempo de viagem e otimização dos fluxos de carregamento e descarregamento, além de possibilidades de ampliação e adesão ao mercado, atendendo particularidades específicas, possibilitando a utilização em áreas antes remotas e com variações impeditivas.

O tempo da realização de determinada atividade é fator de alto impacto em seu processo. A relação está ligada diretamente à qualidade, entregando a contratação do serviço de modo a agilizar sua conclusão (BALLOU 1995). Com finalidade de análise e aplicação do projeto de terceirização de frota, foram realizadas comparações em termos de execução.

Tabela 1 – Análise de tempo de viagem de 1000 km (ida e volta)

	saida	chegada	tempo /viagem	velocidade média	Transit Time
frota (ida)	14:00:00	22:00:00	08:00:00	55.5km/h	um dia
terceirizado(ida)	17:00:00	23:00:00	06:00:00	71.42km/h	meio dia
frota (volta)	07:00:00	19:00:00	12:00:00	36km/h	um dia
terceirizado(volta)	07:30:00	16:30:00	09:00:00	55.5km/h	um dia

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos (2020).

Considerando o modelo de medição utilizado, temos a variação em relação ao tempo de viagem total. Para o exemplo do tabela 1, tem-se uma rota definida com

origem em Iaciara Go a Goiânia Go, uma distância calculada de mil quilômetros considerando ida e volta. Para o exemplo, analisando a transição de veículo vazio temos uma diferença em tempo de realização de 33% dos veículos terceirizados em relação à frota própria. — —

Verificando as variações de legislação, os veículos terceirizados apresentam maior flexibilidade de horário, possibilitando transições em horários de maior flexibilidade.

Alguns pontos positivos para utilização do modelo se mostram como forte indicador de validação do processo de incorporação de veículos terceirizados à frota, as variações de produção e otimização do tempo demonstram os conceitos valorizados de aprimoramento a execução entre tempos e movimentos. O mercado atual propõe termos e competição direta entre os concorrentes, a empresa estudada apresenta validação a forma de melhoria no processo de transporte, seja de variações entre fazendas ao abatedouro para conclusão do ciclo, conforme dados da tabela 2, temos a representação das vantagens de jornada através da utilização da frota terceirizada.

Tabela 2 – Análise de tempo de viagem de 1.676 km (ida e volta)

	SAIDA	CHEGADA	TEMPO /VIAGEM	VELOCIDADE MÉDIA	TRANSIT TIME
Frota (ida)	14:00:00	22:00:00	08:00:00	55.5KM/H	Um dia
Frota (ida)	09:00:00	19:00:00	10:00:00	55.5KM/H	Um dia
Terceirizado(ida)	08:00:00	23:00:00	15:00:00	75,9KM/H	Um dia
Frota (volta)	08:00:00	20:00:00	12:00:00	45KM/H	Um dia
Frota (volta)	08:00:00	16:00:00	08:00:00	45KM/H	Um dia
Terceirizado(volta)	08:00:00	20:00:00	12:00:00	65KM/H	Um dia
Terceirizado(volta)	05:00:00	10:00:00	05:00:00	65KM/H	Meio dia

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos (2020).

Considerando as variações e programação de redução de tempo para conclusão do processo, foram analisados os dados levando em consideração que o motorista de frota própria tem como obrigação cumprir o controle de jornada, constatou-se que a viagem foi realizada no total de 38h. Sendo que o motorista terceirizado levou 32h para concluir o trajeto apontando. Assim, uma diferença de 6h a menos que o da frota própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A logística de distribuição compreende um papel de suma importância nos resultados operacionais de uma organização, com vínculos de realização e execução, fases de análise e planejamento são de suma importância para o alcance do melhor desempenho empresarial, compreender os avanços e fluxos operacionais de um serviço, denotam a necessidade de compreensão com finalidade a abordagens de gestão e controle.

O setor de agronegócio com aplicação aos registros da pecuária, apresentam forte tendência de alta, conforme dados dos últimos anos, frente a atual situação econômica do país, as variações de mercado geram impacto as projeções com frentes

e possibilidades de otimização de resultados e aferições de redução de gastos, gestão e tempo, permitem a organização realizar um planejamento com objetivos a alcançar os melhores índices de gestão empresarial. Alternativas cercadas de metas definidas, além de possibilidades de redirecionamento dos fluxos, com base na otimização de capacidade operacional, de gerenciamento e exigências da empresa.

Analisando o contexto de estudos da presente pesquisa abordada, visando responder: Quais os resultados operacionais após a terceirização de frota própria em uma empresa localizada em Goiânia, foi realizado um estudo de caso, voltado para análise de uma situação específica com descrição e coleta de dados, analisando fenômenos através de entrevista e relatórios, em decorrência identificar os resultados operacionais após a terceirização de frota no transporte de carga viva.

A análise e compreensão do caso deu-se por meio de entrevista junto ao supervisor de transportes da unidade de estudo, e dados de relatórios descritivos, possibilitaram a análise e atribuição ao objetivo da pesquisa. Durante o levantamento das informações foram verificados e analisados as variações e vertentes presentes na estruturação do modelo de veículos terceirizados, considerando a resolução de problemas e adequação prática com a finalidade da otimização do processo.

Foi identificado os objetivos da implementação com vistas a otimização do processo e fase de aplicação dos testes. Entende-se as variações quanto aos meios de utilização dos serviços realizados por meio de frota própria e terceirizada, com resultados de otimização do processo em termos de tempo, abate, viagens e área de atendimento.

Foi possível descrever as dificuldades que motivaram o processo de terceirização no transporte de gado entre a fazenda e o abatedouro, foi concluído a partir dos elementos informados na aplicação da adesão ao modelo, com validações por características e particularidades do processo.

Aos registros sequenciais de levantamento dos indicadores utilizados para mensuração dos resultados do processo, foram atendidos de maneira a qual possibilita análise de acompanhamento. Aos registros de melhoria e balizamentos, com adequação dos registros e controle diretos a área de utilização, quanto a análise comparativa dos resultados, foi atingido o procedimento de terceirização, com considerações aos dados obtidos, com registros de melhoria positivos.

Diante do estudo observou-se as decisões de gestão abordadas e estratégias com intuito de melhorias e adequação por meio dos processos de aplicação e gestão da cadeia, para melhorias que foram alcançadas, verificou-se que aos gestores envolvidos couberam a consolidação, ampliação e validação do modelo de terceirização conforme especificações e exigências da corporação, podendo ser classificados como vertente de utilização essencial no crescimento e aprimoramento desta atividade.

O estudo de caso permitiu analisar e observar as variações de causa e efeito na cadeia de distribuição, ações e análise de alternativas de realização. Contribuiu no sentido de demonstrar os possíveis impactos de gestão, couberam ações de validação e testes para real efetivação das definições estabelecidas e auditadas através dos indicadores, concluindo-se que o objetivo do estudo foi alcançado uma vez que foi

possível compreender que decisões são validadas a partir de experimentação e execução, aliados aos indicadores de desempenho, que em alguns casos trouxeram resultados positivos em outros de modo parcial não possibilitaram conclusão da análise.

O presente estudo mostra a amplitude de análise e abordagem aos fatores de teoria e prática, as vertentes de mercado e consideração, análise de indicadores e descrição do processo, variações e objetivos.

A limitação expressiva na realização, deu-se no levantamento de dados, da não utilização de relatórios gerenciais de comparação entre vantagens e desvantagens, sendo necessário a utilização de abordagem com maior aplicação quanto a visão do gestor sobre o processo, dos impactos, e funcionamento prático.

Por fim, com contribuição ao campo acadêmico, em buscar o aprimoramento da capacidade e junção entre controle, programação, planejamento, análise e gestão dos indicadores, com intuito funcional, analisando todas variações apresentadas no desenvolvimento do estudo, considera-se de suma importância o despertar para conhecimento de gestão e variações de mercado.

Diante das considerações e abordagens a conclusão deste estudo, com base na pesquisa bibliográfica, quanto a ampliação da temática frente ao cenário organizacional, sugere-se a realização de pesquisa, de gestão operacional, buscando caminhos de melhora no processo produtivo, existem conceitos e variações que quando bem definidos geram diferencial competitivo aos envolvidos, analisando os cenários de crescimento e projeção de mercado, a área de estudo apresenta grande poder de solucionar e reduzir os registros negativos para o mercado de logística de transportes.

REFERÊNCIAS

ABIEC - Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes. **Exportações Gerais**, 2020. Disponível em: <<http://abiec.com.br/exportacoes>>. Acesso em: 06 Maio 2020.

ANTT - Agência Nacional de Transporte Terrestre. **Relatórios de Monitoração Padrão**, Brasília, 2019.

BALLOU, R. H. Books Google. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**, 2009.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 29. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 2014.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BOWERSOX, J. C. Books Google. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**, 2014.

BSOLFT. **Frota própria x terceirizada**: o que é melhor?, 2018.

CALISTO, F. B. et al. **Trabalhos Acadêmicos: Nível de serviço logístico: Utilização de frota própria x frota terceirizada**. Faculdades Alves Faria. Goiânia. 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da Administração**. 6º. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **PIB do Agronegócio cresce 3,81%**, 2019. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/boletins/pib-do-agronegocio-cresce-3-81-em-2019>>. Acesso em: 03 Abril 2020.

EMBRAPA - EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Qualidade da carne bovina**, 2019. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/qualidade-da-carne/carne-bovina>>. Acesso em: 06 março 2020.

FERNANDES, K. D. S. **Organização da Logística na Empresa**, 2012.

FID - Fundação Instituto de Administração. **Terceirização: o que é, vantagens, desvantagens e legislação**, 01 março 2018.

GRANT, D. B. **Gestão de Logística e cadeia de suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GUARNIERY, P. Books Google. **Logística Reversa: Em busca do equilíbrio econômico** 2011.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa da Pecuária Municipal PPM**, 2018.

LUIZA, B. PRODAP. **Coronavírus e os impactos causados na pecuária de corte Brasileira**, 2020. Disponível em: <<https://prodap.com.br/pt/blog/corona-virus-e-a-pecuaria>>. Acesso em: 01 Junho 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5º. ed. [S.l.]: Atlas, 2000.

MENCHIK, C. R. **Gestão estratégica de transporte e distribuição**. IESDE.Curitiba. 2010.

MENDONÇA, A. F.; ROCHA, C. R. R.; NUNES, H. P. **Trabalhos Acadêmicos: Planejamento, execução e avaliação**. Faculdade Alves Faria. Goiânia. 2008.

MOURA, B. Books Google. **Logística: Conceitos e tendências**, 2006.

PARDO, P. ACADEMIA. **LOGÍSTICA E CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO**, 2016.

PAURA, G. L. PROEDU. **Fundamentos da Logística**, 2011.

PESSINA, A. AGROMOVE. **Cadeia Produtiva da Carne Bovina, Tendências e Desafios!**, 2019.

SILVA, A. W. F. et al. **Trabalhos Acadêmicos: Relato da terceirização do transporte de um frigorífico de Goiânia**. Faculdades Alves Faria. Goiânia. 2019.

CAPÍTULO 5

GESTÃO AMBIENTAL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DAS PRINCIPAIS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS DE 2009 A 2019 NO RAMO TURÍSTICO

Débora de Souza Araújo
Diego Alves Jacob

Resumo: É inegável o crescimento da Gestão Ambiental dentro das empresas nos últimos anos, assim como, a não utilização da mesma impacta a vida dos consumidores em um modo geral. Desta forma, este estudo teve como objetivo analisar algumas publicações acadêmicas, que relacionam como é tratada a Gestão Ambiental no ramo turístico, no período de 2009 a 2019, que foram publicadas na plataforma SPELL. Para que o objetivo seja atendido foi realizada uma pesquisa bibliográfica de forma quantitativa para selecionar artigos voltados ao tema abordado. Inicialmente a coleta de dados foi realizada com 204 artigos, dos quais dentre eles foram selecionados 13 que estão completamente integrados ao tema. As variáveis foram utilizadas para análise dos artigos, entre elas o ano da publicação, quantidades de artigos publicados por ano, por período, por titulação entre outros. Os resultados revelam que a maioria das pesquisas são quantitativas de estudo de caso, onde o ano com mais publicações foi o de 2014, com 38,48% das publicações, o ambiente de pesquisa em sua maioria foram hospedagens, consequentemente a palavras-chave mais utilizada foi meios de hospedagem. O periódico com mais publicações têm 61,55%, os artigos se tratam de 92,31% de autoria múltipla, os quais 69,24% de autoria de gênero misto, o estado com mais publicações foi Santa Catarina, e por fim em sua maioria os estudos foram realizados por Doutores. Conclui-se que apesar de as empresas voltadas ao turismo estarem utilizando da Gestão Ambiental, quanto mais trabalhado e caracterizado o tema for, poderá conscientizar uma parcela maior de empresas, não somente na área de turismo mas também em outras áreas, o que aumenta a conscientização social.

Palavras-chave: Gestão Ambiental; Turismo; Análise bibliométrica.

1 INTRODUÇÃO

Meio ambiente se trata de tudo que cerca ou envolve os seres vivos. Onde estes seres vivos se encontram envolvidos pelo que é chamado de planeta terra, o mesmo é formado tanto pelos aspectos naturais quanto pelos que já foram modificados e criados pelos seres humanos, assim o meio ambiente não é apenas o lugar onde possa conter vida mas sim a condição que possibilita a vida na Terra (BARBIERI, 2016).

Nos anos 80, começaram a surgir metodologias para analisar os principais impactos ambientais que são causados ao meio ambiente pelas organizações, e meios de analisar estes impactos ambientais que vem sendo causados, e com isso, análises de formas para amenizar estes impactos ambientais, o chamado Sistemas de Gestão ambiental (SGA), surgiu no final da década de 80 e início da década de 90, para analisar e gerenciar os aspectos e impactos mais significativos para amenizar em busca de uma melhoria contínua para o meio ambiente (CAMPOS, SELIG, 2001).

Desde o surgimento dos estudos sobre a Gestão Ambiental houve diversas empresas que implementaram e até as que adotaram como um princípio da empresa o cuidado com o Meio Ambiente, pois o modo da perspectiva humana de usar os recursos pode ser um fator determinante de diferenciação se um recurso vai ser renovável ou não (BARBIERI, 2016).

Diante disso, este estudo teve como pergunta problema: *Quais tipos de pesquisas foram realizadas sobre a temática Gestão Ambiental entre 2009 a 2019, no ramo turístico publicadas na plataforma SPELL?*

Para atendê-la, teve como objetivo analisar as pesquisas sobre Gestão Ambiental, entre 2009 a 2019, no ramo turístico publicadas na plataforma SPELL.

A realização deste estudo se justifica por alguns fatores. Em primeiro lugar é um tema que deve ser abordado com uma frequência maior, pois os recursos naturais são finitos, e com a falta destes recursos naturais devido a uma utilização descontrolada pode causar o envenenamentos dos recursos utilizados e escassez de recursos que são necessários a toda população (BARBIERI, 2016).

Em segundo é um termo que além de necessário por lei é obrigatório às empresas a adoção de um sistema que minimize os impactos que são causados pelas empresas ao meio ambiente (BRASIL, 1988).

E como o turismo constitui-se mundialmente na atualidade como um dos instrumentos mais importantes de geração de emprego e renda, o qual ainda não deixou de ser considerado como setor menor da economia produtiva, e em virtude da não visibilidade ao turismo o mesmo ainda é precariamente compreendido no Brasil. O qual um comparativo a países europeus que possuem recursos naturais com uma limitação gigantesca comparado ao Brasil captam uma demanda turística extremamente superior à brasileira (BENI, 2019).

Com a deficiente informação cultural por falta de produção de estudos econômicos, sociais e políticos a respeito deste tema no Brasil esta visão começou a ser corrigida a pouco tempo, o qual se deve ao crescente interesse por esta atividade, que se deve a busca por postos de trabalho em um mundo globalizado e competitivo. Estudos especializados destacam que este ramo assegura mais de 260 milhões de empregos e gerando faturamento de US \$3,4 trilhões que geram US \$655 bilhões em impostos (BENI, 2019).

No Brasil a importância crescente do turismo não obteve a mesma velocidade de estudos científicos que sejam embasados em teses para contribuição e melhorias de políticas governamentais e privadas de turismo, assim ainda possui uma carência de dados estatísticos para pesquisas quantitativas sobre a temática nacional (BENI, 2019).

A metodologia adotada para realização deste estudo tem como finalidade a realização de uma pesquisa básica, para gerar conhecimentos úteis para o avanço da ciência, conta com objetivos descritivos, os quais após os levantamentos de dados os fatos são observados, registrados e descritos sem que haja interferência do pesquisador, o qual será utilizado uma abordagem quantitativa baseada nas leis bibliométricas de Bradford, Lotka e Zipf, como também comparar e avaliar os resultados obtidos. Para levantamento de dados foram utilizados procedimentos de

pesquisa bibliográfica e documental, os quais os materiais a serem utilizados estão disponibilizados na base de dados do SPELL. Foi realizada a coleta de dados por meio de levantamento (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O meio ambiente é onde habita toda a vida existente, não só o espaço mais também a condição que favorece a existência desta vida, a vida ocorre apenas na chamada biosfera o que se trata da interação de três ambientes físicos: aquático, terrestre e atmosférico, considera-se o meio ambiente como condição de existência de vida ele se prolonga além da biosfera com a estratosfera como meio que possibilita a existência da vida, mesmo que não possua vida neste ambiente (BARBIERI, 2016).

2.1 Gestão Ambiental (Conceito, História e Legislação)

Nilsson (1998 apud Corazza, 2002, p. 4) retrata entre as várias definições com relação a Gestão Ambiental apresentadas, uma que possui destaque é a que informa que gestão ambiental envolve planejamento, organização e coloca a empresa com foco em alcançar metas ambientais específicas, por exemplo, com o que acontece com a gestão de qualidade. Um relevante aspecto da gestão ambiental é que sua introdução necessita de decisões em níveis altos da administração então envia uma mensagem à organização de que é um importante compromisso corporativo. A gestão ambiental pode se tornar um relevante instrumento para as organizações em relação aos consumidores e público em geral, como também companhias de seguro, agências governamentais, etc.

A gestão ambiental contribui de diversas formas e em diferentes áreas para a organização, as áreas agrupadas por esferas de inovação acompanhando os dispositivos de regulamentação, e avaliações de produtos com acompanhamento de emissões a serem respeitadas, auxílio a projetos de desenvolvimento, produtiva no controle das regulamentações públicas de acordo com as divisões operacionais, assim como na elaboração e implementação de ações ambientais, e estratégica fornecendo avaliações sobre desempenhos potenciais e sobre restrições ambientais (CORAZZA, 2002).

Tradicionalmente os recursos naturais são classificados como renováveis, os quais são: água, ar, plantas, animais, energia etc.; e os que não são renováveis, como: minérios, petróleo, areia, carvão mineral, argila etc. Recursos renováveis podendo ser adquiridos de uma mesma fonte e os não renováveis que por sua vez como são finitos podem se esgotar se forem continuamente explorados (BARBIERI, 2016).

Gestão Ambiental permite a mudança de pensamento mecânico para sistêmico, alterando a visão do mundo como um sistema vivo, para uma nova visão da natureza, dos humanos, e da visão empresarial (CORAZZA, 2002).

A implementação do SGA é uma ferramenta a ser utilizada na organização para identificar oportunidades de melhoria nos processos para que reduzam os impactos gerados ao meio ambiente pela empresa, para que gere novas oportunidades de negócio adotando uma nova política ambiental da empresa (CAMPOS, SELIG, 2001).

Segundo Barbieri (2016) os problemas ambientais surgem a partir do momento

em que os seres humanos utilizam dos meios naturais para produzir serviços e produtos para o consumo, o que nem sempre foi um problema, pois era uma utilização em uma escala mais baixa e os humanos tinham melhor compreensão e interação com a natureza, mas o aumento gradativo da utilização destes recursos eleva a quantidade de resíduos, assim chegando aos problemas ambientais que hoje à conhecimento, os problemas ambientais se maximizaram significativamente na Revolução Industrial, pois antes eram detritos orgânicos que precisavam ser eliminados pela natureza, mas com a revolução milhares de produtos químicos surgiram e com eles o aumento da degradação ambiental de uma maneira descontrolada.

Houve o surgimento das metodologias, na década de 80, que são voltadas para identificação dos principais impactos ambientais causados pelas organizações, que trouxe consigo os Instrumentos de Avaliações dos Impactos Ambientais assim como as Auditorias Ambientais, as quais vem auxiliando no estudo e definição de medidas que visam minimizar tais impactos causados ao Meio Ambiente. O chamado SGA surgiu no final da década de 80 e início de 90, buscando formas de prover as organizações o gerenciamento dos impactos mais significativos, que é utilizado como busca de melhoria contínua para controle dos impactos ao meio ambiente (CAMPOS, SELIG, 2001).

Historicamente os sistemas de avaliação das empresas eram voltados com maior frequência para a área financeira, o que foi se modificando na década de 90, pois as empresas ampliaram sua visibilidade para questões como motivação dos funcionários, qualidade, desempenho dos processos, satisfação dos clientes entre outros fatores (CAMPOS, SELIG, 2001).

A gestão Ambiental é compreendida pelas atividades administrativas realizadas por uma organização, estas atividades visam a preservação do meio ambiente, voltada pra reduzir ou amenizar os impactos causados pela utilização de seus recursos naturais, e evitar que mais desgastes aconteçam no futuro, as primeiras manifestações em prol da gestão ambiental tiveram o estímulo devido ao esgotamento dos recursos naturais que foram ocorrendo, devido à escassez de madeira para construir móveis, moradias, instrumentos e etc. Os primeiros atos em proteção à natureza eram mais voltados na questão de preservar os recursos do país do que de fato uma preocupação com o ambiente em si, as quais ações como de combate à poluição só aconteceram após a Revolução Industrial, mesmo que anteriormente já havia uma certa preocupação em remover o lixo urbano não havia sido de fato efetivado um combate a poluição (BARBIERI, 2016).

De acordo com Barbieri (2016), foi na segunda metade do século XIX que se iniciaram os debates para criação de lugares protegidos de ações humanas, que tivessem a vida selvagem preservada, após a guerra se efetivaram os movimentos ambientais e a conscientização por parte da população foi se proliferando.

Já nas últimas décadas do século XX foram regadas de denúncias e discussões sobre problemas ambientais, o que foi dando cada vez mais espaço para o assunto dentro do meio empresarial e em sociedade, artistas produziram obras que viabilizem o assunto, dentre estes artistas se encontram *Rachel Carson Silent spring*, de 1962,

e as do Clube de Roma e também do casal Ehrlich (BARBIERI, 2016).

As Leis Ambientais constam na Constituição Federal no Art. 225. O mesmo trata que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, como um uso comum do povo o qual é essencial a qualidade de vida sadia, a coletividade e o poder público impõe o dever de defender e preservar para as presentes e futuras gerações. Para assegurar que este direito seja efetivo incumbe ao Poder Público realizar a fiscalização para averiguar se todos os componentes estão sendo cumpridos, os quais são compostos não somente por direitos mais também por limites e obrigações os quais são estabelecidos para que possa ser preservado, dentro dos mesmos consta que é obrigatoriedade daquele que explora os recursos minerais a recuperação do ambiente degradado com a solução técnica exigida por lei, atividades lesivas ao meio ambiente sendo efetivadas tanto por pessoa física como jurídica são sujeitas a sanções administrativas e penais independente da obrigatoriedade de reparar os danos causados, áreas consideradas como patrimônio nacional como Mata Atlântica, Floresta Amazônica brasileira, a Serra do Mar, a Zona Costeira e o Pantanal Mato Grossense possuem restrições dentro da lei quanto ao uso de recursos naturais, e as usinas que operam com reator nuclear devem possuir localização definida pela lei federal (BRASIL, 1988).

De acordo com a Constituição Federal, Brasil (1988), existem algumas leis que englobam o assunto ambiental, uma das principais leis criadas para tratar deste assunto foi a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. A mesma dispõe de assuntos sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, a qual averigua seus mecanismos de formulação, seus fins e aplicação, e das outras providências. Nesta lei institui o Cadastro de Defesa Ambiental, a Política Nacional de Meio Ambiente que visa a melhoria, recuperação e preservação da qualidade ambiental que propicia à vida, as quais asseguram no país os interesses da segurança nacional, desenvolvimento socioeconômico, proteção da dignidade humana que possuem diversos princípios tendo em vista o uso coletivo do Meio Ambiente.

Dentre as leis correspondentes possui também a Lei nº 7.797, de 10 julho de 1989, a qual trata da criação de um Fundo Nacional de Meio Ambiente e dá outras Providências, que possui o objetivo voltado para o desenvolvimento de projetos que visem o uso sustentável e racional de recursos naturais, o Decreto nº 99.274, de 6 de junho de 1990, Regulamenta a Lei nº 6.902, de 27 de abril de 1981, e a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, as quais se tratam de criação de Estações Ecológicas e Áreas de Proteção Ambiental, o Decreto nº 4.297, de 10 de julho de 2002, o mesmo estabelece critérios para o Zoneamento Ecológico-Econômico do Brasil-ZEE, a Resolução CONAMA nº 1, de 23 de janeiro de 1986, que diz respeito a critérios e diretrizes para o Relatório de Impacto Ambiental – RIMA, entre outros (BRASIL, 1989). A ISO trata-se de comitês técnicos e da normatização de métodos e análises ambientais, tratando de assuntos como qualidade do ar, da água e do solo que dão importância a normalização ligada a aspectos ambientais, a ISO trabalha com os chamados selos verdes que informam a conformidade que os produtos e processos possuem relevantes aos níveis de adequação ambiental. A ISO trabalha com programas de certificação ambiental que são compostos por selos de aprovação,

certificados de atributo único, cartões informativos, informações técnicas publicadas, alertas e manuais. A série ISO 14000 é responsável pela harmonização de normas nacionais e regionais existentes em linguagem internacional aceita, é um guia para princípios, sistemas e técnicas de Gestão Ambiental (NAHUIZ, 1995).

De acordo com Oliveira e Serra (2009) a NBR ISO 14001 é a norma que estabelece os requisitos necessários para o gerenciamento do sistema de gestão ambiental tratados como (SGAs) que possibilita o desenvolvimento de objetivos e políticas que estejam de acordo com aspectos ambientais e legais, onde é apresentado de uma forma mais genérica instruções necessárias para o funcionamento da SGA.

Assim, parte-se para nova seção em que a metodologia será descrita e para finalizar tem-se o quadro resumo da fundamentação teórica aqui destacada.

3 METODOLOGIA

3.1 Procedimentos Metodológicos

A metodologia adotada possui como finalidade ser uma pesquisa básica, voltada para o avanço da ciência, quanto ao objetivo é descritiva no qual os dados são observados, registrados e descritos sem interferência do pesquisador, a abordagem do problema é a pesquisa quantitativa que traduz em números opiniões e informações, e utilizar métodos bibliográficos que serão descritos com relação ao tema através de um levantamento bibliométrico (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008).

O estudo descritivo visa a investigação de característicos fenômenos específicos, utilizando técnicas padronizadas da coleta de dados com observação sistemática o qual deve conter um objeto de pesquisa para avaliação e levantamento da opinião e atitudes da população (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008).

A abordagem será realizada quantitativamente que caracteriza-se por garantir precisão nos resultados utilizando-se de recursos e técnicas estatísticas, o qual considera possível explicar a realidade utilizando processos de quantificação (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008).

As técnicas mais utilizadas no processo de coleta de dados no método quantitativo são: observação, questionários, tabelas e testes, a forma mais elaborada e aplicada para este tipo de pesquisas são instrumentos técnicos que depende do tipo de estudo para coleta de dados (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008).

A técnica utilizada será a Bibliométrica que mede índices de produção e disseminação de conteúdo científico, que utiliza seu conjunto de leis e princípios empíricos (VANTI, 2002).

O estudo bibliométrico pode ajudar a perceber novas tendências e demonstrar quais áreas deveriam receber atenção para novas publicações (QUEVEDO-SILVA *et al.*, 2016).

Nesse contexto podemos citar a lei de Lotka, a lei de Bradford e a lei de Zipf, que discorrem sobre autores de publicações, os periódicos e frequência de palavras. A lei de Lotka diz respeito a quantidade de publicações dos autores, a lei de Bradford nos diz a quantidade de estudos que cada periódico publica em determinada área.

3.2 Lócus de Pesquisa

Foram pesquisados artigos nacionais, que continham a palavra-chave Gestão Ambiental, nos anos de 2009 a 2019, na plataforma Spell, encontrou-se 204 resultados, descritos a seguir, onde encontra-se a quantidade publicada de cada periódico (Lei de Bradford), conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Periódicos e quantidade de publicações

Quantidade de publicações	Periódicos
29	Revista de Gestão Social e Ambiental
15	Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade
11	Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade
9	Revista de Administração da UFSM
6	Desenvolvimento em Questão
6	REAd. Revista Eletrônica de Administração
5	Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade
5	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração
4	Gestão & Regionalidade
4	Gestão e Desenvolvimento
4	Innovation and Management Review
4	Reuna
4	Revista Ciências Administrativas
4	Revista de Administração Mackenzie
4	Revista Eletrônica de Administração e Turismo
3	Amazônia, Organizações e Sustentabilidade
3	Brazilian Business Review
3	Enfoque Reflexão Contábil
3	Organizações & Sociedade,
3	Revista da Micro e Pequena Empresa
3	Revista de Administração IMED
3	Revista de Administração
3	Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE
3	Revista Gestão & Planejamento
3	Turismo em Análise
2	Caderno Virtual de Turismo
2	Organizações Rurais & Agroindustriais,
2	RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia
2	Revista Alcance
2	Revista Brasileira de Gestão de Negócios
2	Revista Contemporânea de Contabilidade
2	Revista de Administração da Unimep
2	Revista de Administração de Empresas
2	Revista de Administração FACES Journal
2	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa
2	Revista Gestão Organizacional
2	Revista Metropolitana de Governança Corporativa
2	Sociedade, Contabilidade e Gestão
1	Administração Pública e Gestão Social
1	Cenário Revista Interdisciplinar em Turismo e Território
1	Contabilidade Vista & Revista
1	Contabilidade, Gestão e Governança
1	Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão
1	Gestão e Sociedade
1	Pensar Contábil

1	Perspectivas em Gestão & Conhecimento
1	RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar
1	Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo
1	Revista ADM.MADE
1	Revista Capital Científico – Eletrônica
1	Revista Catarinense da Ciência Contábil
1	Revista de Administração Contemporânea
1	Revista de Administração, Sociedade e Inovação
1	Revista de Ciências da Administração
1	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ
1	Revista de Contabilidade e Organizações
1	Revista de Gestão
1	Revista de Gestão e Secretariado
1	Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade
1	Revista de Negócios
1	Revista Economia & Gestão
1	Revista Eletrônica Científica do CRA-PR
1	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
1	Revista Evidenciação Contábil & Finanças
1	Revista Hospitalidade
1	Revista Ibero-Americana de Estratégia
1	Revista Interdisciplinar de Gestão Social
1	Revista Mineira de Contabilidade
1	Revista Organizações em Contexto
1	Revista Pretexto
1	Revista Universo Contábil
1	Turismo: Visão e Ação
204	

Fonte: elaborado pela autora (2020)

No quadro 1, pode-se observar o exemplo que Bradford nos propõe, para analisar qual periódico é mais produtivo em cada tema, onde quatro periódicos, dentre os 72 periódicos encontrados, detém aproximadamente 32% das publicações. Nos 72 periódicos, 4 periódicos apresentam 64 artigos, 17 periódicos apresentam 68 artigos e 51 periódicos apresentam 72 artigos (ARAUJO, 2006).

Já analisando a lei de Zipf sobre a repetição de palavras, desconsiderando a palavra-chave Gestão Ambiental que está presente em todos os artigos, pode-se encontrar: 43 palavras-chave descritas em 188 artigos, 153 palavras-chave descritas em 187 artigos e 187 palavras-chave descritas em 187 artigos (ARAUJO, 2006).

Após aplicar o filtro de artigos na área de turismo ficou o resultado de 37 artigos. Após a análise dos mesmos, foram descartados artigos repetidos, artigos com foco em organizações públicas, que possuísem apenas pesquisas bibliográficas e pesquisas relacionadas com residentes próximos a locais pesquisados. Foram considerados artigos com pesquisas em instituições privadas relacionadas a turismo e foco na gestão ambiental, o que resultou na amostra de 13 artigos.

Segue abaixo a figura 1 com os passos a seguir para estudo bibliométrico:

Figura 1 – Passos para bibliométrica



Fonte: Quevedo-Silva *et al.* (2016)

Após a seleção dos dados, os mesmos serão analisados para alcançar o objetivo da pesquisa.

3.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com a seleção de artigos relevantes ao tema Gestão Ambiental, quando abordadas no ramo turístico, estes artigos foram filtrados e selecionados na plataforma SPELL. Para localizar os artigos que abordam o tema, se utilizou de palavras-chave voltadas ao mesmo, estando elas no título, nas próprias palavras-chave dos artigos, ou que fossem abordadas de alguma forma, utilizando das expressões “Gestão Ambiental, Turismo e Hospedagens”. A princípio foram localizadas 204 pesquisas com o filtro Gestão Ambiental (universo).

Posteriormente foram realizadas as avaliações para averiguar se estes trabalhos se tratavam da Gestão Ambiental no ramo Turístico, com esta seleção foram descartadas 191 pesquisas, resultando em 13 pesquisas a serem analisadas (amostras).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 Apresentação da Análise

Nesta seção são apresentados os artigos sobre a temática Gestão Ambiental entre 2009 a 2019, publicadas na plataforma SPELL. Os dados são demonstrados explicando as informações encontradas nos artigos encontrados, conforme consta no Quadro 2.

Quadro 2 – Artigos analisados

Título do artigo	Autores e periódico	Objetivo	Conclusão
Sistema de Gestão Ambiental em Hotéis: Estudo de Caso	Longato <i>et al.</i> (2019) - Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade	Analisaram os requisitos ambientais da norma ABNT NBR 15401, que trata da gestão ambiental em hotéis, no Grande Hotel São Pedro, um hotel escola gerido pelo SENAC. A poluição é o principal impacto ambiental.	- Concluíram que no hotel é realizada a preservação da flora e fauna, controle de ruído, treinamento de funcionários no destino correto dos resíduos, controle dos gastos de energia, economia de água, produtos de limpeza biodegradáveis, áreas naturais preservadas,

			entre outras ações. Conclui-se que o hotel atende a maioria das especificações da norma e com chances de aperfeiçoar sua atividade.
Análise de práticas de sustentabilidade em um hotel na cidade de campina grande – PB	- Souza e Maracajá (2019) Revista Cenário	- Foi analisada a colocação do hotel em relação à gestão ambiental.	- Foi determinado que apesar de não seguirem nenhum modelo específico de gestão ambiental, medidas são tomadas para preservação ambiental, dentre essas medidas pode-se destacar: economia e reuso da água, uso de energia solar, reciclagem de resíduos. Mesmo que algumas atitudes já sejam realizadas, muito mais se tem a ser realizado, começando pela instrução da gestão ambiental aos funcionários, o foco está mais centrado na questão financeira.
Gestão Ambiental, Turismo Sustentável e Produção Orgânica: Tripé de Êxito em Organização do Sul do Brasil	- Fagundes, Schreiber e Ashton (2018) Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade	- Buscaram identificar as ações de gestão ambiental em uma produtora de suco de uva.	- Identificaram que os produtos são 100% orgânicos e certificados. O material utilizado na construção da empresa foi reaproveitado de outras construções, a ventilação e a iluminação são naturais, o que mantém a qualidade do produto e ainda colabora com um bom ambiente de trabalho e diminui os impactos ambientais; a água da chuva é reutilizada para limpeza do local, veículos, descarga de banheiro; os resíduos são destinados corretamente. Investiram no turismo para que os turistas conheçam o processo de fabricação e a preocupação ambiental da empresa de modo a ser exemplo a outras empresas.
			- Concluíram que das três pousadas analisadas uma possui gestão ambiental bem definida se preocupando na redução dos resíduos sólidos, redução do consumo de água e energia, etc., já as

Os efeitos da gestão da qualidade e da gestão ambiental sobre a vantagem competitiva: um estudo de múltiplos casos na rede Hoteleira de Pipa/RN	- Pereira <i>et al.</i> (2018) Revista Hospitalidade	- Foi analisado os impactos da gestão da qualidade e da gestão ambiental na competitividade do hotel.	outras duas pousadas não possuem a gestão ambiental; mesmo que desenvolvam alguma atividade relacionada com a preocupação com o meio ambiente, a mesma não foi implementada com foco em gestão ambiental, mas na questão econômica. As medidas tomadas na gestão ambiental e de qualidade podem influenciar na competitividade das empresas, mas não se pode dizer que é o fator determinante, já que outras variáveis não foram analisadas.
Gestão ambiental das hospedagens domiciliares de Santo Amaro do Maranhão - Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses	- Noronha e Araújo (2017) Caderno Virtual de Turismo	- Analisaram a gestão ambiental de 10 pousadas domiciliares.	- Foi observado que o turismo é o principal trabalho dos moradores, alguns dos problemas encontrados são com o saneamento básico, ainda se utiliza a fossa séptica, não tem abastecimento de água, utilizam poço e não tem aterro sanitário. Os proprietários entendem a importância da conservação da natureza, mas os problemas são muitos e precisam do apoio do poder público. A fiscalização é precária. Existem projetos que promovem o turismo, mas não o desenvolvimento da infraestrutura. A falta de saneamento polui rios e lagos.
Gestão de Resíduos Sólidos em Meios de Hospedagem: Um Estudo de Caso do Projeto Lixo Mínimo do Hotel Bühler em Visconde de Mauá, RJ	- Lamas (2015) - Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade	- Buscou analisar as etapas do projeto ambiental.	- Concluiu-se que apesar da simplicidade do projeto, os resíduos sólidos são destinados adequadamente, lixo orgânico vira adubo, os itens recicláveis são entregues nos pontos corretos para serem reciclados. O projeto é viável e pode ser adotado por outros estabelecimentos

			hoteleiros que tenham um número reduzido de hóspedes.
Sustentabilidade no Turismo: Estudo da Gestão Ambiental em Empreendimento Hoteleiro da Região Sul do Brasil	- Côrrea <i>et al.</i> (2014) Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade	- Buscaram identificar os impactos ambientais para montar um diagnóstico e propor melhorias.	- Foi observado que os colaboradores não possuem treinamento para tratamento dos resíduos sólidos, portanto não fazem a separação correta desses resíduos. O empreendimento não possui um sistema de gestão ambiental definido, mas um ponto a favor é que utiliza painéis solares para aquecimento da água, o que traz uma eficiência energética no local.
Gestão de Resíduos Sólidos e Turismo: O Tratamento Dado por Meios de Hospedagem e pelo Setor Público na Ilha do Mel, PR	- Sperb e Telles (2014) Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade	- Analisaram a gestão dos resíduos sólidos em trinta hospedagens.	- Concluíram que a grande parte dos estabelecimentos não realiza uma seleção criteriosa dos resíduos sólidos, o que faz com que o material fique contaminado e seja inaproveitável, e não dão a destinação correta dos mesmos. Quase a metade das hospedagens (43%) enterra os resíduos orgânicos, a minoria usa como adubo (3%), alimenta animais (10%) ou utiliza em hortas e jardins (10%). Não existe um local apropriado para separação dos resíduos por parte do poder público.
Certificação Sustentável em Meios de Hospedagem – Caso da Certificação NBR 15401 no Brasil	- Souza e Alvares (2014) Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade	- De acordo com os resultados que possuem semelhança a outros na área de certificação e Sustentabilidade com relação a hospedagem é necessário maiores pesquisas nos locais certificados e nas relações com stakeholders. Assim melhorar a coleta de dados e os processos, pois ainda possuem barreiras tanto para pesquisadores como para	- A certificação é uma busca de melhores retornos financeiros (mais nesta pesquisa específica não foi observado tal fato). O que abrange que deveria haver uma certificação que contribua neste aspecto. O fato da norma ser referência internacional contribui para a difícil compreensão dos colaboradores em torno da área de hospedagem,

		quem deseja o certificado.	consta falta de um sistema adequado de coleta de dados, que atrapalha na pesquisa e compreensão da gestão na área. Sugere-se o acompanhamento da evolução dos locais certificados.
Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem [MISCMH]	- Oliveira e Rossetto (2014) Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade	- Teve-se como objetivo propor um Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem [MISCMH] para relacionar atividades voltadas ao ambiente e estratégias, verificando níveis e fatores tanto internos quanto externos.	- É referido a implantar nas operações práticas socioambientais que gere algum tipo de vantagem competitiva no ramo. O modelo é feito em torno de diversas vantagens tanto empresariais quanto ambientais, e é pensado como uma futura igualdade competitiva neste segmento, que se torne obrigatória para que o empreendimento seja de sucesso. Além de o local que utilize desta técnica ser diferenciada a mesma tem como objetivo melhorar as características de custo e retorno a longo prazo.
Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros	- Bernardelli <i>et al.</i> (2014) Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade	- A área de turismo é economicamente rentável mundialmente, o que abrange aos operantes em áreas de hotelaria melhorar seus processos e parques pois o Brasil está com crescente visibilidade nesta área, assim que os gestores se utilizarem de práticas globais melhorando a rentabilidade neste ramo. Com isso mais do que nunca é necessário a adoção de mecanismos de Gestão Ambiental nesta área.	- Foi verificado na pesquisa que empreendimentos da área de turismo ainda não adotaram plenamente ações de gestão ambiental, e poucos viram essa questão como oportunidade no mercado ou com relevância obrigatória. Com observações de pesquisas foi identificado que o Brasil ainda está muito abaixo dos padrões da ISO 14001 comparado a outros países referências em turismo. É necessário que estes empreendimentos venham a atualizar assim como aconteceu em outras áreas do mercado adotando SGA, para

			atender demandas e exigências legais.
Gestão Ambiental como estratégia de marketing em uma empresa de Turismo Rural	- Scharf, Fernandes e Orlandi (2013) Revista Turismo: Visão e Ação	- Foi utilizado além dos depoimentos dos fundadores informações de observações de mais de uma década. A Gestão Ambiental não é voltada ao marketing, mais com naturalidade no processo empresarial. A organização atende dimensões econômica, ambiental e social.	- O turismo rural se utiliza de estratégias de marketing se assim estiverem associadas a outras condições, como integração das pessoas do local, pois é relacionado com ligar gerando empregos, na manutenção da população e na economia da região. A lucratividade manteve-se na mesma porcentagem, e o faturamento cresceu. Despesas em torno da manutenção ambiental cresceram. O lucro diminuiu após inserir o fator da poluição.
Proposta de uma metodologia de avaliação de desempenho ambiental para o setor hoteleiro	- Felix e Santos (2013) Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo	- O objetivo do estudo é propor um tipo de metodologia que consiga realizar a avaliação ambiental voltada ao setor de hotelaria. O estudo foi realizado em João Pessoa PB para aplicar o método.	- Se mostrou um método pertinente, pois é embasado em utilizar as principais práticas que ronda a gestão ambiental no ramo de hotéis no Brasil. Foi possível traçar o perfil socioambiental e o nível de sustentabilidade. Ressaltando que a abordagem não é exaustiva nas práticas e sim servindo de exemplo para avaliação ambiental.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Nos artigos analisados, em relação a classificação das pesquisas, observa-se que quanto a sua abordagem que são pesquisas qualitativas, pois utilizam de um objeto de pesquisa para realizar seus estudos (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008).

Quanto ao objetivo são pesquisas exploratórias e descritivas, pois utilizam da pesquisa bibliográfica para entender o tema e então encontrar novas informações a respeito do objeto estudado e assim observar, registrar e descrever o que foi encontrado sem interferência dos autores (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008).

Em relação aos procedimentos utilizados são eles: levantamento bibliográfico, entrevistas, visitas técnicas, questionários e observação direta (MENDONÇA, ROCHA E NUNES, 2008).

No quadro 3 são demonstradas todas as Instituições de Ensino dos autores, alguns dos artigos possuem autores de Instituições distintas. Todos os artigos

apresentam as instituições de ensino da qual os autores fazem parte.

Quadro 3 – Demonstração de publicação de artigos por Instituição de Ensino

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
Centro Universitário Senac
Faculdade de Tecnologia de São Paulo
Instituto Oswaldo Cruz
Universidade do Sul de Santa Catarina
Universidade do Vale do Itajaí
Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Universidade Federal da Paraíba
Universidade Federal de Campina Grande
Universidade Federal de Pelotas
Universidade Federal de Santa Catarina
Universidade Federal do Paraná
Universidade Federal do Piauí
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Universidade Feevale
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Universidade Nove de Julho
Universidade Regional de Blumenau

Fonte: elaborado pela autora (2020)

4.2 Discussão

Este estudo buscou caracterizar as pesquisas sobre Gestão Ambiental entre 2009 a 2019, no ramo turístico publicadas na plataforma SPELL, sob a luz das leis bibliométricas Lotka, Zipf e Bradford.

Ressaltando o que foi descrito no artigo que os recursos naturais são finitos, mas não somente por isso, as empresas adotam a Gestão Ambiental, mas também por se tratar de algo assegurado por lei.

Os artigos analisados tem sua abordagem qualitativa com pesquisas exploratórias e descritivas e utilizam de levantamento bibliográfico, entrevistas, visitas técnicas, questionários e observação direta para aprimorar seus estudos. Pode-se observar nesses estudos que mesmo que inconscientemente as empresas praticam a Gestão Ambiental, seja na redução do consumo de energia, busca por novas tecnologias para gerar energia, redução no consumo de água, descarte consciente de resíduos sólidos. Muitas das empresas analisadas têm as práticas da Gestão Ambiental melhor definidas do que outras.

Além do enfoque na palavra-chave Gestão Ambiental, observa-se outras palavras utilizadas que descrevem o foco que o estudo apresenta. Pode-se citar a palavra Meios de hospedagem, por que foi a mais utilizada, assim como Hotelaria, Sustentabilidade, Turismo, Turismo sustentável e Sustentabilidade que são as ações tomadas visando o futuro. O que concorda com a lei de Zipf, que a frequência das palavras determina o assunto da pesquisa.

Apesar do ano com mais publicação ser o de 2014 com 38,48% das publicações, os anos de 2019 e 2018 apresentam um crescente em relação aos outros anos, sendo 15,38% das publicações em 2019 e 2018.

No período investigado observou-se que cada autor tem uma publicação do

tema em questão, determinando em relação à lei de Lotka que uma grande quantidade de autores pública com pouca frequência.

Já em relação a lei de Bradford, observou-se que uma pequena quantidade de periódicos públicos em grande quantidade, assim como foi observado nesta pesquisa, onde o periódico que mais publicou foi o Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade com 61,55% dos artigos estudados.

Nos artigos observa-se que 92,31% desses são com autoria múltipla, 46,15% dos artigos possuem 2 autores, 15,38% dos artigos com 3 autores. 15,38% com quatro autores e apenas 7,69% com um autor.

Observou-se que dos 13 artigos estudados, 9 são de autoria mista, ou seja, grupo de autores formados por homens e mulheres, 2 com autoria masculina e 2 com autoria feminina. Desses 9 artigos com autoria mista, 56,67% são autores homens e 43,33% são mulheres.

Já em relação a publicação em cada estado, Santa Catarina tem 3 publicações, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraíba e Paraná com 2 publicações, Rio de Janeiro, Piauí e Rio Grande do Norte com 1 publicação cada. Um dos artigos possui participação de dois autores de estados diferentes, portanto o total fica como 14 publicações.

A titulação dos autores é a maioria de doutores sendo 43,24%, seguido por mestres com 16,22% e não identificados com 16,22%. Todos os artigos apresentam as instituições de ensino da qual os autores fazem parte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Ambiental toma cada vez mais espaço no ambiente corporativo, independente do ramo o qual as empresas atuem, a proteção do meio ambiente não somente é amparado por lei, como também é necessário para que as corporações existam, pois os produtos necessitam de matéria-prima, assim como a humanidade necessita de recursos naturais para a própria sobrevivência (BARBIERI, 2016).

O referencial teórico foi de extrema importância apresentando o conceito e a história da Gestão Ambiental, como por demonstrar que as empresas tem se preocupado em utilizar a Gestão Ambiental, e outras até mesmo abordando o tema com naturalidade, e não como obrigatoriedade. Assim como mostra que as leis que abordam e fiscalizam assuntos respectivos ao Meio Ambiente estão cada vez mais em foco.

Em resposta a pergunta problema “Quais os tipos de pesquisas foram realizadas sobre a temática Gestão Ambiental entre 2009 a 2019, no ramo turístico publicadas na plataforma SPELL?” Foram realizadas as seguintes considerações:

As pesquisas foram realizadas em sua maioria em sistemas de hospedagem, visando a sustentabilidade e competitividade de forma estratégica.

A pesquisa contou com diversos achados, dividindo-se em 9 variáveis as seguintes comprovações: (a) que 84,62% dos ambientes pesquisados foram hospedagens; (b) dentre as palavras-chave a palavra Meios de Hospedagem está presente em 5 artigos dos 13 analisados; (c) o ano com mais publicações foi 2014 com 38,48%; (d) o periódico com mais publicações detêm 61,55% de artigos

publicados; (e) os artigos que contém mais autores são de 5 autores por artigo; (f) que 69,24% dos artigos são de publicação de gênero misto; (g) dos artigos de gênero misto 56,67% dos autores são homens; (h) o estado que tem mais publicações é Santa Catarina; (i) a maioria dos autores são doutores.

A principal limitação foi localizar os trabalhos que tratavam do campo de estudo sem descentralizar a Gestão Ambiental, trabalhos estes que não migrassem para a área do turismo.

Esta pesquisa pode contribuir e auxiliar com estudos futuros sobre o tema de Gestão Ambiental voltados ao turismo. Recomenda-se que em estudos futuros sejam analisados um período maior de tempo a fim de comparar com os resultados encontrados, assim como pesquisar a bibliométrica em outros temas de interesse.

A finalidade desta pesquisa não foi generalizar os resultados em torno do tema Gestão Ambiental, mas sim gerar mais visibilidade, e maior discussão sobre os estudos que envolvem o lado ambiental, não somente na área abordada mas em todas áreas corporativas.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Carlos Alberto. **Bibliometria**: uma exploração evolução histórica e questões atuais. Em Questão, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do turismo**. 14. ed. São Paulo: SENAC, 2019.
- BERNARDELLI JUNIOR, J. M.; MANGUEIRA, F. O.; AGUIAR, A. O.; GALLARDO, A. L. C. F.; RUIZ, M. S. **Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros**. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 6, n. 4, p. 564-582, 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- CAMPOS, L. M. S.; SELIG, P. M. **SGADA - Sistema de gestão ambiental e avaliação de desempenho ambiental**: uma proposta de implementação. 2001. 247 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.
- CORAZZA, Rosana Icassatti. **Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- CORRÊA, L. B.; CORRÊA, ? K.; PERUCHIN, B.; FERRÃO, A. L. L. C.; GUIDONI, L. L. C. **Sustentabilidade no Turismo**: estudo da Gestão Ambiental em empreendimento hoteleiro da Região Sul do Brasil . Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 6, n. 4, p. 583-602, 2014.
- FAGUNDES, C.; SCHREIBER, D.; ASHTON, M. S. G. **Gestão Ambiental, Turismo Sustentável e Produção Orgânica**: Tripé de Êxito em Organização do Sul do Brasil. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 10, n. 2, p. 370-387, 2018.
- FELIX, V. S.; SANTOS, J. S. D. **Proposta de uma metodologia de avaliação de desempenho ambiental para o setor hoteleiro**. Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo, v. 7, n. 4, p. 33-53, 2013.

LAMAS, S. A. **Gestão de resíduos sólidos em meios de hospedagem**: um estudo de caso do Projeto Lixo Mínimo do Hotel Bühler em Visconde de Mauá, RJ. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 7, n. 1, p. 147-161, 2015.

LONGATO, D. F. F.; SANTOS, M. R. D.; LONGATO, M. E.; SHIBAO, F. Y. **Sistema de Gestão Ambiental em Hotéis**: Estudo de Caso. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 11, n. 3, p. 544-561, 2019.

MENDONÇA, A. F.; ROCHA, C. R. R.; NUNES, H. P. **Trabalhos Acadêmicos**: planejamento, execução e avaliação. Goiânia: Faculdade Alves Faria, 2008.

NAHUZ, Marcio Augusto Rabelo. **O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental**. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, 1995. V. 35, p. 55-66.

NORONHA, G. S.; ARAÚJO, J. L. L. **Gestão Ambiental das Hospedagens Domiciliares de Santo Amaro do Maranhão - Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses**. Caderno Virtual de Turismo, v. 17, n. 2, p. 64-79, 2017.

OLIVEIRA, M. A. S.; ROSSETTO, A. M. **Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem [MISCMH]**. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 6, n. 4, p. 546-563, 2014.

OLIVEIRA, O. J.; SERRA, J. R. **Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na ISO 14001 em empresas industriais de São Paulo**. São Paulo. Produção, 2009.

PEREIRA, P. C.; BARRETO, L. S.; LIMBERGER, P. F.; MENDES FILHO, L. **Os Efeitos da Gestão da Qualidade e da Gestão Ambiental sobre a Vantagem Competitiva**: Um Estudo de Múltiplos Casos na Rede Hoteleira de Pipa/RN. Revista Hospitalidade, v. 15, n. 1, p. 1-22, 2018.

QUEVEDO-SILVA, F.; SANTOS, E. B. A.; BRANDÃO, M. M.; VILS, L. **Estudo Bibliométrico: orientações sobre sua aplicação**. Revista Brasileira de Marketing (REMark), v. 15, n. 2, p. 246-262, 2016.

SCHARF, E. R.; FERNANDES, J.; ORLANDI, O. **Gestão ambiental como estratégia de marketing em uma empresa de turismo rural**. Turismo: Visão e Ação, v. 15, n. 2, p. 226-226, 2013.

SOUZA, C. A.; ALVARES, R. C. S. **Certificação Sustentável em Meios de Hospedagem – Caso da Certificação NBR 15401 no Brasil**. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 6, n. 4, p. 531-545, 2014.

SOUZA, M. C. A.; MARACAJÁ, K. F. B. **Análise de práticas de sustentabilidade em um hotel na cidade de Campina Grande – PB**. Cenário Revista Interdisciplinar em Turismo e Território, v. 7, n. 12, p. 104-123, 2019.

SPERB, M. P.; TELLES, D. H. Q. **Gestão de Resíduos Sólidos e Turismo**: O tratamento dado por meios de hospedagem e pelo setor público na Ilha do Mel, PR. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 6, n. 4, p. 603-622, 2014.

URBIZAGÁSTEGUI ALVARADO, Rubén. **A bibliometria no Brasil**. Ciência da Informação, Brasília, v. 13, n. 2, p. 91-105, jul./dez. 1984.

VANTI, N. A. P. **Da bibliometria à webometria**: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. Ciência da Informação, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.

CAPÍTULO 6

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO SOBRE OS IMPACTOS DA POLÍTICA DE ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS NA PROGRAMAÇÃO DE PRODUÇÃO

Filipe Ferreira Nascimento
Lucas de Almeida Moreira Silva
Fabrício de Sousa Santos

Resumo: Com o crescimento das indústrias e a necessidade de desenvolvimento na competitividade e eficiência dos processos produtivos, muitas fábricas vêm procurando cada vez mais a melhoria em seus processos de produção, certificando que os objetivos da empresa sejam atendidos. Neste sentido a área de PCP tem a finalidade de atuar sobre os meios de produção, buscando manter a eficiência no uso dos recursos disponíveis da fábrica. A gestão estratégica da produção através da política de estoque permite que as decisões sejam embasadas e alinhadas com as prioridades da empresa para que os gestores possam constantemente garantir que suas decisões sejam coerentes e alinhadas com a direção estratégica da organização. Desta forma, esta pesquisa teve por finalidade identificar como a política de estoques de produtos acabados impactam na programação de produção na indústria de refrigerantes em Trindade - GO. A metodologia adotada para esta pesquisa é aplicada, foi realizada através de levantamento bibliográfico e um estudo de caso para a compreensão da gestão dos estoques de insumos e programação de produção de acordo com a política de estoques vigente na organização. Os resultados da pesquisa demonstraram que a política de estoques de produto acabado da organização é baseada de acordo com a previsão da demanda, inexistindo assim meta de produção fixa, pois a produção sofre oscilação de acordo com a demanda. A área de PCP é completamente impactada pela definição da política de estoque que definida semanalmente de acordo com a previsão de demanda realizada pela inteligência de mercado. Outro aspecto de impacto na programação tem relação com o abastecimento de insumos uma vez que por tratar-se de uma franquia existem fornecedores previamente definidos (homologados) que restringem o número de fontes onde as matérias-primas podem ser captadas. O *shelf life* dos produtos acabados também se torna um ponto de atenção, sendo necessário que os lotes que forem produzidos respeitem sempre 1/3 da validade do produto evitando produtos com data crítica em estoque e conseqüentemente descartes. Conclui-se que a empresa estudada busca a excelência para reduzir o desvio entre previsão de demanda e vendas realizadas, tal como a melhoria no processo produtivo, realizando um controle e acompanhamento do desempenho da produção, e em alguns casos tomando decisões imediatas ou realizando reuniões, videoconferências, com os departamentos de inteligência de mercado, comercial, PCP, financeiro e armazém para solucionar desvios ou possíveis eventualidades que possam existir no decorrer das operações.

Palavras-chave: Política de estoque. Programação de produção. Planejamento e controle da produção.

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala de uma indústria logo imagina-se uma empresa que possui uma boa gestão de estoques, pois conciliar matéria-prima, produtos em produção,

materiais de consumo e produtos acabados demanda um grande esforço dos responsáveis de cada área.

Com esta necessidade de melhorar a gestão do estoque, a sequência de produção, gestão da demanda dos pedidos, entre outros fatores que exigem grande atenção, às empresas por experiência instituíram departamentos para planejar e controlar a produção, com a finalidade de exercer um papel de gestão dos meios de produção, garantindo que os objetivos da área de produção estejam totalmente alinhados com os objetivos das organizações (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Atualmente, o departamento de Planejamento e Controle da Produção - PCP tornou-se peça fundamental nas organizações, raros casos em que indústrias não aderem a esta metodologia de gerir a produção, a qual envolve não só maneiras de trabalho, mas também uma sistematização de informações.

Quando se fala de uma indústria logo imagina-se uma empresa que possui uma boa gestão de estoques, pois conciliar matéria-prima, produtos em produção, materiais de consumo e produtos acabados demanda um grande esforço dos responsáveis de cada área.

Com esta necessidade de melhorar a gestão do estoque, a sequência de produção, gestão da demanda dos pedidos, entre outros fatores que exigem grande atenção, às empresas por experiência instituíram departamentos para planejar e controlar a produção, com a finalidade de exercer um papel de gestão dos meios de produção, garantindo que os objetivos da área de produção estejam totalmente alinhados com os objetivos das organizações (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Atualmente, o departamento de Planejamento e Controle da Produção - PCP tornou-se peça fundamental nas organizações, raros casos em que indústrias não aderem a esta metodologia de gerir a produção, a qual envolve não só maneiras de trabalho, mas também uma sistematização de informações.

De modo geral, as indústrias a cada dia estão em busca de mais melhorias do setor de produção, estudando como aumentar a eficiência dos processos, melhoria dos produtos, aproveitamento da mão de obra, maquinários e matéria-prima, a fim de obter, não somente maior quantidade de produtos, mas também redução nos custos de produção, menos ociosidade dos maquinários e pessoas, redução de desperdícios e sempre garantir a qualidade do produto entregue (MARTINS; LAUGENI, 2006).

Tendo em vista o que foi apresentado a respeito de gestão de estoques foi levantado a seguinte pergunta problema: De que forma a política de composição do estoque de produtos acabados interfere na programação de produção?

Este estudo teve como objetivo compreender de que forma a política de estoque de produtos acabados impacta a programação de produção.

É evidenciado que a busca pela redução de desperdícios no processo produtivo faz-se necessário que todas as áreas da empresa estejam comprometidas e engajadas com os objetivos organizacionais, fazendo com que toda a empresa esteja trabalhando em um mesmo caminho.

Quanto à metodologia utilizada, pode-se classificar esta pesquisa como sendo de finalidade aplicada e objetivo exploratório. A abordagem do problema será de forma quantitativa, utilizando-se das técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e estudo

de caso. Dentre os métodos científicos adotados no estudo, observa-se a presença do método experimental e estatístico.

Essa pesquisa divide-se além da introdução, em referencial teórico acerca do tema proposto baseado na revisão da literatura disponível, descrição da metodologia utilizada, apresentação dos dados coletados em pesquisa de campo, conclusão, referências bibliográficas, apêndice e anexo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração da Produção

Segundo Corrêa e Corrêa (2012) o objetivo da gestão produção é gerenciar as atividades produtivas, sempre com foco na visão estratégica dos objetivos da empresa em entregar qualidade nos produtos e serviços ao cliente. Envolvendo atividades de gerenciamento de processos e recursos. Os processos de administração da produção são constituídos de funções e operações empresariais no sistema de transformações (outputs e inputs) e há a necessidade de serem gerenciados.

Moreira (1999) afirma que a gestão de operações é focada no planejamento, organização, direção e controle das operações com fim a que as empresas sejam moldadas a alcançar seus objetivos. Para tal atividades é envolvido atividades gerenciais que necessitam de ações a serem realizadas reunindo recursos de produção, atribuindo tarefas e responsabilidades a executando correções a fim do alcance da excelência operacional.

Segundo Slack, Brandon-Jones, Johnston (2015) o desempenho da administração da produção é avaliado pelo seu impacto ambiental, social e econômico, porém a organização não deve ter seu foco em mensurá-lo somente pelo lucro gerado, mas também na impactação sobre meio ambiente e sociedade. Já Corrêa e Corrêa (2012), a gestão da operação irá auxiliar em obter resultados baseados no custo, confiabilidade dos produtos, velocidade, flexibilidade e qualidade. As operações da empresa devem estar alinhadas para aumentar faturamento, controlar custos, fazer investimentos, reduzir riscos e aumentar a capacidade física. Para isso cinco objetivos são necessários, são eles: confiabilidade, qualidade, flexibilidade, velocidade e custos (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2015).

Para Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015): a confiabilidade quanto ao cliente é fazer as coisas no prazo que os clientes recebam os produtos ou serviços quando houver necessidade e, os clientes internos julgarão o desempenho em relação a confiabilidade dos processos; a qualidade é baseada em atender as expectativas dos clientes pois quando bem executada aumenta a confiabilidade dos clientes e reduz custos; ter flexibilidade é significado de ter habilidade para realizar mudanças na operação de alguma forma de modo que haja flexibilidade de produtos e serviços a fim de que a empresa consiga atender as necessidades dos clientes de maneira eficiente e rápida; a velocidade é a capacidade de entrega mais rápida de seus produtos e serviços ao cliente; a redução de custos é considerada uma vantagem competitiva agindo em conjunto com a confiabilidade, qualidade, flexibilidade e velocidade.

De acordo com Martins e Laugeni (2006) as empresas visam alcançar os objetivos em atividades de curto, médio e longo prazo a fim de oferecer produtos e serviços que satisfaçam os desejos e necessidades dos clientes e com uma gestão de operações mais eficaz.

Muitos são os objetivos futuros das organizações, e para tal são projetados processos e metas a serem alcançadas em curto e longo prazo. Na realidade o objetivo final das organizações é aumentar a produtividade da mesma somada a uma entrega de qualidade e satisfação do cliente, redução de desperdícios, melhor utilização dos recursos de estoque de insumos e prazos de entrega, gerando assim mais lucro (MARTINS; LAUGENI, 2006).

O Planejamento e Controle de Produção - PCP é a área que irá auxiliar a gestão da produção e através dele é decidido a melhor forma de empregar os recursos de produção, utilizando-se de planejamento e controle garantindo assim a correta execução do que foi planejado.

2.1.1 Planejamento e Controle de Produção (PCP)

Segundo Corrêa, Giansesi e Caon (2007) o PCP é um sistema de informações que está relacionado à estratégia no apoio à tomada de decisões operacionais e táticas. Já para Slack, Brandon-Jones, Johnston (2015) o PCP é um conciliador dos recursos de produção e das atividades de demanda, fornecendo procedimentos, sistemas e decisões de diferentes aspectos da demanda e oferta, ou seja, programar, coordenar e organizar as atividades das operações.

Em complemento Martins e Laugeni (2006) apresentam que o PCP é uma função administrativa que vai desde o planejamento até o gerenciamento e controle de suprimentos de materiais e atividades no processo de uma organização, a fim de que utilizando métodos específicos sejam produzidos produtos atendendo a previsão de demanda e vendas preestabelecidas.

A tarefa essencial do PCP é gerenciar com eficiência o fluxo de materiais, a utilização de pessoas e equipamentos e responder de forma satisfatória as necessidades do cliente utilizando-se da capacidade dos fornecedores, estrutura interna e dos próprios clientes para atender à sua própria demanda (VOLLMANN; BERRY, 2006).

De acordo com Corrêa, Giansesi e Caon (2007) para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados são levantadas algumas questões básicas e lógicas como por exemplo, o que comprar e produzir, quanto comprar e produzir, quando comprar e produzir e que recursos serão utilizados para produzir. Complementam ainda que o PCP será capaz de apoiar na tomada de decisão independentemente da lógica utilizada para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

As atividades de PCP devem ser orientadas pelos planos de produção pois é necessário considerar sub-horizontes para o prazo de planejamento, atendendo assim o planejamento global da organização, seja ele, qual a longevidade do mesmo, curto, médio ou longo prazo (CORRÊA; GIANESI; CAON, 2007).

2.1.2 Planejamento e previsão de demanda

Segundo Moreira (1999) o planejamento é comum em qualquer empresa, há a necessidade de se planejar para dias, semanas, meses e anos, alcançando assim os objetivos. O planejamento de demanda ditará quanto a empresa pretende vender seus produtos e serviços no futuro, sendo assim este planejamento é um passo importante para as tomadas de decisões quanto a gestão da produção, isto levando em conta o curto, médio e longo prazo.

De acordo com Martins e Laugen (2006) para ser realizado o planejamento de demanda é necessário ter informações de tempo e recursos, pois é baseado em experiências do passado, porém não são resultados corretos pelo fato de quanto maior o horizonte de planejamento maior a chance de erro.

Para Moreira (1999) a previsão de demanda pode ser baseada em dois métodos: Quantitativo, que são baseados em análises matemáticas para alcançar valores previstos, permitindo assim maior assertividade; Qualitativos, baseado no julgamento dos stakeholders envolvidos no processo (fornecedores, clientes, vendedores, gestores, entre outros que afetam a demanda).

Segundo Corrêa e Corrêa (2012) para que se cumpra o planejado se faz necessário um bom planejamento com uma visão futura, um entendimento da situação atual da empresa e as transformações de dados coletados em informações úteis.

2.1.3 Planejamento Mestre da Produção (PMP)

Segundo Corrêa e Corrêa (2012) o elo entre as áreas de vendas e produção é chamado de Planejamento Mestre da Produção PMP. Por meio deste é fornecido dados para cálculo da capacidade de recursos necessários para produção, orienta o MRP e diz o que, quantos e quando será necessário realizar a produção. Ainda afirma que o PMP é responsável por coordenar a demanda do mercado com os recursos da empresa com fim de programar a produção de produtos finais, sendo o planejador de produção o responsável por programá-lo semanalmente.

De acordo com Corrêa, Giansi e Caon (2007) a programação da produção representa o sequenciamento de produtos e serviços que serão executados, priorizando as máquinas e mão de obra ociosas, ou até mesmo colocar a ser feito em primeiro da fila o que é gasto menos tempo de processo, minimizando assim o tempo e impacto na produção.

Após o planejamento mestre é realizado atividades operacionais, tais como, programar e controlar, e seu objetivo é permitir que os produtos tenham a qualidade pré-determinada, que as pessoas e as máquinas estejam nos níveis desejados, reduzindo custos operacionais e estoque melhorando assim o atendimento ao cliente (MOREIRA, 1999).

De acordo com Martins e Laugen (2006) as decisões em relação ao planejamento e controle devem possuir um custo benefício favorável pelo menos a médio e longo prazos. E completa ainda dizendo que a competitividade e desempenho da organização é afetada pelas tomadas de decisões do PCP.

2.1.4 Planejamento de Estoque e Necessidade de Materiais (MRP)

A gestão de estoque é essencial na gestão organizacional, e é de responsabilidade dos gestores alcançarem as metas de não possuir nada além do necessário, pois o estoque pode ser considerado acúmulo de recurso de material (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Corrêa, Giancesi e Caon (2007) afirmam que existe a necessidade de saber o que e quanto produzir, além disto o que e quanto comprar e baseado nessas informações calcular a necessidade de insumos que devem ser adquiridas levando em consideração lista técnica de produção cada produto e o tempo necessário para obtenção da mesma a fim de que não falte e nem sobre a produção.

A ferramenta responsável pelo planejamento de materiais de acordo com os leads times e os estoques é o Material Requirement Planning MRP. Os insumos necessários para a produção e existente nas listas técnicas são planejados pelo MRP e cada um destina-se para um estoque físico, em outras palavras, o MRP determina os insumos necessários, as quantidades e as datas de vencimentos para concluir a produção (ARNOLD, 2009).

Para Corrêa, Giancesi e Caon (2007) o planejamento de materiais pode ser considerado uma atividade complexa. Em complemento Arnold (2009) afirma que os planejadores de MRP precisam administrar os insumos a fim de que não somente sejam feitos pedidos, mas também melhorar o sistema eliminando inconsistências por meio de feedbacks de compras, alterações nos pedidos, analisando e efetuando correções quando necessário.

Com o uso do MRP as rotinas nas indústrias passam a ser mais automatizadas, desta forma tendo a cada dia uma melhora no controle destas e passando a ter melhor gestão de resultados e conseguindo mensurar os tempos de espera dentro de cada processo. Esse tempo de espera é chamado de lead time dentre os quais citaremos o lead time de produção e o lead time de fornecedor ou de compras (MOURA, 2005). **Lead time de produção** é uma medida relacionada ao tempo gasto por um sistema produtivo para realizar a transformação de matéria prima em produto acabado. Os tempos relacionados ao processo de industrialização e das atividades internas do sistema de produção são chamados de lead times de produção (MOURA, 2005).

O lead time de produção é iniciado no momento que é feito o pedido, logo após ele é processado, produzido e é finalizado no momento que o pedido está pronto para ser distribuído para o cliente.

Lead time de fornecedor ou de compras é a medida relacionada entre o tempo gasto entre a colocação do pedido de compras no sistema até o recebimento da mercadoria na empresa. Quando a mercadoria estiver disponível para o uso na empresa este lead time é encerrado (TAVARES; MOURA, 2014).

De acordo com Ballou (2004) optar por um fornecedor correto é uma decisão que afetará diretamente os custos da empresa devido a um fornecedor que possui um grande lead time tem a alta possibilidade de não entregar seus pedidos na data pré-estabelecida com o comprador, deixando-o assim não confiável.

O suprimento de uma empresa está associado ao longo lead time de fornecimento de mercadorias, consequente aumento dos estoques, e considerando as distâncias entre os compradores e fornecedores, os custos de logística são bem

elevados dificultando entregas frequentes (ZENG; ROSSETTI, 2003).

2.2 Gestão de Estoques

Segundo Chiavenato (2005) estoque é a composição de materiais (matérias-primas, materiais em processamento, materiais semi acabados, materiais acabados, produtos acabados), que em um determinado momento não é utilizado na empresa, mas que será utilizado futuramente. Pode-se dizer então que, estoque são todos os materiais que a empresa dispõe e utiliza no processo de produção de seus bens e/ou serviços.

Provin e Sellitto (2006) afirmam que o estoque funciona como um elemento que regula o fluxo de materiais da empresa, ou seja, como o tempo que sai é diferente do que chega à empresa, existe a necessidade de determinadas quantidades, e ainda que varia com o decorrer do tempo.

É definido que a função do estoque é decorrente da necessidade de um processo suprimento para atender um processo de demanda (GIANESI; BIAZZI, 2011).

De acordo com Freitas (2008) manter um estoque tem muitas desvantagens financeiras pelo fato de que pode representar um grande dispêndio de ativo da empresa. Já Chiavenato (2005) enfatiza que o estoque é uma parte indispensável do ativo circulante, para que seja possível produzir e realizar vendas com o menor percentual possível de paralisação ou preocupação.

Segundo Chiavenato (2005) definir os níveis adequados de estoque para atender a produção sem que haja excesso ou falta é essencial para o dimensionamento de estoque. Em complemento Freitas (2008) explica que interrupções na linha de produção podem ser ocasionadas pela falta de matéria-prima, havendo assim custos adicionais e novos cronogramas.

Freitas (2008) considera que a falta de produtos acabados leva à perda de vendas e reduz o nível de qualidade de produto entregue e satisfação do cliente, em contrapartida o estoque de material gera uma independência entre os estágios da produção fazendo com que cada etapa opere em taxa ótima.

De acordo com Rodrigues e Oliveira (2008) a gestão dos estoques reflete diretamente e significativamente no desempenho operacional. Sendo assim, por ela estar alinhada aos objetivos da empresa é necessário o conhecimento dos tipos de estoque.

2.2.1 Tipos de Estoque

De acordo com Moura (2004) o conhecimento dos diferentes tipos de estoque deve ser o primeiro passo para montar um bom sistema de controle de estoque. Estes podem ser divididos em Estoque Ativo e Estoque Passivo. O **Estoque Inativo** é proveniente de alterações nas políticas de estoque, mudanças de programas ou falhas de planejamento.

Segundo Cabanas e Ribeiro (2005) também podem ser classificados como: estoque de matérias-primas; estoque de materiais em processamento ou em vias; estoque de materiais semiacabados; estoque de materiais acabados ou componentes;

estoque de produtos acabados.

Após possuir o devido conhecimento a respeito dos tipos de estoque deve ser definida a melhor forma de se trabalhar com eles e assim definir uma boa política de estoque para trabalho.

2.2.2 Política de Estoque

Para Slack, Chambers e Johnston (2009) a política de estoque é o conjunto de atos diretivos que, de alguma forma específica e global, estabelecem princípios, normas e diretrizes relacionadas ao gerenciamento. Manter o equilíbrio entre as diversas variáveis, tais como: custos de estocagem, de aquisição e distribuição; níveis de atendimento dos consumidores; é a grande preocupação de qualquer empresa

A gestão de estoque pode ser compreendida através da diretriz de política de estoque. O resultado proporcionado deve ser dois fatores: atender bem o cliente e economia para que exista um equilíbrio entre ambas, obtendo assim uma boa estocagem e entrega nos pontos levantados no planejamento.

Com a utilização de uma matriz de criticidade pode ser uma boa maneira de definir uma política de gestão de estoque consolidada, obtendo-se assim menor risco de perder mercado por falta de algum componente e/ou produto. Esta mesma servirá para definir alguns parâmetros como: intervalos de ressuprimento e revisão de itens, lotes de produção, estoques de segurança e lead times de fornecedores.

Para Closs e Bowersox (2001) a formulação do estoque necessita de um conhecimento aprofundado do papel do estoque nas áreas de marketing e produção havendo assim necessidade de uma visão de magnitude de ativos nele investidos.

Em complemento Viana (2000) afirma que reposições reduzidas geram compras repetidas e maior giro de estoque, renovando assim diariamente os produtos da empresa e mantendo melhor qualidade. Já previsões exageradas por excesso ocasionam desnecessariamente a imobilização de recursos financeiros, e congestionam áreas de armazenamento.

A definição de uma política de estoque é parte muito importante para o funcionamento das atividades envolvidas na gestão do estoque, principalmente por possuir ligação direta com a principal matéria para o processo produtivo.

Segundo Pozo (2002) para uma boa administração do processo produtivo é necessário a função de planejar e controlar estoques, e é responsabilidade desse setor a análise da disponibilidade com necessidades totais da produção, onde é envolvido o almoxarifado e matérias-primas.

O estoque zero deve ser almejado em todas as políticas de estoque ideal, que representa ser enviado ao fornecedor todos os encargos provenientes de sua manutenção, como por exemplo edifícios para armazenagem, máquinas, capital imobilizado, equipamentos etc. (VIANA, 2002).

Em complemento afirma que técnicas japonesas de administração são capazes de implantar essa política em conjunto com o surgimento de parcerias entre fornecedores e clientes, com ambos tendo vantagem.

Ballou (2001) defende uma ideia de que a política de estoque envolve a logística da empresa e é definido por um trade-off (análise de compensações). Este

conflito é definido pelo autor como custo total. E ainda afirma que o problema básico em logística refere-se a gerenciar o conflito existente nesse custo.

Tendo em vista que foi definido uma boa política de estoque deve existir meios para que possam ser medidos o desempenho constantemente de como está os níveis de estoque e se eles estão dentro dos padrões aceitos pela instituição.

2.3 Indicadores de Desempenho

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2015) as empresas precisam e desejam melhorar não apenas para alcançar a excelência, mas também pelo fato de que os gestores de produção são julgados e avaliados além de a forma como assumem suas responsabilidades de qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custos aceitáveis pela forma como buscam a melhoria de desempenho.

A gestão da produção é realizada através de indicadores que foram criteriosamente avaliados, discutidos e aprovados pelos responsáveis pela gestão ligados diretamente ao planejamento estratégico e tático da empresa. De acordo com Oliveira (2013) qualquer empresa possui, visão, valores, missão, propósitos, objetivos, desafios, metas, políticas e projetos necessários para que, em respeito as normas e procedimentos transformem os objetivos traçados em ações e principalmente resultados.

Segundo Corrêa e Corrêa (2012) é praticamente impossível que uma empresa permaneça competitiva no mercado fazendo as mesmas coisas do mesmo modo por muito tempo. A avaliação do desempenho significa estabelecer o que e como medir, utilizando critérios de qualidade, tempo e quantidade (OLIVEIRA, 2013). Arnold (2009) complementa dizendo que para se definir os indicadores é necessário que a gestão avalie os processos existentes e descubra qual está necessitando de melhorias.

Antes da elaboração das metas é necessário saber a situação atual da empresa, tais como determinar a urgência, direção e prioridades das metas. A operação pode ser julgada como boa, ruim ou indiferente, obtendo-se assim a mensuração de desempenho e é envolvido três questões: que fatores incluem na medida de desempenho; quais medidas mais importantes; e que medidas utilizar (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2015).

Slack, Chambers e Johnston (2015) afirmam que é necessário criar alvos que compare o desempenho atual em relação ao anterior para ser ter uma medida de desempenho, pois através deste será refletido o nível apropriado para atingir os objetivos da organização, refletindo o desempenho em relação à concorrência e os limites teóricos de desempenho.

2.3.1 Diagrama de Pareto

Para Arnold (2009) o Diagrama de Pareto identifica as situações que ocorreram em escala de frequência ou valor e pode ser usado para selecionar os problemas de impacto econômico, com a finalidade também de separar os poucos processos que correspondem à maioria dos refugos, fornecedores que correspondem à maioria das peças rejeitadas e problemas referentes a manutenção.

Os cinco passos para a criação da análise de Pareto são:

- Determinar o método de classificação dos dados (causas, problemas, não conformidade etc.);
- Selecionar a unidade de medida (financeira ou frequência de ocorrência); Coletar e classificar os dados em ordem decrescente em um intervalo de tempo suficiente para incluir as prováveis condições;
- Calcular o custo total e o percentual para cada item;
- Montar um gráfico de barras e um de linhas que demonstra a porcentagem de cada item e a acumulada.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2012) a finalidade é relacionar em ordem decrescente os problemas que causam os maiores efeitos, direcionando a solução para o problema e definindo planos de ações para que aconteça a melhorá-los.

2.3.2 Histograma

Segundo Corrêa e Corrêa (2012) o Histograma é uma forma visual e agradável de apresentar resultados coletados, esta ferramenta mostra a frequência ou números de ocorrências em formas de gráficos. De certa forma os dados em formas textuais são mais complexos de serem entendidos.

Para Montgomery (2016) para a construção de um Histograma é necessário obter dados em intervalos de classe (quantidade varia de acordo com o número de observações), e também podem ser dados qualitativos ou categóricos. Assim é possível observar a natureza da distribuição dos dados, a tendência central (média) e a variabilidade, e os limites de especificação do processo. Caso esteja fora do padrão é sinal de que o processo produtivo apresenta alguma incapacidade operacional.

Segundo Corrêa e Corrêa (2016) os Histogramas e outros gráficos nas indústrias são demonstrados para apresentar os resultados de um processo, é o chamado gestão à vista.

2.3.3 Benchmarking

É sempre necessário levar em consideração, além dos desempenhos operacionais, o desempenho em um ambiente competitivo. De acordo com Corrêa e Corrêa (2016), ser bom no que faz não basta, é necessário ser melhor que o seu concorrente, para assim manter a preferência dos clientes.

Para Slack, Chambers e Johnston (2015) é conhecido como o processo de aprendizagem a partir de outros, o que também envolve, a comparação de desempenhos ou processos de alguma empresa em relação a outras do mesmo ramo ou operações que se comparam, obtendo assim ideias que possam auxiliar e contribuir para a melhoria interna.

Segundo Martins e Laugen (2006) o benchmarking é a prática de comparação de desempenho entre concorrentes, envolvendo práticos como processos, modelos e técnicas de desempenho para que a empresa melhore seus objetivos. Já para Arnold (2009) o benchmarking é um método de comparação de seu desempenho com outras empresas do mesmo ramo ou segmento em determinada operação, analisando como aquela empresa atua e atinge os níveis de desempenho e aplicá-los em sua empresa.

Arnold (2009) complementa dizendo que o benchmarking faz uma análise externa de como está o desempenho nas empresas concorrentes. A forma de se realizar essa análise é identificar empresas que possuem o processo melhor, estudar através de visitas para melhor conhecimento dele, identificando qual é a diferença entre o processo de sua empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a comparação de desempenho tem por finalidade localizar erros ou desvios, havendo assim a possibilidade de previsão de resultados futuros melhores e auxiliar nas tomadas de decisões.

A pesquisa apresentada teve por objetivo contribuir para conhecimento a respeito das áreas de controle de estoque e planejamento e controle da produção, apresentando assim uma abordagem teórica destes assuntos e de acordo com a metodologia apresentada abaixo seja possível realizar uma pesquisa completa a respeito do tema central deste estudo.

3 METODOLOGIA

Metodologia é o item do projeto que engloba o maior número de itens, pois responde a questões do tipo: Como? Com quê? Onde? Quanto? (LAKATOS; MARCONI, 2003).

É o estudo lógico e sistemático dos métodos empregados na ciência, com a finalidade de responder o problema levantado atingindo os objetivos do estudo de forma eficiente, com o mínimo de interferência do pesquisador, pois o método científico é fundamental para analisar as pesquisas chegando a resultados admissíveis através de procedimentos formais (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1965).

Esta pesquisa científica têm o objetivo central de analisar o impacto da política de estoque na programação de insumos e produção em uma determinada indústria do ramo de bebidas no município de Trindade GO.

O conteúdo desse estudo foi produzido mediante os parâmetros metodológicos e justificativas subsequentes.

3.1 Procedimentos metodológicos

A metodologia tem por objetivo esclarecer quais métodos foram seguidos pelos pesquisadores na elaboração da pesquisa. A elaboração de pesquisas divide-se quanto ao objetivo e finalidade da pesquisa, técnicas e procedimentos utilizados pelos pesquisadores e a abordagem do problema (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

Quanto a finalidade, foi definido para este estudo que a pesquisa foi aplicada, que de acordo com Mendonça e outros (2008) busca gerar conhecimento para aplicação prática de um problema. Aqui caracterizado por compreender como a política de estoque afeta na programação de insumos e produção dentro da empresa de estudo.

Para Castro (1976) as pesquisas podem ser classificadas conforme seu objetivo metodológico que pode ser exploratório, descritivo e explicativo. Desta maneira esta pesquisa é considerada de caráter exploratório, pois almeja entender de

forma ampla como a política de estoque afeta a programação de insumos e produção. De forma semelhante, Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória tem como principal objetivo esclarecer, desenvolver, e modificar ideias e conceitos, formulando problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De acordo com o autor, pesquisas deste tipo apresentam menor rigidez no planejamento, pois objetivam proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, sobre um fato determinado.

Segundo Godoy (1995) apud Freitas e Jabbour (2011), a abordagem qualitativa do problema busca entender o fenômeno como um todo. Na abordagem qualitativa é utilizada técnicas de descrição de fenômenos e observação em seu ambiente natural e o pesquisador é o instrumento-chave (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

Logo, quanto à abordagem do problema a pesquisa será qualitativa, pois possibilita a compreensão e interpretação dos fenômenos que estão relacionados com o impacto da política de estoque na programação de insumos e produção. Através dessa abordagem será possível um contato direto com a empresa estudada proporcionando a coleta de dados, os quais deverão gerar a conclusão do objetivo proposto nesta pesquisa.

Quanto as técnicas e procedimentos utilizados foi realizado um levantamento bibliográfico através de livros e artigos de publicações sobre o tema escolhido com a finalidade de conhecer as fundamentações teóricas existentes sobre o assunto.

Levantamento documental obtido através de relatórios de produção disponíveis para análise e acompanhamento dos indicadores da área de planejamento.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real possuindo uma vantagem específica quando há perguntas sobre um conjunto de fenômenos (YIN, 2001).

O propósito do estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002 apud FREITAS; JABBOUR, 2011), portanto envolve o estudo de um objeto que permita o amplo conhecimento. Para Mendonça, Rocha e Nunes (2008) o estudo de caso tem como objetivo estudar uma entidade bem definida, seja ela uma organização, grupo de pessoas, comunidade etc.

A abordagem escolhida para essa pesquisa é o estudo de caso único que será sustentado pelo referencial teórico orientando as questões do estudo, reunindo informações obtidas por meio de coleta de dados e entrevistas na empresa escolhida.

3.2 Lócus de pesquisa

O lócus da pesquisa é o município de Trindade e seu desenvolvimento foi realizado junto a Refrescos Mundial, indústria que atua no segmento de bebidas, sediada na divisa dos municípios de Goiânia e Trindade. Em 02 de Fevereiro de 1988, a fábrica foi inaugurada em Trindade, tornando desde então fabricante para os territórios de Goiás e Tocantins.

Atualmente a organização emprega mais de 2.600 Colaboradores diretos e 5.200 indiretos e atende aproximadamente 29 mil pontos de venda em 237 cidades nos Estados de Goiás e Tocantins.

O sujeito da pesquisa foi a Bacharel em Engenharia de Produção formada pela

Universidade Federal de Catalão (UFCAT) Raísa Lins Napoleão. A participante da entrevista, exerce o cargo de analista de planejamento e controle de produção há dois anos na organização, com experiência em diferentes ramos da indústria. Sendo a responsável pelo planejamento e programação de insumos e produção na matriz, representante da área no comitê de *Sales & Operations Planning (S&OP)*, têm conhecimento e propriedade sobre o assunto discutido neste estudo.

3.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com a analista de PCP da Refrescos Mundial (Indústria de Bebidas situada no município de Trindade), diretamente envolvida no planejamento dos *inputs* necessários para o processo produtivo.

Antes da aplicação do roteiro de entrevista (Ver apêndice A) foi concedido aos pesquisadores uma apresentação institucional, em que foi exposto um pouco do modelo de gestão utilizado na empresa.

A realização da pesquisa de campo seguiu algumas etapas em sua organização e planejamento, visando sua melhor estruturação e compreensão mediante questionário proposto, a mesma foi dividida em 4 blocos sendo eles: previsão de demanda; política de estoque; programação de insumos e produção; indicadores. Em síntese serão descritas três etapas:

Etapas I: elaboração e pré-avaliação da entrevista nessa etapa foi estruturada uma entrevista com 10 perguntas e testada à ferramenta.

Etapas II: agendamento para aplicação da entrevista foi realizado o agendamento, com a analista de programação da área de PCP da Refrescos Mundial. A entrevista ocorreu no dia 24 de setembro de 2019 às 07:30 horas, através da plataforma virtual de vídeo-chamadas ZOOM.

Etapas III: aplicação da entrevista essa etapa compreendeu a aplicação da entrevista de forma online com a analista responsável pela programação de produção.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 Caracterização da Empresa

Refrescos Mundial Indústria e Comércio Ltda. é uma empresa do segmento de bebidas. O seu nome foi dado em referência ao mercado global que atende, pioneiros na construção do país, desbravando-o e reintegrando-o ao seu destino de país-continente. Fundada em 1987, emprega mais de 2.800 colaboradores diretos e 5.500 colaboradores indiretos. É situada na Rua 2 Q. 17 S/N, St. Barcelos, CEP 75383-270, na cidade de Trindade - GO.

Tem como visão ser a melhor e mais rentável empresa de bebidas do Brasil. Por sua vez, a missão é garantir o respeito e a satisfação dos consumidores, clientes e colaboradores, nas comunidades que atuam, através da oferta de produtos e serviços com qualidade, saúde e segurança e meio ambiente, com responsabilidade aos acionistas sobre o capital investido. Tendo como valores integridade, trabalho em equipe, excelência e responsabilidade.

Atualmente possui 6 linhas de produção, sendo 1 de latas, 3 de pet, 1 de

retornáveis (vidro e Ref-Pet) e a última de Bag in Box. Conta com 9 centros de distribuição nas cidades de Palmas, Gurupi, Itumbiara, Uruaçu, Anápolis, Dianópolis, Rialma, Porangatu, Morrinhos e 3 Crossdocking nas cidades de São Luís de Montes Belos, Rio Verde e Aparecida de Goiânia. Atende diretamente 228 cidades com mais 32.000 pontos de vendas.

Produz, distribui e vende de forma exclusiva para a sua área de atendimento, os refrigerantes da Coca-Cola Brasil, além dos sucos Del Valle Fruit e Del Valle Fresh. Distribui e vende de forma exclusiva para a sua área de atendimento, as cervejas da Heineken Brasil, os sucos, chás, energéticos, achocolatados, isotônicos, hidrotônicos e bebidas à base de Soja (Ades) da Leão Alimentos e as águas minerais da Crystal Acqua Lia. Realiza também a distribuição do energético Monster.

A empresa possui uma sólida estrutura organizacional e tem o setor de PCP como uma área estratégica dentro da empresa. De fato, o PCP assume um papel estratégico nos negócios de hoje, pelo volume de recursos financeiros envolvidos.

4.2 Previsão de Demanda

A previsão da demanda é o ponto essencial para todo o processo produtivo na empresa, onde a partir da previsão da demanda de vendas é possível mensurar, ou pelo menos ter uma direção, do que será necessário realizar a produção, bem como é relatado por Moreira (1999).

Toda a análise de Planejamento de previsão de demanda é feita pela área de Inteligência de Mercado. Esta área envolve pessoas de diversas áreas na empresa, fazendo com que assim envolva toda a cadeia é necessário para atender o cliente com a melhor qualidade possível e no menor custo possível.

Através da reunião *S&OP* Planejamento de Vendas e Operações, que acontece semanalmente é analisado como está a produção x vendas x financeiro. Nesta reunião estão representantes de ambas as áreas da empresa envolvidas no processo, que são: Vendas; Produção; Financeiro.

Para o início de planejamento da demanda na empresa são utilizados principalmente 2 pontos essenciais, estes que por mais que sejam distintos possuem ligação entre si, de certa forma.

O primeiro ponto a ser considerado é uma análise quantitativa, com base em dados históricos de períodos anteriores, levando em conta também fatores como sazonalidade de períodos, pontos de oscilações de vendas e análise comparativa de períodos.

O segundo ponto considerado é uma análise qualitativa, que por meio de promoções, lançamento de produtos, descontinuidade de produtos, ganho/perca de mercado, clima, período de férias são levados em conta para uma boa programação do que será produzido e quanto será produzido.

Sobre esses pontos citados na Refrescos Mundial, foi descrito que ocorre o planejamento da demanda da seguinte maneira.

A) Análise Quantitativa:

Quando se é falado de uma análise quantitativa, o fator histórico é muito levado em conta. Atualmente são utilizados relatórios de produções anteriores, relatórios de vendas anteriores, relatórios de estoques anteriores, e estes são confrontados sistematicamente para facilitar a análise e não se tornar uma análise incerta, sem precisão e com uma alta dificuldade para ser analisada.

A análise parte de alimentar estas ferramentas citadas com informações histórias de vendas, previsões anteriores realizadas e comparativos de previsto x realizado para que assim, na reunião de *S&OP* seja avaliado pela equipe de Inteligência de mercado as decisões a serem tomadas.

B) Análise Qualitativa:

Ao se falar de análise qualitativa é levado em conta fatores subjetivos para poder se analisar a demanda. É utilizado dados de particularidades dos consumidores como o comportamento, experiências individuais, desejos, dentre fatores que não podem ser mensurados matematicamente.

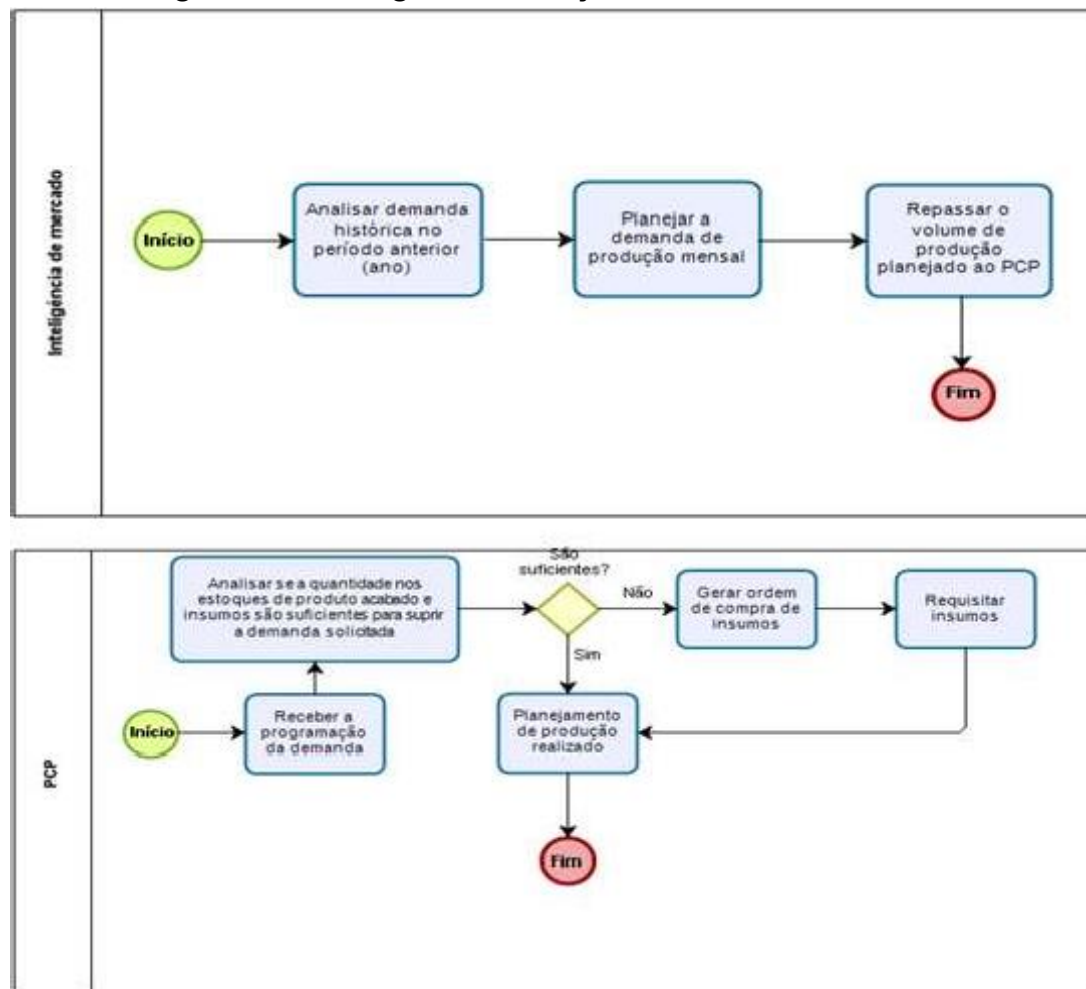
Os resultados levados em conta não são números exatos, sendo assim são observados para tentar se prever uma curva de demanda, podendo assim ser mais assertivo na previsão final da demanda.

4.3 Política de Estoque da Empresa Refrescos Mundial

A política de estoque da Refrescos Mundial baseia-se em três pilares, sendo eles: (I) previsão da demanda; (II) validade do produto (*shelf life*) e (III) volume do estoque de produtos acabados. Tais pilares objetivam o estabelecimento dos princípios básicos de estocagem determinados pela empresa como forma de gerenciar seus recursos de produção e armazenagem. Assim como mencionado por Slack, Chambers e Johnston (2009), elaborar uma política de estoque significa estabelecer princípios, normas de gerenciamento com o objetivo de manter o equilíbrio entre custos de estocagem, aquisição e distribuição, assim como os níveis de atendimento. De acordo com a analista de pcp responsável, na empresa de estudo existem duas políticas de estoque.

A primeira voltada para insumos com foco no abastecimento e cadeia de suprimentos e a segunda adotada para o produto acabado. Como informado pela entrevistada, na política de insumos o planejamento é elaborado de acordo com o volume mensal de vendas por produto repassado pela equipe de inteligência de mercado. O volume mensal é utilizado como referência para otimizar os recursos e diminuir os custos, encontrando o equilíbrio ideal do estoque para que não sobre nem haja falta. Para isto são utilizadas técnicas de gestão que auxiliam na realização deste controle baseadas nas demandas de suprimentos e nos tempos de reposição bem como relatado por POZO (2002). A figura 1, demonstra o fluxo desse processo para melhor compreensão.

Figura 1 – Fluxograma Planejamento da Demanda Mensal



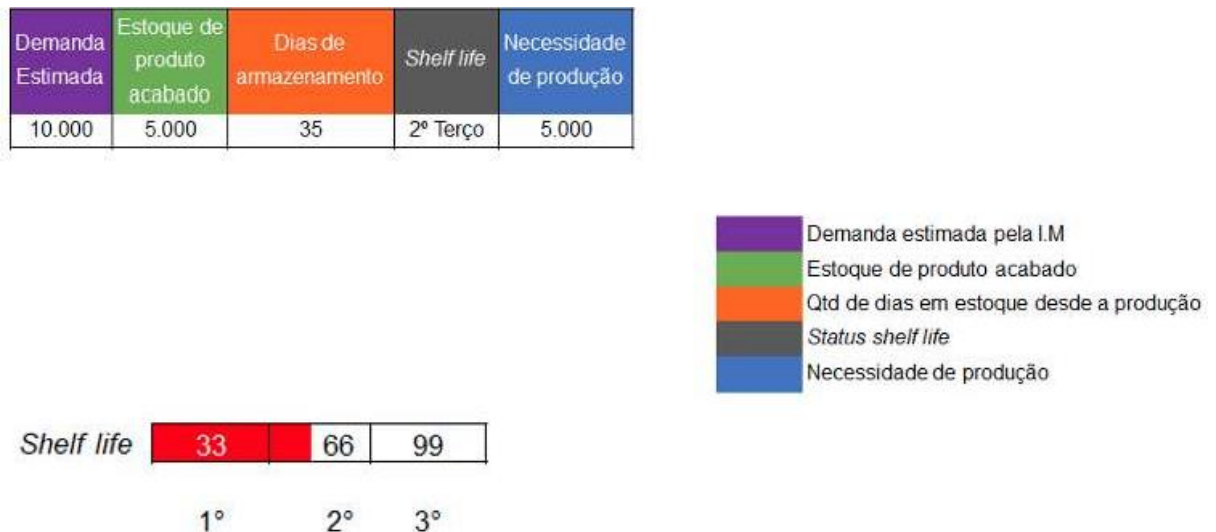
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refrescos Mundial (2020)

Conforme pode ser visto na figura 1, foi apresentado o processo de planejamento da demanda mensal, onde a informação transmitida ao departamento de planejamento e controle de produção é analisada com o objetivo de responder: O que será produzido? E quanto? A partir daí serão levantadas se existem ou não necessidades de compra de insumos. Após a análise preliminar se constatada a necessidade de aquisição de matérias-primas, os saldos são enviados ao departamento de Suprimentos/Compras onde o comprador responsável pela área da indústria/PCP entrará em contato com os fornecedores.

Foi relatado que por tratar-se de uma franquia existem fornecedores específicos que são homologados após atenderem aos padrões de qualidade exigidos pelo franqueador, restringindo assim as fontes de abastecimento da organização. Dessa forma o planejador busca maior assertividade em suas requisições afim de mitigar possíveis faltas de matéria-prima.

Ainda segundo a entrevistada para produtos acabados, o tempo de validade (*shelf life*) de cada produto é um dos principais pilares que fundamentam essa política. Devido o extenso portfólio da marca para melhor compreensão dos dados que serão descritos a seguir, foi escolhido apenas um produto de classificação A que também representa o maior volume de vendas da marca, refrigerante de cola 2000ml.

Figura 2 – Análise da demanda x shelf life de estoques do produto de cola 2000ml



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refrescos Mundial (2020)

Conforme relato recebida a demanda prevista (coluna demanda estimada) do refrigerante sabor cola 2000ml para a semana 1 do mês de outubro, o cenário observado na figura 2 mostra que a demanda de vendas era de 10.000cxf (caixas/físicas), entretanto há saldo do produto no total de 5.000cxf armazenadas a mais de 33 dias número superior a seu 1º terço de vida colocando esse lote antigo em data crítica para venda, porém de acordo com a coluna previsão de vendas o estoque atual é insuficiente para atender a demanda, situação que eleva o grau de risco no planejamento do PCP e necessitará de análise por parte do comitê de *Sales and Operations Planning (S&OP)* através das reuniões que são realizadas toda quinta-feira onde são pontuados produtos com datas críticas de vencimento, além de desvios entre previsão x vendas como retratado no exemplo da figura. O PCP não pode produzir apenas visando a previsão de vendas pois qualquer desvio entre real e planejado incorreria em falha grave de planejamento resultando em descarte de produtos e prejuízo financeiro para a organização, a visão *end-to-end* é de suma importância para o planejamento eficaz, conforme ponderado por CORRÊA; CORRÊA, 2015).

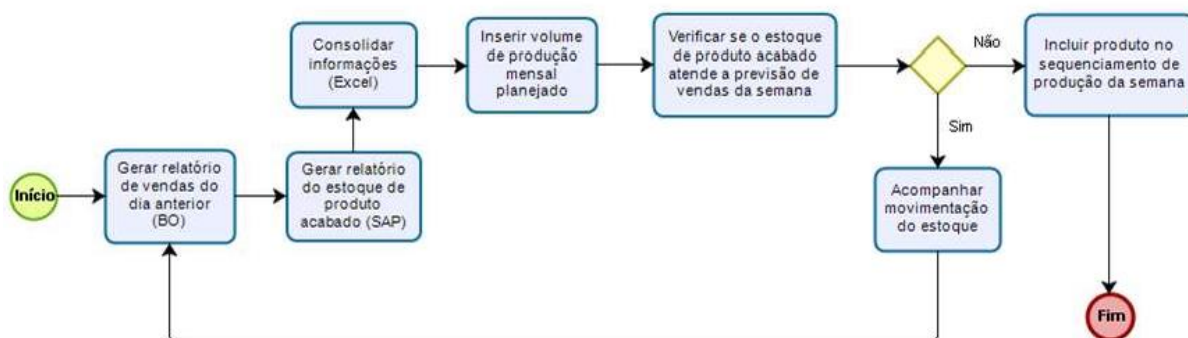
4.4 Planejamento e Programação de Produção

Segundo a entrevistada, a programação de produção da Refrescos Mundial tem por objetivo a otimização dos recursos disponíveis, a fim de garantir que o sequenciamento de produção venha suprir à quantidade demanda com eficiência e qualidade por parte da operação. De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015), o PCP atua como conciliador dos recursos de produção e das atividades de demanda programando, coordenando e organizando as atividades da operação.

Conforme relatado no bloco anterior assim que recebida a previsão mensal de vendas feita pela inteligência de mercado, a analista de PCP divide o volume total

entre as semanas disponíveis no mês além de considerar os dias de estoque do produto, trabalha-se com um estoque mínimo de 15 dias a depender do grau de importância do volume provisionado do produto. Essa divisão permite que caso haja necessidade de compra de insumos, o recebimento da remessa seja programado com antecedência a data estimada de produção evitando assim a falta dos mesmos. A figura 3, ilustra como a análise do estoque de produtos acabados é realizada diariamente.

Figura 3 – Fluxograma da análise do estoque de produtos acabados



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refrescos Mundial (2020)

No fluxograma acima estão representadas as etapas do processo de análise do estoque de produtos acabados realizados pela entrevistada. O primeiro passo é a atualização do relatório de vendas do dia anterior alimentado pela equipe de inteligência de mercado de acordo com as informações de vendas do departamento comercial, gerado por meio do *SAP Business Objects Business Intelligence Platform 4.0* (programa que fornece gerenciamento de desempenho, planejamento, elaboração de relatórios, consulta e análise e gestão de informação empresarial). No segundo passo é gerado um relatório com o estoque de produtos acabados por meio do software de gestão industrial *SAP* do tipo *ERP (Enterprise Resources Planning)* no módulo de produção (PP) através das transações MB51 e MB52.

Figura 4 - Planejamento de Produção

Lote Sugerido	Insumos	Saldo	Lote ajustado	Necessidade de compra
10.000	5.000	5.000	5.000	5.000
15.000	15.000	-	-	-
10.000	12.000	2.000	-	-

Quantidade demandada
 Saldo disponível no estoque de insumos
 Saldo de insumos em estoque
 Lote ajustado para a produção
 Necessidade de compra

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refrescos Mundial (2020)

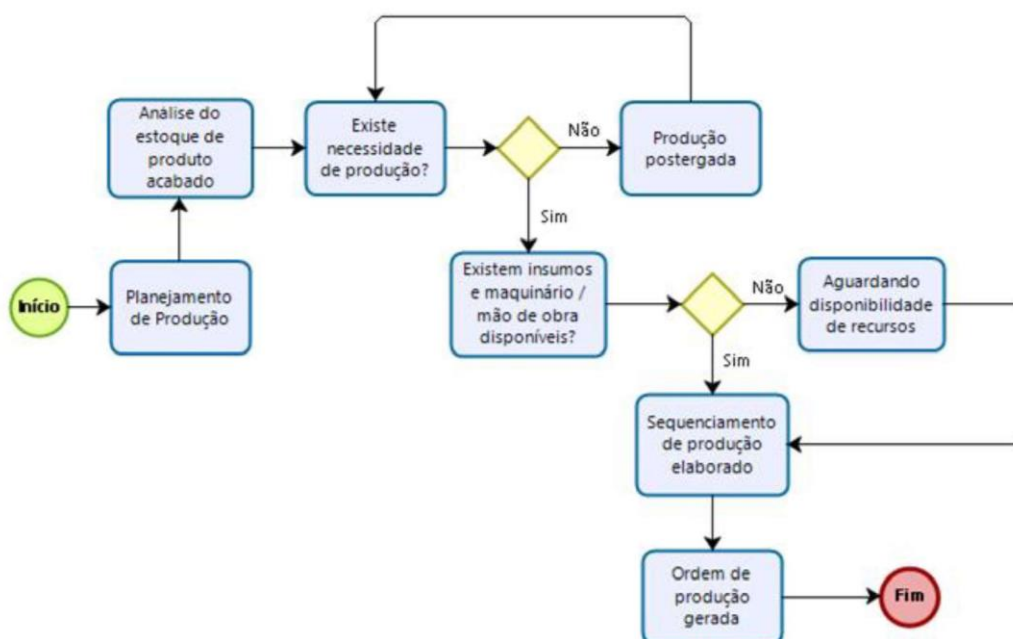
Em alguns casos pode ser necessário o ajuste do lote de produção em decorrência do saldo de insumos disponíveis, a figura 12 demonstra que na semana 2 do mês de outubro a demanda do refrigerante de cola 2000ml era de 10.000cxf, entretanto o saldo de insumos disponível na ocasião era de apenas 5.000cxf. Em situações como essa o tamanho do lote é ajustado de acordo com os insumos, é

solicitada a compra de matéria-prima ao departamento de suprimentos, e planejado um novo lote para suprir a demanda.

De acordo com a entrevistada esses lotes de produção são determinados levando em consideração dois aspectos principais: previsão de vendas calculada por *SKU (Stock Keeping Unit)* em que a regra é que o máximo de dias de estoque que se deve ter não ultrapasse o 1/3 do *shelf life* do produto. E a partição dos insumos, com base nas restrições de insumos, onde o lote é ajustado para o número mais próximo sugerido na previsão.

Por meio das informações obtidas em entrevista, foi relatado que os *leads times* dentro do planejamento de insumos da organização duram cerca de dois meses, a contar do recebimento da previsão do mês seguinte englobando as seguintes etapas: chegada do insumo, produção, entrega a área de armazenagem e negociação com o cliente. É levado em consideração os *leads times* dos insumos de movimentação o que faz com que o tempo de reação para modificação dentro deste prazo seja de pelo menos 20 dias de antecedência. A figura resume o fluxo da programação de produção.

Figura 5 – Programação de produção



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refrescos Mundial (2020)

A figura apresenta o fluxograma do processo de programação de produção a partir da previsão de vendas e análise do estoque de produto acabado. É determinado se existe necessidade de produção e verificadas se existem insumos, maquinário e mão-de-obra disponíveis. Se tudo estiver de acordo o sequenciamento de produção é realizado e a ordem de produção é gerada.

4.5 Apresentação de Resultados

De acordo com Oliveira (2013) os indicadores têm por objetivo medir e monitorar o processo de produção, trazendo uma visão da eficiência e eficácia dos processos produtivos. Sendo assim, podemos concluir que o acompanhamento é uma das principais formas de visualizar se os objetivos estão sendo cumpridos.

De acordo com as ferramentas apresentadas e as formas como são criadas as demandas, criado as políticas de estoque e organizado o fluxo para a programação de produção são analisados alguns pontos que podem variar de acordo com o período.

Para se analisar foi cedido pela empresa informações de acompanhamento e apresentação dos resultados a partir do ano de 2017. Estes são preenchidos após a reunião de S&OP, facilitando assim a apresentação de resultados para demais responsáveis de cada área, onde pode ser analisado e novas atitudes a serem tomadas são decididas.

Abaixo pode ser visto no gráfico 1 o ano de vendas de 2017.

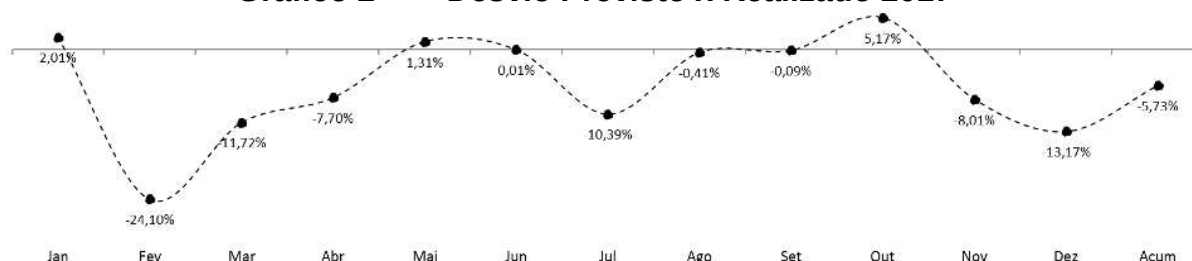
Gráfico 1 Previsto x Vendas em 2017



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refresco Mundial (2020)

Conforme pode ser visto no gráfico 1, foi apresentado uma comparação do que foi previsto em demanda pelo que realmente foi vendido, agrupado mensalmente. Onde é visto que na maioria dos meses o que foi planejado de demanda não foi vendido, ficando assim com uma diferença entre ambas ao final do ano. No gráfico 2 abaixo esta diferença pode se visto em percentual.

Gráfico 2 Desvio Previsto x Realizado 2017



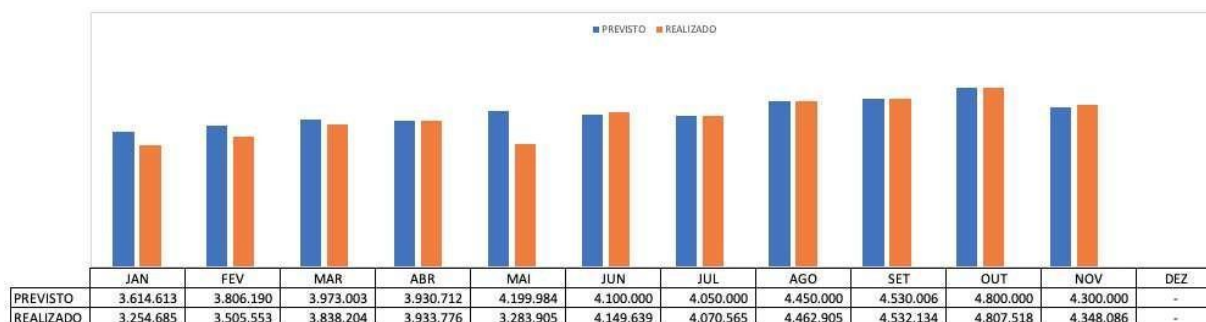
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refresco Mundial (2020)

Como pode ser visto no gráfico 2, o percentual ao final do ano ficou com uma diferença de -5,73% do que foi previsto para a demanda realizada. Em outras palavras, a venda ficou 5,73% abaixo do previsto. E podemos ainda citar que o mês com maior diferença foi fevereiro, atingindo uma diferença de 24,10%.

Conforme apresentado acima, o ano de 2017 teve suas vendas abaixo do

previsto, fazendo com que assim seja repensado pela equipe de S&OP melhores métodos para serem mais precisos no que tange à demanda x vendas. No gráfico 3 abaixo podemos ver um novo cenário.

Gráfico 3 – Previsto x Vendas em 2018

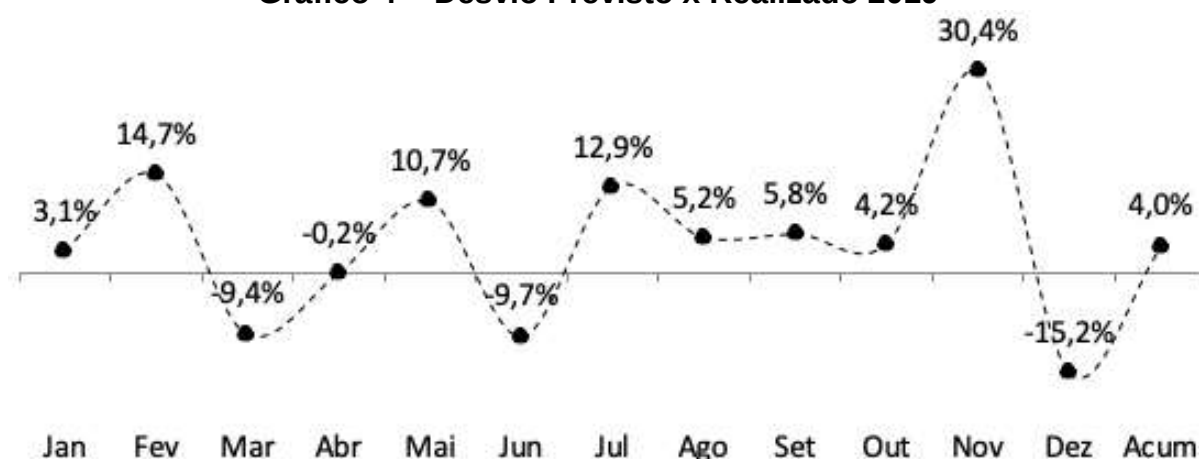


Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refresco Mundial (2020)

Ao se analisar o gráfico 3 pode ser visto que houve uma diminuição na diferença, e baseado em dados históricos foi reduzido a quantidade de quantidades previstas para o ano de 2018. E, mesmo com a redução das quantidades a serem vendidas a demanda ainda ficou acima do que foi realizado.

No gráfico 3 pode ser observado a análise de quantidades realizadas entre os anos 2018 e 2019 e a previsão de demanda para o ano de 2019. Sendo que indo ao inverso do ocorrido nos anos anteriores este ano de 2019 as vendas realizadas foram maiores do que as demanda prevista. Ocasionalmente o que é expressado no gráfico 4 abaixo.

Gráfico 4 - Desvio Previsto x Realizado 2019



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refresco Mundial (2020)

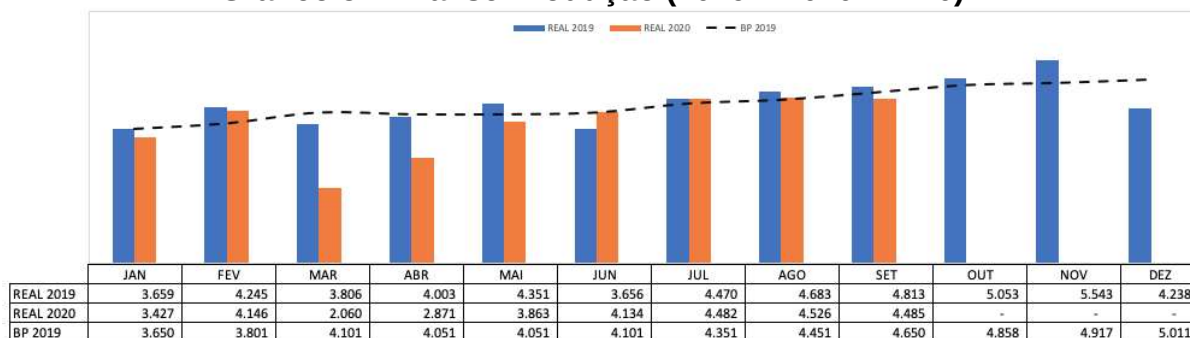
Pode-se observar percentualmente a variação da previsão da demanda pelas vendas realizadas. Podemos destacar que no mês de novembro as vendas excederam muito a demanda prevista e que no acumulado do ano a diferença foi de 4% entre as vendas realizadas e demanda prevista.

Analisando os gráficos vimos que no ano de 2019 inverteu-se o que vinha ocorrendo nos 2 últimos anos anteriores, pois se inverteu o desvio de demanda prevista pelas vendas realizadas, onde assim as vendas superaram a demanda

prevista.

Abaixo pode-se observar uma nova avaliação no ano de 2020, conforme mostra o gráfico 5.

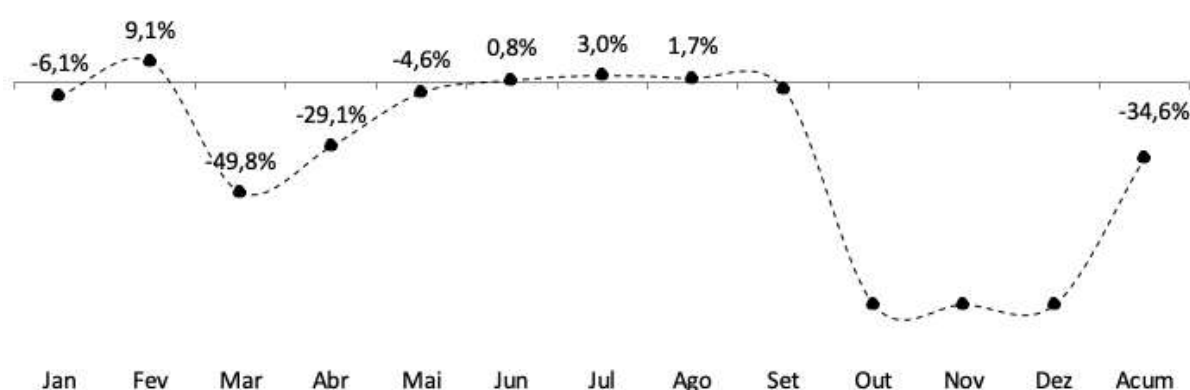
Gráfico 5 - Análise Produção (2019 x 2020 x BD0)



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refresco Mundial (2020)

No gráfico 6 verifica-se até o momento que as vendas se mantiveram acima da demanda prevista com exceção dos meses de março, abril e maio, que foram bastante afetados devido ao pico do período de pandemia (devido ao COVID-19) que se ultrapassou.

Gráfico 6 - Desvio Previsto x Realizado 2020



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados internos Refresco Mundial (2020)

No gráfico 6 é possível identificar que no mês de março ocorreu a grande variação de demanda prevista por vendas realizadas, muito devido à pandemia pela COVID-19, porém a partir do mês de junho é possível observar uma mudança em relação a este cenário, fazendo com que as vendas realizadas fossem superiores à demanda prevista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área da produção de uma organização talvez seja a área de maior importância para o desenvolvimento e sucesso de uma empresa. É apontado por Slack (2002) que a função produção das empresas sempre teve um grau elevado de importância. Ainda Slack define que a Administração da Produção é a parte do desenvolvimento empresarial responsável pela atividade de gerenciar recursos destinados à transformação e disponibilização de bens e serviços que necessitamos.

O setor industrial é altamente competitivo e tendo em vista a atual crise econômica que o país vem sofrendo e o aumento da carga tributária, é necessário que as empresas busquem melhores resultados operacionais, focando na utilização de recursos para diminuir o custo de produção.

No contexto de entender melhor este cenário foi elaborado uma pesquisa para entender *de que forma a política de composição do estoque de produtos acabados interfere na programação de produção*. Assim foi realizado um estudo de campo na indústria de refrigerantes Refrescos Mundial, situada em Trindade-GO.

No decorrer deste que teve como objetivo principal *compreender de que forma a política de estoque de produtos acabados impacta a programação de produção* que foi alcançado e apresentado que a política de estoque praticado na empresa impacta diretamente na produção, fazendo com que a mesma dependa desta e seja baseada principalmente na demanda prevista da empresa, que é mensurada e obtida através do alinhamento na reunião de S&OP.

Na reunião de S&OP que é composta por membros estratégicos de áreas da empresa como, comercial, marketing, financeiro, produção é alinhado como está o andamento do comercializado pelo previsto anteriormente e avaliado se há a necessidade de algum ajuste para que se cumpra da melhor maneira possível o que foi previsto.

Na pesquisa estruturada e em apresentação de modelo de trabalho da empresa foi visto que ao decorrer do tempo tem sido cada vez mais assertivo a forma de direcionar as políticas de estoque baseadas na previsão de demanda, *Shelf-Life* do produto e análise de insumos para produção disponível.

Pode ser citado ainda que esta política é baseada não somente na previsão da demanda e o acompanhamento desta, mas também no acompanhamento de tempo de vida útil da mercadoria no estoque (*Shelf-Life*) de produtos acabados, assim como se existem quantidades suficientes de insumos para realizar a produção do lote necessário, chegando assim ao final de um lote ajustado de produção.

Os principais indicadores que foram identificados para o acompanhamento da política de estoque são o próprio *Shelf-Life* do produto na armazenagem, o desvio do previsto na previsão de demanda pelo realizado naquele período e a avaliação e acompanhamento de vendas na empresa.

Através das análises e observações, foi percebido que a empresa vem buscando a excelência para reduzir o desvio entre previsão de demanda e vendas realizadas, tal como a melhoria no processo produtivo, realizando um controle e acompanhamento do desempenho da produção, e em alguns casos tomando decisões imediatas ou realizando reuniões com todos os envolvidos para solucionar problemas que possam existir.

Na elaboração do estudo foram encontradas algumas limitações, dentre elas a obtenção de material bibliográfico de fundamento teórico no campo da administração de empresas, pois grande parte do material para fundamentar este estudo partiu da engenharia de produção.

Outro fator limitante, foi o acesso a alguns dados e informações específicas da organização que por motivos de sigilo de acordo com as diretrizes do franqueador

tiveram seu uso vetado.

Por fim, como sugestões para estudos futuros, é possível destacar a realização de estudos comparativos entre empresas deste setor, como forma de avaliar a política de estoques adotada na organização.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Logística empresarial**. 5ª edição, Artmed Editora, 2004.
- CABANAS, L. A.; RIBEIRO, M.C. **Apostila de administração de recursos materiais e patrimoniais**. 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração de produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier - 10ª Reimpressão, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5 ed. Rio de Janeiro: 2014.
- CLOSS, D.J.; BOWERSOX, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORRÊA, L. Henrique; CORRÊA, A. Carlos. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CORRÊA, L. Henrique; CORRÊA, A. Carlos. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CORRÊA, L. Henrique; CORRÊA, A. Carlos. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3 ed. 4 reimp. São Paulo: Atlas, 2016.
- CORRÊA, L. Henrique; GIANESI, N. G. Irineu, CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP: conceitos, uso e implantação: base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREITAS, R. P. (2008). **Controle de Estoque de Peças de Reposição: Revisão da Literatura e um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, Rio de Janeiro.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. Estudo e debate, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.
- KAPLAN, S. R.; NORTON, P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 23 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, G. P.; LAUGENI, P. F. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MENDONÇA, A. F. de; ROCHA, C. R. R.; NUNES, H. P. **Trabalhos acadêmicos: planejamento, execução e avaliação**. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2008.
- MONTGOMERY, C. D.; **Introdução ao controle de qualidade**. 7 ed. Rio de Janeiro:

LTC, 2016.

MOREIRA, A. D. **Administração da produção e operações**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOURA, C.E. **Gestão de Estoques**. Editora Ciência Moderna, 2004.

MOURA, R. **Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais**. v. 1. São Paulo: IMAM, 2005.

OLIVEIRA, P. R. D. **Planejamento estratégico: conceitos métodos práticas**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011.

PALADINI, P. E. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PROVIN T. D.; SELLITTO A. M. V. **Política de Compra e Reposição de Estoques em uma Empresa de Pequeno Porte do Ramo Atacadista de Materiais de Construção Civil**. Revista Gestão Industrial. v. 07, n. 02: p. 187-200, 2011.

RODRIGUES C. C. P.; OLIVEIRA J. O. **Um Estudo Sobre a Gestão de Estoques Intermediários em Uma Empresa Brasileira de Manufatura de Produtos à Base de Papel**. IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Niterói, RJ, Brasil, 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TAVARES; P. R. dos S.; **Gestão estratégica de estoques e Planejamento avançado de demanda**. Ed. MAG, Maringá, 2014.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, J.J. **Administração de Materiais: um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

VOLLMANN, T. E.; BERRY, W. L. **Sistema de Planejamento e controle da Produção para Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENG, A. Z.; ROSSETTI, C. **Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing process**. An implementation and insights. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2003.

CAPÍTULO 7

DESAFIOS DA LOGÍSTICA REVERSA NO E-COMMERCE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GLOBAL MÓVEIS E UTILIDADES

Adriano Oliveira Brito
Euclides Vieira de Andrade Junior
Nathália Gomes Pereira
Thayrla Gomes da Silva
Victor Hugo Lemes de Castro Madeira
Flávia Silveira de Melo

Resumo: Sabe-se que a logística reversa no e-commerce tem sido algo essencial para organizações do século XXI, tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações pela sua importância nas práticas sustentáveis e políticas de canais de distribuição reversas através dos instrumentos da logística reversa. A logística reversa tem papel estratégico em vários segmentos da economia onde sobrevive e destacam-se aqueles que adotam práticas inovadoras e oferece um ambiente competitivo e dinâmico, assim garantindo resultados eficientes e a diminuição dos custos, trazendo vantagens competitivas para as empresas com resultados expressivos quando comparado ao comércio tradicional. Diante desse fato, esse estudo teve como objetivo analisar os desafios da logística reversa de pós-venda no *e-commerce* da empresa Global Móveis e Utilidades. Para tanto, foi utilizada a metodologia aplicada com finalidade de gerar novos conhecimentos, descritiva e qualitativa, realizando um estudo com a Empresa Global Móveis e Utilidades. Obteve-se como resultado do trabalho na empresa estudada os desafios da logística reversa, sendo eles a entrega, elevado volume de devoluções, custo da logística reversa e a falta de padronização dos produtos.

Palavras chaves: E-Commerce. Logística reversa. Pós-venda.

1 INTRODUÇÃO

O uso da tecnologia tem se apresentando como uma ferramenta de apoio ao crescimento do comércio há alguns anos. A invenção da internet impulsionou ainda mais esse crescimento, já que os indivíduos mudaram as formas de comprar, vender, contratar e organizar as atividades (SCHNEIDER, 2015).

Um dos recursos que tem sido mais utilizado pelas empresas é a internet. Cameron (1997) define que comércio eletrônico (CE) inclui qualquer negócio transacionado eletronicamente, onde estas transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes.

No primeiro semestre de 2020 o e-commerce bateu o recorde de faturamento. Quando comparados o 1º semestre de 2019 com o 1º semestre de 2020, podemos observar um faturamento 9% maior, chegando a um faturamento total de R\$ 38,8 bilhões. Analisando a linha histórica de faturamento do e-commerce no Brasil nos últimos dez anos teve um crescimento de 18% no faturamento, pode-se analisar também que há grande crescimento de novos consumidores aproximadamente 7,3

milhões no 1º Semestre de 2020 (WEBSHOPPERS, n. 42, 2020).

Esses números são resultados do novo cenário de comércio que surgiu a partir da Pandemia de Covid-19¹, que impulsionou o comércio eletrônico em função da obrigatoriedade de fechamento do comércio e impossibilidade dos compradores acessarem os produtos presencialmente em obediência as normas sanitárias e de segurança determinadas pelos governos locais.

A partir do crescimento do comércio eletrônico as empresas têm buscado cada vez mais a otimização da distribuição dos produtos com a finalidade de atender de maneira eficiente seus clientes (COELHO; OLIVEIRA; ALMEIRA, 2013). Nessa perspectiva de atendimento ao cliente, é necessário priorizar o atendimento pós-venda, dando continuidade à qualidade do serviço prestado e propiciando a fidelização do cliente.

Um dos pontos mais importantes do atendimento pós-venda é a agilidade na resolução de problemas no que tange especialmente à devolução dos produtos adquiridos. Nesse processo de satisfação do consumidor na pós-venda, a logística se torna um diferencial para a empresa, como elemento de competitividade ao seu negócio. Portanto, a logística propicia diversas maneiras de aumentar a vantagem e trazer diferencial para a organização (GRACO *et al.*, 2014), sendo um deles por meio da logística reversa (LR) pós-venda.

Todos esses aspectos apontam para a importância da logística reversa de pós-venda no e-commerce. A logística reversa é a estratégia de pós-venda caracterizada pelo retorno de produtos vendidos que, por algum motivo, precisam retornar para a empresa. Dessa forma, eles não foram utilizados ou tiveram pequena utilização (LEITE, 2009).

A partir destas considerações tem-se como pergunta problema: *Quais os desafios da logística reversa de pós-venda no e-commerce da empresa Global Móveis e Utilidades?*

Para responder ao problema de pesquisa propõe-se como objetivo analisar os desafios da logística reversa de pós-venda no e-commerce da empresa Global Móveis e Utilidades.

A empresa escolhida para o estudo de caso é uma empresa nacional referência em comércio varejista. Em função de proteção a identidade da empresa será utilizado o nome fictício Global Móveis e Utilidades.

Esse estudo justifica-se por três fatores, o primeiro é a importância da pós-venda para a continuidade da empresa no mercado. Um bom relacionamento com os clientes é primordial para qualquer empresa, principalmente nesse momento que o mundo está vivendo, onde todos foram surpreendidos por uma pandemia que afeta diretamente o comércio em geral no mundo. Nesse sentido o e-commerce cresce dia após dia e conseqüentemente a pós-venda também. As empresas estão investindo nesse serviço para alcançar a fidelização de seus clientes, e aquelas que não se adequarem a esse padrão de qualidade acabaram não permanecendo no mercado (FIGUEIREDO, 2002).

A segunda justificativa é a importância do serviço de pós-venda para os custos gerais do processo, ou seja, para se obter um bom serviço de pós-venda é necessário

investimentos, pois o serviço de entrega gera um custo, assim como o serviço de logística reversa também, esses custos são inseridos no preço final do produto, tendo em vista uma política de preço competitiva para manter o preço de seus produtos atraente para o cliente (FLEURY, 2000).

A terceira justificativa é garantir a satisfação e fidelizar os clientes. Quando se fala da satisfação do cliente não está falando somente de um bom produto oferecido, e sim, um pacote que envolve o produto e os serviços agregados como, por exemplo, o serviço de pós-venda. A pós-venda é a experiência que o cliente está vivenciando com a empresa, e caso tenha tido uma boa experiência a probabilidade de realizar outras compras junto à empresa é bem maior (ABRALOG, 2020).

Sobre a metodologia desse estudo, a finalidade é aplicada, pois consegue-se solucionar problemas específicos e gerar novos conhecimentos para a aplicação prática. Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva. A abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois consegue-se interpretar os fenômenos a partir da compreensão de suas inter-relações. Quanto às técnicas e procedimentos utilizados trabalhou-se com estudo de caso que consiste na observação de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupo ou comunidade, a fim de se obterem generalização. Trabalha-se também com pesquisas bibliográficas visto que constitui o procedimento básico para os estudos monográficos.

Esse estudo foi subdividido em: introdução, fundamentação teórica, a metodologia de pesquisa utilizada para obtenção dos dados, conclusão e referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica encontra-se pesquisas referente à logística reversa e seus impactos no e-commerce, assim como dados estatísticos que ajudaram a justificar os objetivos elencados.

2.1 Logística Reversa

Logística reversa tem sido um termo muito utilizado de forma crescente em livros, artigos e revistas nacionais e internacionais, mostrando a sua aplicabilidade e uso nos setores empresariais. Mas afinal o que é logística reversa? Com o fim da Segunda Guerra Mundial, observou-se que a demanda de empresas e fábricas cresceram exponencialmente, onde os consumidores a cada década que se passava se tornavam mais exigentes. Na década de 50 e 60 as grandes empresas investiram na idéia de se preocupar com a satisfação do cliente, e com a destinação do seu produto pós-consumo, foi então que motivado pelo novo posicionamento do consumidor por volta dos anos 70, surge o conceito de logística de pós-venda que concedia aos clientes maiores proveitos de suas compras, observando-se então a relação entre benefício e valor pago pelo produto (LEITE, 2002).

Segundo Rogers e Tibben-Lembke (1999) logística reversa é o planejamento e controle sobre a linha de fluxo que o produto percorre desde o seu ponto de consumo até seu ponto de descarte, para assim capturar esse produto através da reciclagem e adequar um novo destino.

Para Mansor (2010) logística de pós-consumo é uma ferramenta

socioeconômica, caracterizada por processos de coleta e restituição de resíduos sólidos, para ser reciclados e inseridos novamente em um novo ciclo produtivo na forma de novo insumo ou produto.

Segundo Leite (2005), logística reversa é todo processo de logística empresarial somado a processos de logística para retorno de bens de pós-consumo ao ciclo de produção por meios de canais de distribuição, assim agregando valores: econômico, ecológico, logístico e legal.

A logística reversa possui canais de distribuição reversos por meio dos quais partes dos produtos são devolvidos ao ciclo produtivo, reutilizando produtos para o mercado através de reuso ou reciclagem, com o objetivo de prolongar a vida útil desse produto. Tais canais são divididos em canais de distribuição reversos de pós-consumo (CDR-PC) e canais de distribuição reverso de pós-venda (CDR-PV) (LEITE, 2003).

Bens ou materiais de pós-consumo (CDR-PC) são produtos que atingiram o limite da sua vida útil, assim tornando inutilizável para consumo primário, mas podendo ser reaproveitados através de canais de distribuição reversos (CDRs). Dessa forma, é possível fazer o retorno de produtos para sua origem onde serão tratados e após a sua reciclagem será introduzido novamente no ciclo de vida de consumo primário. São divididos em três categorias: reciclagem; reuso; remanufatura.

O canal CDR-PV, por sua vez, refere-se aos produtos que retornam à cadeia produtos e são reintegradas ao ciclo de negócios por diversos motivos: estoques em excesso no canal de distribuição; fim da validade; problemas de qualidade e defeitos, etc. (LEITE, 2003). Os canais de distribuição reversos apresentam elevada importância econômica e ambiental, sendo indispensáveis para a composição das atividades logísticas.

Dentro desse panorama, em 2010, surge a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que apresenta importantes instrumentos, objetivos e princípios relacionados à gestão de resíduos sólidos. A PNRS tem como objetivo a redução de resíduos assim reciclando e reutilizando as embalagens de pós-consumo, aquelas embalagens que não é reutilizável, propiciar uma destinação correta para menor impacto ao meio ambiente. A implementação da PNRS contribui para o fim de gigantescas montanhas de lixo (Lixões) nas extremidades urbanas, e impõem responsabilidade aos geradores de resíduos para desenvolver planos de gerenciamento de resíduos sólidos, assim colocando o Brasil em patamar de país desenvolvido, com a inclusão de empresas recicláveis e elaborando a logística reversa dos resíduos de acordo com a Lei nº 12.305, de 02 de Agosto de 2010 (BRASIL, 2010).

É importante observar que as atribuições expostas na PNRS tratam, em especial, da responsabilidade compartilhada, disposta no art. 30, onde é de responsabilidade dos fabricantes em geral, consumidores e os titulares do serviço público a limpeza e manejo dos resíduos sólidos. A responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto tem como objetivo promover, reduzir, incentivar, estimular e propiciar as práticas de responsabilidade socioambiental. Sendo assim, é necessário estudar também o canal reverso de pós-venda a partir da responsabilidade do fornecedor/vendedor sobre a destinação dos resíduos.

2.1.1 Logística Reversa de Pós-Venda

A logística reversa de pós-venda é um ramo de atividade específico da logística reversa, que trata do planejamento, operação e controle da logística das mercadorias pós-venda não utilizadas ou raramente utilizadas por motivos diversos, que por diferentes causas retornam pelos elos da cadeia de distribuição direta (LEITE, 2003).

A característica da logística reversa de pós-venda é a devolução de produtos com pouco ou nenhum uso, entre os elos da cadeia de distribuição direta ou pelo consumidor final, e a reinserção no ciclo de negócios, como os produtos danificados pelo transporte, fim da temporada, produtos defeituosos, vencidos, entre outros (CHAGAS *et al.*, 2011).

A relevância do setor se estabelece especialmente em função do atendimento ao cliente, contudo diversos desafios são experimentados pelas empresas, como menciona Figueiredo (2002), os chamados desafios da logística reversa de pós venda, que são: dificuldade de previsão; gestão de estoques; fabricação das peças de reposição; custo de falta de peças e serviços; tempo de uso de equipamentos.

O retorno de bens de pós-venda pode ser dividido em categorias que são: comerciais, garantia/qualidade, substituição de componentes. Divide os bens de pós-venda em três categorias: comerciais, garantia/qualidade e substituição de componentes. A categoria comercial é dívida em contratuais e não contratuais, elas são ligadas ao retorno ao ciclo de negócios que é ligado ao mercado primário de bens. A categoria garantia/qualidade é dividida em validade de produtos e conserto reforma; a validade de produtos é ligada a disposição final e o conserto reforma inclui o retorno ao ciclo de negócios, remanufatura de produtos, manufatura reversa/desmanche e remanufatura de componentes; a remanufatura de produtos inclui o mercado secundário de bens. A substituição de componentes inclui, também, a remanufatura de componentes que está ligado ao mercado secundário de componentes. A reciclagem é ligada ao mercado secundário de matérias-primas.

A três categorias de retorno apontadas na Figura 2 demonstram a interferência da logística reversa na competitividade empresarial, tema que será discutido na seção a seguir.

2.1.2 Logística Reversa e a Competitividade Empresarial

Ao falar de mercados competitivos as empresas precisam se dedicar ao seu foco principal e as suas atividades que entendem ser de grande valia para o seu negócio, gerando maior valor, buscando parceiros para atender alguns serviços que agregam valores a suas atividades (LEITE, 2017).

O mercado atual exige estratégias e processos adequados para enfrentar os novos desafios, voltados aos produtos e serviços, não se esquecendo da crescente preocupação com a sustentabilidade e a enorme velocidade de mudança tecnológica, a exigência na transparência dos negócios, a qualidade crescente dos serviços oferecidos, e as atitudes com os consumidores finais, que necessitam de produtos inovadores e processos adequados (LEITE, 2017).

Portanto, para obter vantagem competitiva no mercado é necessário apresentar soluções melhores do que aquelas apresentadas pelos concorrentes,

buscando uma melhor relação com seus clientes e ofertando benefícios e valores que os mesmos esperam receber das empresas. Nesse sentido, a logística reversa pode apresentar diversas oportunidades de obter vantagem competitiva com o uso de suas estratégias (LEITE, 2017).

Como meio para alcançar a fidelidade dos clientes e ao mesmo tempo adquirir práticas sustentáveis, destaca-se à logística reversa, que opera e controla o fluxo de informações, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio de canais de distribuição reversos. Desta forma o gerenciamento pela logística reversa tem atualmente adquirido espaço no nível empresarial, pois além de agregar valores socioambientais, atua também no sentido econômico da empresa, através da redução dos custos por matéria prima, provenientes do retorno desta a cadeia de suprimento (CORTEZ, 2011).

Segundo Chaves (2005), mudanças no comportamento de consumo das pessoas também têm contribuído para a incorporação da logística reversa por parte das empresas. Além deste aumento da eficiência e da competitividade das empresas, a mudança na cultura de consumo por parte dos clientes também tem incentivado a logística reversa. Na verdade, os consumidores estão exigindo um nível de serviço mais elevado das empresas e estas, como forma de diferenciação e fidelização dos clientes, estão investindo em logística reversa (CHAVES; MARTINS, 2005).

Leite (2017) destaca alguns ganhos de competitividade empresarial obtidos no retorno de produtos na pós-venda como observado no quadro 1.

Quadro 1 - Ganho de competitividade do fabricante no retorno de pós-venda

Estratégia de Competitividade	Atividade de logística reversa	Ganhos de competitividade
Flexibilização do retorno dos bens.	Retirada de produtos com baixo giro. Garantia de destino dos produtos retornados.	Fidelização de clientes, melhoria da imagem da empresa.
Relação do estoque em excesso.	Redistribuição dos estoques.	Redução de custos e serviços.
Potencializar o valor do produto retornado.	Destinar estes produtos à venda, como produtos novos em um mercado secundário.	Tornar competitivos os custos.
Pesquisa de valor na prestação de serviços de pós-venda.	Logística reversa de alta qualidade e responsabilidade.	Tornar competitivos os serviços, os custos e a imagem da empresa.
Buscar um Feedback de qualidade.	Rastreando os motivos do retorno com apoio ao projeto do produto e processo.	Tornar o custo e a imagem da marca competitivo.
Antecipar a legislação.	Construção de rede reversa evitando riscos.	Custos e imagem corporativa competitivos.

Fonte: Leite (2017) adaptado.

Este quadro relata informações sobre o ganho de competitividade do fabricante no retorno de pós-venda, ele mostra a flexibilização e estratégia de realocação dos estoques em excessos e potencializa o valor destes produtos retornados, através de pesquisas podendo estes produtos serem destinados a venda, como produtos novos em um mercado secundário com os preços mais acessíveis e atrativos aos clientes, com a busca de retorno dos custos e da imagem da marca que a empresa representa com competitividade.

Podem também ser elencados alguns ganhos de competitividade do varejista, conforme demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 - Ganho de competitividade do varejista no retorno de pós-venda

Estratégia de Competitividade	Atividade de logística reversa	Ganhos de competitividade
Flexibilização do retorno dos bens de seus clientes e consumidores.	Retirar e garantir que os produtos de baixo giro terão o destino consolidado.	Fidelização de clientes e melhoria da imagem da empresa.
Desbloqueio da área utilizada na loja.	Retornar com eficiência e responsabilidade os produtos.	Tornando seus custos competitivos.
Conservação dos produtos frescos na loja.	Garantir que estes produtos sejam realocados com responsabilidade e eficiência.	Tornar os custos e a imagem corporativa competitivos.
Recuperar o valor dos estoques.	Melhorar as alternativas de destino dos produtos retornados.	Custos competitivos.
Retomada dos ativos.	Encaminhar os ativos para venda.	Recuperar o valor dos ativos com os custos competitivos.

Fonte: Leite (2017) adaptado.

Este quadro traz informações dos ganhos em competitividade no varejo, demonstrando informações, estratégias e atividades realizadas para atinges este objetivo, através da fidelização de seus clientes e a melhoria da imagem da empresa, buscando tornas seus custos competitivos e recuperando valor para o alcance do objetivo proposto.

Ademais, ainda se tratando de competitividade e capacidade de atendimento às necessidades do consumidor, a logística reversa de pós-venda configura-se com um instrumento de atendimento do direito de arrependimento do consumidor a partir de compras fora do estabelecimento comercial, conforme rege o artigo 49 do Código de Defesa do Consumidor Lei 8078/1990 (BRASIL, 1990).

De acordo com o Código de Defesa do Consumidor CDC art. 49, toda compra efetuada fora do estabelecimento comercial especialmente por telefone ou a domicilio, o consumidor pode desistir da compra/contrato no prazo de sete (7) dias a contar da assinatura ou do ato do recebimento de produto ou serviço, o parágrafo único bem preconiza que os valores eventualmente pagos deverão ser integralmente restituídos, com a devida correção monetária que se fizer necessária, frisa-se, entretanto, que o dispositivo supramencionado aplica-se tão somente às compras efetuadas fora do estabelecimento comercial. No que tange às compras feitas diretamente no estabelecimento, o consumidor só poderá pedir a devolução do dinheiro, se o produto tiver defeito que não seja sanado no prazo de trinta (30) dias, de acordo com o art. 18 do Código de Defesa do Consumidor-CDC. As empresas que se anteciparem quanto à implementação da logística reversa em seus processos irá se destacar no mercado e as que já implementaram se destacam com seus processos e a fidelização de seus clientes.

A logística reversa utilizada com foco na competitividade pode atuar de diversas formas para atingir a satisfação do cliente, gerando valor agregado através da flexibilidade, confiabilidade e rapidez na solução dos problemas, criando novas parcerias reduzindo assim os custos e aumentando o desempenho das empresas envolvidas, garantindo assim valor agregado e formação de parcerias com a melhor

relação custo-benefício (LEITE, 2017; VALLE; SOUZA, 2014).

2.2 Comércio eletrônico (e-commerce)

Em 1969 o Departamento de Defesa dos Estados Unidos teve a ideia de criar um sistema de comunicação que não fosse destruído por bombardeios e fosse capaz de ligar centros de pesquisas das forças armadas que eram pontos estratégicos e então foi lançado o que seria a semente do que é hoje a rede mundial de computadores pelas mãos dos militares (VIEIRA, 2008).

Em 1970 a descoberta de chips capazes de armazenar milhares de informações levou a fabricação de microcomputadores e através disso a era do computador pessoal a qual milhares de pessoas começaram a ter acesso em suas casas, escritórios e escolas (FUOCO, 2002).

A internet surgiu bem mais tarde, quando a tecnologia da ARPAnet passou a ser usada pelos laboratórios e universidades primeiramente nos Estados Unidos e depois em outros países. Durante cerca de duas décadas o uso da internet ficou restrito aos ambientes científicos e acadêmicos, em 1987 o uso comercial foi liberado nos Estados Unidos (VIEIRA, 2003).

Era de se esperar que uma revolução chamada internet que conecta pessoas de qualquer parte do mundo iria rapidamente chegar ao mundo empresarial. Na década de 90 pioneiros como a Livraria virtual Amazon.com, Leilão eBay e o site de busca Yahoo deram uma amostra do que estava por vir, uma verdadeira revolução na forma de viver e fazer negócios na qual todas as empresas teriam que se adaptar para acompanhar os avanços da tecnologia. Surgiram então empreendedores desconhecidos pela maioria da população, ninguém sabia de onde, dispostos a vender seus produtos pela rede mundial, desafiando assim grandes varejistas e em vários casos chegando a valer mais que eles na bolsa de valores (FUOCO, 2002).

Esse foi o início do comércio eletrônico (ou e-commerce) uma verdadeira revolução na forma de vender, mostrando que depois da web o tamanho da sua loja física, seu tempo de mercado e sua localização passaram a ter pouca importância já que a rede quebra essa barreira chamada distância e torna às empresas mais ágeis. Todas essas mudanças mostraram que o que realmente importa é a empresa saber se adequar e acompanhar a evolução do mercado e também os gostos dos consumidores. As empresas que conseguirem acompanhar essas mudanças ganharam pontos no ranking de vendas não importa onde estiverem (FUOCO, 2002).

Comércio eletrônico trata-se de atividades realizadas em ambiente eletrônico através de ferramentas altamente tecnológicas, tendo como seu principal objetivo atender os desejos e a necessidade de seu negócio.

Para Andrade (2001), o comércio eletrônico é o compartilhamento de informações e comunicações utilizando de meios tecnológicos para atender os objetivos das empresas.

Já para Smith (2000) o comércio eletrônico é um tipo de negócio que é conduzido de forma exclusiva através de um formato eletrônico, que deve ser de fácil acesso, e funcione com quaisquer aplicações de internet atendendo assim o que se é esperado.

O comércio eletrônico pode ser definido também como compra e venda de produtos e serviços através da rede mundial de computadores (ALBERTIN, 2010). Veio para facilitar e atender uma necessidade atual do mercado, pois a tecnologia avança de forma rápida e o comércio precisa se adequar a esses avanços. Porém para isso funcionar as empresas precisam saber utilizar essa ferramenta de forma adequada para facilitar a compra de seus consumidores de forma eficiente, rápida e com menor custo possível (ALBERTIN, 2010). Para o autor, existem cinco tipos de comércio eletrônico, são eles: *Business to Business (B2B)*; *Business to Consumer (B2C)*; *Consumer to Consumer (C2C)*; *Consumer to Business (C2B)*; *Business to Government (B2G)* ou *Business to Administration (B2A)*.

Os números observados na Figura 3 demonstram o considerável crescimento de vendas pelo comércio eletrônico em 2020. Com as lojas físicas fechadas por conta da pandemia de COVID 19 a maioria das pessoas recorreram às compras online, e com isso o e-commerce teve o maior crescimento dos últimos 10 anos registrando 37% de crescimento quando comparado o segundo semestre de 2019 com o segundo semestre de 2020 (Webshoppers, nº 43, 2021).

Segundo Julia Ávila, líder da Ebit|Nielsen o crescimento já vem ocorrendo ao passar dos anos, por se tratar de uma forma prática de se comprar, porém com a pandemia houve um aumento de intensidade de compras.

2.2.1 A logística reversa de pós-venda aplicada ao e-commerce

Devido ao grande volume de logística reversa de pós- venda que existe hoje no comércio eletrônico, é cada vez mais importante que estas empresas voltem suas atenções às tratativas que envolvem as devoluções das mercadorias compradas pela internet, estas ações podem estar diretamente ligada à satisfação de seus clientes.

Segundo o Código de Defesa do Consumidor (CDC) Art. 49. O consumidor pode desistir do contrato, no prazo de sete (7) dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio (BRASIL, 1990). Desta forma, torna-se imprescindível e obrigatório um bom processo de pós-venda e logística reversa nas organizações.

A referida lei foi criada em 1990, onde a era digital e o e-commerce ainda davam seus primeiros passos em popularidade, e não atendia os anseios e frustrações das compras feitas pela internet. Com a evolução dos meios de consumo e a partir do decreto nº 7.962 de 2013, passaram a ser obrigatório que o e- commerce destaque informações para devoluções de produtos ou serviços que tenham vícios ou não atende os interesses de seus clientes, visto que a percepção ao receber o produto possa ser diferente ao da compra via internet.

Segundo Leite (2017), a administração moderna ensina que um dos critérios-chave para um relacionamento duradouro com os clientes é a garantia de fidelização deles, conquistados por meio da logística empresarial integrada e a qualidade ou o nível de serviços logísticos que lhes são oferecidos.

Costa e Lucian (2008) citam a importância da logística reversa na decisão de compra, os riscos percebidos pelo cliente nesse processo, podem ser cruciais para a

imagem construída sobre a organização. Este atendimento ao cliente pode ser considerado uma extensão da venda, tornando-se fundamental no e-commerce. Para Knebel (2009), grande parte dos processos de logística reversa já resultou na redução do tempo médio de retorno dos produtos do comércio eletrônico de vinte para sete dias. A logística reversa eficiente está se transformando em uma ferramenta de fidelização e valorização do cliente, pois ao ter uma boa experiência com a devolução do produto por qualquer motivo, fica mais receptivo ao efetuar uma nova compra pela internet.

A Associação Paulista das Agências Digitais (APADI) disponibiliza um guia para auxiliar os novos empreendedores deste mercado, onde apresenta um fluxo de processos divididos em várias etapas, desde as entradas de pedidos até a logística reversa se necessário.

De acordo com Fleury (2000), um dos desafios do e-commerce é o fato da logística ser divergente da logística tradicional, como pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3 - Principais diferenças entre logística tradicional e logística do e-commerce

Item	LOGÍSTICA TRADICIONAL	LOGÍSTICA DO E-COMMERCE
Tipo de carregamento	Paletizado	Pequenos pacotes
Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Estilo de demanda	Empurrada	Puxada
Fluxo do estoque / pedido	Unidirecional	Bidirecional
Tamanho médio do pedido	Mais de \$ 1000	Menos de \$ 100
Destinos dos pedidos	Concentrados	Altamente dispersos
Responsabilidade	Um único elo	Toda cadeia de suprimento
Demanda	Estável e consistente	Incerta e fragmentada

Fonte: Paulo Fleury (2000)

Com os dados apresentados no quadro 5 é possível observar as principais diferenças entre a logística tradicional e a logística do e-commerce onde o processo se diferencia no tipo de carregamento, características de clientes, estilo de demanda, fluxo do estoque ou pedido, tamanho médio do pedido, destinos dos pedidos, responsabilidade e demanda, comparando e destacando os desafios da logística reversa de pós-venda no e-commerce.

Para Oliveira (2011), com o poder de devolução nas mãos dos clientes, é colocada a prova o funcionamento da logística reversa no e-commerce, tornando assim um desafio para estas organizações, para tal é listado quatro etapas que podem ajudar nestas demandas.

Oliveira (2011) aponta quatro desafios para as organizações de e-commerce que devem se atentar para fidelização de seus clientes, criar uma política de devolução, melhorar ou criar os meios de comunicação, treinamento de capacitação para o operador logístico e gerenciamento de devoluções serão passos a serem adotados a fim de melhorar a qualidade do processo logístico.

3 METODOLOGIA

3.1 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa, quanto à sua finalidade é aplicada, pois gera novos conhecimentos para aplicação prática e soluções de problemas específicos (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

Quanto ao objetivo, trata-se de pesquisa descritiva, pois ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Com relação à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois interpreta os fenômenos a partir da compreensão de suas inter-relações (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

Será efetuada uma pesquisa bibliográfica, visto que constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Também será efetuado um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001) representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

3.2 Lócus da pesquisa

Foi efetuado um estudo de caso na empresa Global Móveis e Utilidades, que utiliza o e-commerce como ferramenta de vendas. Nesse sentido, a empresa acaba utilizando o canal de distribuição reverso de pós-venda para atender às solicitações dos seus clientes quanto ao retorno de bens por vícios, por incompatibilidade com as características ofertadas no site ou quaisquer retornos possíveis que se encaixarem no (CDC) Art. 49.

3.3 Técnica de coleta de dados

Foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado para obtenção das respostas que embasam esse estudo. O entrevistado foi o Roberto, Gerente de Logística da empresa Global Móveis e Utilidades.

A realização da pesquisa de campo seguiu as três etapas a seguir, com a finalidade de estruturação do estudo.

Etapa I elaboração e pré-avaliação do roteiro de entrevista: foi elaborado um roteiro de entrevista, baseadas nos objetivos propostos na Introdução.

Etapa II agendamento: foi efetuado o agendamento da entrevista que ocorreu com o gerente logístico da empresa, no dia 29/03/21.

Etapa III aplicação da entrevista: compreende a realização da aplicação do roteiro de entrevista semiestruturado, através de videoconferência, em função da impossibilidade de aplicação presencial dadas as recomendações de afastamento para prevenção do Coronavírus.

Na seção a seguir serão discutidos, analisados e avaliados os dados coletados visando à apresentação dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 Global Móveis e Utilidades

Em 1956 surgiu a Global Móveis e Utilidades. A primeira loja foi fundada em Goiânia, por Luziano Martins Ribeiro. A empresa foi construída com uma filosofia de transparência e honestidade, pois Luziano e sua equipe construíram parcerias saudáveis e concretas com seus clientes, colaboradores, investidores e fornecedores.

A Global Móveis e Utilidades expandiu seus produtos e serviços para outros estados, sendo que seu principal enfoque é o atendimento personalizado, preços competitivos e qualidade de produtos. A Global Móveis e Utilidades já adentrou várias décadas de mercado e vem se adaptando ao mercado há mais de seis décadas. A empresa procura tanto em suas lojas físicas ou pela internet, promover confiabilidade e atendimento próximo ao cliente.

A empresa Global Móveis e Utilidades hoje está presente em vários estados como exemplo: Goiás, Minas Gerais, Maranhão, Bahia, Tocantins, Mato Grosso, Pará, Amazonas, Roraima e Distrito Federal, totalizando 150 lojas. Tem como objetivo ainda participar dos mercados nos estados: Mato Grosso do Sul; Acre; Piauí; Ceará e Rondônia.

Conta com uma marca de mais de cinco mil colaboradores, assim gerando emprego e crescimento onde está instalada. Possui centros de atendimentos totalmente verticalizados com estruturas inovadoras, como porta pallets e *drive-ins*, totalmente informatizados com tecnologia WMS.

4.2 Discussão do caso

A empresa objeto de análise deste estudo efetua vendas através do e-commerce desde 2001, havendo uma significativa elevação dos valores de vendas, conforme informado pelo entrevistado.

Além das vendas presenciais nas lojas físicas, os canais de vendas no comércio eletrônico utilizados pela empresa são site da loja, pelo aplicativo, vendas por telefone (televendas) e vendas pelo WhatsApp conforme menciona o entrevistado. Conforme Albertini (2010), os tipos de comércio eletrônico utilizados pela empresa entrevistada são: o B2B que se trata das vendas realizadas de empresa para empresa e o B2C que se trata das vendas realizadas de empresa para o consumidor final.

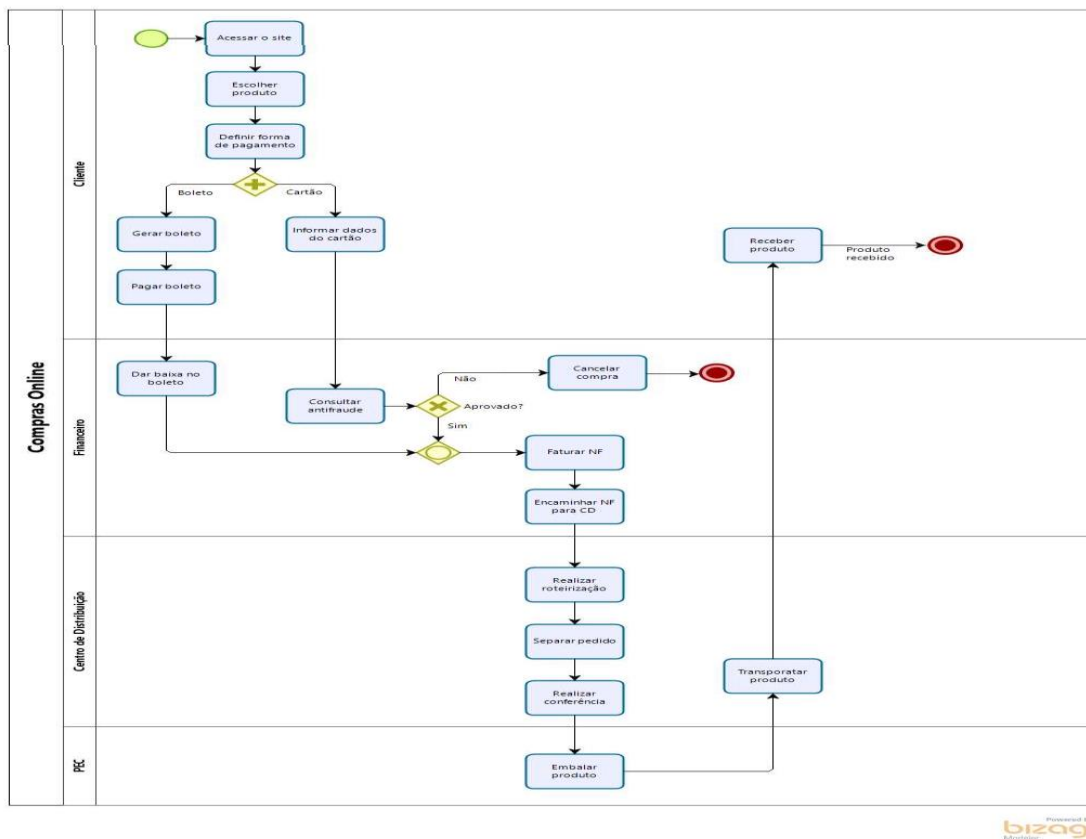
Após saber quais os canais utilizados pela empresa para efetuar as vendas através do e-commerce, buscou-se entender como é feito o processo de vendas. Segundo o entrevistado, o processo está todo mapeado e formalizado.

O processo se inicia a partir do acesso do cliente a um dos canais de vendas (site, telefone, app), momento em que efetua a escolha pelo produto de interesse. Em seguida, o cliente efetua o pagamento pelo meio escolhido e, em seguida, o pedido passa por um sistema antifraude *Clear Safe* que busca proteger a empresa de fraudes por meio de tecnologia avançada e inteligência humana especializada. Após aprovação do pagamento, a nota é faturada e encaminhada para o CD, de onde é feita a roteirização do produto. Após a roteirização o pedido segue para separação e

conferência, sendo encaminhado para os boxes de retirada. Nesse ínterim, o pedido passa por 5 ou 6 conferências, reduzindo drasticamente os níveis de perda de produção e estoque. O entrevistado exemplifica que no último inventário feito, o nível de ajustes de estoque foi zero.

A partir dos dados da entrevista, foi elaborado o fluxograma abaixo, constante na figura 1, dividido entre as etapas: cliente, financeiro, centro de distribuição e PEC.

Figura 1 - Mapeamento do processo de vendas



Fonte: elaborados pelos autores a partir de dados da pesquisa (2021)

Como pode ser observado na figura, as etapas do processo são bem definidas e executadas diligentemente para evitar erros.

Em alguns casos, o cliente solicita a devolução do produto. Essa solicitação ocorre por alguns motivos como, por exemplo: avaria no produto, produtos divergentes do solicitado, devoluções por fraude, endereço incorreto e o maior motivo da devolução que é por arrependimento da compra. De acordo com o artigo 49, do Código de Defesa do Consumidor, o cliente tem 7 dias a partir do recebimento do produto para desistir da compra, seja por não ter gostado do produto, por não ser o que ele desejava ou simplesmente por não querer o produto. Leite (2017), define categorias para retorno de bens pós-venda, dividindo-as em retorno comercial, garantia/qualidade, substituição de componentes, sendo que todas essas categorias foram identificadas no caso analisado.

Esse processo de retorno de bens pós-venda é bem definido e mapeado pela empresa e segundo Roberto, segue a seguinte sequência: quando o produto é encaminhado para o cliente o mesmo recebe um código de rastreamento do seu produto, seja ele enviado pelos correios ou por transportadora. Caso o cliente, opte por devolver a mercadoria, aciona-se a empresa Global Móveis e Utilidades e em seguida o cliente recebe um novo código de rastreio para que consiga devolver a mercadoria.

A mesma empresa que entrega o produto para o cliente realiza o processo inverso, dessa forma a empresa consegue estimar o custo com a devolução. Com o código enviado para o cliente ele consegue ir até os correios, por exemplo, e postar o produto sem que seja cobrado nada. Quando o produto chega ao centro de distribuição já existe uma equipe para realizar uma triagem para identificar o motivo da devolução, caso seja por algum defeito ele é encaminhado para a área de assistência técnica para detectar o problema e realizar o reparo, após isso ele retorna para as lojas para serem vendidos. Se o motivo da devolução for apenas à desistência da compra o produto também passa por uma triagem para saber se houve alguma avaria no produto no processo de transporte ou até mesmo na embalagem desse produto, caso o produto esteja sem avarias ele retorna para o estoque. Caso o produto tenha sofrido alguma avaria na embalagem, por exemplo, ele retorna para a loja como produto de mostruário tendo assim uma utilidade para esse produto. Se o motivo da devolução for por avaria ou problemas técnicos, após a triagem e identificação do problema a equipe responsável envia o produto para a assistência técnica, caso o problema seja solucionado o mesmo produto é enviado para o cliente, caso o problema do produto não seja solucionado é enviado outro produto para reposição ao cliente.

Para que o processo de logística reversa ocorra de forma eficiente, o processo é mapeado e segue o fluxograma. Conforme pode ser observado existe um mapeamento de todo o processo de logística reversa dos produtos, desde o momento do contato do cliente para solicitar a devolução do produto até a reposição do mesmo.

Observou-se que a satisfação dos clientes é mensurada por meio do Net Promoter Score (NPS), sendo que o nível encontrado é 70. O NPS é a ferramenta mais utilizada pelas empresas no mundo e busca medir a fidelização de seus clientes é necessário o levantamento de dados por meio de questionários aos clientes, após o levantamento destes dados os questionados, os clientes são divididos em três categorias, são elas: detratores, passivos e promotores, o cálculo desconsidera as notas aferidas dos clientes considerados passivos e calcula a diferença da média entre os detratores e promotores chegando assim a nota NPS que deve sempre ser exibido em número inteiro. Portanto, o NPS pode ser considerado uma ferramenta de mensuração da qualidade, que acaba corroborando com a gestão das empresas. Segundo Leite (2017), a administração moderna através de ferramentas, busca medir a qualidade dos serviços oferecidos para desenvolver um relacionamento duradouro com seus clientes e assim medir o nível de satisfação.

Leite (2017) aponta como estratégia de competitividade uma flexibilização no retorno dos bens de seus clientes consumidores, recuperar o valor dos estoques e

retomada dos ativos.

O entrevistado menciona algumas diferenças competitivas como, por exemplo, o rompimento da barreira entre o canal físico e o canal digital, ou seja, o cliente consegue comprar pelo aplicativo e retirar na loja ou comprar pelo totem na loja física e retirar pagando o valor do aplicativo. Barbosa (2005) afirma que um processo de logística reversa, bem gerido resulta em um atendimento ao cliente que o diferencia de seus concorrentes.

Roberto fala do interesse da empresa em priorizar a logística, para ele o departamento logístico é fundamental na escolha do cliente no momento em adquirir pelo e-commerce, tornando um desafio do e-commerce que busca fazer com que a entrega seja mais rápida e barata, ele ainda ressalta que a visão da empresa é entregar uma experiência de compra cada vez mais surpreendente, mas procuram fazer isso sem aumentar os custos com o processo logístico. Portanto, para ele um dos maiores desafios da logística reversa é controlar os custos sem afetar uma boa experiência de compra para o cliente. Ele relata que possuem outro diferencial que facilita a venda dos produtos devolvidos, quando o cliente devolve o produto por arrependimento na compra este produto é repassado as suas lojas físicas para serem vendidos novamente com descontos adicionais reduzindo assim os custos com as devoluções no e-commerce. Essa agilidade na resolução dos problemas relacionada à devolução dos produtos resulta em um diferencial competitivo para a organização (GRACO *et al*, 2014).

De acordo com o levantamento realizado pelo site de pesquisa de mercado Webshoppers houve um crescimento de 19,4% no e-commerce quando se analisa um período de 2010 a 2020 esse aumento foi ainda mais intensificado em 2020 quando houve o surto de COVID 19. O entrevistado relata que nesse período em que a empresa teve que fechar as portas, foi preciso reinventar e dessa forma conseguir inovar ainda mais na parte de comércio eletrônico, disponibilizando aplicativos e compra pelo WhatsApp para se manter presente no mercado.

Roberto cita que nenhum centro de distribuição da empresa foi fechado e foi realizado um trabalho para melhorar todo o processo de logística dos produtos. Como a empresa Global Móveis e Utilidades já havia disponibilizado a compra via e-commerce conseguiu destaque no mercado aumento relativamente suas vendas.

Com relação aos desafios que a empresa encontra no e-commerce, o entrevistado menciona as seguintes descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Desafios da Logística Reversa de pós-venda no e-commerce da Global Móveis e Utilidades

Desafios	Descrição
Entrega	Considera um grande desafio e um grande diferencial, pois o consumidor procura entrega mais rápida e preço mais baixo (trade off)
Elevado volume de devoluções	Ao mesmo tempo em que a empresa precisa oferecer uma experiência de compra surpreendente em termos de preço e prazo, precisa também equilibrar seus custos, especialmente em função do elevado volume de devoluções. Nesse sentido, a empresa investiu em multicanalidade, permitindo que o cliente compre na loja online e retire o produto na loja física, diminuindo o retorno dos bens.

Custo da Logística reversa	Por haver alto custo de frete no retorno dos bens, diversas empresas optam por não fazer logística reversa e considerar perda do produto. Isso não é possível fazer com os produtos vendidos pela empresa, como: geladeiras, fogões, sofás, armários. Nesse caso, os produtos são substituídos.
Falta de padronização do fluxo do processo	Como há uma grande variedade de itens que são vendidos pela empresa é difícil estabelecer uma padronização do fluxo reverso dos bens para a empresa.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2021)

Associando aos desafios identificados pelo entrevistado, Figueiredo (2002) menciona a dificuldade de previsão de peças de reposição, no caso da Global referente aos itens que são consertados já estando na casa do cliente. Outra dificuldade é em relação à gestão de estoques, tanto de produtos que são retornados à empresa quanto daqueles que são mais requeridos pelos clientes. Em terceiro lugar, o custo de falta de peças, que se enquadra na indisponibilidade de determinados itens impedindo a venda e consequentemente, o faturamento.

Para Roberto, a empresa Global Móveis e Utilidades lida com esses desafios da seguinte forma, priorizam fazer a retirada do produto no cliente que optou pela devolução com a mesma transportadora que entregou assim sendo possível ter uma previsão nos custos de logística reversa do produto, eles também realizam gerenciamento dos estoques distribuindo os produtos devolvidos em lojas físicas com preços diferenciados e assim reduzindo os custos. Roberto fala que é feita uma triagem dos produtos antes de serem disponibilizados para vendas, produtos que não possuem uso retornam para o estoque, os produtos que não possuem avarias são direcionados para lojas físicas, pois pode se tratar de produtos com horas de uso, sendo vendidos com promoções conforme mencionado anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo com o tema de os desafios da logística reversa no e-commerce foi levantado informações teóricas e fundamentadas sobre o comércio eletrônico e logística reversa de pós venda, assim como também um estudo de caso que busca responder os objetivos propostos.

Em resposta ao problema de pesquisa proposto: *Quais os desafios da logística reversa de pós-venda no e-commerce da empresa Global Móveis e Utilidades?* Foi possível identificar os seguintes desafios: entrega, elevado volume de devoluções, custos da logística reversa, falta de padronização de produtos.

O presente estudo teve como objetivo analisar os desafios da logística reversa no e-commerce da empresa Global Móveis e Utilidades. Para tanto, infere-se que através das análises feitas dos desafios mencionados acima que as ações desempenhadas pela empresa na venda dos produtos, experiência de navegabilidade no site e demais canais de vendas, suporte ao comprador no momento da compra, assim como conferências frequentes dos produtos antes da entrega e logística de distribuição bem estruturada, além de parceria real com os fornecedores e transportadoras são indicativos de redução do retorno dos produtos pós-venda e melhores resultados da empresa.

Foi possível identificar e descrever os processos de logística reversa pós-venda desempenhados pela empresa analisada. Observou-se que após o cliente relatar o motivo da devolução é gerado uma solicitação junto à empresa responsável para ser realizada a coleta e devolução do produto para a empresa em seguida é realizada a triagem na empresa, realocando o produto aos setores responsáveis.

Concomitantemente foi possível elencar as categorias de retorno dos itens vendidos pelo comércio eletrônico, identificando-se que a mais utilizada foi à devolução por desistência (comercial), seguidas por devolução por qualidade e substituição de componentes por pequenas avarias, com base na categorização descrita por Leite (2017).

Por último, foram identificados resultados das operações de vendas e logística reversa na satisfação do cliente. Foi possível atingir esse objetivo identificando-se que a avaliação da satisfação do cliente está dentro do NPS, à empresa se mostra competitiva dentro do mercado. Além de sua avaliação no E-bit.

A limitação encontrada foi devido ao estudo de caso ter sido realizado em apenas uma empresa, sendo assim um único caso. Por este motivo, este pode não se aplicar em todos os tipos de empresas, assim como os dados aqui apresentados podem não refletir a realidade de outras empresas ligadas ao comércio eletrônico. A partir disso existem ainda oportunidades para pesquisas futuras e podem ser mencionadas a partir do caso apresentado. Como por exemplo, quantificar a satisfação dos clientes quanto ao sistema de logística reversa apresentada, pode-se também estender essa pesquisa a outras empresas deste segmento.

Este estudo contribui para os conhecimentos sobre a importância do processo de logística reversa apontando alguns de seus desafios. Além de mostrar as dificuldades na literatura contemporânea. Contribui também mostrando que um serviço de qualidade de pós-venda influencia diretamente na confiabilidade do cliente junto à marca, uma vez tendo uma boa experiência o mesmo realizará novas compras e recomendará a empresa, melhorando a imagem e fidelizando o cliente.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de Sua Aplicação**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ABRÁLOG, **O que é logística reversa no e-commerce**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.abralog.com.br/noticias/o-que-e-logistica-reversa-no-e-commerce/> Acesso em: 08 mar 2021.
- ANDRADE, **Guia Prático de e-commerce**. 1. ed. São Paulo: Angra, 2001. BARBOSA, Adriana; BENEDUZZI, Bruno; LOUREIRO, Mauricio C; MENQUIQUE, João; ZORZIN, Gislaine. **Logística Reversa - O Reverso da Logística**.
- BERTÉ, Rodrigo. **O reverso da logística e as questões ambientais no Brasil**. 1 ed. Curitiba: Ed. Intersaberes, 20.
- CAMERON, D. **Electronic commerce: the new business platform of the internet**. Charleston: Computer Technology Research, 1997.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COELHO, L. S.; OLIVEIRA, R. C.; ALMÉRI, T. M. **O crescimento do e-commerce**

os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. Revista de Administração do UNISAL. Campinas, v. 3, n.3, p. 63-85, 2013.

CORTEZ, 2011 Ana Tereza Caceres. **Embalagens: o que fazer com elas?** Rio Claro: Viena Gráfica e Editora, 2011.

COSTA, LUCIAN, **A logística e a influencia no risco percebido em ambiente decompra on-line.**Revista de administração da UNIMEP, v.6. n. 2. Disponível em:<http://132.248.9.1:8991/hevila/RevistadeadministracaodaUNIMEP/2008/vol6/no2/6.pdf>. Acesso em: 28 set 2020.

DINIZ, SOUZA, CONCEIÇÃO, FAUSTINI. **O comércio eletrônico como ferramenta estratégica de vendas para empresa.** São Paulo, 2011.

Ebit 2021. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/empresa>. Acesso em: 22 mai 2021.

FIGUEIREDO. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: http://professorricardo.tripod.com/Artigo_1.pdf. **A logística do pós-venda.** Acesso em: 28 set 2020.

FIGUEIREDO, **A logística do pós-venda.** Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/a-logistica-do-pos-venda/> Acesso em: 09 de mar2021.

FLEURY, **O desafio logístico do e-commerce.** São Paulo, 2000. Disponível em:<https://www.ilos.com.br/web/o-desafio-logistico-do-e-commerce/>Acesso em 08 de nov 2020.

FUOCO, **Guia Valor Econômico do Comércio Eletrônico.** Vol. 1. São Paulo: Editora Globo S.A., 2002.

GUARNIERI, KOVALESKI, STADLER, OLIVEIRA: **A caracterização da logística reversa no ambiente empresarial em suas áreas de atuação: pós-venda e pós-consumo agregando valor econômico e legal,** 2006. Disponível em:https://limpezapublica.com.br/textos/ebook_2006_artigo_57.pdf. Paraná. Acesso em: 28 set 2020.

GUARNIERI, Patrícia. **Logística Reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental.** Patrícia Guarnieri 1. ed. Recife: Clube de Autores, 2011.

KNEBEL, **Logística reversa: empresas têm desafio de administrar devoluções.** **Jornal do Comércio,** Poa, 2009.

KNEBEL, Patricia. **Logística reversa: empresas têm desafio de administrar devoluções.** INTERLOG.

Lei nº 12.305, de 02 de Agosto de 2010 (Brasil, 2010).

LEITE, Paulo Roberto. **Da logística empresarial à logística reversa.** Revista BanasQualidade, junho de 2006, número 169.

LEITE, **Revista tecnolôgica,** São Paulo, Maio 2002.

LEITE, **Logística reversa - meio ambiente e competitividade,** São Paulo. 2009.

LEITE, P. R.- **Logística Reversa.** Prentice Hall. São Paulo, 2003.

LEITE, **Logística Reversa Sustentabilidade e competitividade.** 3 Ed. São Paulo. 2017.

LEITE, Paulo Roberto. **Logistica Reversa: Meio Ambiente e Competitividade.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Loja confiável. Disponível em: www.lojaconfiavel.com. 2021. Acesso em: 22 mai 2021.

MANSOR et al. **Caderno de Educação Ambiental: Resíduos Sólidos.** Secretária do Meio Ambiente.

MENDONÇA, Alzino Furtado de; ROCHA, Cláudia Regina Ribeiro; NUNES, Heliane Prudente. **Trabalhos Acadêmicos-planejamento, execução e avaliação.** Goiânia: Faculdade Alves Faria, 2008.

MUELLER, **Logística Reversa Meio-ambiente e Produtividade**, 2005. Santa Catarina. Disponível em: limpezapublica.com.br/textos/artigo01_1.pdf. Acesso em: 28 set 2020.

NAKAMURA, **Comércio eletrônico riscos nas compras pela internet**. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc0027.pdf>. Acesso em: 14 out 2020.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisa em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

OLIVEIRA, R. Roberto de Jesus Oliveira. **Aplicação da logística reversa no e-commerce**. São Paulo 2011.

ROGERS, D.S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. Going Backwards: **Reverse Logistics Practice**. University of Nevada, Reno Center for Logistics Management, 1999.

SCHNEIDER, Gary P. **Eletronic Commerce**. Cengage Learning, 11ª ed. 2015.

SMITH, Rob. SPEAKER, Mark. THOMPSON, Mark. **O Mais Completo Guia sobre e-commerce**. São Paulo: Futura, 2000, p. 74.

VALLE, Rogério; Souza, Ricardo Gabbay. **Logística Reversa: processo a processo**. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Eduardo, **Os bastidores da Internet no Brasil**. Barueri, SP, 2003.

WEBSHOPPERS, n. 43, 2021.

WEBSHOPPERS, n. 42, 2020.

Yin, **Estudo de caso planejamento e métodos**. Rio de Janeiro, 2001.

CAPÍTULO 8

O MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA QUALY FRUTY

Luiz Carlos de Faria Júnior
Pablo de Abreu
Fabricio de Sousa Santos

Resumo: Atualmente, as empresas operam em um ambiente rápido, competitivo e em constante mudança. Seu sucesso é baseado na capacidade de se adaptar às mudanças ambientais, para cumprir os objetivos organizacionais e gerir riscos dos negócios. Nesse contexto, é necessário analisar o cenário que a empresa se encontra, bem como as necessidades empresariais, buscando trazer soluções que a tornem mais competitiva. O objetivo deste estudo foi analisar como o mapeamento de processos pode contribuir para o aumento da competitividade. Além disso, mostrar que com o mapeamento de processo a empresa terá visão holística das atividades empresariais o que permite uma maior transparência e exatidão dos processos. Trata-se de uma pesquisa aplicada, utilizando-se um estudo exploratório qualitativo. A pesquisa demonstrou que o mapeamento de processos é primordial para a eficiência do departamento de produção e seus reflexos podem ser observados com o aumento da capacidade competitiva de mercado.

Palavras-chave: Mapeamento. Processos. Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer organização, a capacidade de crescer em seu ambiente geralmente baseada em economias de escopo na produção (bens ou serviços), curvas de aprendizado e inovação de processos, e isso requer o alinhamento da estratégia dentro da organização (BAGATINI, 2015). A implantação do mapeamento no setor de produção não difere da reestruturação de outros ramos de negócio que precisaram se adaptar para a sobrevivência do mercado. É necessário reformular os processos e a sua estrutura organizacional.

Nesse contexto, é importante integrar os departamentos, trazendo uma gestão voltada a processos, cumprindo prazos, metas e objetivos da organização. Segundo Ballou (2011), quando se busca resultados expressivos em um curto prazo, as mudanças devem começar exatamente pelos processos que possuem o maior potencial para tal. De acordo com Silva (2015) considera-se que para obter essa integralização a empresa precisa reunir conhecimento em tecnologia definindo padrões para as atividades produção e logística consequentemente aumentando a flexibilidade e reduzidos custos.

No cenário atual, em que países estão em isolamento social em função do Covid-19, as demandas de produção oriundas do aumento pelo consumo de alimentos *in natura* (MARCOS, 2020), reforçam ainda mais a importância de preparar a organização para a eficiência máxima de processos. Sendo assim, a presente pesquisa será norteadada pelo seguinte problema de pesquisa: Como o mapeamento

de processos pode influenciar na eficiência da produção e na competitividade da empresa Qualy Fruty?

O objetivo deste estudo foi investigar como o mapeamento de processos pode influenciar a eficiência da produção e competitividade da empresa Qualy Fruty. Ele se baseia na importância em fornecer a empresa Qualy Fruty dados qualitativos sobre o mapeamento de processos, relacionado à aplicabilidade dos processos com a sobrevivência da empresa no mercado de trabalho. De acordo com o IBGE, seis em cada dez empresas fecham suas portas com menos de cinco anos de atividade (IBGE, 2019). É necessário reconhecer os processos de negócio, bem como aqueles críticos às operações das organizações.

Este estudo terá grande importância tendo em vista ser um estudo de campo permitirá trazer dados relevantes baseados na implementação dos processos em uma empresa do ramo alimentício, o que ajudará a mesma a definir estratégias para tomada de decisões. Nos estudos realizados por Sartori et.al (2021) menciona que o mapeamento de processo contribui para o aumento da produtividade. Para Vilela et.al (2000) o mapeamento pode ser considerado como uma ferramenta gerencial e analítica capaz de identificar o fluxo de um determinado processo contribuindo para a melhoria contínua dos processos.

Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, sendo caracterizada como um estudo aplicado à empresa Qualy Fruty. Quanto aos procedimentos, é definido como um estudo de caso único.

Para tanto, este estudo foi estruturado em fundamentação teórica sobre conceitos e principais características do mapeamento de processos, bem como apresentar sobre vantagem competitiva e sua relação com os processos, metodologia, discussão do caso e dos dados coletados, conclusão e referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Marion, Dias e Traldi (2002, p.38), “O referencial teórico deve conter um apanhado do que existe, de mais atual na abordagem do tema escolhido, mesmo que as teorias atuais não façam parte de suas escolhas” Sendo assim, a pesquisa bibliográfica foi estruturada em quatro tópicos. A primeira está relacionada ao planejamento estratégico entender e a sua importância para as tomadas de decisão; a segunda parte trará conceitos e definições pertinentes ferramentas gerenciais; em terceiro será apresentado os conceitos e definições do objeto da pesquisa, delimitando aos processos envolvendo o mapeamento de processos da empresa estuda.

Durante a organização dos artigos para as discussões foram encontrados 1.108 estudos voltados ao mapeamento de processos na plataforma CAPES no idioma português, entretanto, ao direcionar para o objeto deste estudo, esse volume foi reduzido para 314 artigos publicados. O último critério de inclusão buscou relacionar os trabalhos com a vantagem competitiva, sendo encontrados 10 artigos. Nota-se também que esses artigos trazem os pontos positivos em relação à evolução do *e-commerce* no Brasil e a importância do mapeamento de processos.

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento empresarial é composto por uma multiplicidade de fatores e componentes dos ambientes: interno e externo. Apesar que muitos dos fatores externos estejam completamente fora do controle e da previsão da empresa, o planejamento serve como um norteador para as tomadas de decisões (FREITAG, 2012).

De acordo com Migliato (2004) o planejamento estratégico tem como objetivo pesquisar o futuro da empresa e formular estratégias, sendo possível desdobrar em etapas: visão da empresa; missão da empresa; análise externa; análise interna; objetivos e metas; estratégias e planos; implementação de estratégias e controle estratégico.

Baseando-se nisso, o planejamento estratégico surge como uma importante ferramenta nas tomadas de decisões, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado, de estratégias e metas diminuindo consideravelmente a possibilidade de tomadas de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo (LAPENDA, 2012). Segundo Rocha e Christensen (1995), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra.

Uma estratégia pressupõe a definição de objetivos a serem cumpridos e recursos a serem dispostos, viabilizados através de sua estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2002). Estratégia competitiva é um plano de ação de longo prazo de uma empresa que direcionada a obter vantagem competitiva sobre seus rivais após avaliar seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças no setor (SILVA et.al, 2011).

Para competir efetivamente no mercado global, uma empresa deve ter o mapeamento dos processos estrategicamente integrados. É importante que todas as estratégias e recursos da área funcional, incluindo compras e vendas, sejam consistentes com a estratégia competitiva corporativa (GONÇALVES, 2008).

As estratégias são tipicamente projetadas e empregadas para atingir objetivos - uma série de etapas adotadas para alcançar um fim pretendido. Obviamente, as estratégias dentro do campo do planejamento são empreendidas para atingir objetivos financeiros principalmente, mas também são empregadas para atingir a eficiência na produção e conseguir assim a vantagem competitiva (CONTO; ANTUNES JUNIOR; VACCARO, 2016).

Compreende que a essência para a busca da vantagem competitiva está em saber lidar com a competitividade. Na administração o termo é amplamente utilizado para conceituar planejamento estratégico. Segundo Mariotto (1991) existirá vantagem competitiva quando for existir planejamento estratégico bem implementado, capaz de gerar valor e rentabilidade destacando da concorrência.

Vasconcelos e Brito (2004) descreve que vantagem estratégica é alguma coisa que faz com que os produtos e/ou serviços de uma organização sejam identificados, diferenciando-a em seu mercado. De acordo com os autores, a vantagem competitiva somente se torna sustentável quando os concorrentes não conseguem imitá-la.

Corroborando, Vasconcelos e Brito (2004) mencionam que uma vantagem competitiva constituída de uma lucratividade acima do segmento em que a empresa está inserida. De acordo com Day e Wensley (1998) o ponto central para que exista planejamento estratégico é a vantagem competitiva sobre a concorrência.

O modelo do Planejamento Estratégico é feito sobre uma metodologia, onde o controle e a monitoração passam a ser condições necessárias para a sua aplicabilidade. Nesse sentido, o planejamento estratégico se refere à busca de antecipações e oportunidades para gerar vantagem competitiva. Além do Planejamento Estratégico, Fontanilla, Cruz e Gonçalves (2012) definem que as ferramentas de gestão se tornam essenciais para mapear os processos e produzir uma vantagem competitiva para a organização.

2.2 Ferramentas de gestão para efetividade no controle interno

As ferramentas de gestão, se usadas adequadamente, podem ser poderosas facilitadoras de mudanças e ações nas empresas. Eles podem, por exemplo, ajudar a definir e executar a estratégia, interagir com clientes e funcionários e monitorar o desempenho. Independente do porte da empresa, todas podem e devem implantar controles gerenciais, com o intuito de proporcionar auxílio direto aos administradores para tomada de decisão (ALMEIDA, 2009). Na escolha de qual modelo gerencial a empresa vai implantar é necessário validar se são bem estruturados, se possuem uma boa relação custo/benefício e apresenta uma margem de segurança aceitável, para que as metas sejam alcançadas (SILVA, 2015).

Dentre as ferramentas de gestão destacam-se, o sistema de controle interno que protege a organização contra os riscos financeiros, o estratégico e o de reputação. Compreende-se que para ter sucesso em um ambiente em constante mudança, é imperativo que as empresas obtenham e mantenham sua vantagem competitiva. Uma das maneiras pelas quais a vantagem competitiva pode ser obtida e sustentada é através da eficácia de sua estrutura de Controle Interno (LOUREIRO, 2010)

Em termos de gestão, os controles internos garantem que os princípios básicos de seus negócios permaneçam operacionalmente eficientes e eficazes. Sendo seu objetivo aumentar a eficiência operacional, melhorar a confiabilidade dos relatórios financeiros e cumprir as leis aplicáveis.

Attie (2011, p. 195) menciona que o controle interno possui quatro objetivos principais, que são: “a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e a aderência às políticas existentes”.

Trata-se de mecanismos, regras e procedimentos implementados por uma empresa para garantir a integridade das informações financeiras e contábeis, promover a prestação de contas e evitar fraudes. Além de cumprir as leis e regulamentos e impedir que os funcionários roubem ativos ou cometam fraudes, os controles internos podem ajudar a melhorar a eficiência operacional, melhorando a precisão e a pontualidade dos relatórios (ALMEIDA, 2009).

Nesse aspecto, as auditorias internas avaliam os controles internos de uma empresa, incluindo seus processos de governança corporativa e contabilidade. Eles

garantem a conformidade com leis e regulamentos, relatórios financeiros precisos e oportunos e coleta de dados, além de ajudar a manter a eficiência operacional, identificando problemas e corrigindo lapsos antes que sejam descobertos em uma auditoria externa. Às auditorias internas desempenham um papel crítico nas operações e na governança corporativa de uma empresa (CASTRO, 2010).

Segundo Coso (2013), controle interno é um processo constituído de 5 elementos, que estão inter-relacionados entre si. São eles:

- Ambiente de controle trata-se de um conjunto de padrões, processos e estruturas que fornecem a base para a realização de controle interno em toda a organização
- avaliação de risco como sendo um processo dinâmico e iterativo para identificar riscos de fontes externas e internas
- Atividade de controle onde as ações serão estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir que as diretrizes da administração para mitigar riscos à consecução dos objetivos sejam cumpridas
- Informação e comunicação são necessárias para que a organização realize responsabilidades de controle interno para apoiar a consecução de seus objetivos
- Atividades e monitoramento utilizando avaliações contínuas, avaliações separadas ou alguma combinação dos dois são usadas para verificar se cada um dos cinco componentes do controle interno, incluindo os controles que afetam os princípios de cada componente, está presente e funcionando.

Observa-se que os elementos destacados auxiliam o mapeamento de processos tendo em vista que objetiva a continuidade. Nesse caso, o controle interno contribui para que a eficiência seja efetiva, assim como busca maior segurança das informações e processos operacionais das organizações (CALDEIRA, 2018).

2.3 Gestão de Processos

Organização é o processo de identificar e agrupar o trabalho a ser executado, definindo e delegando responsabilidade e autoridade e estabelecendo relacionamentos com o propósito de permitir que as pessoas trabalhem juntas de forma mais eficaz na realização dos objetivos (DI DOMENICO, 2012).

O termo “processo” aparece em várias situações, podendo ser utilizado para definir uma sequência de atividades: processos jurídicos, processos químicos, processos de produção siderúrgica, etc (BALDAM, 2008).

As teorias de processo tiveram seu início ligada a teoria da organização, gestão estratégica, gestão de operações, dinâmica de grupo e estudos de comportamento gerencial.

A gestão de processos está ligada a práticas de melhoria e desenvolvimento de processos dentro da organização. Contudo, gestão por processos refere-se à interação entre os processos da organização (GORTE, 2015). O quadro 1 representa de maneira simplificada a diferença entre organização tradicional e a organização voltada para os processos.

Quadro 1 - Comparativo entre Organização Tradicional x Organização por Processos do Negócio

Características	Organização tradicional	Empresa orientada para os processos
Foco	Na organização	No cliente (externo / interno)
Responsabilidade	Tarefas individuais	Processo inteiro/resultados
Estrutura	Vertical/ Departamentalização	Horizontal/ processos essenciais/ proprietário do processo Forte
Integração	Fraca	
Equipes	Funcionais / Dirigidas	Multifuncionais / autodirigidas
Cultura	Resistência à mudança/ autocracia/ desconfiança / Individualismo	Aprimoramento contínuo / confiança / colaboração / eficiência

Fonte: UCHOAS, (2017)

A gestão por processos, pode ser apresentada pelo termo *Business Process Management* ou pela sigla BPM; ou seja, gestão de processos organizacionais “tradução nossa”), assim, entende-se que organização precisa ter processos descritos para que possa conseguir gerar benefícios ou seja, a organização gerenciada pelos seus próprios processos (KIPPER, 2011).

No sentido mais amplo, eles podem ser definidos como conjuntos de tarefas e atividades que, juntas - e apenas juntas - transformam entradas em saídas. Dentro das organizações, essas entradas e saídas podem ser tão variadas quanto materiais, informações e pessoas. Exemplos comuns de processos incluem desenvolvimento de novos produtos, atendimento de pedidos e atendimento ao cliente; candidatos menos óbvios, mas igualmente legítimos, são a alocação de recursos e a tomada de decisões.

Toda empresa possui o seu conjunto de atividades interligadas que objetivam trazer algum valor específico, podendo estar relacionado ao cliente interno ou externo. Nesse sentido, para que se tenha uma vantagem competitiva é necessário que compreender que a organização é a soma dos processos, bem como uma visão analítica de seus macroprocessos (KIPPER, 2011).

Para Ferreira (2014) a gestão por processos traz valor nas organizações modernas. Uma vez que está associado com o desempenho da empresa, envolvendo os processos de trabalho mais eficientes. Nesse sentido, pode-se observar que existe três tipos de processos organizacionais dentro da empresa

- a) Processos primários que estão relacionados a entrega final do produto, tornando-o essencial dentro da organização.
- b) Processos de apoio referem-se aos processos que não necessariamente agrega valor ao cliente, entretanto permite de forma indireta que o produto seja entregue.
- c) Processos de Gerenciamento que trata da parte gerencial da organização, seu principal papel é controlar e coordenar os processos primário e de apoio.

A gestão de processos aborda três linhas dentro de uma organização, sendo elas: a) gestão de negócio; b) gestão da qualidade total; c) tecnologia da informação. O que contribui para uma dificuldade de encontrar na literatura um conceito que expresse a amplitude multidisciplinar (DE BRUIN; DOEBELI, 2009).

2.3.1 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é o ato de criar um diagrama de fluxo de trabalho com o objetivo de obter uma compreensão mais clara de como um processo e seus processos paralelos funcionam, assim é possível controlar e identificar os possíveis "gargalos". Esses mapas são comumente chamados de fluxogramas ou diagramas de fluxo de trabalho. De acordo com Cavaglieri e Juliani (2016) o mapeamento é uma maneira de entender todas as etapas necessárias para concluir um fluxo de trabalho, bem como reconhecendo possíveis desperdícios de tempo e recursos, bem como permite que se tenha os registros de não conformidades que podem prejudicar os resultados da empresa.

Geralmente, o mapeamento de processos é feito para estabelecer padrões ou procedimentos de execução da empresa, entretanto, quando a empresa não utiliza o mapeamento de processos, acaba tendo dificuldade em controlar as variáveis, identificar o mapeamento tem como objetivo identificar os gargalos, antecipar possíveis rupturas, ou até mesmo auxilia no planejamento estratégico (DI DOMENICO, 2016).

Os mapas de processos inspiram os profissionais a considerar como tornar sua organização mais eficaz pensando em seus fluxos de trabalho. De acordo com Wildauer (2015), o mapeamento de processos pode ser compreendido como uma ferramenta gerencial cujo intuito está na análise da estruturação da empresa. Bem como permite que se tenha uma comunicação assertiva com os colaboradores. Corroborando, o autor cita esse tipo de padronização dos processos atuando como um guia dentro da organização podendo ser repassada a todos os colaboradores (SILVA, 2014).

Segundo Kipper (2011), para mapear um processo primeiramente faz-se necessário uma representação gráfica com descrições ilustrativas de como as coisas são feitas nas atividades. Para o autor, é primordial que sejam realizadas entrevistas com os responsáveis de cada processo na organização. Pois, pode-se identificar as principais áreas de pontos fortes e fracos no processo existente, de modo que a contribuição de etapas individuais no processo.

Nesse contexto, assim como as organizações possuem estruturas hierárquicas, os processos também são identificados por uma escala, sendo divididos em macro processos, subprocessos e atividades (GONÇALVES, 2000). Esta hierarquia é assim apresentada: (Harrington, 1993, 1997; Davis e Weckler, 1997):

- Macroprocesso – processo mais amplo, envolvendo toda a estrutura organizacional e impacta na missão da organização
- Processo – é um conjunto de atividades com alta complexidade (conectadas), relacionadas e lógicas, que visam cumprir um objetivo específico;
- Subprocesso – Pertence ao processo sendo um conjunto de operações e tem um objetivo específico, normalmente são classificados de média complexidade;

- Tarefa ou Etapa – São um conjunto de atividades necessárias e suficientes para a execução de cada subprocesso.
- Atividades – São um conjunto de atividades necessárias e suficientes para a execução de cada subprocesso.

2.3.1.1 Técnicas de Processos

No âmbito gerencial há várias técnicas capazes de trazer maior eficiência para o mapeamento de processos. Nesse sentido, a melhor escolha para mapeá-los dependerá do tipo de negócio da empresa (OLIVEIRA et.al, 2010) Sendo assim, as principais ferramentas no mapeamento de processos são: Diagramas SIPOC; mapas de processos BPMN; Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM); Modelo IPO (entrada-processo-saída); 5S; PDCA (JURANDI, 2020).

Dentre as ferramentas mencionadas, a mais comumente conhecida é a ferramenta de BPMN, utilizada para otimizar os processos de negócios e reestruturá-los. A reestruturação e reengenharia de processos de negócios trata-se do redesenho drástico de todos os processos da empresa. Algumas empresas optaram por mapear seus processos porque estão realizando um planejamento estratégico ou desenvolvendo métricas para relatórios.

Nesse sentido, é possível modelar, implementar e automatizar fluxos de trabalho de negócios com o intuito de melhorar o desempenho corporativo e, conseqüentemente, minimizar erros, identificar ineficiências e falhas de comunicação (SCHWARZROCK et.al, 2017). Segundo Roeser e Kern (2015), a ferramenta BPMN tornou-se uma tendência gerencial, sendo assunto de diversas pesquisas na literatura, indicando que o método tenha alcançado um nível significativo de maturidade. Observa-se que o processo de venda envolve todos os departamentos da empresa em seu macroprocesso.

2.4 Vantagem Competitiva

A noção de vantagem competitiva, ou a possibilidade de uma empresa se destacar e superar o mercado, pode ser observada no modelo teórico de competição monopolística de Chamberlin (1933). Inicialmente, o termo aparece de forma eventual. Ansoff (1965, p. 93) compreende que se trata de uma “posição concorrencial” vantajosa obtida pelo ajuste de produtos a mercados.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) a busca pela vantagem competitiva nas empresas, surgiu em 1970, “através de diversas correntes de pensamento econômico”. Vários autores na década de 70 ligados a práticas empresariais, estratégias ou políticas de negócio começaram a mencionar a competição como vantagem, principalmente nos EUA devido ao aumento de importação dos produtos japoneses.

Nesse sentido, as vantagens competitivas podem ser compreendidas como as posições únicas que uma organização desenvolve vis-à-vis seus competidores por meio de seu padrão de implantação de recursos e / ou escopo de decisões.

Para South (1981) vantagem competitiva é aquela que oferece a oportunidade de rentabilidade sustentada em relação aos concorrentes, em vez de uma

circunstância na qual os lucros são captados por empresas com posições semelhantes lutando por volume de vendas e participação de mercado (BRITO; BRITO, 2012).

De acordo com Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) na década de 1980, Porter ao analisar as empresas de sucesso criou uma estrutura de como os líderes poderiam pensar estrategicamente sobre como vencer a concorrência.

Porter com base nos estudos de Albert Humphrey (1960) sugeriu que as empresas analisassem cinco critérios importantes, que Porter chamou de Cinco Forças, para obter uma compreensão do cenário competitivo.

Segundo Porter (1985), existem três tipos de estratégias competitivas implementadas pelas empresas em todo o mundo: liderança no custo total; diferenciação e enfoque. É necessário que as empresas entendam os princípios fundamentais deste conceito que os ajudarão a tomar decisões de negócios assertivos no curso da ação.

De acordo com Porter (1985) a liderança em custos está relacionada à capacidade de uma empresa de criar economias de escala por meio de operações extremamente eficientes que produzem um grande volume. Enquanto a diferenciação está ligada a capacidade de uma empresa de criar um produto difícil de replicar, atendendo assim a necessidades de nicho. O fortalecimento de uma imagem permite organização vender seus produtos ou serviços com um preço acima da média para aqueles produtos similares. Já o enfoque concentra-se em segmentos de mercado específicos, ou seja, consegue encontrar segmentos do mercado que não são explorados por empresas maiores (MARIOTTO, 1991).

Um conceito importante que se destaca na competição é a "cadeia de valor". O valor que uma empresa cria é medido pelo valor que os compradores estão dispostos a pagar por um produto ou serviço. Uma empresa é lucrativa se o valor que cria exceder o custo de execução das atividades de valor. Para obter vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa deve realizar essas atividades a um custo menor ou realizá-las de uma forma que leve à diferenciação e a um preço (MARIOTTO, 1991). As empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva frente aos seus competidores. A superioridade na criação de valor propicia capacidade de manobra e estratégias de competitividade (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006).

Nesse contexto, a análise SWOT tornou-se uma importante ferramenta para o direcionamento estratégico para a organização, ou seja, visa compreender o cenário momentâneo e identificar o posicionamento das marcas ou produtos que fazem parte da análise. Tendo o objetivo de dar um direcionamento estratégico para a organização baseando-se em seu ambiente interno e em seu ambiente externo. A análise aponta as forças, fraquezas, oportunidades e as ameaças que podem influenciar no desenvolvimento da empresa no mercado (FILIPPI, 2017).

O desempenho pode ser comparado como um termômetro que mede a capacidade da organização de manter seus valores e de produzir com os recursos que tem disponível (BERTON, 2003). A análise concentra-se em três resultados principais: primeiro, o desempenho do valor para o acionista; segundo, desempenho

financeiro; e terceiro, desempenho de mercado. Ou seja, pode ser mensurado por meio da percepção comparativa dos resultados obtidos pela organização (LOTTI; GOMES, 2020).

Cada organização, para avaliar o grau de utilidade e conveniência de suas atividades, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos, requer a determinação e classificação dos indicadores de desempenho vitais, como por exemplo: a) lucratividade b) Produtividade c) qualidade d) estratégia. Esses indicadores vão auxiliar a gestão no controle e identificação das necessidades organizacionais (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

A capacidade operacional está relacionada a como a empresa atende seus clientes por meio de tecnologias e processos operacionais. Uma empresa ganha vantagem, nos casos em que sua capacidade operacional permite ser mais eficiente, flexível e de alta qualidade em sua operação e mais rápida em resposta às necessidades do cliente. Especificamente, trata-se dos fatores como, planejamento e desenvolvimento (P&D), competências essenciais, capacidades específicas de negócios e pontos fortes de fabricação.

Para Storopoli (2015) o desenvolvimento organizacional considera dois canais de origem: exploração externa (*exploration*) relacionado a adaptabilidade da empresa em meio a fatores externos e a exploração interna (*exploitation*) que alinham os processos, recursos e capacidades internas da organização.

Quando a empresa visa o aumento de sua eficiência focada em ganhos de produtividade, ao longo do tempo acaba reduzindo sua capacidade criativa a responder às pressões de competitividades no mercado. Para que possa solucionar esse gargalo, as empresas que aumentam sua força operacional, atendendo de forma rápida as demandas e oportunidades de mercado (PORTER, 1999). Esse ajuste entre a empregada aos seus processos, tecnologias e capacidades, relacionados à identificação de oportunidades ou demandas nos mercados em que atua caracterizam uma empresa ambidestra (STOROPOLI, 2017).

O comportamento ambidestro das organizações permite-lhe criar um equilíbrio entre sua atenção e ênfase ao alinhamento de seus recursos e capacidades internas e sua flexibilidade estrutural que lhe permite manter sua eficiência competitiva (STOROPOLI, 2015). As estratégias de adaptação à mudança são vitais em termos de oportunidades de transformação, observando as flutuações no mercado, as ameaças ambientais para obter vantagem competitiva. A organização deve equilibrar as mudanças recorrentes no ambiente e suas rotinas diárias para que ocorra ambidesteridade. Abaixo um resumo apresentando com os principais autores e suas contribuições a presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia utilizada foi a exploratória, pois permitiu investigar as vantagens do mapeamento de processos para aumento da competitividade da empresa Qally Fruty. Tendo em vista que, a pesquisa exploratória procura explorar um problema, de

modo a fornecer informações para uma investigação mais assertiva. Visando ter uma maior proximidade com o tema, que pode ser construído com base em hipóteses ou intuições (GIL, 2008). No que diz respeito à sua natureza da pesquisa tratou-se de uma pesquisa aplicada.

O estudo apresentou uma abordagem qualitativa. Escolher um design de pesquisa pressupõe uma certa visão de mundo, requer a definição como um investigador seleciona sua amostra, coleta e analisa dados e contempla assuntos como validade, confiança e ética.

Sendo considerado como descritivo, pois buscou descrever o funcionamento do mapeamento de processos para o aumento da qualidade dos produtos da empresa estudada, tendo assim um aumento na competitividade de mercado. De acordo com Cervo e Bervian (2002) a pesquisa descritiva está relacionada ao registro, análise e correlação entre fatos ou fenômenos, sem manipulá-los procurando evidências sobre a frequência e sua relação e conexão.

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa adotou por realizar um estudo de caso único, procedimento que permitiu investigar o fenômeno no ambiente que ocorreu, realizando uma análise sob o seu considerando seu contexto e conjuntura local (YIN, 2015), o procedimento adotado caracteriza-se pela profundidade da investigação (CRESWELL, 2007).

Para confecção do estudo de caso, realizou-se uma entrevista com a Sr Anderson Santos, gestor de produção, responsável pelo planejamento e execução da área de produção da empresa. O entrevistado possui 6 anos de empresa, e sua experiência foi primordial para que se pudesse realizar o levantamento dos dados de forma fidedigna.

Ainda utilizou a técnica da pesquisa documental, a qual permitiu analisar documentos internos, por meio do qual foram extraídos dados da empresa Qualy Fruty, para compreender o mapeamento de processos e seus resultados para a empresa.

3.2 Descrição dos métodos adotados

No primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio de artigos publicados em revistas científicas no idioma português do período 2015 a 2020. Utilizando os seguintes descritores: mapeamento de processos, ferramentas gerenciais e vantagem competitiva. Entende-se que bibliográfica tem o objetivo de aprofundar no tema escolhido.

A pesquisa bibliográfica é então feita com o intuito de levantar um conhecimento disponível sobre teorias, a fim de analisar, produzir ou explicar um objeto sendo investigado. A pesquisa bibliográfica visa então analisar as principais teorias de um tema, e pode ser realizada com diferentes finalidades (CHIARA et al., 2008, p. 25).

Em um segundo momento foi realizada uma entrevista com um questionário que procura fornecer embasamento prático.

3.3 Tratamento dos dados

A primeira tabulação de dados consistiu em observar como eram realizados os processos dentro da organização. Em segundo, foi analisado manuais de procedimento padrão (POP), entendimento do negócio, a fim de permitir uma análise comparativa para apresentar possíveis mudanças na gestão de processos.

Foi realizada uma entrevista técnica com o gerente de produção da empresa Qualy Fruty composta por 12 perguntas abertas. Tendo em vista o cenário enfrentado durante a pandemia COVID 19 o roteiro de entrevista disponibilizado por meio do *Google Forms* e o link enviado por e-mail. Após análise das respostas foi realizado uma discussão entre os achados da literatura e os principais pontos mencionados durante a entrevista.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Foi realizada uma pesquisa sobre o mapeamento de processos, buscando compreender a importância para o departamento de produção da empresa pesquisada. O intuito da pesquisa realizada foi investigar como as ações de mapeamento de processos realizadas influenciaram a eficiência da produção e competitividade na empresa Qualy Fruty.

4.1 A empresa Estudada

A pesquisa foi realizada na empresa Qualy Fruty cuja razão social é Verde Serrano Alimentos Eireli – ME, a atividade principal é a Fabricação de outros produtos alimentícios minimamente processados. Fundada em fevereiro de 2013 na cidade de Bonfinópolis em Goiás, entrou no mercado regional com a missão de assessoramento da cadeia produtiva de vegetais minimamente processados.

O processamento mínimo se baseia em submeter vegetais e frutas a alterações físicas como: lavagem, descascamento, fatiamento e corte, podendo em alguns casos o tratamento químico. O objetivo desse tipo de atividade industrial é tornar os alimentos pronto para o consumo ou preparo. Devendo apresentar atributos de qualidade, mantendo suas características nutritivas e sensoriais, como cor e sabor.

Dentre os seus principais clientes estão restaurantes e hospitais da região metropolitana de Goiânia. Existe também uma demanda, ainda discreta, em supermercados, tendo em vista a conveniência e a praticidade para o consumidor final.

O responsável técnico pela indústria está habilitado conforme legislação do respectivo conselho de classe e qualificado com a formação apropriada, experiência e/ou treinamento. Sua principal responsabilidade é monitorar por meio de procedimentos de ações corretivas e preventivas. A empresa atua na produção de processamento de 08 tipos vegetais descritos no Quadro 2.

Quadro 2 - Relação de vegetais minimamente processados.

N	Vegetais
01	Abobrinha verde
02	Abóbora cabutiá
03	Batata inglesa

04	Batata doce
05	Beterraba
06	Cebola
07	Cenoura
08	Chuchu

Fonte: Retirado no Manual da empresa Qualy Fruty.

A escolha desses produtos se deve ao fato da durabilidade *in natura* ser maior, e não necessitar de um sistema refrigerado para a manutenção, como é o caso por exemplo dos vegetais folhosos.

4.2 O processo de manipulação dos vegetais na Qualy Fruty

Os produtos são adquiridos no Centrais de Abastecimento de Goiás (CEASA) são armazenados conforme suas características, ou seja, vegetais tipo cebola e abóbora cabutiá são estocados em temperatura ambiente em caixas ou sacos sobre paletes e os demais produtos (cenoura, beterraba, chuchu, batata) são armazenados sob refrigeração 20° graus em paletes e caixas plásticas.

Conforme informado pelo responsável técnico entrevistado, as características mais importantes para a qualidade final do produto processado são a aparência, a cor, a firmeza, o aroma, a ausência de lesões e defeitos e de sintomas de doenças. Os vegetais que nesta etapa apresentarem características indesejáveis ao processamento, como lesões físicas, podridões e outros sinais de deterioração, são rejeitados.

Foi explicado pelo entrevistado que ao chegar na empresa, o primeiro processo executado é a manipulação dos vegetais, dentro desta etapa existem várias atividades. A primeira tarefa engloba três atividades: enxágue, descasque e toaletagem.

O enxágue dos vegetais é realizado com água limpa em máquina com movimentação mecânica. São retirados da máquina e colocados em caixas e seguem para a sala de descasque e toaletagem, que serão explicadas a seguir.

O vegetal pré-higienizado pode seguir uma linha diferente para o descasque conforme suas características descritas no Quadro 3, esta é a segunda atividade do processo de produção.

Quadro 3 - Procedimento de descasque

Tipo de vegetal	Procedimento
Chuchu, cenoura, batata, batata doce.	Descasque mecânico, depois enviado para a mesa de toaletagem, depois para a sala de sanitização.
Cabutiá	Descascada nas lixadeiras e segue através do óculo para a sala de sanitização;
Cebola	Descasque manual e siga para a mesa de toaletagem, depois para a sala de sanitização.
Abobrinha	Aparas e retirada manual das sementes; segue para a rosca sem fim e mesa de toaletagem, depois para a sala de sanitização.

Fonte: Retirado no Manual da empresa Qualy Fruty.

A próxima atividade é a toaletagem (Limpeza) dos vegetais, a qual ocorre em uma esteira mecânica, para retirar talos ou algum vestígio de casca que tenha ficado,

e para facilitar a etapa de corte. Materiais e equipamentos: Paletes, máquina de descascar, rosca sem fim, esteira, lixadeiras, mesa de inox, esteira deslizante.

Segundo o entrevistado, na atividade de sanitização os vegetais seguem para a máquina onde ficam em imersão em solução clorada 200 ppm por 10 minutos e por movimentação mecânica da água caem em uma esteira e seguem para o enxágue, caem novamente em uma esteira e são acondicionados em caixas para serem levados por um óculo (pequenas aberturas) para a próxima etapa. Nessa parte do processo, foi identificado a tarefa de corte e manipulação dos vegetais, composto por três atividades: corte, centrifugação e sanitização.

Os vegetais são centrifugados, a fim de retirar-se o excesso de água da superfície dos mesmos. Foi explicado que a finalidade dessa operação é reduzir a umidade no interior da embalagem e evitar o desenvolvimento de microrganismos, que diminuem a vida útil do produto final.

Por fim, o produto chega à mesa de pesagem para o procedimento de envase, momento que o produto é acondicionado em sacos de plástico, pesados e selados à vácuo na máquina termosseladora elétrica.

Nessa etapa final, o produto já embalado é submetido a uma inspeção visual para se ter certeza da integridade da embalagem, evitando-se a entrada de ar e a possível contaminação.

Após o envase é feito a rotulagem, no rótulo da embalagem devem constar as seguintes informações:

- Nome do vegetal;
- Peso líquido do produto;
- Data de fabricação;
- Prazo de validade.

Após a rotulagem encaminhe-se o produto final para o setor de armazenagem, a qual ocorre em câmaras de refrigeração. Os produtos embalados são colocados em caixas vazadas de plástico sob refrigeração à temperatura entre 0°C a 7°C. O uso da temperatura adequada – no armazenamento e na distribuição – é um dos fatores mais importantes para a manutenção da qualidade e a segurança dos vegetais minimamente processados, porque reduz o desenvolvimento de microrganismos deteriorantes ou dos transmissores de doenças ao homem (microrganismos patogênicos).

O produto refrigerado será distribuído conforme a comercialização, a qual deve ocorrer dentro do prazo de *shelf life* (vida útil). O transporte é realizado em veículo monitorado pelo equipamento *thermo king* (sistemas de controle de temperatura de transporte para caminhões) mantendo a refrigeração.

Na Figura 8 está apresentado todo o processo de produção, figura que acessada por meio da pesquisa documental da empresa estudada, ressalta-se que o desenho foi feito com base em uma ferramenta de gestão de processo, a ferramenta BPMN.

Observa-se que o BPMN permitiu estabelecer um padrão para representar os processos graficamente, conforme apresentado por Roeser e Kern (2015) que conforme os autores desenhar o processo facilita identificar os gargalos na produção,

a empresa então usa essa ferramenta para ver quais os pontos que precisam ser constantemente monitorados pelo gerente de produção.

4.3 Contribuição do mapeamento de processos para a eficiência e competitividade da empresa Qualy Fruty

As ferramentas de mapeamento aplicadas às organizações são capazes de agregar maior valor por meio da identificação, mapeamento e monitoramento de seus processos (DI DOMENICO, 2016). Nesse sentido, buscou-se compreender qual a influência da competitividade por meio de entrevista, na qual as perguntas buscaram identificar a relação entre a competitividade e o mapeamento de processos da empresa estudada.

Baseando-se no entendimento de Kipper (2011) uma organização voltada a processos torna-se competitiva no mercado quando é reconhecida a eficiência de uma gestão voltada a processos. Assim, pergunta-se em que momento a gerência percebeu a necessidade de mapear a produção. O gestor de produção da empresa respondeu que o fator decisivo foi o aumento da demanda de produção sendo necessário descobrir uma maneira de aumentar a produtividade com o quadro de funcionários existentes. Nesse sentido, Camargo (2018) acrescenta que o mapeamento permite otimizar as tarefas eliminando gargalos.

No caso da empresa estudada, à medida que os gestores compreenderam os fatores de impacto nos processos, foi possível ter uma tomada de decisão mais assertiva quanto às mudanças nos procedimentos produtivos. Segundo o entrevistado, para a implantação do mapeamento de processo, foi necessário a contratação de profissionais qualificados para desenhar os processos e propor melhorias, na empresa Qualy Fruty houve a contratação de uma engenheira de produção.

Foi possível identificar durante a entrevista com o gestor que o ponto crucial do processo de produção que exige um maior controle da gerência é a inspeção visual realizada na linha de corte, tendo em vista que o produto não pode ter cascas ou tamanhos muito assimétricos. Hoth (2011) esclarece que embora a verificação do produto final seja importante, a inspeção precisa ser nas diferentes etapas do processo produtivo, pois assim permitirá a empresa conseguir detectar os defeitos e correção do problema com maior rapidez. Assim, a empresa optou por contratar um colaborador para ficar responsável pela inspeção dos produtos.

Em relação a ferramenta para mensurar a eficiência dos processos, o gestor citou que o relatório da quantidade por hora/dia/mês, assim como, o controle de devoluções permite que a empresa verifique o nível de produtividade nos processos. Como resultado, a empresa identificou que o relatório contribuiu para que pudesse ser projetado com antecedência os pedidos aos clientes. Assim como, aprimorar o planejamento da produção. De fato, a segurança das informações e processos operacionais das organizações é fator primordial para o alcance da eficiência (CALDEIRA, 2018).

Contribuindo com os achados, o mapeamento também pode auxiliar a empresa a obter um maior controle interno. Quando o relatório traz informações precisas,

permite uma tomada de decisão mais assertiva dentro da organização. Embora a empresa estudada não tenha um departamento voltado ao controle interno, foi observado que existem mecanismos de controle que suprem essa ausência, como por exemplo os indicadores de desempenho e produtividade.

Para identificar esse crescimento, a empresa pode se subsidiar de indicadores de desempenho que permite mensurar a capacidade da organização de manter seus valores e de produzir com os recursos que tem disponível. A empresa utiliza o 4 indicadores:

- 1) Indicador do valor de ticket médio para que possa entender a dinâmica de venda, bem como o nível de competitividade da empresa, dado pela cálculo:
 - i. ***Faturamento em determinado período / quantidade de clientes ativos no período.***
- 2) Índice de entrega ao cliente-fornecedor cujo objetivo é acompanhar a capacidade da empresa na entrega do produto, utilizando o cálculo:
 - i. ***Número de pedidos entregues / número de pedidos solicitados***
- 3) Eficiência do setor “gargalo” para que se possa medir a eficiência diária do setor baseando-se no cálculo:
 - i. ***Produtos acabados / programação da produção diária***
- 4) Qualidade: tem como objetivo medir a qualidade do produto final sendo o cálculo:
 - i. ***Quantidade Produzida - (Quantidade Defeituosa + Reprocessada) / Quantidade Produzida***

Questionado sobre quais os indicadores que a empresa utiliza para acompanhar o processo produtivo, o entrevistado explicou que os principais para acompanhamento do processo são os de produtividade e qualidade, que são indicadores 3 e 4 descritos anteriormente.

Sobre quais as principais vantagens a curto prazo identificadas após a implantação do processo, o gestor relatou que houve uma diminuição das avarias e aumento de 66% da capacidade produtiva. Fato esse comprovado com uma análise horizontal comparativa dos meses antes e após o mapeamento de processos. Logo, esse aumento permitiu que a empresa conseguisse atender 5 novos clientes, e consequentemente obter um aumento da receita bruta de vendas em 17% identificadas nos resultados do mês.

As devoluções, bem como o número de reclamações servem como um direcionador para identificar possíveis falhas na produção que possa comprometer o produto final. Com essa resposta, foi possível compreender que a empresa se preocupa com a qualidade do produto final, ou seja, o posicionamento da empresa para obter vantagem competitiva sobre seus rivais, está na diferenciação e preço (PORTER, 2005). Baseando-se nisso, outro fator que contribuiu para agregar valor de mercado a empresa está relacionado a redução de devoluções dos produtos. Antes do mapeamento do processo, o produto será devolvido porém não existia um monitoramento ou uma análise mais minuciosa para entender a razão daquela devolução. O mapeamento de processo permitiu identificar qual tarefa ou atividade impactou, podendo ser desde uma troca de pedido, ou qualidade do produto. Segundo

Carvalho o relatório de devolução traz uma visão holística em como o produto final está sendo recebido no mercado é pode ser considerado também como um indicador de desempenho operacional.

Logo, a entrevista trouxe uma contribuição significativa para esse estudo, pois foi possível compreender que o mapeamento contribui para o aumento da capacidade produtiva, consequentemente agrega na qualidade do produto, traz valor de mercado tornando a empresa competitiva no segmento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desse estudo permitiu compreender por meio por meio do mapeamento de processos no departamento de produção da empresa Qualy Fruty a influência para o aumento da competitividade organizacional. Foi possível identificar a importância da gestão por processos em empresas no ramo de produção alimentícia e assim, responder a problemática proposta atendendo aos objetivos desenhados.

O referencial teórico deste estudo demonstrou, por meio de uma revisão bibliográfica, sobre mapeamento de processos, bem como suas ferramentas. Observou-se que dentre as ferramentas em destaque a BPM contribui para a empresa automatizar os processos, sendo que a sua aplicabilidade tem reflexos em outros setores da empresa, como por exemplo, financeiro, atendimento, marketing entre outros.

A pesquisa de campo possibilitou responder ao problema de pesquisa proposto, como o mapeamento pode influenciar a competitividade da empresa?

Demonstrando que a eficiência da produção está diretamente ligada a competitividade da empresa no mercado, uma vez que ao conseguir atender as expectativas do cliente, gera uma cadeia de valor que dificilmente poderá ser copiada pela concorrência. Nota-se que os mapas de processos auxiliam a gerência a tornar a organização mais eficaz por meio dos seus fluxos de trabalho. O escopo do mapeamento de processos de negócios apresenta as atividades de ponta a ponta, ou seja, pode incluir diferentes departamentos e equipes, inclusive parceiros externos.

Foi constatado que a Empresa Qualy Fruty busca a eficiência em seu processo produtivo, utilizaram a metodologia de Gestão de processos no setor de produção para aumento da qualidade e aumento na produtividade, com auxílio de ferramentas e indicadores, chegando assim na resposta da pergunta problema deste estudo.

- A implantação do relatório contribuiu para que pudesse ser projetado com antecedência os pedidos aos clientes. Assim como, aprimorar o planejamento da produção.
- Houve uma diminuição das avarias e aumento de 66% da capacidade produtiva.
- Ainda foi constatado por meio da análise horizontal dos meses antes e após o mapeamento, um aumento de 66% da capacidade produtiva.
 - Aumento de 5 novos clientes.
 - Crescimento da receita bruta de vendas em 17%

A principal limitação deste estudo esteve relacionada ao momento pandêmico que foi uma barreira para a coleta de dados na empresa pesquisada, bem como disponibilização de dados e relatórios financeiros.

Recomenda-se para futuras pesquisas, um estudo exploratório voltado a uma pesquisa *in loco* para que se possa verificar a relação entre os processos com o produto final e as expectativas do cliente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. (2009). **Auditoria**. (6.Ed.) São Paulo: Atlas.

ANSOFF, H. I. (1965). Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.

ARAÚJO, Jurandi Urbano. **Gestão de processos industriais: a importância do controle no processo produtivo para a garantia da qualidade final do produto**. 2020. 37 f. Trabalho de conclusão de graduação (Graduação). Universidade PUC de Goiás, Goiânia.

ATTIE, W. (2011). **Auditoria: conceitos e aplicações**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BAGATINI, Fabrício Agostinho. **Tessituras da docência em tempos de tecnologias de informação e comunicação**. 2015. 337 f. Dissertação (Mestrado em Ensino) – Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 24 jul. 2015

BALDAM, ROQUEMAR DE LIMA **Gerenciamento de Processos de Negócios no Setor Siderúrgico: Proposta de Estrutura para Implantação** [Rio de Janeiro, 2008] XIX, 251 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, D.Sc., Engenharia de Produção, 2008) Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**, 5 ed. São Paulo: Bookman, 2011.

BERTON, L.H. **Indicadores de Desempenho e as Práticas de Boa Governança Corporativa**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2003

Blog da iProcess. 2020. *Blog Da Iprocess – BPMN Tasks – Processo Com Tarefas Manuais* [online]

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.16, n.3, p.360-380, 2012

BRUNHARA, Aldo José. **O impacto da ambidestria na formação de capacidades não locais em subsidiárias de empresas multinacionais**. 2017. [126 f.]. Tese (Programa de Doutorado em Administração com Concentração em Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, [São Paulo]

CALDEIRA, Nilcéia Bento. **A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES–ESTUDO DE CASO: MAGALHÃES CONSTRUTORES LTDA**. 2018.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, Dec. 1997.

CASTRO, Domingos Poubel de. Auditoria, Contabilidade e Controle interno no Setor Público. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAVAGLIERI, Marcelo; JULIANI, Jordan Paulesky. LEAN ARCHIVES: O emprego do Lean Office na gestão de arquivos. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 180-201, dez. 2016.

CHAMBERLIN, E. The theory of monopolistic competition. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

CONTO, Samuel Martim de; ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, jun. 2016.

COSO – Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013) Internal Control – **Integrated Framework**, New York, AICPA.

CREPALDI, **Sílvio Aparecido. Auditoria Contábil: teoria e prática.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVIS, M. R.; WECKLER, D. A. A **Practical Guide to Organization Design**. Crisp Publications, 1996.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v.52, p.1-20, Apr. 1988.

DE LIMA, Fabio Uchôas. Processos Organizacionais.

DEBRUIN, T.; DOEBELI, G. BPM como abordagem organizacional: a experiência de um provedor de transporte australiano. In: ROSEMAN, M .; VON BROCKE, J. (Eds). Handbook on Business Process Management, v. 1, Berlin, 2009.

DI DOMENICO, F. **Análise e sugestões de melhorias para o processo de costura da empresa Confecções Ferneli LTDA.** 2015. 107 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Univates, Lajeado, 2015.

FERREIRA, André Ribeiro. Módulo III: **Gestão de processos.** 2014

FILIPPI, A.C.G. **Caracterização e análise da viabilidade de Condomínios de Armazéns Rurais: um estudo Multicaso.** 2017, 204 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

FONTANILLAS, Carlos Navarro; CRUZ, Eduardo Picanço; GONÇALVES, Jaqueline Pimentel de Souza. A gestão do conhecimento e os processos de informações nas organizações: estudo de caso em uma empresa off shore. **Sustainable Business International Journal**, n. 18, p. 1-28, 2012. Acesso em: 14.09.2020.

FREITAG, M. S. B.A consultoria interna como espaço para a conversão do conhecimento. *Revista de Gestão*, v. 19, n. 1, p. 21-38, **2012**

GHEMAWAT, P., & Rivkin, J. W. (2006). **Creating competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Note.

GONÇALVES, Alberto, Carlos; **Manual de Ferramentas de Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, jan./mar. p. 6 a19. 2000

GORTE, Camila Rafaela. **Proposta de implantação da gestão por processos (BPM) em uma organização de pequeno porte na cidade de Campinas (SP)**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993

HITT, M. A., Ireland, R. D., & HOSKINSSON, R. E. (1999). **Strategic management**. Cincinnati: South Western College.

HOFER, C. W., & SCHENDEL, D. (1978). **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul, MN: West

IBGE: **Seis a cada 10 empresas fecham as portas em cinco anos de atividade**. Portal Contábeis.

JORGE, G. A.; MIYAKE, D. I. **Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço**. Production, 2015.

JORGE, Gabriela Andre; MIYAKE, Dario Ikuo. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. **Prod.**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 590-613, set. 2016.

KIPPER, Liane Mahlmann et al. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

LAPENDA, José. **Planejamento estratégico e processo decisório**. Administradores.com.

CAPÍTULO 9

PROCESSO DA ACREDITAÇÃO HOSPITALAR: UM RELATO DE CASO NO HOSPITAL E MATERNIDADE DONA IRIS

Thiago Guedes Silva
Marcos Paulo Moura Souza
Breno da Silva Santana
Flavia Silveira de Melo

Resumo: Este estudo abordou o tema sobre a acreditação hospitalar como uma das ferramentas de gestão, necessária para dar qualidade e eficiência ao processo de assistência médico hospitalar, aos pacientes e profissionais da rede pública de saúde, especificamente uma instituição hospitalar da rede municipal de saúde pública de Goiânia, Goiás. O objetivo foi analisar o processo da Acreditação Hospitalar em unidade hospitalar da rede pública de saúde do município de Goiânia. A metodologia adotada comportou uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, visando buscar referenciais teóricos, além da análise de um processo de acreditação já existente em uma instituição de saúde. Focalizando no processo de implantação, procedimentos utilizados, desafios enfrentados e soluções aplicadas no processo de acreditação hospitalar. Utilizando o método de entrevista semiestruturada e análise documental para a obtenção de informações sobre todo o processo de acreditação hospitalar. O desenvolvimento da coleta de dados trouxe um enriquecimento com os fatos apresentados no Hospital e Maternidade Dona Íris, contribuindo com as informações sobre o desenvolvimento do processo de implantação da acreditação hospitalar. Desta maneira a instituição analisada conseguiu resultado positivo no processo de acreditação hospitalar, alcançando o nível 1, Acreditado.

Palavras-chave: Desafios. Acreditação Hospitalar. Saúde. Pública.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde (SUS) têm como objetivo identificar e divulgar condicionantes e determinantes da saúde; desenvolver uma política de saúde para promover os campos econômico e social, afim de diminuir o risco de agravos à saúde; realizar ações de promoção, proteção e recuperação de saúde, integrando ações assistenciais e preventivas (CARVALHO, 2013).

O SUS atende aproximadamente 150 milhões de pessoas, dispende cerca de 103 bilhões de reais anualmente com gastos em saúde, com isso cada usuário custa aproximadamente 687 reais por ano. Enquanto no sistema privado de saúde, são atendidas aproximadamente 51 milhões de pessoas, dispende-se cerca de 90 bilhões de reais por ano, assim cada usuário custa aproximadamente cerca de 1.765 reais por ano (VARELLA; CESCHIN, 2014).

A rede pública de saúde no Brasil é caracterizada pela precariedade dos seus serviços prestados em diversas instituições, afetados pelos problemas de uma má gestão (SALDIVA; VERAS, 2018).

A situação vivenciada é de um total abandono, destacam-se como principais fragilidades: o despreparo dos profissionais para o exercício da administração, lentidão na incorporação de novas tecnologias de informação e processos de gestão e de

organização do trabalho (LORENZETTI *et al.* 2014).

O principal ponto negativo é o despreparo dos profissionais para o exercício da administração, considerando que nas gestões hospitalares 80% dos gestores possuem formação em Medicina e 20% possuem formação em Administração (LORENZETTI *et al.* 2014).

Esta série de problemas relacionados à rede de saúde pública, tem seu impacto final direcionado à assistência prestada ao paciente, que é prejudicado com relação à qualidade de atendimento recebido. Essas problemáticas são vistas desde o serviço de recepção até chegar à assistência médica, passando por processos de apoio como farmácia, exames, segurança, serviços multiprofissionais e dentre tantos outros processos que fazem parte do atendimento hospitalar, por fim um atendimento com disparidade de qualidade (SALDIVA; VERAS, 2018).

Situada todas essas problemáticas vivenciadas nos hospitais públicos, vê-se uma importante iniciativa crescer dentro das unidades de saúde, a implantação da Acreditação Hospitalar, que baseado na Organização Nacional de Acreditação (2018), trata-se de um método de avaliação e certificação que busca, por meio de requisitos definidos de forma prévia, promover a qualidade e a segurança da assistência prestada no setor de saúde. Realizada de forma voluntária.

Erigido este contexto da rede de saúde pública, contemplando especificamente a rede hospitalar, a pergunta problema encontrada é: *Como funciona o processo de implantação da Acreditação Hospitalar em uma unidade hospitalar da Rede Pública de Saúde?*

O objetivo foi analisar o processo da Acreditação Hospitalar no Hospital e Maternidade Dona Íris (HMDI).

Entender a efetividade de desenvolvimento e implantação da qualidade e dos sistemas de avaliação praticados, de como a percepção dos atores sociais que estão envolvidos no processo está estabelecida nos níveis distintos das ações em saúde. Dentro deste aspecto, se faz essencial compreender o conceito de qualidade pelos condizentes dos processos assistenciais e de gestão hospitalar (BONATO, 2011).

A acreditação hospitalar busca gerar padrões de qualidade na assistência médica e hospitalar. Com a evolução da tecnologia, a saúde se desenvolveu de forma que trouxesse melhoria na qualidade de vida, mas em contrapartida trouxe questionamentos por parte dos pacientes, gerando ações judiciais. Neste sentido, os estudos sobre a acreditação hospitalar vieram com o intuito de ajudar os gestores e profissionais de saúde na aplicação de elevados padrões de atendimento e assistência (GOYA, 2018).

É considerado que existam necessidades de se desenvolver estratégias de educação continuada dos profissionais, com isso, a acreditação é entendida em duas partes. A primeira parte, se trata de um processo educacional, onde permite que os profissionais de saúde possam adquirir a cultura da qualidade, o que é fundamental para o processo; a segunda parte se refere ao processo de avaliar e certificar a qualidade dos serviços, através da avaliação do desempenho obtido pela instituição, de acordo com padrões pré-definidos (NETO *et al.* 2004, apud, MAIA, ROQUETE, 2014).

Corroborando com isso, justifica-se esta pesquisa nos desafios do processo de implantação da Acreditação Hospitalar e os pontos de melhoria encontrados posteriormente a implantação na unidade hospitalar de saúde pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da Qualidade

A cada dia as organizações precisam se preocupar mais com seus clientes e, para tanto, deve preocupar-se com a qualidade dos produtos que oferece e dos processos que executa, o conceito de qualidade era baseado nas características físicas de um produto, mas, com o passar do tempo foi criado o conceito de qualidade em que: produtos devem atender a necessidade de um cliente antes mesmo de ter essa consciência (LOBO, 2019).

A qualidade é um sistema gerenciável como qualquer função administrativa, onde objetivos podem ser direcionados e até mesmo ajustados em função de alcançar sua realização. (OLIVEIRA *et al*, 2020).

Qualidade possui diferentes significados para diferentes pessoas, com alguns aspectos e pontos de vista que quando alinhados, por fim é percebido como aquilo que nos agrada e nos faz bem (LUCINDA, 2010).

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não deu nos dias atuais. Os consumidores inspecionavam os bens e serviços que recebiam na época de relação de troca. Essa preocupação surgiu na era da inspeção, que se voltava para o produto, que não apresentava qualidade, mas sim defeitos (MACHADO, 2012).

Com a crise dos anos 1970 veio a importância da disseminação de informações. Variáveis informacionais, socioculturais e políticas vieram a se tornar fundamentais e começaram a determinar alterações no estilo gerencial (MACHADO, 2012).

Na década de 1980, o planejamento estratégico se torna condição necessária, mas não suficiente, se não estiver atrelado às novas técnicas de gestão estratégica (MACHADO, 2012).

A preocupação com a qualidade, começou com W. A. Shewhart, com um grande questionamento sobre a qualidade e variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu um sistema para mensurar variabilidades, chamado de Controle Estatístico de Processo (CEP), além de criar o Ciclo PDCA, método essencial como ferramenta da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade (MACHADO, 2012).

Analisando as eras da qualidade, é possível verificar uma evolução nos processos até alcançar os objetivos que norteiam os programas atuais de qualidade (CORREA, 2013)

Na era da gestão estratégica da qualidade, passaram a se utilizar instrumentos de controle além da estatística, como: a quantificação de custos da qualidade, com o foco principal de prevenção de problemas (CORREA, 2013).

A era da gestão da qualidade total tinha como foco principal o impacto estratégico, onde o controle da qualidade tem o significado de oportunidade ao se diferenciar da concorrência. Nesta, tinha com ênfase o cliente e suas necessidades

(CORREA, 2013).

A alta gestão da empresa deve conduzir a gestão da qualidade, porém, é de responsabilidade de todos os níveis da gestão, além de sua implementação ser envolvida a todos os membros da organização (LOBO, 2019).

Gestão da qualidade é a que traz como resultados a satisfação do cliente, com base em melhorias na produtividade, aumento de lucratividade e assim obtendo também vantagem competitiva (OLIVEIRA et al, 2020).

Para um número cada vez maior de empresas, o caminho a se tomar seria a optar por elevar a qualidade de seus produtos, serviços e/ou processos, buscando satisfazer não somente os seus clientes, como todos os demais *stakeholders* (LOPES, 2014).

A gestão da qualidade, no geral é uma opção para orientar as gestões das organizações. Os pontos básicos são: focar no cliente, trabalhar em equipe juntamente com toda a organização, tomada de decisões através de dados, procurar constantemente solucionar problemas e diminuir os erros (MACHADO, 2012).

A qualidade, reflete-se na sua conformidade com requisitos que de fato já foram estabelecidos, na gestão é importante observar que a percepção da qualidade de um serviço é mais distinta e abrangente. A simpatia, eficiência e a disponibilidade de todos os colaboradores, bem como limpeza, apresentação e o estado das infraestruturas e equipamentos, são alguns exemplos de fatores, que também são gerenciáveis e que os clientes podem considerar para medir a qualidade do serviço (LOPES, 2014).

A obtenção da qualidade total consiste em ouvir e entender o que o cliente deseja de fato e realmente necessita, de forma em que o bem ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência. Baseado nisso, as decisões são tomadas o mais próximo possível da ação. Deve se considerar também que abertura e criatividade leva a maior produtividade, por isso ocorre uma busca constante de inovações, alinhado sempre com a forma costumeira de agir e o estímulo à criatividade a fim de criar um ambiente propício à busca de novas e eficientes soluções (LONGO, 1996).

Muitas das existências dos gestores que se relacionam com obter qualidade do serviço ou produto, são aplicáveis também à confiabilidade. Devido a ser fator chave em diversas decisões de compras, quando são consideradas alternativas, confiabilidade tem o mesmo grau de importância de qualidade (OAKLAND, 1994).

A qualidade bem gerida, disponibiliza para pessoas em diferentes funções na organização, uma linguagem comum para melhoria, pois os negócios atuais são tão complexos e empregam diferentes especialistas, onde deve se confiar na atividade dos outros demais ao efetuar o seu trabalho, diferentemente de quando a indústria era incipiente, onde um único artesão era capaz de administrar tudo de certa forma sozinho (OAKLAND, 1994).

Algumas das aplicações existentes de gerenciamento da qualidade total, tiveram origem em departamentos perceptíveis de pouca pertinência quando iniciados nos seus conceitos. Após o processo de treinamento, muitas e diferentes áreas das organizações podem mostrar o uso das técnicas (OAKLAND, 1994).

É válido comentar que as gerências que acreditam na exortação à força do trabalho para "fazer o trabalho certo e correto na primeira vez", tendem a falhar em

obter qualidade, como também criação conflito e divisão (OAKLAND, 1994).

Cada gerente deve enxergar a sua área de atuação como uma empresa à parte. Ele deve, juntamente com os colaboradores subordinados, definir as visões, estratégias e diretrizes. Assim devendo identificar e localizar os fornecedores e clientes para colocar em prática o desdobramento da qualidade (CAMPOS, 2014).

É absolutamente necessário que todos os colaboradores de uma empresa pratiquem de certa forma o controle da qualidade para que sejam garantidas as exigências e necessidades esperadas dos clientes. Assim pode-se utilizar padrões mensuráveis, pois são partes necessárias para que seja garantido que nos produtos estejam incorporadas essas necessidades e exigências (CAMPOS, 2014).

2.3 Gestão da Qualidade em Saúde

O termo qualidade é originário do latim *qualitate*. É utilizado em várias situações, pois podemos referenciar à qualidade de vida das pessoas, da qualidade de um serviço prestado, da qualidade em saúde, da qualidade de um tratamento (SELEME; STANDLER, 2010).

A gestão da qualidade em saúde nasce a partir de Florence Nightingale, enfermeira inglesa, que começou o processo de implantação em uma unidade de saúde em meados de 1854, trazendo o conceito ainda bem simples da padronização dos processos ali utilizados (JAMA 1987, apud SILVA *et al*, 2015).

Posteriormente, em meados de 1924, nos Estados Unidos da América, mais precisamente no Colégio Americano de Cirurgiões (CAC) começou a acontecer o processo de avaliação das atividades da qualidade, foi utilizado o nome de Programa de Padronização Hospitalar (PPH) para categorização da instituição dos processos de qualidade (FELDMAN; GATTO; CUNHA, 2005).

A principal função deste programa era gerar padrões de atendimento de alta qualidade ao paciente. Destacavam-se alguns padrões que se referiam à organização do corpo médico, outro preconizava o preenchimento dos prontuários médicos e por fim o último se referia à existência de recursos diagnósticos e terapêuticos (FELDMAN; GATTO; CUNHA, 2005).

Em meados de 1928 acontece a primeira avaliação da qualidade hospitalar, ainda muito no início e com as implantações no âmbito hospitalar muito lenta, de 692 hospitais com 100 leitos, desacatavam-se apenas 89 com o cumprimento das normas até então colocadas para serem executadas. Posteriormente com o desenvolvimento do programa, trazendo um maior recurso de informações, em meados de 1950 o número de aprovados saltou para os surpreendentes 3290 hospitais (FELDMAN; GATTO; CUNHA, 2005).

Surgiu então o conceito de Gestão da Qualidade na Saúde, que segundo (SILVA, 2018) é um conjunto de práticas relacionadas aos cuidados totais em todas as áreas e âmbitos, desde o princípio com a prevenção de doenças até a manutenção de um tratamento de qualidade.

Para atingir todo o conceito de qualidade são necessárias várias ferramentas de gestão para auxiliar neste processo. A qualidade dos serviços, produtos e gestão nas instituições de saúde são fatores fundamentais no auxílio para uma administração

hospitalar eficaz e eficiente (BONATO, 2011).

Deve-se ter muita atenção e foco em todos os processos para se conseguir manter altos padrões de qualidade, que se bem administrados geram resultados benéficos para a organização em um todo (BONATO, 2011).

Nas décadas de 1980 e 1990, o conceito de "Qualidade" passou a ser falado nos meios de comunicação, levando as empresas a transformarem-se, tendo uma visão mais do futuro, do que esse conceito poderia impactar (BONATO, 2011).

O planejamento, a revisão de processos e o acompanhamento de performance, assim como melhorias constantes, passaram a ser fundamentais na colocação das empresas no mercado. Sistemas de Qualidade foram aderidos na busca de competitividade, de eficiência e eficácia dos processos e dos altos índices de desempenho com resultados de sucesso (BONATO, 2011).

2.1.1 Sistema de Gestão de Qualidade Hospitalar

A história da gestão hospitalar no Brasil surge a partir dos anos 1980, utilizando como modelos os métodos utilizados na hotelaria, ou modelos voltados à certificação (MALIK E SCHIESARI, 1998)

A partir do ano de 1990, se integrou ao mercado um modelo de gestão hospitalar, voltado para a padronização de processos, trazendo uma avaliação externa, chamada de *International Organization for Standardization* (ISO), começando a sua operação em laboratórios, banco de sangue dentro e fora dos hospitais (SAKODA, 2011).

Implantar ferramentas de tecnologia novas tem sido grande desafio nas instituições hospitalares, frente a dificuldade dos baixos repasses financeiros. Porém cada vez mais é necessário a inovação na tecnologia para diminuição de custos (CORREA, 2013).

Pensando nisso, cada vez mais a padronização tem sido utilizada como meio para se alcançar a redução de retrabalho, desperdícios, custos e consequentemente manter um padrão de qualidade (CORREA, 2013).

A padronização é o instrumento que garante a manutenção da qualidade (NOGUEIRA, 2003).

Todo sistema de padronização necessita de acompanhamento, para tal, a utilização de documentos de análises é extremamente importante, contento todos os dados necessários para uma perfeita análise.

2.4 Acreditação Hospitalar

A Acreditação é o procedimento de avaliação dos recursos institucionais, voluntário, periódico, reservado e sigiloso, que tende a garantir a qualidade assistencial através de padrões previamente definidos (FELDMAN *et ai.* 2004).

Este procedimento da acreditação é uma avaliação que têm sua ênfase voltada para a qualidade do serviço profissionalmente prestado, independentemente de recursos tecnológicos disponíveis. Considerando um atendimento prestado com excelência, com a disponibilidade de recursos tecnológicos apresentados (BONATO, 2007).

Nos anos de 1970, ocorria uma crise de estado de bem-estar social nos países, sobre o desempenho dos sistemas de saúde estavam em utilização nos contextos

nacionais. As necessidades que se viam, naquele momento, eram de melhorias do sistema e da forma de utilização dos recursos de forma eficiente para possibilitar o acesso a saúde da parte carente da população, porém não forçando um aumento dos custos com saúde. Entretanto a Organização Mundial de Saúde (OMS), que havia sido criada com a responsabilidade de secundar os países do mundo quanto a situação de saúde, vivenciava dificuldades com o programa (FORTES, 2013).

O momento vivido se fazia favorável para críticas aos hospitais, que vivenciavam a perda do seu papel de destaque nos sistemas de saúde mais consolidados, pelo aumento excessivo dos custos. A OMS a estimulava os debates sobre a situação do sistema de saúde, promovendo a atenção primária de saúde, tornando-a mais acessível à população. Este assunto foi introduzido na Conferência de Alma Ata, que tinha o interesse de amenizar o contexto pós-Guerra Fria. A intenção de alcançar uma anuência, foi suscetível, pois os cuidados primários se tornaram o foco central dos sistemas de saúde (BORGES; BAPTISTA, 2010; OMS, 2008).

O Ministério da Saúde trabalha o desenvolvimento do tema da Qualidade e Avaliação Hospitalar, primeiramente com a publicação de normas e portarias, com o intuito de regulamentar esta atividade, desde 1970 (SCHIESARI, 1994, apud, FELDMAN *et ai.* 2004).

A OPAS oficializou um acordo, no ano de 1986, de coalizão técnica com a Federação Latino-Americana de Hospitais, com a pretensão de disponibilizar uma consultoria a estes hospitais para desenvolver a introdução da metodologia de acreditação (NOVAES, 2015).

Acreditação passou a ser um elemento fundamental estratégia de desenvolvimento da qualidade em saúde na América Latina, a partir dos anos de 1989. Em 1990, a OPAS juntamente com o Ministério de Saúde, elaborou um Manual de Padrões de Acreditação para América Latina (SCHIESARI, 1994, apud, FELDMAN *et ai.*, 2004).

A partir de então surgiram iniciativas relacionadas a acreditação hospitalar. Em 1992, criaram o Grupo Técnico de Acreditação Hospitalar, com iniciativa da OPAS, com abrangência nacional e dispondo da participação de representantes dos setores público e privado da área de prestação e financiamento de serviços, entidades de cunho acadêmico e associações profissionais, entre as quais o Controle de Qualidade Hospitalar (CQH), tendo sido desenvolvida proposta de criação de uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, que reunisse compradores e prestadores de serviços tanto públicos quanto privados, profissionais de saúde, usuários e um grupo de assessoria técnica (MALIK; SCHIESARI, 1998).

Em 1994, lançaram o Programa de Qualidade o objetivo foi promover uma cultura de qualidade, o desenvolvedor foi o Ministério da Saúde. Estabeleceram também a Comissão Nacional de Qualidade e Produtividade em Saúde - CNQPS. Ainda no ano 1994, o Instituto de Medicina Social da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, a Academia Nacional de Medicina e o Colégio Brasileiro de Cirurgiões promoveram o Simpósio "Acreditação de Hospitais e Melhoria de Qualidade em Saúde" (FELDMAN *et ai.*, 2004).

Em meados de 1998, o Ministério da Saúde validou o estabelecimento da

comissão brasileira para a Acreditação de Hospitais e então foi instalada a Organização Nacional de Acreditação - **ONA**, em 1999. Formada por uma junta de diretores que contariam com 3 categorias gerais:

- Representantes de Associações, Federações e Organismos similares responsáveis pelos hospitais particulares, universitários, filantrópicos ou religiosos.
- Representantes de organizações de Medicinas de Grupo, companhias de seguro, Cooperativas médicas e outras do setor privado.
- Representantes do setor público, incluindo o Ministério da Saúde, Secretarias estaduais e Municipais de Saúde (NOVAES, 2015).

As Instituições Acreditadoras são empresas de direito privado, credenciadas pela ONA, a responsabilidade é proceder à avaliação e à certificação da qualidade dos serviços de saúde em âmbito nacional (FELDMAN *et al.*, 2004).

Dos anos de 1999 até 2002 presenciou-se um amadurecimento inicial do sistema de acreditação nacional. Contando as instituições envolvidas desde os primórdios com acreditação, outros grupos passaram a fazer parte contexto da acreditação. Durante o primeiro semestre de 2002 foram acreditados, 9 hospitais aproximadamente (SCHIESARI; KISIL, 2003).

2.2.1 Manual Brasileiro de Acreditação 2018-2022

O Manual Brasileiro de Acreditação (MBA) é o instrumento de avaliação utilizado para verificar a qualidade da assistência na área de saúde de todas as Organizações Prestadoras de Serviço de Saúde (OPSS), tendo como base pré-requisitos de complexidade crescente, que estão divididos em Nível 1, Acreditado; Nível 2, Acreditado Pleno e Nível 3, Acreditado com Excelência (ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO, 2018). Considerando cada nível de certificação, o manual foi dividido em 4 seções, e dentro de cada seção existe suas subseções específicas, iniciando pela Seção 1 do manual.

Nível 1 que tem por princípio a "Segurança", analisar o atendimento aos requisitos de segurança e qualidade na assistência ao paciente, nas especialidades e nos serviços da organização de saúde. Nível 2 tem por princípio a "Gestão Integra", os requisitos analisados no seguinte nível, contemplam evidenciar as interações entre todos os processos da instituição, analisando e avaliando dos resultados, alinhando- os as estratégias da instituição. No Nível 3 o princípio é a "Excelência em Gestão", os pontos analisados neste nível, visam evidenciar uma gestão em excelência, utilizando o conhecimento e aprendizado na tomada de decisão, bem como o bom relacionamento com as partes interessadas, buscando melhores ações de sustentabilidade, responsabilidade socioambiental, promovendo ciclos de melhoria e resultado (ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO, 2018).

3 METODOLOGIA

Derivada do grego método (caminho para chegar a um objetivo) + *logos* (conhecimento) método é o caminho ou a maneira para chegar a um determinado fim ou objetivo, distinguindo-se assim, do conceito de metodologia. Conclui-se que a

metodologia são os procedimentos, maneiras e regras utilizadas por determinado método (PERES *et al.*, 1999).

Esta pesquisa científica tem como objetivo analisar os impactos dos processos e procedimentos da acreditação hospitalar no Hospital e Maternidade Dona Íris, situado no município de Goiânia - GO.

O conteúdo desse estudo foi produzido mediante os parâmetros metodológicos e justificativos.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente estudo classifica-se quanto à finalidade como pesquisa aplicada, uma vez que além do levantamento de informações, estas serão posteriormente utilizadas para a verificação e aplicação de procedimentos. De acordo com Mendonça, Rocha e Nunes (2008), pesquisa aplicada tem por objetivo gerar conhecimentos para à aplicação prática e resolução de problemáticas específica.

Ao se tratar do objetivo da pesquisa, considera-se que essa é uma pesquisa descritiva, pois serão observados registrados e descritos os fatos, sem interferência do pesquisador. A pesquisa descritiva é uma técnica padronizada para à coleta de dados, realizada por meio de uma sistemática observação e uso de questionários (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008).

A pesquisa qualitativa implica uma ênfase nas qualidades das entidades e nos processos e significados que não são examinados ou medidos experimentalmente quanto à quantidade, volume, intensidade ou frequência (DENZIN; LINCOLN, 2006). Por esta razão serão analisadas as mais diversas informações constantes nos documentos, para interpretação dos fenômenos, a atribuição de significados, a descoberta das relações até então ocultas e das inter-relações estabelecidas entre os dados analisados a respeito da Acreditação Hospitalar.

Quanto aos instrumentos utilizados é classificada como bibliográfica, estudo de caso e documental. Segundo Gil (2002) quando a pesquisa é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, revistas, jornais, enciclopédias, anuários, almanaque, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet constitui-se como pesquisa bibliográfica.

O estudo de caso, conforme afirma Gil (2002) envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O método de pesquisa documental é realizado através de documentos com fontes estáveis e ricas de informações, que possibilitam inúmeras consultas segundo diferentes pontos de vista e sua análise não exige a presença ou interação com os sujeitos implicados (MENDONÇA; ROCHA E NUNES, 2008).

3.2 Lócus da Pesquisa

O *lócus* da pesquisa é o Hospital e Maternidade Dona Íris, que atua na área de saúde, especializada em tratamento gestacional e puerperal, do município de Goiânia-GO, o sujeito da pesquisa é empresa como um todo, entrevista com o Gestor da Qualidade, Coordenação da enfermagem, Diretor Técnico, Gestor do NISP, indivíduos

estes que participaram do processo de implantação.

3.3 Descrição dos Métodos Adotados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados serão aplicação de roteiro de entrevista semiestruturado. O roteiro de entrevista seguirá as seguintes etapas:

- Etapa 1 - elaboração do roteiro de entrevistas semiestruturado
- Etapa II - agendamento das entrevistas com os sujeitos mencionados, a saber: Gestor da Qualidade, Diretor Técnico, Gestor do NISP.

Os sujeitos entrevistados exercem os seguintes cargos dentro da instituição: Diretor Técnico, Coordenador da Gestão da Qualidade e Gestora do NISP. Os 3 entrevistados selecionados foram escolhidos na tentativa de mitigar enviesamentos no processo de fornecimento de informação e melhor estruturação das mesmas para trazer maior qualidade nos dados apresentados.

Todos os entrevistados tiveram papel de participação direto no processo de acreditação hospitalar da instituição, a gestora do NISP participou diretamente na estruturação dos padrões de procedimentos e implantação dos mesmos com foco direto ao atendimento do com segurança do paciente, o Coordenador da Gestão da Qualidade teve atuação direta na implantação das documentações necessárias, no acompanhamento das ações e procedimentos padrões tomados e por sua vez o Diretor Técnico sendo parte do corpo médico do hospital teve papel no processo de gestão de pessoas, procedimentos de implantação de processos médico hospitalares e capacitação, como também esteve presente no atendimento direto ao paciente. Foram entrevistados o diretor técnico, médico, 3 anos na função; coordenador da gestão da qualidade, economista, 4 anos de função; gestora do NISP, enfermeiro, 3 anos de função.

- Etapa III - aplicação do roteiro de entrevistas.

Em seguida serão acessados diversos documentos internos da instituição a fim de identificar dados relacionados a esta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Todo processo que é implantando é necessariamente impulsionado por algo, sejam acontecimentos ou sejam pessoas, que dão iniciativa para uma mudança dentro de uma instituição. No caso da acreditação no Hospital e Maternidade Dona Íris, os propulsores dessa mudança na instituição de saúde conforme descrito em entrevista foram a Secretaria Municipal de Saúde; a Organização de Saúde (OS), que gere o HMDI e a Gestão da Qualidade. Considerando que acreditação hospitalar foi desenvolvida no intuito de auxiliar os gestores e profissionais envolvidos no processo de saúde afim de elevar os padrões de atendimento e assistência ao paciente (GOYA, 2018).

A busca de melhorias. Com foco em desenvolver, fortalecer e melhorar os processos, tanto gerenciais, analíticos e de apoio, com objetivo de garantir a segurança dos colaboradores e também dos pacientes, foram pontos importantes analisados para impulsionar está decisão tomada pelas partes envolvidas no processo. O intuito que se

vê no processo de qualidade hospitalar segundo Nogueira (2003), diz que, para manter a qualidade a padronização é o que irá garanti-la. Esse processo de qualidade dentro da unidade com a prospecção de uma nova maneira de pensar os processos internos com qualidade elevada inovando o modo de pensar com a implantação da Acreditação Hospitalar, visando a melhoria nos processos internos administrativos e assistenciais, para assim melhor atender ao paciente, foi o que levou a essa tomada de decisão de buscar o título de hospital acreditado.

O HMDI que já possuía desde 2012 um Sistema de Gestão Qualidade implantado com foco na ISO 9001, vinha desenvolvendo atividades em prol de gerenciar as processos e documentações. A qualidade que por sua vez, é considerada um sistema gerenciável como qualquer função administrativa, onde são ajustados e direcionados os objetivos em função de alcançar uma realização adequada dos processos (OLIVEIRA *et al*, 2020).

A acreditação hospitalar entrou com o intuito de melhorar o programa de atendimento tanto por parte do corpo clínico, como do corpo da gestão. Trazendo benefícios de para gerar melhorias padrões de gestão dos sistemas utilizados na instituição, afim de impactar diretamente na assistência prestada ao paciente. Conforme dito por FELDMAN; GATTO; CUNHA (2005), a principal necessidade envolvia gerar padrões de atendimento efetuando um aumento na qualidade a assistência do paciente com o desenvolvimento deste programa.

Como todo processo de mudança não é simples, no HMDI não foi diferente, foi necessário bastante empenho da equipe de Gestão da Qualidade, contando com a parceria do Núcleo Interno de Segurança do Paciente, para disseminar a ideia da acreditação hospitalar, e contando com apoio total da OS, foi-se desenvolvendo inicialmente nos gestores a vontade desse novo processo, para que assim fossem repassando entre as equipes, um trabalho arduo, cansativo e repetitivo.

Conforme dito por Bonato (2007), Acreditação é uma avaliação que têm por necessidade desenvolver as melhorias trazendo a qualidade para o serviço profissionalmente prestado, independentemente dos de recursos tecnológicos ali presentes, considerando sempre o atendimento do paciente.

Considerando que o processo de acreditação tem etapas para que se ocorra, desenvolvendo ações planejado.

O HMDI seguindo este escopo, realizou a contratação de uma empresa terceira, denominada como Instituição Acreditora Credenciada (IAC), para realizar um processo de diagnósticos, para verificar a situação que se encontrava o hospital, e em quais aspectos deveriam buscar melhorias em seus processos para alcançar o título de instituição de saúde acreditada pela ONA.

A IAC, por sua vez, posteriormente a sua contratação, realizou o diagnóstico conforme o Manual Brasileiro de Acreditação, que segundo a ONA (2018) é o instrumento utilizado para avaliar a qualidade da assistência na área de saúde hospitalar, baseado nos pré-requisitos de complexidade divididos de forma crescente, sendo o Nível 1, Acreditado; Nível 2, Acreditado Pleno e Nível 3, Acreditado com Excelência.

Nessa fase de diagnóstico a equipe visualizou que faltavam processos a serem

desenhados, criação de documentos, fluxos, dentre outros aspectos que necessitavam melhorias. Esse início com o diagnóstico veio também para mostrar que o processo da acreditação não é somente um processo a ser implantado, é também um processo de aprendizagem e conhecimento que impactarão a vida de todos os sujeitos envolvidos na forma em como se pensa a assistência hospitalar. Como exemplo, podemos citar a era da gestão da qualidade total, que tinha como foco principal o impactar estrategicamente, onde o controle da qualidade significa ter oportunidades ao se diferenciar da concorrência. Nesta, a ênfase era o cliente e suas necessidades (CORREA, 2013).

Inicialmente o que mais impactou a instituição foi a visão a respeito da Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente, entendendo que esses processos não são simplesmente um apoio insignificativo, como é pensado pela grande parte dos envolvidos na área da saúde que enxergam somente a assistência como atuação única no hospital desconsiderando os outros serviços ali presentes, quando na verdade todos os serviços são de extrema importância, e que o serviço prestado pela Gestão da Qualidade e Núcleo de Interno de Segurança do Paciente é trazer o significado para todos os processos.

O processo de diagnóstico, teve uma duração de 3 dias. A equipe do HMDI se dividiu em 3 grupos para acompanhar os auditores que estavam realizando o diagnóstico, também visando obter conhecimento e informações sobre ações futuras que a instituição deveria tomar para trazer conformidades aos processos institucionais. Ao final do período de 3 dias a IAC deixou o hospital e posteriormente a uma data de 30 dias encaminhou um relatório geral, contendo todos os pontos de conformidade, parcial conformidade e não conformidade, em relação aos requisitos do MBA, encontrados no HMDI. A qualidade, reflete-se na sua conformidade com requisitos já estabelecidos, onde na gestão tem-se a importância de observar que a percepção da qualidade de um serviço é mais abrangente e distinta (LOPES, 2014).

Posteriormente a auditoria diagnóstica, foram contratados cursos de capacitação sobre acreditação, para instrução geral da equipe do HMDI, uma vez que, a instituição a princípio, não tinha a capacidade de entendimento do que o Manual Brasileiro de Acreditação exigia e qual era o seu desdobramento, dessa forma tendo a necessidade de capacitar a equipe.

Recebido o relatório do diagnóstico, o mesmo foi analisado e verificado os pontos estes quais a instituição poderia trabalhar em conjunto para melhorar os seus processos.

Porém durante esta data, que era meados de janeiro de 2020, a pandemia do COVID-19 estava se instalando, o que trouxe dificuldades, que colidiram com o processo de implantação da acreditação.

Logo foram iniciados processos internos pela equipe de Serviço de Controle de Infecção Relacionada à Saúde em conjunto com o Núcleo de Vigilância Epidemiológica para tentar conter o avanço da COVID dentro das instalações do HMDI, assim essas medidas travaram grande parte do processo de melhorias para a certificação, entendendo que as medidas instauradas solicitaram explicitamente a não aglomeração de pessoas dentro da instituição.

Próximo a março de 2020 foi decretada pandemia, logo tudo acabou parando realmente, por conta dessa situação vivida.

Entretanto, próximo a metade do ano de 2020, veio de definitivo a solicitação que o processo de implantação da acreditação deveria ser retomado, para que a auditoria de certificação ocorresse ainda no ano de 2020.

Então determinado que seria solicitado a auditoria de certificação, a Gestão da Qualidade se aprontou, e então realizou a produção de um plano de ação que contemplava os apontamentos contidos no relatório do diagnóstico. O plano de ação com as medidas que deveriam ser tomadas com as tratativas para melhoria dos processos da instituição, construindo documentações, mudando fluxos internos, adequações estruturais, e todas as medidas cabíveis ao ponto que se encontrava o HMDI, para adequar-se as solicitações do MBA, foi repassado aos responsáveis cabíveis. Ações do plano de ação que envolviam mudança de processos, adequação de fluxo, estruturação de novas atividades, mudanças na estrutura da instituição, dentre outras alterações para serem realizadas, contidas dentro do plano de ação.

Considerando todo o processo de tratativas do plano de ação para dar continuidade ao desenvolvimento da implantação da acreditação hospitalar, foram detectados desafios que impactaram diretamente no andamento do processo, estes desafios são: falta de conhecimento sobre acreditação hospital, resistência de aprendizado dos colaboradores, mudança da cultura organizacional, capacitação dos colaboradores, pandemia COVID 19, implantação de novo sistema de atendimento, mudanças estruturais, mudança de protocolos, mudança de fluxo, mudança de processos, manutenção de colaboradores, contratação de novos colaboradores.

Como todo novo processo, a falta de conhecimento é um grande desafio, e na acreditação hospitalar não foi diferente, pois com a novidade dos processos se faz necessário a capacitação de todos os envolvidos, porem este processo nem sempre é de imediato, ele demanda tempo e muita disciplina para o aprendizado contínuo de cada detalhe, principalmente pois o principal foco é na melhoria do atendimento do paciente, para trazer mais segurança e credibilidade.

Outro grande desafio foi a própria resistência de alguns profissionais em não compreender o objetivo da acreditação até por desconhecimento. Às vezes demorava para poder responder as solicitações da gestão, em realizar os procedimentos, POPs, os protocolos, as mudanças necessárias para chegar a esse objetivo.

Tendo em vista as diversas mudanças que são necessárias para a implementação da acreditação hospitalar, a principal mudança é a de cultura organizacional, colaborativa e institucional. Pois através delas existe a mudança de parâmetros e procedimentos que são necessários para a execução dos padrões de atendimento em todas as áreas. Pois a mudança precisa começar a ser feita na cabeça de toda a equipe para ter o entendimento do benefício que é trazer altos padrões de processos, pois isso levará maior conhecimento para cada colaborador e mais experiência profissional. Considera-se que existam necessidades de desenvolvimento de estratégias de educação continuada dos profissionais, com isso, a acreditação também pode ser entendida como um processo educacional, permitindo que os profissionais de saúde adquiram a cultura da qualidade (NETO et al. 2004, apud, MAIA,

ROQUETE, 2014).

A pandemia do COVID 19 se tornou um desafio que não havia como ser previsto, mesmo diante de um planejamento estruturado, tudo precisou ser mudado, pois era algo muito grande e forte, que a maioria das pessoas que ali estavam não possuíam nenhuma experiência ou vivência em um processo tão complexo.

Em decorrência disso, o HMDI necessitou de alterar toda a rotina ali planejada, e uma das mais importantes foi a mudança estrutural, pois naquele momento era necessário haver a divisão física do local, para mitigar fortemente os riscos de contaminação direta ou cruzada tanto dos quadros de colaboradores quanto dos pacientes ali em atendimento.

Em conjunto com essa mudança, aconteceu a alteração nos protocolos de atendimento, pois naquele momento era necessário gerar novos protocolos de atendimento vindos do Manual Brasileiro de Acreditação para atendimento da parte de maternidade que até então era a prioridade e também do Ministério da Saúde para atendimento correto dos pacientes de COVID 19, protocolos esses que muitas vezes convergiam entre si, mas que possuíam particularidades que faziam com que se tornassem desafiadores e complexos.

Consequentemente a gestão da mudança dos fluxos de trabalho se tornou um grande desafio, pois era necessário o direcionamento dos colaboradores para atendimento específico de cada ala. Sabendo que os colaboradores acabavam se tornando fixos em seus postos de trabalho, pois era necessário para a não propagação do vírus.

E para que todos esses desafios fossem superados, existe a parte principal desta máquina que é o colaborador/profissional, que faz com que todas as engrenagens do processo se encaixem para uma execução de processos, procedimentos e fluxos de alto padrão. A manutenção destes colaboradores não foi tarefa fácil, pois por falta de informação sobre o COVID 19, muitas pessoas tiveram medo de enfrentar a doença participando da comissão de combate à doença, alguns outros não podiam participar pois possuíam comorbidades que impediam de estar presentes no hospital, pois seria um risco muito grande para a vida deste colaborador.

E como o quadro de repente se apresentou deficitário, foi necessário a contratação de novos colaboradores, para a difícil tarefa de enfrentar uma unidade de saúde no meio de um processo de acreditação, potencializado com os desafios da pandemia faziam com que muitas pessoas não aceitassem este desafio, fazendo com que o processo se tornasse mais moroso, pois trazia a urgência da necessidade de contratação com o outro lado da falta de profissionais disponíveis no mercado naquele período.

Verificando os cenários da instituição, desde o processo de diagnóstico, já foi possível identificar melhorias entre fluxos elaborados para acompanhamento assistencial, plano de acompanhamento ao paciente interligado entre os serviços dos setores, com a preocupação principal em atender aos protocolos de segurança, com isso, possibilitando cada setor ter uma visão mais assertiva na parte de levantamento de riscos dentro de cada unidade, para serem desenvolvidas, com o desenvolvimento das ações do plano, a assertividade nas melhorias foram muito benéficas para o HMDI.

Podemos dizer que aproximadamente 80% do planejado foi realizado, dentro do prazo e dentro da expectativa. Por conta de possuir níveis de acreditação, o foco do HMDI foi o atingimento do nível 1, Acreditado, que tem foco na segurança do paciente. Observado na figura 1.

Figura 1 - Avaliação Geral do Plano de Ação

AVALIAÇÃO GERAL DO PLANO DE AÇÃO		%
CONCLUÍDO	355	79%
EM ANDAMENTO	97	21%
PENDENTE	0	0%
TOTAL DE AÇÕES	452	-

Fonte: Hospital e Maternidade Dona Íris (2021)

Os resultados foram satisfatórios, considerando esse cenário de pandemia, considerando um sucesso o processo como um todo, desenvolvendo as ações necessárias para a acreditação hospitalar.

Contudo, a auditoria de certificação foi agendada para novembro de 2020. A mesma foi realizada nos dias 11 e 12 de novembro, e com êxito o Hospital e Maternidade Dona Íris foi considerado um apto a receber o selo de certificação Nível 1 Acreditado da **ONA**.

Todavia os processos de melhorias são linearmente progressivos, uma vez que, as melhorias devem ser praticadas sempre, para a manutenção desse selo, tendo em vista que, a cada 8 meses são realizadas auditorias de manutenção pela ONA, para averiguação situacional da instituição.

Visto isso, quais foram as atitudes e ações desenvolvidas pelo HMDI para manter o selo de Acreditado Nível 1 da ONA. Essas ações foram verificadas junto ao HMDI, para entender quais foram os processos determinados para que o hospital continuasse com as ações positivas de melhorias da acreditação hospitalar, para manutenção do certificado, visando a segurança na assistência do paciente. O planejamento, a revisão de processos e o acompanhamento de performance, assim como melhorias constantes, passaram a ser fundamentais na colocação das empresas. Sistemas de Qualidade foram aderidos na busca de competitividade, eficiência e eficácia dos processos e índices de desempenho com excelentes resultados (BONATO, 2011). Deverão ser adotadas algumas ações para manutenção da certificação. São elas: tratativas do relatório da auditoria de certificação, plano de ação, capacitação de colaboradores, estratégias para adesão dos colaboradores à acreditação, auditoria interna, alinhamentos com a comissão de gestão da qualidade do HMDI, benchmark com outras instituições certificadas ONA,

Inicialmente o relatório gerado da auditoria de certificação é analisado, e sob os apontamentos evidenciados, é produzido um plano de ação para tratativas dos apontamentos gerados da auditoria de certificação.

Foi desenvolvido um cronograma de capacitação dos colaboradores, com estratégias para adesão à acreditação hospitalar, visando sempre conscientização

sobre a segurança do paciente, com foco no nível 1 da acreditação.

Realização de auditorias internas, para autoavaliação situacional da instituição, empregando o MBA como ferramenta de auditoria, considerando os requisitos do Nível 1 Acreditado.

Reuniões de alinhamentos para discussão da situação da instituição, logo evidenciando os pontos de melhoria que necessitam ser adequados.

Realização de ações de benchmark com outras instituições acreditadas, para absorção de conhecimento e aprendizagem sobre Acreditação Hospitalar.

O desenvolvimento dessas ações impactará diretamente a manutenção do certificado, considerando uma visão sob o MBA, para melhorias constantes na instituição, visando num futuro pleitear níveis mais altos na acreditação hospitalar. Buscando a evolução constante, melhorias nas atividades e processos internos, melhores condições de trabalho e acima de tudo uma assistência holística, qualitativa, igualitária, responsável, com equidade, respeito ao ser humano e segura ao paciente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo compreendido que o entendimento pelo qual se vê à necessidade de gerar maior qualidade de atendimento no âmbito hospitalar, percebe-se que o principal ponto focal é o de gerar padrões de qualidade, esses que passam desde processos, fluxos, procedimentos, até atendimento ao paciente que é o grande foco da instituição hospitalar.

A partir do referencial teórico, entende-se que a gestão da qualidade é parte fundamental na estrutura de uma instituição de saúde, pois através dela é possível analisar e perceber as reais necessidades da empresa, com também do cliente/paciente, assim como afirma Longo (1996), a obtenção da qualidade total consiste em ouvir e entender o que o cliente deseja de fato e realmente necessita, de forma em que o bem ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência. Baseados nisso, as decisões são tomadas o mais próximo possível da ação. Deve se considerar também que abertura e criatividade leva a maior produtividade, por isso ocorre uma busca constante de inovações, alinhado sempre com a forma costumeira de agir e o estímulo à criatividade a fim de criar um ambiente propício à busca de novas e eficientes soluções.

A partir do objetivo, percebeu-se que a acreditação hospitalar surge em um momento que é percebido pela direção da instituição a necessidade de avançar rumo ao processo de excelência de gestão hospitalar. É um projeto que traz um maior nível de exigência de padrões, fazendo com que todos os envolvidos tenham um significativo desenvolvimento individual e que juntos gerem resultados expressivos para a obtenção do título.

O processo tem seu início em uma avaliação prévia da instituição certificadora, que disponibiliza um relatório de pré-requisitos a serem cumpridos, posteriormente é gerado um plano de ação por parte do hospital, que tem como princípios a capacitação da equipe que executara o processo, passa para o próximo nível de implementação das ações propostas, é gerada uma auditoria interna para verificação dos padrões e como último processo a auditoria de certificação externa.

Como em todo processo de mudança, foram identificados desafios relevantes que trouxeram mudanças fundamentais para assertividade no processo de acreditação, desafios esses que vão desde a falta de conhecimento do processo, passam por o processo mais complicado que foi uma pandemia mundial de um vírus extremamente letal, até mudanças físicas, protocolos e de colaboradores.

Conclui-se que o planejado x executado teve uma assertividade de aproximadamente 80%, um número bastante satisfatório levando em consideração todos os desafios enfrentados, e que foi mais que suficiente para a obtenção da certificação nível 1, Acreditado.

E como o processo de acreditação é extremamente minucioso e sério, são necessárias algumas medidas para que haja a manutenção desse certificado, pois a instituição certificadora a cada 8 meses faz uma auditoria de manutenção, são necessárias ações que passam desde tratativas dos relatórios de desempenho, capacitação de colaboradores até auditorias internas para mitigar possíveis riscos de erros que possam causar a suspensão do certificado.

Acreditação Hospitalar é o processo que desenvolve dentro da instituição de saúde, seja da rede pública ou privada, uma atenção importantíssima à entrega do produto, atendimento assistencial. Que a partir do momento em que é iniciado o processo, todo o objeto focal é a melhora da assistência em todos os âmbitos, levando qualidade e segurança ao cliente, paciente. Tornando um processo da Acreditação Hospitalar essencial para as instituições de saúde.

Acreditação Hospitalar é o processo que desenvolve dentro da instituição de saúde, seja da rede pública ou privada, uma atenção importantíssima à entrega do produto, atendimento assistencial. Que a partir do momento em que é iniciado o processo, todo o objeto focal é a melhora da assistência em todos os âmbitos, levando qualidade e segurança ao cliente, paciente. Tornando um processo da Acreditação Hospitalar essencial para as instituições de saúde.

A principal limitação da pesquisa seria o acesso as informações do processo, por ser muito específico e pouco explorado, mas que conseguimos superar através de acesso a documentos internos da instituição e de entrevistas semiestruturadas com líderes chave dentro do HMDI.

Releva-se assim, as seguintes contribuições para futuros aprofundamentos acadêmicos:

- Buscar analisar instituições com níveis mais elevados de acreditação para identificar todo o processo de construção dos níveis;
- Efetuar pesquisa comparativa entre uma instituição privada e uma pública para analisar a individualidade de cada processo e verificar a semelhanças e diferenças no processo da acreditação;

Deste modo, espera-se que a presente obra possa elevar maiores discussões sobre o tema, abrindo portas para que o assunto ganhe mais visibilidade e outros estudos que busquem diversificar o conhecimento disposto pelas as informações aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- Bonato VL. **Gestão da Qualidade em saúde: melhorando a assistência ao cliente**, São Paulo, 2011.
- Bonato VL. **Gestão em saúde: programas de qualidade em hospitais**. São Paulo: Icone; 2007.
- Borges, Camila Furlanetti e Baptista, Tatiana Wargas de Faria. **A política de atenção básica do Ministério da Saúde: refletindo sobre a definição de prioridades**. Trabalho, Educação e Saúde [online]. 2010, v. 8, n. 1 [acessado 6 junho 2021], pp. 27-53.
- CAMPOS. **Qualidade total-Padronização de empresas**. Rio de Janeiro: Falconi Editora, 2014.
- Carvalho, Gilson. **A saúde pública no Brasil. Estudos Avançados [online]. 2013, v. 27, n. 78.**
- CORREA C E G, **Gestão da Qualidade em Serviço Hospitalar**, São Paulo, 2013.
- Feldman et al. **História da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões a acreditação**. São Paulo; 2004.
- FELDMAN L B, GATTO M A F, CUNHA I C K O. **Historia da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões a acreditação**, São Paulo, 2005.
- Fortes MTR. **Acreditação no Brasil: seus sentidos e significados na organização do sistema de saúde**. Rio de Janeiro; 2013.
- GOYA, S. **ACREDITAÇÃO HOSPITALAR- UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA, NA MELHORIA DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE DOS HOSPITAIS DAS FORÇAS ARMADAS**, Rio de Janeiro, 2018.
- JAMA 1987, apud SILVA K, et al. **Gestão da qualidade total nos serviços de Saúde: Modelo Gerencial em Desenvolvimento**, Belo Horizonte, 2015.
- LOBO. **Gestão Da Qualidade**. São Paulo: Saraiva Educação S.A, 2019.
- LONGO. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. Brasília, 1996.
- LOPES. **Gestao Da Qualidade: Decisão ou constrangimento estratégico**. Lisboa, 2014.
- LUCINDA. **Qualidade - Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MACHADO. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: IFG, 2012.
- MAIA, ROQUETE. **Um Olhar sobre a Acreditação Hospitalar no Brasil: a Experiência da Joint Commission International {jci}**. 2014.
- Malik AM e Schiesari LMC. **Qualidade na Gestão Local de Serviços e Ações de Saúde**. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis Ltda; 1998.
- NOGUEIRA, L C L. **Gerenciando pela qualidade total na saúde**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.
- NOVAES, HM. **História da acreditação hospitalar na América Latina – Ocaso Brasil**, 2015.
- OAKLAND. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: NBL Editora, 1994.
- OLIVEIRA, et al. **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

Organização Mundial da Saúde. **The World Health Report 2008: Primary Health Care Now More Than Ever** (Tradução: Cuidados de Saúde Primários Agora Mais Que Nunca). Organização Mundial da Saúde, 2008.

Organização Nacional de Acreditação. Manual Brasileiro de Acreditação: Organizações Prestadoras de Serviço de Saúde - Versão 2018. Organização Nacional de Acreditação, 2018.

SAKODA T J, **Gestão de Qualidade em Saude**, São Paulo, 2011.

SELEME R, STADLER, HUMBERTO. **Controle da Qualidade: As ferramentas essenciais**, Curitiba, Ibpex, 2012.

SELEME, R.; STADLER, HUMBERTO. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibpex, 2010.

Varella D e Ceschin M. **A saúde dos planos de saúde: Os desafios da assistência privada no Brasil**. Editora: Paralela, 2014.