



Ricardo Cesar de Oliveira Borges  
Organizador

# GESTÃO LOGÍSTICA:

Negócios, Estratégias e Funções



Editora  
**DIN.CE**  
Comércio e Indústria



**Ricardo Cesar de Oliveira Borges (org)**

# **GESTÃO LOGÍSTICA: Negócios, Estratégias e Funções**



**Fortaleza-CE  
2024**

© Copyright 2024 - Todos os direitos reservados.

**FICHA TÉCNICA:**

**Editor-chefe:** Vanques de Melo

**Diagramação:** Vanques Emanuel

**Capa:** Vanderson Xavier

**Produção Editorial:** Editora DINCE

**Revisão:** Da Autora

**CONSELHO EDITORIAL:**

Dr. Felipe Lima Gomes (Mestre e doutor pela UFC)

Prof. e Ma. Karine Moreira Gomes Sales (Mestra pela UECE)

Francisco Odécio Sales (Mestre pela UECE)

Ma. Roberta Araújo Formighieri

Dr. Francisco Dirceu Barro

Prof. Raimundo Carneiro Leite

Eduardo Porto Soares

Alice Maria Pinto Soares

Prof. Valdeci Cunha

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

---

BORGES, Ricardo Cesar de Oliveira

GESTÃO LOGÍSTICA: Negócios, Estratégias e Funções

Editora DINCE 2024. 120p. Impresso

**ISBN: 978-85-7872-701-7**

**DOI: 10.56089/978-85-7872-701-7**

1. Negócios 2. Empreendimentos I. Título

---

Todos os direitos reservados. Nenhum excerto desta obra pode ser reproduzido ou transmitido, por quaisquer formas ou meios, ou arquivado em sistema ou banco de dados, sem a autorização de idealizadores; permitida a citação

**NOTA DA EDITORA**

As informações e opiniões apresentadas nesta obra são de inteira responsabilidade do(s) autor (es).

A DIN.CE se responsabiliza apenas pelos vícios do produto no que se refere à sua edição, considerando a impressão e apresentação. Vícios de atualização, opiniões, revisão, citações, referências ou textos compilados são de responsabilidade de seu(s) idealizador (es).

**Impresso no Brasil**

Impressão gráfica: **DIN.CE**

**CENTRAL DE ATENDIMENTO:**

Tel.: (85) 3231.6298 / 9.8632.4802 (WhatsApp)

Av. 2, 644, Itaperi / Parque Dois Irmãos – Fortaleza/CE

## **Prefácio**

O professor e poeta cubano José Julián Martí Pérez [1853; 1895] cunhou uma célebre frase popularmente difundida: ‘As três coisas que toda pessoa deve fazer durante a vida são: plantar uma árvore, ter um filho e escrever um livro’. Quem nos conhece de perto; os docentes Ricardo Cesar Borges, Paulo Roberto Junior e Ariane de Queiroz Sousa acredita que lhes faltava o último elemento. Gestão Interdisciplinar nasce no *gap* entre a Academia e o Mercado; a Ciência e o Cotidiano, para suprir com qualidade o ambiente organizacional enquanto interno e externo.



## **SUMÁRIO**

**OS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DE  
MANUTENÇÃO EM UMA METALURGICA NO MUNICÍPIO DE  
CAUCAIA-CEARÁ .....**



# OS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DE MANUTENÇÃO EM UMA METALURGICA NO MUNICÍPIO DE CAUCAIA-CEARÁ<sup>1</sup>

José Evair de Sousa Rocha<sup>2</sup>

Ricardo Cesar de Oliveira Borges<sup>3</sup>

## RESUMO

A chegada da Revolução Industrial no século XVIII foi um marco histórico nas empresas de manufatura. Com o passar do tempo, os níveis de produção se desenvolveram de forma significativa, e a qualidade aliada com a maximização dos recursos tem sido essencial para a sobrevivência das organizações. Porém, para proporcionar ótimos níveis de produtividade e qualidade, as máquinas devem operar em ótimo estado de funcionamento, e a manutenção planejada de forma efetiva surge como forte aliada nesse processo. Diante da contextualização apresentada, objetiva-se com essa investigação verificar os impactos do planejamento e controle de manutenção em uma metalúrgica no município de Caucaia, Região Metropolitana de Fortaleza, localizada a aproximadamente vinte quilômetros da capital. Para subsidiar o objetivo primário, estabeleceu-se como objetivos específicos: identificar se a empresa utiliza ferramentas administrativas para gerir as ações do setor de manutenção, e descrever a importância do planejamento e controle

---

<sup>1</sup> Artigo original apresentado no formato de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) perante banca examinadora formada pelos professores Esp. José Wilson Barreto de Oliveira (wilson.barreto@fatene.edu.br) e Esp. Daniela Sampaio de Almeida (danieladsa1976@gmail.com) para o curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Terra Nordeste (FATENE; Caucaia-CE) no segundo semestre de 2021.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade Terra Nordeste (FATENE). evairsousa23@hmail.com

<sup>3</sup> Pós-Doutor em Geografia (UFC/CAPES-PNPD), Doutor em Geografia (UECE). Mestre em Administração de Negócios (UECE) e Bacharel em Administração (UNIFOR). Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial (UECE), Gestão e Didática do Ensino Superior (FATE) e MBA em Administração e Negócios (FATE). Docente do Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU) e do Centro Universitário Ateneu (UNIATENEU). admricardocesar@gmail.com.

---

na visão dos profissionais responsáveis por esse departamento. A metodologia adotada para a concepção da pesquisa segue uma abordagem quantitativa de finalidade básica e classifica-se quanto aos objetivos como exploratória e de campo. A coleta de dados foi realizada através de um questionário aplicado com os profissionais ligados à gestão da manutenção da empresa pesquisada. A tabulação dos dados foi feita com o auxílio da ferramenta *Microsoft Excel*. Os resultados obtidos mostraram que a empresa faz uso das ferramentas administrativas para gerir o setor de manutenção e que ela considera o planejamento importante para tomada de decisões assertivas, evitar retrabalhos e otimizar o dimensionamento da mão de obra. A empresa também reconhece a relevância da função controle para o alcance dos resultados desejados, pois permite medir o desempenho da equipe através de indicadores e ajustá-lo conforme a necessidade. Foi observado ainda que a manutenção desempenha função estratégica na disponibilidade de equipamentos, na produtividade empresarial e na satisfação do cliente final. Por fim conclui-se que os objetivos geral e específicos foram atendidos; além disso o trabalho possibilitou uma visão holística da atuação do setor de manutenção. Não obstante como todo estudo é finito e passível de dinâmicas, recomenda-se um estudo mais aprofundado considerando outros contextos geográficos, outras organizações e até outros departamentos para se obter maiores informações quantitativas e qualitativas a respeito dos impactos que as ferramentas administrativas exercem sobre a efetividade, nas operações e no alcance dos objetivos estratégicos. Assim essa pesquisa servirá de base para possíveis estudos aplicados na área de gestão e no segmento industrial.

**Palavras-chave:** Planejamento. Controle. Manutenção. Efetividade

## ABSTRACT

The arrival of the industrial revolution in the 18th century was a milestone in manufacturing companies. Over time, production levels have developed significantly and quality combined with the maximization of resources has been essential for the survival of organizations. However, to provide optimum levels of productivity and quality, the machines must operate in an optimal state of operation and the planned maintenance effectively, appears as a strong ally in this process. Given the contextualization presented, the objective of this investigation is to verify the impacts of maintenance planning

and control in a metallurgical company in the municipality of Caucaia, Metropolitan Region of Fortaleza, located approximately twenty kilometers from the capital. To support the primary objective, specific objectives were established: to identify whether the company uses administrative tools to manage the actions of the maintenance sector, and to describe the importance of planning and control in the view of the professionals responsible for this department. The methodology adopted for the design of the research follows a quantitative approach with a basic purpose, and is classified according to the objectives as exploratory and field. The data collection was carried out through a questionnaire applied with the professionals related to the maintenance management of the researched company. The data were tabulated using the Micro Soft Excel tool. The results obtained showed that the company makes use of administrative tools to manage the maintenance sector, and that it considers planning important for making assertive decisions, avoiding rework, and optimizing the dimensioning of the workforce. The company also recognizes the relevance of the control function to achieve the desired results, as it allows measuring the team's performance through indicators and adjusting it as needed. It was also observed that maintenance plays a strategic role in the availability of equipment, business productivity and the satisfaction of the end customer. Finally, it is concluded that the general and specific objectives were met, and in addition the work enabled a holistic view of the performance of the maintenance sector. Despite the fact that every study is finite and subject to dynamics, a more in-depth study is recommended considering other geographic contexts, other organizations and even other departments to obtain more quantitative and qualitative information regarding the impacts that administrative tools have on effectiveness, in operations and the achievement of strategic objectives. Thus, this research will serve as a basis for possible studies applied in the management area and in the industrial segment.

**Keywords:** Planning. Control. Maintenance. Effectiveness

## INTRODUÇÃO

Desde então, o setor de manutenção passou a ser considerado como um importante aliado na manufatura uma vez que a fabricação de produtos de qualidade e a capacidade produtiva dependem do bom funcionamento das máquinas e equipamentos, que só se torna possível através de uma manutenção eficiente.

Nesse contexto o Planejamento e Controle de Manutenção (PCM) surge como um importante elemento para maximizar o desempenho das atividades nesse setor. Com base no exposto, busca-se através desse estudo responder ao seguinte questionamento: **Quais impactos do planejamento e controle de manutenção em uma metalúrgica no município de Caucaia-Ceará?**

Para responder ao problema de pesquisa, a investigação tem por objetivo geral verificar os impactos do planejamento e controle de manutenção em uma metalúrgica no município de Caucaia, Região Metropolitana de Fortaleza, localizada a aproximadamente vinte e cinco quilômetros e meio da capital. Tem como objetivos específicos: identificar se a empresa utiliza ferramentas administrativas para gerir as ações do setor de manutenção; e descrever a importância do planejamento e controle na visão dos profissionais responsáveis por esse departamento.

A escolha da pesquisa justifica-se devido ao fato de contribuir com o conhecimento do pesquisador acerca do tema abordado, além da facilidade na aplicação do instrumento de pesquisa. O trabalho também possui relevância acadêmica bibliográfica, uma vez que possibilita conhecimento complementar sobre o planejamento e controle, visando proporcionar maior efetividade nos trabalhos realizados, a exemplo de Costa (2013), Freitas (2016) e Silva (2018), que destacam a importância do planejamento e controle para as ações da manutenção.

O estudo também possui relevância profissional por facilitar nas tomadas de decisões pelos administradores uma vez que as torna mais assertivas, contribuindo de forma a melhorar a *performance* organizacional.

Mercadologicamente o trabalho é singular, pois permite uma visualização holística das principais ferramentas de controle e práticas de gestão empregadas no setor de manutenção nos dias atuais. Além disso oportuniza a observação do gestor que se adapta a essas práticas para obter melhor eficiência na gestão de manutenção.

Para atender os objetivos, esse trabalho encontra-se estruturado em três seções após a Introdução. A próxima seção apresentará o referencial teórico que abordará assuntos pertinentes ao entendimento do trabalho. Depois seguirá com a metodologia que objetiva descrever a forma como foi realizada a pesquisa.

A terceira seção abordará os resultados que mostrarão os impactos do planejamento e controle para o setor de manutenção de uma metalúrgica no município de Caucaia-Ceará. Essa seção precede a conclusão e as referências bibliográficas, e por último será apresentado em anexo o instrumento usado para a aplicação da pesquisa.

## 1 REFERENCIAL TEORICO

Essa seção apresentará o referencial teórico sobre planejamento e controle que irá abordar os principais conceitos e características dessas funções administrativas que têm grande importância para os resultados da organização. Mostrará também um pouco da história da manutenção visando proporcionar maior conhecimento sobre a evolução desse setor. Em seguida será abordado o Planejamento e Controle de Manutenção (PCM), que é responsável por planejar e controlar as atividades desse departamento.

### 1.1 Planejamento

Segundo Maximiano (2004), o planejamento consiste no processo de tomadas de decisões no presente que impactarão de alguma forma no futuro. O planejamento também pode ser entendido como a administração dos recursos necessários para o alcance dos objetivos. “Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer” (Lacombe, 2009, p. 70).

---

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui

conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa (Oliveira 2009, p. 46).

O planejamento desempenha um papel importantíssimo para as empresas visto que ele é fundamental para o alcance dos objetivos portanto é nítido que o sucesso de qualquer organização está atrelado ao uso dessa ferramenta. Orlickas (2010, p. 37) destaca que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permite que o gestor tome decisões mais assertivas”.

De forma complementar, Oliveira (2018) apresenta que o propósito do planejamento está no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes o qual propicia ao administrador avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos estabelecidos para tomar as decisões corretas de forma rápida com eficiência e eficácia.

O autor defende que a eficiência consiste em “fazer as coisas de maneira adequada” (Oliveira, 2018, p. 7). Essa está diretamente relacionada a resolver os problemas que surgem. Já a eficácia possui um abrangência maior tendo em vista que, além de fazer a coisa certa, consiste em fazê-la de maneira correta de modo a maximizar os recursos disponíveis (Oliveira, 2018). Para Maximiano (2014, p. 92), “a eficiência é determinante da eficácia: se houver recursos disponíveis, utilizados corretamente, a probabilidade de atingir os objetivos aumenta”.

Outro aspecto válido a ser considerado no planejamento é o da efetividade. Assim como a eficácia, ela é uma medida do rendimento global das empresas e está diretamente relacionada a manter-se no mercado e apresentar resultados globais positivos constantemente (Santos, 2010).

A necessidade de entendimento sobre esses conceitos e sua relação com o planejamento justifica-se devido ao impacto que eles têm sobre as organizações. Para Oliveira (2018, p. 7), “a eficiência, a eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois, normalmente, os recursos com os quais o executivo trabalha são escassos e limitados”.

Olhando o planejamento com olhar organizacional, [...] esta função engloba a empresa

desde o mais alto escalão que é denominado de planejamento estratégico, passando pelo nível médio, conhecido como planejamento tático e, por fim, chegando ao chão de fábrica, o planejamento operacional (Martins; Aparecida; Pinheiro, 2010, p. 03).

Em todos os níveis hierárquicos organizacionais, os gestores são constantemente desafiados a tomarem decisões. Para que essas sejam tomadas de forma assertiva e efetiva, o uso do planejamento é fundamental. O planejamento estratégico é realizado pelo nível mais alto da organização visando ao alcance dos objetivos a longo prazo. Esse possui atuação ampla e considera a empresa como um todo (Oliveira, 2018).

O planejamento tático é desenvolvido pelo nível intermediário. Tem como finalidade a utilização eficiente dos recursos e as decisões são tomadas como resultados a médio prazo. Já o planejamento operacional é normalmente elaborado pelos níveis inferiores da estrutura hierárquica e tem como foco as tomadas de decisões diárias com vista em resultado a curto prazo (Santos, 2010).

Uma vez definidos os principais conceitos características do planejamento que consiste na primeira das funções administrativas organizacionais, torna-se necessário entender também a atuação da função controle uma vez que ela atua como suporte para medir, ajustar e verificar se o que está sendo desenvolvido, produzido e oferecido está de acordo com o planejado.

## 1.2 Controle

O controle possui, entre outras funções, a avaliação dos resultados, sendo fundamental para manter o planejamento na direção certa e garantir que esse planejamento será seguido. De acordo com Lacombe (2009, p. 73), controle “é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e as metas da empresa sejam atingidos”. Segundo Oliveira (2018, p. 55), “O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar principalmente a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos”.

Pavan (2010, p.8) atesta que o controle é necessário para a organização ao afirmar que “o controle está relacionado diretamente com as demais funções do processo administrativo: planejamento, organização, e direção. Propicia a

mensuração e avaliação dos resultados da ação empresarial”.

De forma complementar, Maximiano (2014, p .11) contribui com a formulação do conceito ao afirmar que “O processo de controle procura assegurar a realização de objetivos. Controlar é a função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar o alcance dos objetivos”.

Controlar, portanto é comparar os resultados das ações, com o que foi planejado, possibilitando ao administrador corrigi-las caso seja necessário. O controle está presente em quase todas as formas de ação empresarial, uma vez que os administradores avaliam o desempenho de pessoas, de métodos e processos, de máquinas e equipamentos, de matéria-prima, de produtos e serviços, em todos os níveis organizacionais (Floriano, 2008, p. 3).

O controle é fundamental para se alcançar os resultados pretendidos. Também é importante para mensurar o desempenho e ajustar os possíveis desvios do que foi planejado. Porém a função controle desempenha um papel muito mais amplo, merecendo destaque dentre as principais funções administrativas. De acordo com Pavan (2010), o controle pode ser visualizado como um sistema que fornece *feedback* das ações planejadas e realizadas e serve para mostrar ao gestor se ele está seguindo no caminho certo.

Para mensurar o desempenho da atuação do setor pesquisado, a organização recorre ao uso de indicadores que devem ser monitorados constantemente para a intervenção precisa e efetiva em caso de desvios.

O controle da manutenção é feito através da criação e da gestão de indicadores, que servirão como base para a tomada de decisões e desenho de estratégias. Sem os indicadores da manutenção, fica impossível saber se as decisões tomadas são certas ou erradas, assim como em qualquer outra área de atuação (Silva, 2018, p. 10).

Para Maximiano (2014, p. 96), os principais indicadores para mensurar o desempenho das empresas são: “satisfação dos clientes, satisfação dos acionistas, impacto na sociedade e aprendizagem organizacional”. A satisfação do cliente leva ao aumento no consumo, que, por sua vez, gera aumento do lucro e conseqüentemente a satisfação dos acionistas.

Além de otimizar os processos internos, o controle também agrega valor para a sociedade proporcionando maior qualidade de vida. De modo geral, a gestão dos indicadores possibilita melhorar a *performance* organizacional e obter

maior sustentabilidade, financeira e ambiental. Portanto o acompanhamento dessas variáveis merece o devido destaque tendo em vista sua importância para alinhar os ambientes internos e externos da empresa para o alcance dos objetivos estratégicos.

No contexto apresentado, o controle é visto como parte importante das funções administrativas. Ele consiste basicamente na comparação entre o que se planeja e o que se pretende de modo a apontar desvios e propor alternativas para superar as dificuldades encontradas. Conforme apontado por Floriano (2008), o controle encontra-se presente de muitas formas nas organizações e tem como função corrigir as falhas e prevenir novos erros. Uma vez compreendidos os principais conceitos e objetivos da função controle, torna-se relevante conhecer também sobre a manutenção e sua evolução ao longo do tempo tendo em vista que a atuação desse setor norteia o objetivo da pesquisa.

### 1.3 Manutenção

Almeida (2016, p. 17) destaca a função de manutenção como primordial na empresa, pois “a manutenção pode ser definida como o conjunto de cuidados e procedimentos técnicos necessários ao bom funcionamento e também ao reparo de máquinas, equipamentos, peças, moldes, estampos, ferramentas e instalações”. Com o início da implantação das indústrias, o uso de máquinas tornou-se indispensável para garantir maior produtividade e padronização dos produtos e processos. Em paralelo a essa utilização, o setor de manutenção passou por significativas mudanças com o objetivo de garantir o melhor desempenho e eficiência operacional (Zolet; Thomaz, 2019).

Assim como as máquinas, as ferramentas, os materiais e a tecnologia evoluíram desde o surgimento da mecanização, industrialização e automatização. A manutenção, por sua vez, também evoluiu no que se refere aos procedimentos práticos de montagem, desmontagem, substituição de peças e alinhamento. Também avançou na Administração da Manutenção e no desenvolvimento de tipos de manutenção que atendessem a cada necessidade industrial (Almeida, 2016, p. 17).

De acordo com Kardec e Nassif (2013, p. 51), “existe uma grande variedade de denominações das formas de atuação da manutenção”. Para Freitas (2016), essa variação está diretamente ligada à maneira que ocorre as intervenções nos equipamentos e instalações. Xenos (2014) classifica os tipos de

manutenção em: corretiva, preventiva, preditiva e produtiva, que serão destacadas nesse trabalho.

O aumento na capacidade produtora demandou a necessidade de formar equipes com a *expertise* em realizar ajustes e reparos nas máquinas após a falha, visando manter a capacidade produtiva. Originou-se então a manutenção **corretiva** que, de acordo com Slack *et al* (2002, p. 625), consiste em “[...] deixar as instalações continuarem a operar até que quebrem”. A manutenção corretiva é “um conjunto de procedimentos que são executados com a finalidade de atender imediatamente a produção, ou seja, a máquina ou equipamento que parou” (Almeida, 2016, p. 17).

O trabalho de manutenção corretiva é realizada somente após a quebra do equipamento, e a correção da falha é feita sem acompanhamento ou planejamento anterior de forma aleatória, implicando altos custos e baixa confiabilidade de produção (Costa, 2013). A manutenção corretiva também pode acontecer de forma planejada quando o reparo é realizado em um momento programado com a produção no qual já se dispõe dos recursos necessários para realizar as manutenções antes que a falha aconteça.

Segundo Costa (2013, p.22), esse tipo de manutenção “ocorre, por exemplo, pela decisão gerencial de operar até a falha ou em função de um acompanhamento preditivo”. O aumento das indústrias provocou a necessidade de produzir de maneira mais ágil e confiável. Com isso as intervenções corretivas realizadas após a falha ou quebra do bem não eram mais eficientes. Surgiu então a necessidade de adotar também a manutenção **preventiva** como proposta de evitar possíveis falhas e danos no decorrer da operacionalização.

Segundo Trojan *et al* (2013, p. 4), “Este tipo de manutenção é realizado em equipamentos que não estejam em falha, ou seja, ainda estejam operando com um mínimo de condições”. Costa (2013, p. 23) complementa que ela ocorre “[...] através de manutenções em intervalos de tempo pré-definidos”. Além disso ela visa eliminar ou reduzir a probabilidade de falhas por manutenção das instalações em intervalos de tempo pré-planejados (Slack *et al.*, 2002).

Nos últimos anos, o setor de manutenção foi se desenvolvendo e novos conceitos de manutenção foram criados. Um deles é a manutenção **preditiva** que tem como objetivo determinar o tempo correto da intervenção mantenedora utilizando o componente até o máximo de sua vida útil (Viana, 2002).

Segundo Otani e Machado (2008 *apud* Costa, 2013, p. 24), esse tipo de manutenção pode ser entendida como “a manutenção que realiza acompanhamento de variáveis e parâmetros de desempenho de máquinas e equipamentos, visando definir o instante correto da intervenção, com o máximo de aproveitamento do ativo”.

Com a manutenção preditiva é possível indicar as reais condições de funcionamento da máquina de acordo com dados obtidos com base nos fenômenos apresentados por ela quando alguma peça começa a se desgastar ou alguma regulagem está sendo necessária o que os mecânicos de manutenção popularmente definem como ‘ouvir a máquina’. Esse tipo de manutenção baseia-se em inspeções periódicas nas quais fenômenos como temperatura, vibração, ruídos excessivos etc. São observados através de instrumentos específicos. Essa análise permite a observação das reais condições do equipamento e o acompanhamento da evolução de um defeito, possibilitando o planejamento em curto prazo para uma intervenção de manutenção para troca de peças e a eliminação de tal defeito (Almeida, 2016, p. 24).

Como apoio para a prática da manutenção preventiva e acompanhamento preventivo, foi desenvolvido o conceito de Manutenção Produtiva Total (*Total Productive Maintenance-TPM*), que, de acordo com Gazel *et al.* (2014, p. 4), consiste em “uma estratégia de gestão dos equipamentos concebida para alcançar a máxima eficiência através do envolvimento dos seus operadores”. Segundo Almeida (2016, p. 28), “Esse conceito inclui um programa de treinamento para os operadores que passam a auxiliar no monitoramento da máquina no exercício das atividades (prática de manutenção preditiva)”.

Diante dessa evolução, o setor de manutenção pode ser visto como um departamento estratégico que agrega valor para a organização.

A manutenção, vista como função estratégica, responde diretamente pela disponibilidade e confiabilidade dos ativos físicos e qualidade dos produtos finais, representando, portanto, importância capital nos resultados da empresa. Entender o tipo de manutenção adequada para a organização é garantir a otimização dos processos, possibilitando expansão da empresa (Costa, 2013, p. 14).

Ainda que a manutenção possa ser subjugada por algum grupo de empresa e/ou negócio, ela é de suma importância para que a produção não pare. Além disso a manutenção se torna estratégica uma vez que oportuniza maior disponibilidade e vida útil dos equipamentos, propiciando eficiência operacional. Necessário se faz dar a devida atenção ao setor de manutenção uma vez que ele é o responsável pela máxima utilização efetiva das máquinas

que geram bons produtos ao mercado consumidor cada vez mais exigente.

“Hoje a manutenção é um fator determinante quando se trata de qualidade e produtividade de uma organização, ainda pode trazer vantagens perante empresas concorrentes, pois quanto mais eficaz é a manutenção dentro de uma empresa melhores serão seus resultados” (Saddi *et al.*, 2018, p. 4).

Uma vez apresentadas as funções de planejamento e controle bem como os conceitos e o histórico da manutenção, é necessário abordar sobre Planejamento e Controle da Manutenção (PCM), que tem grande relevância para a organização e para o estudo realizado.

### 2.3 Planejamento e Controle de Manutenção (PCM)

No setor de manutenção, as atividades de planejamento e controle são realizadas pelo PCM que é o responsável por planejar, programar e controlar as variáveis operacionais e administrativas, para tornar as atividades de manutenção possíveis de serem realizadas com melhor otimização dos recursos. Corroborando com a definição do PCM, Souza (2008, p. 141), em uma visão mais aprofundada, afirma que esse consiste em: “Conjunto estratégico de ações para preparar, programar, controlar e verificar o resultado da execução das atividades da função manutenção contra valores preestabelecidos e adotar medidas de correções de desvios para a consecução das metas e objetivos da produção, conseqüentemente da missão da empresa”.

Souza (2008, p.18) acrescenta o fator unidade organizacional para as ações do PCM “quando se planeja as atividades de manutenção dos equipamentos da organização tem-se que considerar especificidades e particularidades da organização, ou seja, trabalhar para manter o pleno funcionamento”. Freitas (2016, p. 43) destaca a importância da atuação do PCM ao afirmar que “a tendência é que a Manutenção ocupe um nível de gerência departamental, da mesma forma que a operação. E o PCM é um órgão de suporte à manutenção, sendo diretamente ligado à gerência de departamento”.

De acordo com Garcia *et al.* (2011 *apud* Hünemeyer, 2017, p. 13), o PCM tem a responsabilidade de assegurar a disponibilidade dos ativos utilizados nos processos produtivos (máquinas e dispositivos) sempre que os mesmos forem exigidos. Percebe-se portanto que é grande a responsabilidade atribuída ao PCM na gestão dos recursos da manutenção. O desafio torna-se ainda

maior ao considerar o nível de especificidade e criticidade de cada demanda que muda constantemente de acordo com a necessidade apresentada.

Contudo, para auxiliar no correto atendimento das demandas, o setor geralmente conta com o auxílio de *softwares* de sistemas de informação que oportunizam maior agilidade e eficiência no planejamento, no controle e na execução das atividades. Segundo Kardec e Nascif (2009), esses sistemas devem possibilitar ao PCM: organizar os serviços que serão realizados e determinar quando serão feitos além de identificar os recursos necessários para a execução do serviço, o tempo que será gasto em cada atividade, os custos de cada serviço, os tipos de materiais aplicados e ainda as ferramentas necessárias para a execução das atividades.

Os gestores de manutenção devem ter ampla visão e atuação sistêmica dentro de suas organizações, de tal forma que a diversidade de modelos e fundamentações do planejamento e controle da manutenção, plenamente consolidados, sejam úteis à maximização dos equipamentos, assim como os lucros da organização (Tavares 2005, p. 20 *apud* Costa, 2013, p. 14).

O PCM é visto como uma importante ferramenta que auxilia a gerência de manutenção nas tomadas de decisões de modo a torná-las mais assertivas. Sua atuação é significativa para a gestão correta dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos e materiais do setor. Para Saddi *et al.* (2018, p. 8), “O programador da manutenção tem como principal função programar as tarefas da equipe com datas e horários que estão sob seu encargo, e apoiar o supervisor”.

O PCM atua como *staff* da supervisão e gerência auxiliando nas corretas tomadas de decisões. Sua atuação é fundamental para o correto dimensionamento da mão de obra e controle dos custos de manutenção. Também possui importância na escolha do material correto para cada tipo de intervenção da manutenção, seja ela corretiva, preventiva, preditiva ou produtiva total, conforme explicado no tópico 2.2 dessa seção. Diante do exposto, faz-se necessário a apresentação da estrutura metodológica do trabalho

## 2 METODOLOGIA

De acordo com Pereira (2012, p. 31), “Metodologia é o estudo dos métodos.

A sua finalidade é ajudar o pesquisador a compreender em termos mais amplos possíveis o processo de investigação científica”.

## 2.1 Classificação da pesquisa

### 2.1.1 Quanto a finalidade:

A pesquisa possui finalidade básica estratégica tendo em vista que busca aprofundar o conhecimento sobre as funções da administração, do planejamento e do controle, servindo de base para possíveis estudos aplicados.

### 2.1.2 Quanto aos objetivos:

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva uma vez que se busca descrever a percepção da população investigada sobre a importância do planejamento e controle. Além disso a pesquisa também objetiva proporcionar uma melhor visualização do contexto pesquisado, pois foi embasada em estudos já realizados sobre o tema abordado, conforme mostrado no referencial teórico. Segundo Gil (202, p. 42), “São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

A pesquisa caracteriza-as também como um estudo exploratório, que, de acordo com Gil (2002, p. 41) tem “[...] como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]”. Nesse contexto a pesquisa busca verificar os impactos do planejamento e controle para o setor de manutenção de uma metalúrgica no município de Caucaia-CE.

### 2.1.3 Quanto a abordagem:

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, recorreu-se a uma abordagem quantitativa, pois a análise dos dados coletados pelo instrumento de pesquisa ocorreu com base no uso de ferramentas matemáticas de modo a mensurar a representatividade. De acordo com Oliveira (2001, p. 25), a pesquisa

quantitativa “é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Richardson (2017, p. 55) afirma ainda que “A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”.

#### 2.1.4 Quanto aos procedimentos:

A pesquisa classifica-se como bibliográfica, pois foi realizada com base em várias fontes de informação, tais como: livros, revistas, artigos e monografias, de autores detentores de conhecimento sobre o tema, visando obter maior profundidade do conteúdo pesquisado.

Segundo Révillion (2003, p. 5), “o levantamento bibliográfico é uma fase obrigatória de qualquer pesquisa acadêmica, seja ela exploratória ou conclusiva, pois serve como fundamentação teórica para o problema que será investigado”. Também caracteriza-se como uma pesquisa de levantamento uma vez que se buscou levar informações em campo sobre o posicionamento do setor de manutenção a respeito do tema estudado. Gil (2002, p. 50) caracteriza de forma específica a pesquisa de levantamento ao afirmar que:

As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

De acordo com Gonsalves (2001 *apud* Piana, 2009, p.169), “A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada”.

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo (Gil, 2001, p. 53).

### 2.1.5 Quanto ao Instrumento e coleta de dados

Segundo Richardson (2017, p. 19), a coleta de dados “Constitui-se na identificação e seleção das pessoas que responderão às suas perguntas ou terão seus comportamentos observados”.

O instrumento utilizado para a coleta de dados consiste em um questionário composto de cinco perguntas e dezessete afirmativas, dividido em duas etapas. A primeira busca traçar um perfil dos respondentes através de informações como: gênero, cargo, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de atuação no mercado. A segunda parte do instrumento é composta por dezessete afirmativas elaboradas pelo autor, direcionadas ao problema de investigação, visando mensurar o nível de aceitabilidade dos respondentes.

A pesquisa utilizou-se de dados coletados em fontes primárias por meio do instrumento aplicado aos colaboradores envolvidos com a gestão de manutenção na empresa pesquisada; também utilizou de fontes secundárias para embasar os resultados obtidos.

O instrumento foi aplicado com auxílio da ferramenta *google forms*, visando alcançar maior número de respondentes e obter maior velocidade na coleta e no tratamento dos dados. A escolha da ferramenta justifica-se pela praticidade e pela facilidade de acesso que ela oferece, tanto para o respondente quanto para o pesquisador, permitindo que esse realize um acompanhamento em tempo real e de forma automática dos dados coletados. O instrumento foi enviado para os respondentes através de *e-mails* e do aplicativo de mensagem *Whatsapp*.

### 2.1.6 Quanto a seleção da Amostra.

A universo da pesquisa é representado pelos colaboradores que estão diretamente ligados com a gestão do setor de manutenção da empresa investigada, quandoonde as tomadas de decisões ocorrem no nível tático e operacional, somando um total de trinta e um colaboradores. A população amostral é representada pelos seguintes profissionais: gerente de manutenção, engenheiros, coordenadores, supervisores, planejadores, assistentes de PCM, técnicos e outros que trabalham diretamente ligados com o planejamento da manutenção.

A seleção da amostra se deu pela acessibilidade na coleta de dados, levando

em conta a dificuldade de acesso das demais áreas da empresa. Recorreu-se portanto a uma amostragem não probabilística por conveniência. Visando alcançar maior confiabilidade e representatividade nos dados coletados, o instrumento foi aplicado com todos os trinta e um colaboradores envolvidos com a gestão de manutenção.

### 2.1.7 Tabulação de dados

Logo após a pesquisa de campo, os dados coletados foram inseridos em uma planilha eletrônica por meio do programa Microsoft Excel, sendo tabulados e tratados de forma estatística. As afirmativas foram ordenadas com objetivo de obter os resultados percentuais referentes ao grau de concordância-discordância das afirmativas.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo principal do trabalho consiste em identificar os impactos do planejamento e controle no setor de manutenção da empresa investigada. O trabalho também busca de forma específica identificar se a empresa utiliza ferramentas administrativas para gerir o setor de manutenção.

Em paralelo objetiva-se também descrever a importância do planejamento e controle na visão dos profissionais responsáveis por esse departamento. Nesse tópico serão mostrados os resultados obtidos através do instrumento de coleta de dados aplicado com os profissionais ligados ao planejamento e controle das ações de manutenção em uma indústria metalúrgica no município de Caucaia-CE.

Dos trinta e um questionários aplicados, todos foram respondidos, trazendo maior confiabilidade e representatividade na pesquisa. Nenhum questionário foi invalidado, pois todos foram respondidos corretamente.

A partir do instrumento aplicado, foram realizadas mensurações dos dados obtidos e representados por tabelas e gráficos a fim de proporcionar maior compreensão do universo pesquisado. A primeira parte do instrumento visou à coleta de informações gerais sobre os participantes tais como gênero, cargo, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de atuação no mercado, quando se obteve o seguinte resultado.

O universo pesquisado é representado por 24 respondentes de gênero

masculino e 7 respondentes do gênero feminino, correspondendo respectivamente em níveis percentuais a aproximadamente 77,42% e 22,58%, conforme mostrado na Tabela 1. O resultado mostra que a gestão do setor de manutenção da empresa pesquisada possui forte representação masculina porém as mulheres também estão conquistando seu espaço no setor industrial.

Tabela 1- Gênero

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Masculino	24	77,42%
Feminino	7	22,58%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020.

Dentre os profissionais do setor de manutenção, a equipe que trabalha diretamente com o planejamento e controle é composta por 6 coordenadores, 6 planejadores, 6 supervisores, 1 gerente, 1 engenheiro industrial, 7 assistentes de PCM, 1 projetista, 1 técnico em mecânica, 2 técnico em química e 1 técnico em elétrica, totalizando 31 profissionais responsáveis pelas ações de gestão da manutenção, conforme representado respectivamente na tabela e no gráfico a seguir.

Tabela 2- Cargo

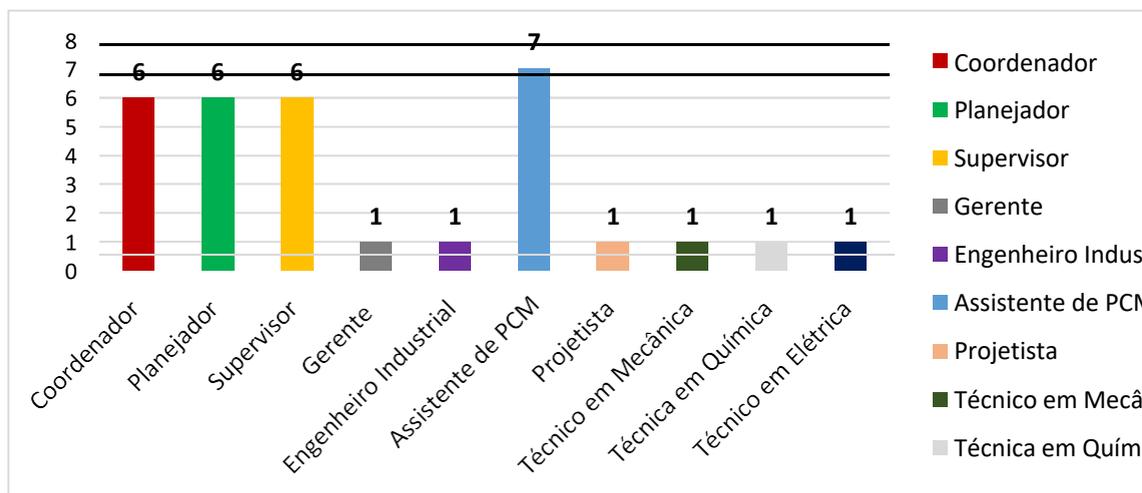
<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Coordenador de Manutenção	6	
Planejador de Manutenção	6	
Supervisor de Manutenção	6	
Gerente de Manutenção	1	
Engenheiro Industrial	1	

A Relação de Dependência Econômica entre empresas nos Contratos em Rede

Assistente de PCM	7	
Projetista	1	
Técnico em Mecânica	1	
Técnica em Química	1	
Técnico em Elétrica	1	
<b>Total</b>	<b>31</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Gráfico 1- Quantidade de funcionários por cargo



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

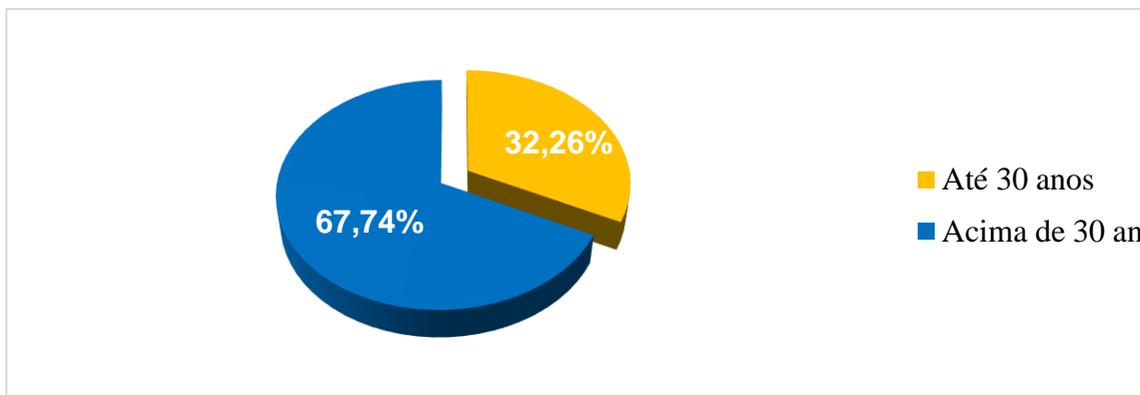
Os dados coletados revelam a diversidade de profissionais que trabalham diretamente com planejamento e controle das ações de manutenção; tal diversidade se deve à variação das demandas que norteiam as ações mantenedoras.

De acordo com Kardec e Nassif (2013), são muitas as formas de atuação da manutenção. Essas estão diretamente ligadas à maneira que ocorre as

intervenções nos equipamentos e nas instalações. Ao analisar a Tabela 2 e Gráfico 1, percebe-se que, além da gerência, coordenação, planejadores, supervisores e assistentes de PCM, o departamento conta também com o apoio de técnicos e engenheiro que ajudam a concretizar as ações de planejamento e controle auxiliando nas tomadas de decisões.

De acordo com os dados coletados, a maior parte dos respondentes da pesquisa possui idade acima de 30 anos totalizando 21 participantes que correspondem a um percentual de aproximadamente 67,74%. Os outros 10 respondentes possuem idade menor do que 30 anos e correspondem a um percentual de 32,26%. Percebe-se que o setor de manutenção é um departamento de muita vivência, tendo em vista a faixa etária da maior parte dos gestores conforme ilustrado no Gráfico 2.

Gráfico 2- Faixa etária



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Tabela 3- Nível de escolaridade

Resposta	Quantidade	%
Ensino Médio	4	12,90%
Ensino Superior Incompleto	11	35,48%

A Relação de Dependência Econômica entre empresas nos Contratos em Rede

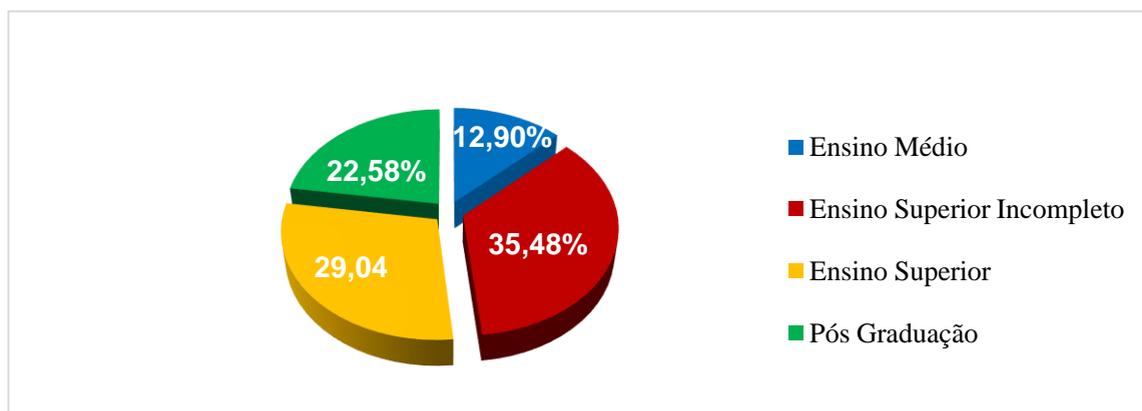
Ensino Superior	9	29,04%
Pós Graduação	7	22,58%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

Ao questionar sobre o nível de escolaridade dos participantes, obteve-se o seguinte resultado: 4 possuem apenas o nível médio, 11 estão em processo de conclusão do ensino superior, 9 possuem nível superior completo e 7 possuem pós graduação, conforme descrito na Tabela 3 supra.

Em termos percentuais, obteve-se o seguinte resultado: 12,90% cursaram apenas o nível médio, 35,48 % estão concluindo o ensino superior, 29,04% possui nível superior incompleto e 22,58% possui pós-graduação conforme no Gráfico 3.

Gráfico 3- Nível de escolaridade



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Ao analisar o Gráfico 3, constata-se que grande parcela dos respondentes dispõe ou está concluindo o nível superior. Ao somar a porcentagens dos que possuem ensino superior completo com os que possuem pós-graduação mais os que estão em processo de conclusão, chega-se a um resultado expressivo de aproximadamente 87,1%. Tal resultado demonstra a importância da qualificação para uma gestão mais efetiva das ações de manutenção,

destacando que o setor merece sua devida atenção. A quarta pergunta do instrumento visou identificar o tempo de atuação dos respondentes no mercado industrial e obteve-se o seguinte resultado: 4 atuam de três a cinco anos, 4 atuam de cinco a sete e 23 atuam a mais de sete anos, conforme explanado na Tabela 4.

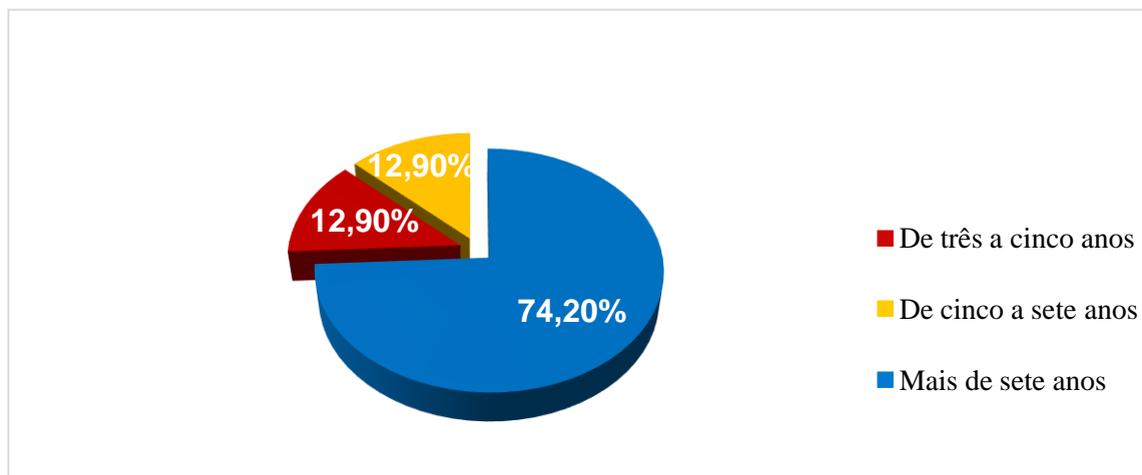
Tabela 4- Tempo de atuação no mercado

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
De três a cinco anos	4	12,90%
De cinco a sete anos	4	12,90%
Mais de sete anos	23	74,20%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Em níveis percentuais, a representatividade se dá da seguinte forma: 12,90% possuem tempo de atuação inferior a cinco anos, 12,90% estão no mercado de cinco a sete anos e 74,20% atuam a mais de sete anos. Para melhor visualização e compreensão, segue distribuição percentual no Gráfico 4.

Gráfico 4- Tempo de atuação no mercado



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Atesta-se que a maior parte dos respondentes está no mercado industrial a mais de sete anos; essa experiência pode refletir em ótimos resultados visto que os gestores possuem bastante vivência na área e dispõem de vasta experiência para lidar com os desafios do cotidiano.

A segunda parte do questionário trata da caracterização do objetivo de investigação o qual busca identificar o nível de aceitabilidade das afirmações propostas em cada item. A seção leva assertivas aleatórias acerca do planejamento e controle bem como de assuntos pertinentes aos objetivos de investigação.

Ao analisar o nível de concordância da primeira afirmativa “**As orientações do planejamento possuem efeito direto no setor de manutenção**”, obteve-se o seguinte resultado descrito na Tabela 5 abaixo.

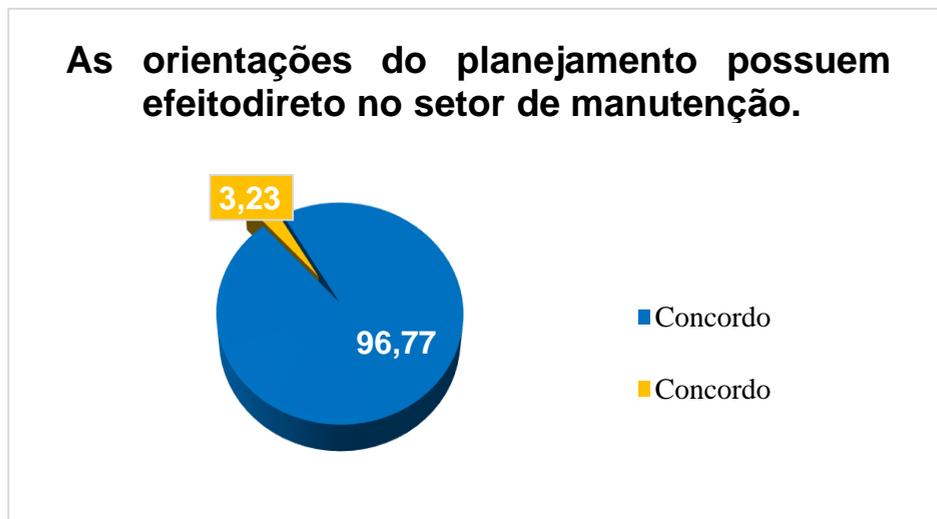
Tabela 5- Nível de aceitação da primeira afirmativa

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>(%)</b>
Concordo totalmente	30	96,77%
Concordo parcialmente	1	3,23%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Diante da primeira afirmação, 30 dos 31 respondentes concordaram totalmente que as orientações do planejamento possuem efeito direto no setor de manutenção e um respondente concordou parcialmente correspondendo em níveis percentuais a 96,7% e 3,23% respectivamente, conforme mostrado no Gráfico 5.

Gráfico 5- Nível de aceitação percentual da primeira afirmativa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Para Orlickas (2010), o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e facilitar no processo de tomada de decisão. O resultado obtido corrobora de forma direta com esse posicionamento visto que mais de 95% dos respondentes reconhecem a importância do planejamento para as ações de manutenção.

A segunda afirmação do questionário buscou identificar se “**A empresa utiliza ferramentas administrativas para gerir as ações do setor de manutenção**”, e obteve-se o seguinte nível de concordância conforme mostrado na Tabela 6.

Tabela 6- Nível de aceitação da segunda afirmativa

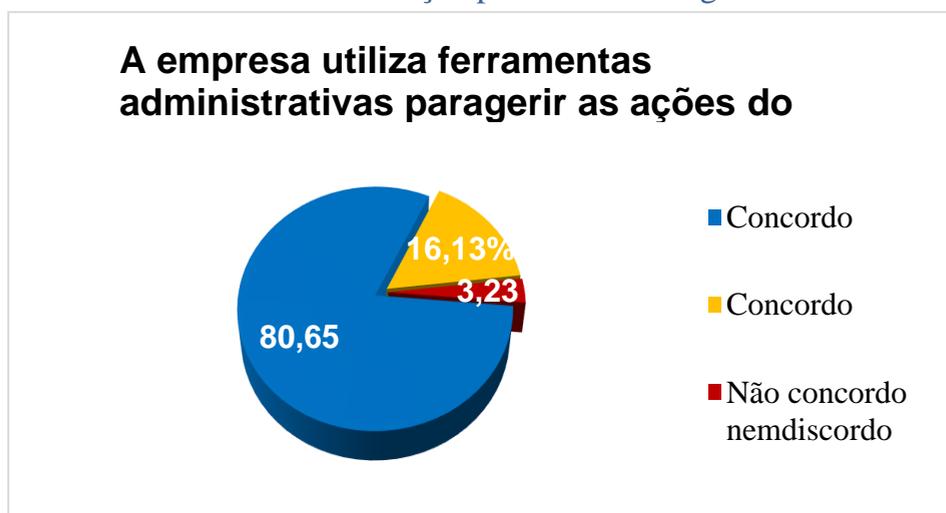
Resposta	Quantidade	%
Concordo totalmente	25	80,65%
Concordo parcialmente	5	16,13%
Não concordo nem discordo	1	3,23%

<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Do total de respondentes, 25 concordaram totalmente com a afirmação, 5 concordaram parcialmente e 1 não concordou nem discordou, assumindo uma posição neutra diante da afirmativa, correspondendo em níveis percentuais a 80,65% e 16,13% e 3,23% respectivamente, conforme mostrado no Gráfico 6.

Gráfico 6- Nível de aceitação percentual da segunda afirmativa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Confirma-se que a maior parte dos respondentes concordou que a empresa usa as ferramentas administrativas para gerir as ações do setor de manutenção. Ao somar os percentuais do que concordam parcialmente com os que concordam totalmente, obtêm-se um total de aproximadamente 96,78%, conferindo maior confiabilidade na aceitação da afirmação proposta.

Ao analisar o nível de concordância da terceira afirmativa “**Considero o planejamento a função da administração mais importantes pois permite a tomada de decisões mais assertivas**”, obteve-se o seguinte resultado

descrito na Tabela 7 abaixo.

**Tabela 7- Nível de aceitação percentual da terceira afirmativa**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	21	67,74%
Concordo parcialmente	9	29,03%
Discordo parcialmente	1	3,23
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

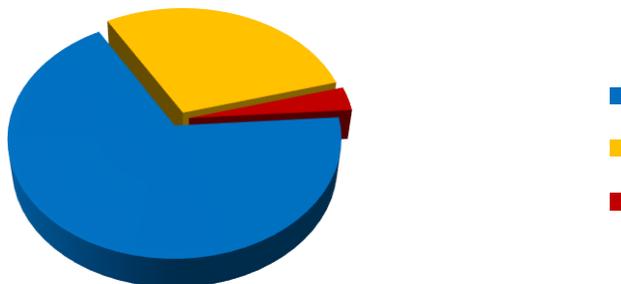
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Dos trinta e um respondentes 21 concordaram totalmente com a afirmação, 9 concordaram parcialmente e 1 discordou parcialmente, correspondendo em níveis percentuais a 67,74% e 29,03% e 3,23% respectivamente, conforme mostrado no Gráfico 7.

**Gráfico 7- Nível de aceitação percentual da terceira afirmativa**

**Considero o planejamento a função da administração mais importante, pois permite a tomada de decisões mais assertivas.**

Concordo totalmente    Concordo parcialmente    Discordo parcialmente



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Oliveira (2018) afirma que o propósito do planejamento está no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes que propiciam ao administrador avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos estabelecidos. De modo complementar, Orlickas (2010) destaca que o planejamento permite ao gestor tomar decisões assertivas. Ao visualizar o resultado no gráfico, percebe-se que o número de participantes que concordam com a afirmativa é bem expressivo totalizando 96,77%, corroborando com o pensamento dos autores.

Ao analisar a quarta afirmativa “**O planejamento executado de forma efetiva reduz a possibilidade de retrabalho e permite melhor dimensionamento da mão de obra**”, obteve-se seguinte resultado mostrado na Tabela 8

Tabela 8- Nível de aceitação da quarta afirmativa

Resposta	Quantidade	%
Concordo totalmente	29	93,55%
Concordo parcialmente	2	6,45%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Dos trinta e um respondentes, 29 concordaram totalmente com a afirmação e 2 concordaram parcialmente, correspondendo a um percentual equivalente a 93,55% e 6,45% respectivamente conforme mostrado no Gráfico 8.

Gráfico 8- Nível de aceitação percentual da quarta afirmativa

**O planejamento executado de forma efetiva reduz a possibilidade de retrabalho e permite melhor dimensionamento da mão de obra.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Para Oliveira (2018, p.7), “a eficiência, a eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração”. Santos (2010)

afirma que a efetividade é uma medida do rendimento global das empresas e está diretamente relacionada a manter-se no mercado e apresentar resultados globais positivos constantemente. Percebe-se no Gráfico 8 que 100% concordaram com a afirmação mesmo que de forma parcial. Isso mostra que a empresa reconhece a importância da efetividade no planejamento para evitar retrabalho e desperdício de recursos.

A quinta afirmativa “**A função controle tem importância significativa para o alcance dos resultados desejados**” foi analisada, obtendo-se as seguintes respostas, conforme descrito na Tabela 9.

Tabela 9- Nível de aceitação da quinta afirmativa

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	28	90,32%
Concordo parcialmente	3	9,68%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Dos trinta e um respondentes, 28 concordaram totalmente com a afirmativa e 3 concordaram parcialmente, correspondendo a um percentual de aproximadamente 90,32% e 9,68% respectivamente. O Gráfico 8 mostra de forma mais clara os resultados percentuais obtidos.

## Gráfico 9- Nível de aceitação percentual da quinta afirmativa

**A função controle tem importância significativa para o alcance dos resultados desejados.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

De acordo com Lacombe (2009, p. 73), controle “É a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e as metas da empresa sejam atingidos”. Pavan (2010) afirma ainda que o controle é importante, pois está ligado diretamente com as demais funções do processo administrativo: planejamento, organização e direção, e propicia a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial.

O Gráfico 8 mostra de forma bem expressiva a aceitação em 100% dessa afirmação mesmo que de forma parcial, reforçando o pensamento dos autores. Portanto percebe-se que, assim como o planejamento, a empresa reconhece a importância da função controle para o alcance dos resultados desejados.

A sexta afirmação “**As ferramentas administrativas influenciam positivamente no setor de manutenção**” foi analisada, obtendo-se as seguintes respostas, conforme descrito na Tabela 10.

Tabela 10- Nível de aceitação da sexta afirmativa

Resposta	Quantidade	%
Concordo totalmente	23	74,19%

Concordo parcialmente	8	25,81%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Dos trinta e um respondentes, 23 concordaram totalmente com a sexta afirmação e 8 concordaram parcialmente, correspondendo a um percentual equivalente a 74,19% e 25,81% respectivamente, conforme mostrado no Gráfico 10.

Gráfico 10- Nível de aceitação percentual da sexta afirmativa

### As ferramentas administrativas influenciam positivamente no setor de manutenção



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Percebe-se que a empresa enxerga a importância das ferramentas administrativas para uma melhor gestão do setor de manutenção tendo em vista a representatividade percentual dos que concordam totalmente com a afirmativa. É válido observar que, diante da afirmação, nenhuma posição neutra ou em negativa à afirmação foi adotada.

A sétima afirmação **“O controle é importante pois permite medir o desempenho da equipe de manutenção conforme a necessidade para o alcance dos objetivos”** foi realizada visando mensurar o nível de concordância dos participantes, e obteve-se o seguinte resultado descrito na

Tabela 11.

Tabela 11- Nível de aceitação da sétima afirmativa

Respostas	Quantidade	%
Concordo totalmente	29	93,55%
Concordo parcialmente	2	6,45%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Dos trinta e um respondentes, 29 concordaram totalmente que o controle é importante para medir o desempenho da equipe de manutenção e 2 concordaram de forma parcial, correspondendo em níveis percentuais a respectivamente 93,55% e 6,45%. O Gráfico 11 mostra em percentuais a representatividade de aceitação da afirmação.

Gráfico 11- Nível de aceitação percentual da sétima afirmativa

**O controle é importante pois permite medir o desempenho da equipe de manutenção, e ajustá-lo conforme a necessidade para o alcance dos objetivos.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Para Lacombe (2009), o controle é importante para medir desempenho e

ajustar as variáveis para o alcance dos objetivos. De acordo com Pavan (2010), o controle pode ser visualizado como um sistema que fornece *feedback* das ações planejadas e realizadas e serve para mostrar ao gestor se ele está seguindo no caminho certo.

Ao analisar as informações do Gráfico 11, percebe-se que a empresa reconhece a importância do controle para mensuração de desempenho e alcance dos objetivos, tendo em vista a representatividade do nível de concordância com a afirmação proposta.

A oitava afirmação “**A empresa usa de indicadores de custo e disponibilidade dos equipamentos para garantir a excelência operacional**” foi realizada visando mensurar o nível de concordância dos participantes, e obteve-se o seguinte resultado descrito na Tabela 12.

Tabela 12- Nível de aceitação da oitava afirmativa

Resposta	Quantidade	%
Concordo totalmente	23	74,19%
Concordo parcialmente	7	22,58%
Não concordo nem discordo	1	3,23%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Dos trinta e um respondentes, 23 concordaram totalmente com a oitava afirmativa, 2 concordaram de forma parcial e um respondente não concordou nem discordou da afirmação, correspondendo a um percentual de aproximadamente 74,19%, 22,58 e 3,23% respectivamente. O Gráfico 12 mostra em percentuais a representatividade de aceitação da afirmação.

## Gráfico 12- Nível de aceitação percentual da oitava afirmativa

**A empresa usa de indicadores de custo e disponibilidade dos equipamentos para garantir a excelência operacional.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Percebe-se no gráfico que a empresa reconhece a importância e faz uso dos indicadores para garantir maior eficiência nas operações de manutenção, corroborando com o pensamento de Silva (2018, p.10) o qual afirma que “Sem os indicadores da manutenção, fica impossível saber se as decisões tomadas são certas ou erradas”.

A nona afirmação “**As ações de manutenção estão relacionadas com a satisfação do cliente final**” foi proposta buscando identificar o nível de concordância dos participantes, e obteve-se o seguinte resultado descrito na tabela 13.

Tabela 13- Nível de aceitação da nona afirmativa

Resposta	Quantidade	%
Concordo totalmente	26	83,87%
Concordo parcialmente	5	16,13%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Dos respondentes, 26 concordaram totalmente com a nona afirmativa e 5 concordaram parcialmente, correspondendo a um percentual de aproximadamente 83,87% e 16,13% respectivamente, conforme mostrado no Gráfico 13.

Gráfico 13- Nível de aceitação percentual da nona afirmativa

**As ações de manutenção estão relacionadas com a satisfação do cliente final.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

De acordo com Maximiano (2014), a satisfação do cliente está entre os principais indicadores de desempenho da organização. Isso porque o sucesso das empresas está atrelado à satisfação dos que compram e consomem o produto. Garantir que as necessidades dos clientes sejam atendidas de forma satisfatória resulta em vantagem competitiva.

Uma vez que as máquinas e os equipamentos apresentam melhor desempenho, elas produzirão com qualidade, refletindo na satisfação do cliente, e, para garantir esse desempenho, a atuação de uma manutenção efetiva torna-se essencial. O Gráfico 13 mostra que 100% dos entrevistados concordaram ainda que de forma parcial com a afirmativa, demonstrando que a satisfação do cliente é um dos princípios que norteiam as ações do setor de manutenção.

A décima afirmação “**O PCM preza pelas as ações de manutenção mais efetivas**” foi proposta buscando identificar o nível de concordância dos participantes, e obteve-se o seguinte resultado descrito na Tabela 14.

Tabela 14- Nível de aceitação da décima afirmativa

Resposta	Quantidade	%
Concordo totalmente	27	87,10%
Concordo parcialmente	4	12,90%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Dos trinta e um respondentes, 27 concordaram totalmente que o PCM preza pelas ações de manutenção mais efetiva e 4 concordaram parcialmente, correspondendo a um percentual de aproximadamente 87,10% e 12,90% de forma respectiva, conforme mostrado no Gráfico 14.

Gráfico 14- Nível de aceitação percentual da décima afirmativa

### O PCM preza pelas ações de manutenção mais efetivas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

De acordo com Saddi *et al.* (2018, p. 8), “o programador da manutenção tem

como principal função programar as tarefas da equipe com datas e horários que estão sob seu encargo[...]”. Para a realização de tais atividades, o PCM deve prezar pela otimização dos recursos visando obter maior eficiência, eficácia e efetividade nas ações de manutenção. O Gráfico 14 mostra que 87,10% dos respondentes concordaram totalmente com a assertiva proposta; tal resultado deixa claro a importância da atuação do PCM para garantir melhores resultados ao setor de manutenção.

A décima primeira afirmação “visou mensurar se os respondentes concordam ou discordam que **“A manutenção preventiva é importante para aumentar a vida útil e maximizar o desempenho das máquinas e equipamentos”**”. O resultado obtido encontra-se descrito na Tabela 15.

Tabela 15- Nível de aceitação da décima primeira afirmativa

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	27	87,10%
Concordo parcialmente	4	12,90%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Dos trinta e um respondentes, 27 concordaram totalmente que a manutenção preventiva é importante para aumentar a vida útil e maximizar o desempenho das máquinas e equipamentos e 4 concordaram parcialmente, correspondendo a um percentual de aproximadamente 87,10% e 12,90% de forma respectiva, conforme mostrado no Gráfico 15.

A manutenção preventiva desempenha função estratégica na  
 aumentar a vida útil e maximizar o desempenho das  
 máximas disponibilidade dos equipamentos.



Gráfico 15- Nível de aceitação percentual da décima primeira afirmativa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

O Gráfico 15 mostra que 87,10% dos respondentes concordaram totalmente com a décima primeira assertiva e 12,90% concordaram parcialmente, atestando que a manutenção preventiva é vista como importante para maximizar o desempenho e aumentar a vida útil dos equipamentos. Corroborando com o resultado apresentado, Slack *et al.* (2002) afirmam que a manutenção preventiva visa eliminar ou reduzir a probabilidade de falhas por manutenção das instalações em intervalos de tempo pré- planejados. Esse tipo de manutenção permite identificar pequenas avarias no presente que podem resultar em grandes falhas nos equipamentos futuramente.

A décima segunda afirmação visou mensurar se os respondentes concordam ou discordam que “A manutenção desempenha função estratégica na disponibilidade dos equipamentos” conforme resultado na Tabela 16.

Tabela 16- Nível de aceitação da décima segunda afirmativa

Resposta	Quantidade	%
----------	------------	---

A Relação de Dependência Econômica entre empresas nos Contratos em Rede

Concordo totalmente	27	87,10%
Concordo parcialmente	3	9,67%
Nem concordo nem discordo	1	3,23%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Do total de respondentes, 27 concordaram totalmente que a manutenção desempenha função estratégica na disponibilidade dos equipamentos, 3 concordaram parcialmente e 1 não concordou nem discordou da afirmativa, correspondendo a um percentual de aproximadamente 87,10%, 9,67% e 3,23% de forma respectiva, conforme mostrado no Gráfico 16.

Gráfico 16- Nível de aceitação percentual da décima segunda afirmativa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

De acordo com Costa (2013, p.14), “A manutenção, vista como função estratégica, responde diretamente pela disponibilidade e confiabilidade dos ativos físicos e qualidade dos produtos finais, representando, portanto, importância capital nos resultados da empresa”. O resultado comprova que os respondentes compartilham do mesmo pensamento do autor: 96,77% concordam que a manutenção desempenha função estratégica na disponibilidade dos equipamentos, ao considerar a junção dos que concordaram totalmente.

A décima terceira afirmação visou mensurar se os respondentes concordam ou discordam que “**A manutenção desempenha função estratégica na produtividade empresarial**”. O resultado obtido encontra-se descrito na Tabela 17.

Tabela 17- Nível de aceitação da décima terceira afirmativa

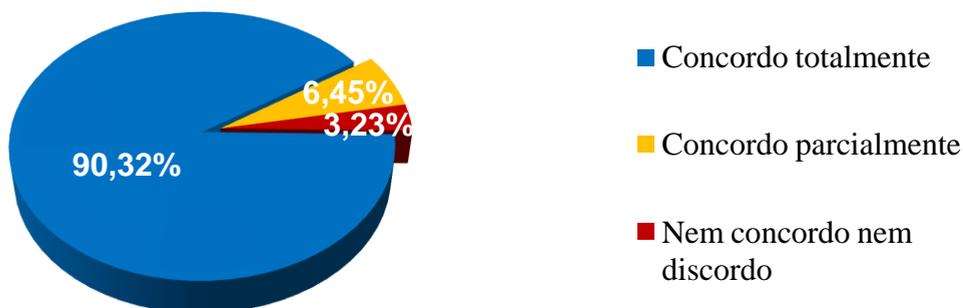
<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	28	90,32%
Concordo parcialmente	2	6,45%
Nem concordo nem discordo	1	3,23%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Do total de respondentes, 28 concordaram totalmente que a manutenção desempenha função estratégica na produtividade empresarial, 2 concordaram parcialmente e 1 não concordou nem discordou da afirmativa, correspondendo a um percentual de aproximadamente 90,32%, 6,45% e 3,23% respectivamente, conforme mostrado no Gráfico 17.

Gráfico 17- Nível de aceitação percentual da décima terceira

**A manutenção desempenha função estratégica na produtividade empresarial.**



afirmativa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

O resultado apresentado no gráfico mostra que 96,77% dos respondentes concordam que a manutenção desempenha função estratégica na produtividade empresarial e 3,23% se colocaram em uma posição neutra. A representatividade do resultado surge como um reforço da afirmação feita por Costa (2013) na discussão do Gráfico 15, o qual defende que a manutenção responde pela disponibilidade dos ativos e produzirá de modo a maximizar os recursos da manufatura.

A décima quarta afirmação visou mensurar se os respondentes concordam ou discordam que “**A manutenção desempenha função estratégica na satisfação do cliente final**”. O resultado obtido encontra-se descrito na Tabela 18.

Tabela 18- Nível de aceitação da décima quarta afirmativa

Resposta	Quantidade	%
----------	------------	---

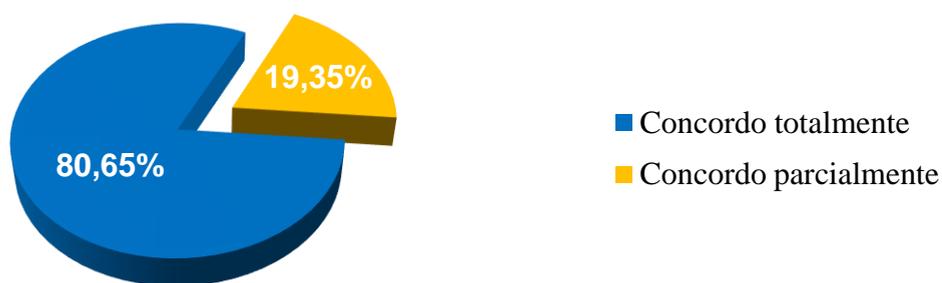
Concordo totalmente	25	80,65%
Concordo parcialmente	6	19,35%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Vinte e cinco dos trinta e um respondentes concordaram totalmente que a manutenção desempenha função estratégica na satisfação do cliente final e seis concordaram parcialmente, correspondendo a um percentual de aproximadamente 80,65%, e 19,35% respectivamente, conforme representado no Gráfico 18.

Gráfico 18- Nível de aceitação percentual da décima quarta afirmativa

### A manutenção desempenha função estratégica na satisfação do cliente final.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

O Gráfico 18 mostra que 80,65% dos respondentes concordaram totalmente com a décima quarta assertiva e 19,35% concordaram parcialmente, atestando que a manutenção desempenha função estratégica na satisfação do cliente final. Ao analisar os resultados mostrados nos gráficos 15, 16 e 17, é possível

notar que os respondentes reconhecem a importância estratégica da manutenção na produtividade, na maximização de vida útil e também na satisfação do cliente final.

Costa (2013) afirma que os gestores de manutenção devem ter ampla visão e atuação sistêmica dentro de suas organizações e os sistemas de informação surgem como importante aliado nesse processo. Diante do exposto, a décima quinta afirmação visou mensurar se os respondentes concordam ou discordam que **“A empresa recorre ao uso de sistemas de informação para gerir as atividades de manutenção”**. O resultado obtido encontra-se descrito na Tabela 19.

Tabela 19- Nível de aceitação da décima quinta afirmativa

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	23	74,19%
Concordo parcialmente	8	25,81%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Do total de respondentes, 23 concordaram totalmente que a empresa recorre ao uso de sistemas de informação para gerir as atividades de manutenção e 8 concordaram parcialmente, correspondendo a um percentual de aproximadamente 74,19% e 25,81% respectivamente, conforme apresentado no Gráfico 19.

## Gráfico 19- Nível de aceitação percentual da décima quinta afirmativa

### A empresa recorre ao uso de sistemas de informação para gerir as atividades de manutenção



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

O Gráfico 19 mostra que 74,19% dos respondentes concordaram totalmente com a décima quinta afirmativa e 25,81% concordaram parcialmente, demonstrando que a empresa recorre ao uso de sistemas de informação para gerir as atividades de manutenção. O resultado obtido revela que a empresa reconhece a importância dos sistemas de informação para auxílio na gestão da manutenção, corroborando o mencionado acima por Costa (2013).

Seguindo na linha de investigação sobre a importância dos sistemas de informação para a empresa pesquisada, a décima sexta assertiva foi proposta visando mensurar se os respondentes concordam ou discordam que **“A empresa recorre ao uso de sistemas de informação para facilitar na tomada de decisão.”** O resultado obtido encontra-se descrito na Tabela 20.

Tabela 20- Nível de aceitação da décima sexta afirmativa

Resposta	Quantidade	%
Concordo totalmente	20	64,52%
Concordo parcialmente	8	25,80%

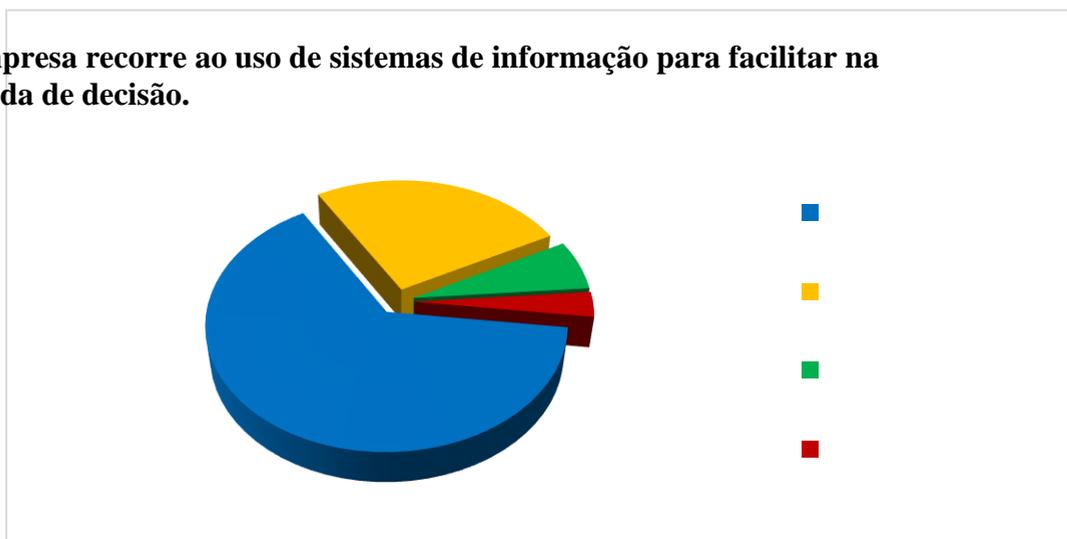
Nem concordo e nem discordo	2	6,45%
Discordo parcialmente	1	3,23%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Do total de respondentes, 20 concordaram totalmente que a empresa recorre ao uso de sistemas de informação para facilitar na tomada de decisão, 8 concordaram parcialmente, 2 não concordaram nem discordaram, e 1 respondente discordou parcialmente da afirmativa, correspondendo a um percentual de aproximadamente 64,52%, 25,80%, 6,45% e 3,23% respectivamente, conforme mostrado no Gráfico 20.

### Gráfico 20- Nível de aceitação percentual da décima sexta afirmativa

**A empresa recorre ao uso de sistemas de informação para facilitar na tomada de decisão.**



Concordo totalmente Concordo parcialmente

Nem concordo e nem discordo

Discordo parcialmente

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Os gestores de manutenção lidam com diversos tipos de demanda com nível de complexidade distintas, por isso é importante buscar meios de organizar os recursos para melhor atendê-las. Segundo Kardec e Nascif (2009), os sistemas de informação devem possibilitar ao PCM: organizar os serviços que serão realizados, determinar quando serão feitos, os recursos necessários para a execução do serviço, o tempo que será gasto em cada atividade, os custos de cada serviço, os tipos de materiais aplicados, e ainda as ferramentas necessárias para a execução das atividades.

O Gráfico 20 mostra que 64,52% dos respondentes concordaram totalmente com a décima sexta afirmativa, 25,80% concordaram parcialmente, 6,45% se colocaram em uma posição neutra e apenas 3,23% discordaram parcialmente. O resultado demonstra que a maior parte dos respondentes concordam que a empresa faz ao uso de sistemas de informação para facilitar na tomada de decisão.

Ao analisar os resultados obtidos da décima quinta e décima sexta afirmativa, percebe-se que os sistemas de informação são vistos como um importante aliado no apoio à tomada de decisão para uma gestão efetiva das ações de manutenção. Conforme apresentado no referencial teórico, a manutenção passou por grandes transformações ao longo do tempo, tendo que se aprimorar para melhor atender as demandas do setor produtivo. Segundo

Kardec e Nascif (2009), as ações corretivas foram reduzidas, graças às intervenções preventivas e ao acompanhamento preditivo.

Com base no exposto, a décima sétima afirmativa do instrumento visou mensurar se os respondentes concordam ou discordam que “**As manutenções preventivas e preditivas atuam de forma estratégica para garantir maior disponibilidade e melhor desempenho das máquinas e equipamentos**”. O resultado obtido encontra-se descrito na Tabela 21.

Tabela 21- Nível de aceitação da décima sétima afirmativa

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	28	90,32%
Concordo parcialmente	3	9,68%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Do total de respondentes, 28 concordaram totalmente que as manutenções preventivas e preditivas atuam de forma estratégica para garantir maior disponibilidade e melhor desempenho das máquinas e equipamentos, e 3 concordaram parcialmente, correspondendo a um percentual de aproximadamente 90,32% e 9,68% respectivamente, conforme mostrado no Gráfico 21.

## Gráfico 21- Nível de aceitação percentual da décima sétima afirmativa

**As manutenções preventivas e preditivas atuam de forma estratégica para garantir maior disponibilidade e melhor desempenho das máquinas e equipamentos.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

O Gráfico 20 mostra que 90,32% dos respondentes concordaram totalmente com a décima quinta afirmativa e 9,68% concordaram parcialmente. O resultado obtido revela que, em sua totalidade, mesmo de forma parcial, todos os respondentes consideram as manutenções preventivas e preditivas estratégicas para garantir maior desempenho das máquinas e dos equipamentos.

Conforme mostrado no resultado da décima primeira afirmativa, a atuação de uma manutenção preventiva é importante para evitar danos maiores nas máquinas e nos equipamentos. Para Costa (2013), a manutenção preditiva também é uma forte aliada nesse processo, pois atua com o acompanhamento de variáveis e parâmetros de desempenho das máquinas e equipamentos, visando definir o instante correto da intervenção obtendo o máximo aproveitamento do ativo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, foi observado que um planejamento bem executado aliado a um controle das variáveis no ambiente interno das empresas pode causar impactos significativos na *performance*

organizacional. Observou-se ainda que a manutenção industrial passou por diversas modificações para atender de modo satisfatório as demandas do processo produtivo. Diante do contexto apresentado, reconheceu-se a importância de entender os impactos do planejamento e controle de manutenção na empresa estudada, tendo em vista a relevância da atuação mantenedora no processo de produção.

Para o alcance dos objetivos de pesquisa, recorreu-se a uma amostragem não-probabilística por conveniência, tendo em vista a dificuldade de acesso às demais áreas da empresa. Diante do exposto, percebe-se que algumas limitações de tempo e acessibilidade acabaram influenciando no desenvolvimento da pesquisa. Porém, mesmo diante dessas limitações, o trabalho conseguiu atingir os objetivos propostos.

A pesquisa teve como objetivo geral verificar os impactos do planejamento e controle de manutenção em uma metalúrgica no município de Caucaia-CE. Através do resultado obtido, constata-se que objetivo geral foi atendido porque efetivamente o trabalho demonstrou que o planejamento eficiente e eficaz das ações de manutenção impacta positivamente na redução de retrabalho e no melhor dimensionamento da mão de obra. Notadamente a efetividade do planejamento permite uma melhor otimização dos recursos bem como maior assertividade nas tomadas de decisões nesse departamento.

A empresa também reconhece a relevância da função controle, pois, conforme observado nos resultados da quinta, sétima e oitava afirmativas do instrumento, o controle é considerado essencial para mensurar o desempenho da equipe de manutenção. Para isso recorre-se ao uso de indicadores, de custo e de disponibilidade de equipamentos visando garantir maior eficiência operacional através do alcance das metas. A função também é vista como importante por possibilitar ao gestor de manutenção visualizar possíveis desvios de planejamento e fazer ajustes e realocação de recursos conforme a necessidade para o alcance dos objetivos.

O objetivo específico inicial era identificar se a empresa utiliza ferramentas administrativas para gerir as ações do setor de manutenção. Ele foi atendido, pois, conforme observado no resultado obtido da segunda afirmativa do instrumento de pesquisa, 96,78% dos respondentes concordaram que tais ferramentas são usadas para gerir as ações de manutenção. Pela expressividade do resultado, conclui-se que a empresa não apenas utiliza mas sobretudo reconhece a importância dessas ferramentas para a melhor condução do setor de manutenção.

O segundo objetivo específico consistia em descrever a importância do planejamento e controle na visão dos profissionais responsáveis pelo setor de manutenção. Tal objetivo também foi alcançado, pois se concluiu que o planejamento e o controle são vistos como importantes ferramentas que auxiliam aos gestores nas tomadas de decisões assertivas e na mensuração de desempenho além de contribuir para o alcance dos objetivos da organização, seja a nível estratégico, tático ou operacional.

Para além dos objetivos geral e específicos, o resultado obtido também possibilitou uma visão holística da atuação do setor de manutenção, identificando seus principais tipos, particularidades, potencialidades e formas de atuação de acordo com a especificidade da demanda.

Em destaque observou-se a singularidade da manutenção preventiva, bem como do acompanhamento preditivo, para aumentar a vida útil e maximizar o desempenho das máquinas e equipamentos. E ainda constatou-se que as ações de manutenção estão relacionadas com a satisfação do cliente final e, quando realizada de forma efetiva, possibilitam maior vantagem competitiva frente à concorrência.

Não obstante como todo estudo é finito e passível de dinâmicas, recomenda-se um estudo mais aprofundado considerando outros contextos geográficos, outras organizações e até outros departamentos para se obter maiores informações quantitativas e qualitativas a respeito dos impactos que as ferramentas administrativas exercem sobre a efetividade nas operações e no alcance dos objetivos estratégicos.

## 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, S. D. **Manutenção Mecânica Industrial**, Princípios Técnicos e Operações. São Paulo: Erica;2015; São Paulo: Saraiva, 2016.

COSTA, M. A. **Gestão estratégica da manutenção**: uma oportunidade para melhorar o resultado operacional. 2013. 103f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: [https://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2012\\_3\\_Mariana.pdf](https://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2012_3_Mariana.pdf).

Acesso em: 09 de Setembro de 2020.

FLORIANO, J. C. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. **UNICENTRO Revista Eletrônica Lato Sensu**, Paraná, V.1, n.5, p. 2-8, 2008.

FREITAS, L. F. **Elaboração de um plano de manutenção em uma pequena Empresa do setor metal mecânico de juiz de fora com base nos Conceitos da manutenção preventiva e preditiva**. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Mecânica). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <https://www.ufjf.br/mecanica/files/2016/07/TCC-La%C3%ADs-Fulg%C3%AADncio-Freitas.pdf>. Acesso em: 10 de Outubro de 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HÜNEMEYER, F. J. **Proposta de Gestão da Manutenção com base no Planejamento e Controle da Manutenção (PCM)**. 123f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção). Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em:

<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1666/1/2017FelipeJacoHunemeyer.PDF>. Acesso em: 12 de Outubro de 2020.

KARDEC, A.; NASCIF, J. **Manutenção: função estratégica**. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobrás, 2009. 384 p.

KARDEC, A.; NASCIF, J. **Manutenção: função estratégica**. 4 ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da administração**. Introdução a teoria geral e aos processos da administração, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2014.

MARTINS, L. P.; APARECIDA, M. L. PINHEIRO, W. **A importância do planejamento estratégico**. Disponível em: <http://www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadm/3.pdf>. Acesso em 07 de abril de 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Introdução à administração**: teoria e práticas. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias e Práticas. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ORLICKAS, E. da. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

OTANI, M.; MACHADO, W. V. A proposta de desenvolvimento de gestão da manutenção industrial na busca da excelência ou classe mundial. **Revista Gestão Industrial**. Vol. 4, n. 2, 2008.

PAVAN, D. B. L. A importância dos controles internos nas organizações. 2010. 22f.

**Trabalho de Conclusão de Curso** (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27239/000763044.pdf?sequence>

=1. Acesso em: 06 de abril de 2020.

PEREIRA, J. M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2012.

PIANA, M.C. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional**. São Paulo: UNESP, 2009.

RÉVILLION, A. S. A. Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing, *RIMAR*. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.2, n.2, p. 21-37. 2003. Disponível em: <

<http://eduemojs.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/26692/14330>>

Acesso em 10 de Outubro de 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 4 ed. Rev. Atual. Ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

SADDI, I. M. *et al* PCM: planejamento e controle de manutenção, estudo de Melhoria em uma empresa do ramo agropecuário. **Anais ENEGEP**. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Maceió, Alagoas, 2018. Disponível

em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_258\\_483\\_35899.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_258_483_35899.pdf). Acesso em: 25 de setembro de 2020.

SOUZA, J. B. Alinhamento das estratégias do Planejamento e Controle da Manutenção (PCM) com as finalidades e função do Planejamento e Controle da Produção (PCP): Uma abordagem Analítica. 2008. 169 f. **Dissertação**. Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp080691.pdf>. Acesso em: 24 de Outubro de 2020.

GAZEL, W.F. *et al* **Manutenção Estratégica**: integração entre as áreas de Produção e Manutenção. **Anais ENEGEP**. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Curitiba, Paraná, 2014. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STO\\_195\\_105\\_24565.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_195_105_24565.pdf). Acesso em: 25 de setembro de 2020.

SANTOS, A. A. importância do Planejamento nas Empresas de Micro, Pequeno e Médio portes.2010. 37 f. **Trabalho de Conclusão de Curso**. (Monografia) Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, Universidade Candido Mendes, UCAN, Rio de Janeiro,2010. Disponível em: [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t205745.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf) Acesso em: 15 de Outubro de 2020.

SILVA, J. C. A importância do PCM (Planejamento e Controle de Manutenção) durante a realização de manutenções) durante a realização de manutenções.2018.40 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Monografia) – Curso de Engenharia Mecânica, Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG, Varginha,2018. Disponível em: <http://192.100.247.84/bitstream/prefix/595/1/MONOGRAFIA%202018%20JULIO.pdf>. acesso em 05 de Outubro de 2020.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002. 703 p.

TROJAN. F; MARÇAL. R. F. M; BARAN. L. R, Classificação dos tipos de manutenção pelo método de análise multicritério *Electre Tri*. **Anais SBPO**. (Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional), Natal, Rio Grande do Norte, p.343-357,2013. Disponível em: <http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2013/pdf/arq0338.pdf>. Acesso em: 28 de

Setembro de 2020.

VIANA, H. R. G. **PCM** – Planejamento e Controle de Manutenção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

XENOS, H. G. D. **Gerenciando a manutenção produtiva**: o caminho para eliminar falhas nos equipamentos e aumentar a produtividade. 2. ed. Minas Gerais: Falconi, 2014; Qualitymark, 2013.

ZOLETT, R. F; THOMAZ, M. A. implantação de manutenção autônoma em uma indústria de processamento de carne suína. **ANAIS UCEFF**. (Unidade Central de Educação Faem Faculdade). Engenharia Mecânica, Santa Catarina, v. 4, n. 1, p. 53- 74, 2019.

# A INFLUÊNCIA DA LOGÍSTICA NAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS DE UM HOSPITAL PSIQUIÁTRICO EM FORTALEZA – CEARÁ<sup>4</sup>

Francisco Regivaldo do Nascimento Araújo<sup>5</sup>

Ricardo Cesar de Oliveira Borges<sup>6</sup>

## INTRODUÇÃO

Na sua totalidade, a logística age como uma fortaleza no meio empresarial, pois serve como base de conceitos agrupados que se integram para agregar cada vez mais o meio empresarial, dando uma moldura mais ampliada da empresa e um direcionamento das organizações. Seu principal papel é entregar os produtos e serviço ao destino final num tempo mais curto possível, reduzindo os custos e satisfazendo o cliente.

Com a globalização e a mudança de estilos de gestão, deu-se mais ênfase à logística como tomada de decisão. Uma gestão bem feita traz resultados como: redução com gastos e desperdícios, integração com a equipe, uma coordenação mais coesa baseada em informações concretas e precisas, melhoria na qualidade do nível de serviço, melhor controle sobre a armazenagem e a distribuição dos produtos.

Segundo Novaes (2001), assim como em toda área de gestão, a logística deve ser vista por meio de indicadores de

---

<sup>4</sup> Artigo original apresentado no formato de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) perante banca examinadora formada pelos professores Me. Agostinho Lopes Venâncio (agostinho.venancio@fatene.edu.br) e Esp. Thiago Barbosa Oliveira de Araújo (*Im Memoriam*) para o curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Terra Nordeste (FATENE; Caucaia-CE) no segundo semestre de 2021.

<sup>5</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade Terra Nordeste (FATENE). regivaldo01@gmail.com

<sup>6</sup> Pós-Doutor em Geografia (UFC/CAPES-PNPD), Doutor em Geografia (UECE). Mestre em Administração de Negócios (UECE) e Bacharel em Administração (UNIFOR). Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial (UECE), Gestão e Didática do Ensino Superior (FATE) e MBA em Administração e Negócios (FATE). Docente do Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU) e do Centro Universitário Ateneu (UNIATENEU). admricardocesar@gmail.com.

desempenho que mostrem o nivelamento da eficácia dos processos e da equipe com seus colaboradores. Estabelecer metas de redução de custos é um dos indicadores desse nivelamento, assim todo o processo de logística especificamente envolve a integração de informações, transporte, armazenamento, manuseio e distribuição de produtos, visto que a responsabilidade operacional da logística está diretamente associada à disponibilidade de materiais no local onde são requisitados ao menor custo possível.

Ao serem corretamente entendidas e aplicadas, a logística e a estratégia de negócio permitem desenvolver ações para a redução de custos e o aumento do nível de serviço ofertado ao cliente. Nesse momento emerge o problema de investigação: **qual a influência da logística nas estratégias de negócios do hospital psiquiátrico?** Diante da pergunta de partida, surge o objetivo geral desse trabalho: identificar a influência da logística nas estratégias de negócios de um hospital psiquiátrico.

Como objetivos específicos, pode-se elencar: (1) estudar quais são os recursos e as capacidades que influenciam o desenvolvimento das estratégias de negócio e (2) estudar sobre os resultados de desempenho estratégico de um hospital.

O profissional que atua nesta de área da saúde tem como foco a humanização do contexto geral em saúde e a exaustão no processo assistencial, porém o olhar dos gestores em que pouco se fala usa ferramentas dimensionais para a administração geral, pois muito tem se falado a respeito da humanização no atendimento hospitalar como um todo, devido à vulnerabilidade do paciente e ao confronto entre a busca de melhoria na tecnologia e a humanização sem contar no mapeamento das ferramentas de gestão que ajudam tanto no processo holístico no processo de negócio e na administração como na resposta rápida à sociedade.

Sendo assim a administração da logística hospitalar atende simultaneamente a requisitos financeiros e operacionais, exigindo uma abordagem estratégica e operacional que possa abranger toda a cadeia de suprimentos levando a resultados globais e não por partes (Barbieri, 2006). A administração é um campo complexo e abrangente, sendo assim a logística e a estratégia de negócio tornam-se norteadoras na tomada de decisão.

---

Para atender ao objetivo geral do trabalho, a metodologia utilizada possui uma natureza qualitativa, de tipologia bibliográfica, descritiva, exploratória e estudo de caso (Lakatos; Marconi, 2006). O instrumento de pesquisa utilizado foi um formulário de entrevista com os dois diretores do hospital, objeto do estudo que foi tratado por meio da Análise de Discurso (Bardin, 1977).

A pesquisa foi estruturada em uma entrevista programada com quinze perguntas, sendo seis de perfil do entrevistado e dez de características da própria pesquisa, argumentando os pontos a serem respondidos pelo objetivo geral e específicos deste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Logística x Importância para a estratégia**

A logística é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, entre outros) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. Uma vez que as fontes de matérias-primas, fábricas e pontos de venda em geral não têm a mesma localização e o canal representa uma sequência de etapas de produção, as atividades logísticas podem ser repetidas várias vezes até um produto chegar ao mercado (Ballou, 2009).

O planejamento da logística tem muitos desafios. Eles começam pela própria globalização da economia, uma considerável ampliação dos mercados e um aumento na complexidade operacional em face da necessidade de vencer desafios como distâncias geográficas, aspectos sociais locais e culturais de cada mercado, legislação e seu impacto na comercialização, produção, importação e exportação de produtos (Gonçalves, 2013).

Em contratempo, Ballou (2009, p. 26) ressalta:

A logística empresarial é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção. Como se viu anteriormente, atividades logísticas

foram durante muitos anos exercidas pelos indivíduos. As empresas também estiveram permanentemente envolvidas em atividades de movimentação-armazenagem (transporte-estoque).

Já Ferreira (2005 citado por Pontes *et al.*, 2008, p. 2) atesta que

a logística vem crescendo em importância ao longo do tempo. Restrita inicialmente ao âmbito militar, ela adquiriu importância estratégica em tempos de globalização ao administrar a movimentação de produtos entre as áreas de suprimento, produção e distribuição estabelecendo a ligação entre a empresa, fornecedores e clientes.

O planejamento estratégico é um importante princípio da administração que ajuda a controlar e dar ordens para as ideias das pessoas. Porém Almeida (2001, p. 13) salienta que é necessário “saber dar controle aos esforços para aquilo que traz resultados”. O planejamento estratégico, portanto, orienta os recursos para atingir uma finalidade ao organizar pensamentos e ações dos indivíduos.

## **2.2 Logística e as suas funções**

Alguns princípios podem ser vistos no que se refere ao planejamento estratégico da logística: planejamento do canal de distribuição e estratégia da rede logística. As principais atividades logísticas são: transporte, movimento de materiais, armazenamento, pedidos e gerência de informações.

Logística é uma especialidade da administração responsável por prover recursos equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. A logística busca otimizar todos os fluxos de informações e materiais, desde o ponto de origem até o seu ponto final, visando proporcionar níveis de serviços adequados aos seus clientes, com um preço competitivo (Carvalho, 2004, p. 31).

Para Souza (2002 citada por Bernardes; Venazi, s/d, p. 2),

a logística interna trata de todo o gerenciamento do processo interno de abastecimento, armazenamento, transporte e distribuição das mercadorias dentro da

organização, ou seja, tem por finalidade precípua atender suas demandas internas.

A logística é um processo dinâmico e interminável. Quando se pensa que ela se inicia pela compra de matéria-prima ou produto, por meio da figura do fornecedor, e o final da linha é ocupado pelo cliente, se está enganado. Depois do cliente, na cadeia logística, já se vê os procedimentos da logística reversa e da ambiental, também chamada de logística verde; atualmente se estuda uma legislação especial sobre o destino dos resíduos sólidos (Castiglioni, 2013).

A logística de uma organização ou instituição pode ser representada por várias atividades segundo a literatura. Carvalho *et al.* (2004) apresentam as atividades, mencionadas em diversos estudos, que podem ser necessárias de serem realizadas para servir o cliente ao mais baixo custo. Segundo o autor, estas são:

O transporte e a sua gestão; a armazenagem e gestão da mesma; a embalagem (industrial) e a sua gestão; o manuseamento de materiais (matérias-primas, produtos em vias de fabrico e produtos finais) e a gestão de materiais; o controlo e a gestão de estoques; a gestão do ciclo de encomenda; a previsão de vendas; o planeamento da produção/programação; e gestão do ciclo; o serviço ao cliente; a localização e a gestão de instalações; o manuseamento de materiais retornados; o suporte ao serviço ao cliente.

A eliminação, recuperação e reaproveitamento de materiais e gestão logística inversa. As quatorze atividades referidas podem ser agregadas em dez atividades com uma maior abrangência. Estas são o transporte e a sua gestão, a armazenagem e a sua gestão, a embalagem (industrial), o manuseamento de materiais, a gestão do ciclo de encomenda, a previsão de vendas, o planeamento da produção, o serviço ao cliente e a logística inversa.

Percebe-se, portanto, que logística atua em diversas áreas organizacionais. Cada organização tem sua realidade e seu vínculo no campo da administração; além disso, soma-se ao fato de que essa área gerencial é estratégica para a empresa, motivo pelo qual não pode deixar de ser analisada em seu planejamento e como estratégia.

No mundo contemporâneo, emerge uma área que se destaca e está associada à logística que é *Supply Chain Management (SCM)*

ou gerenciamento da cadeia de suprimentos. Assim com essa definição a compra e a produção entram no campo da gestão de materiais (Ballou, 2009; Pires, 2004; De Faria; Da Costa, 2011).

De acordo com Pigatto e Alcantara (2007, p. 23):

Está havendo uma mudança nos papéis da SCM. As cadeias de suprimentos tradicionais eram formadas por responsabilidades tradicionais de cada membro como: comprar, vender, entregar o produto, entre outros, porém agora é responsabilidade por desempenho, ou seja, a empresa com melhor desempenho torna-se responsável pela execução de uma determinada função. Por exemplo: um fornecedor pode definir através do layout um determinado espaço dentro da loja de seu distribuidor.

A cadeia de suprimentos é um subconjunto da cadeia ou uma sequência de valor a qual é focada em um valor a um serviço ou a um produto intrínseco ou extrínseco, enquanto a cadeia de suprimentos é preocupada principalmente com a produção, a distribuição e as vendas de produtos (Simchi-Levi; Kaminsky; Simchi-Levi, 2000 citado por Souza; Carvalho; Liboreiro, 2006).

De acordo com Ballou (2009), o controle ou gestão de estoques engloba todas as atividades, procedimentos e técnicas que permitem garantir a qualidade correta, no tempo certo, de cada item ao longo da cadeia produtiva, tanto dentro como fora das organizações.

Castiglioni (2013) afirma que a primeira função da cadeia de suprimentos tem por objetivo a produção continuada, alcançando a eliminação dos riscos de paradas na produção resultantes de problemas com abastecimento, melhorando sim a eficiência de todo processo produtivo. Na falha da cadeia, perceber-se-á a falta de suprimento; quando isso ocorre, a produção não avança.

Segundo Bertaglia (2009, p. 333) descreve que:

Em muitos casos, a formação de estoques proporciona um balanceamento das operações de organização, possibilitando aumento na eficiência operacional, redução de custos de mão-de-obra e maximização de capacidade instalada.

Após essa explanação sobre logística, suas funções e cadeia de suprimentos, faz-se necessário o referencial teórico sobre estratégia e indicadores de desempenho.

### **2.3 Estratégia de negócio e seus indicadores de desempenho**

A busca por projetos e modelos de gestão mais eficazes faz parte do cotidiano de qualquer negócio ou empresa. Com uma rotina ou dia a dia de uma gestão mais inteligente e lógica, a empresa pode reduzir custos, melhorar os seus investimentos e ter serviços mais competitivos. O uso de indicadores de desempenho fornece ao gestor a opção de acompanhar as rotinas e aprimorar a tomada de decisão com alta precisão e eficácia. Além disso, a empresa passa a ter uma visão sistemática sobre todos os seus processos e quais os caminhos ou processos são necessários para atingir melhores resultados (Gadelha *et al.*, 2008/2009).

A definição de estratégia de negócio é a parte mais importante e peculiar de uma organização, pois ela direciona todo curso dos planos de ações em uma empresa como se fosse uma receita na qual se pode ver todos os passos a serem seguidos que permitem que uma organização seja bem-sucedida no mercado (Oliveira, 1999).

Basicamente, uma estratégia de negócio procura o êxito no seu plano de ação, quando dispor de uma estratégia exemplar aproxima a empresa do sucesso, alocando ações que beneficiem tanto o planejamento estratégico, tático e operacional.

A afirmação de Oyaomari *et al.* (2018 citado por Leoncio, 2019, p. 28) reza que “os indicadores de desempenho fazem parte de Sistema de Controle Gerencial e influenciam os usuários São ferramentas que auxiliam a ter uma visão mais clara dos resultados da empresa” assim como será a proporção de seus serviços e “facilitam sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais relevante do que a observação de montantes, por si só” (Marion, 2012, p. 24 citado por Leoncio, 2019, p. 28).

### **3 Metodologia**

A metodologia no trabalho possui natureza qualitativa, pois trata de uma discussão de um processo de tomada de decisão, sem

dados probabilísticos. A pesquisa qualitativa é feita, por alguns autores, como um caderno de anotações. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades e investigação de fatos a serem estudados, que podem ser denominadas específicas.

Segundo Minayo (1996, p. 30):

a grande questão em relação à quantificação na análise sociológica é a sua possibilidade de esgotar o fenômeno social. Corre-se o risco de que um estudo de alto gabarito do ponto de vista matemático ou estatístico, em que toda a atenção se concentre na manipulação sofisticada dos instrumentos de análise - portanto, competente do ponto de vista estatístico - despreze aspectos essenciais da realidade. E muitas vezes teremos uma 'resposta exata' para 'perguntas erradas ou imprecisas.

A investigação possui uma tipologia exploratória. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e “torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele” (Gil, 2019, p. 39).

Igualmente essa investigação é do tipo bibliográfica. A pesquisa bibliográfica foi fundamentada e buscada com base nas principais obras do segmento de logística e estratégia de negócio do meio, sendo revista por meio da exploração de artigos científicos, livros de autores renomados, dissertações de mestrado, teses de doutorado, revistas especializadas e internet (Gil, 2019).

A pesquisa bibliográfica traduz os estudos já feitos sobre o assunto, tendo em vista que o pesquisador levanta objeto de estudo cruzando informações e casos já existentes com intuito de guiar o seu próprio trabalho.

Vergara (2016, p. 149) destaca a pesquisa bibliográfica como:

pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas

também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

Há a condição de pesquisar a fundo, indo a campo para entender possíveis mudanças e situações necessárias para melhorar o ambiente interno da empresa estudada, visando uma categoria analítica de todas as expressões temáticas setoriais dentro da instituição, utilizando o procedimento de pesquisa de campo.

A metodologia de pesquisa usada neste estudo, quanto aos fins, é descritiva, visto que consistiu na análise e na interpretação dos dados coletados (Malhotra, 2001).

A seleção do caso foi com base no fato de o hospital ser referência regional no Nordeste do Brasil em média e alta complexidade, integrado ao sistema de saúde pública e privado. O instrumento de coleta de dados foi um formulário de entrevista, pois se pode perceber a presença real do entrevistador para conduzir o conjunto de perguntas e respostas sobre a pesquisa.

Já Lakatos e Marconi (2006) afirmam que a entrevista se trata de uma conversa entre duas pessoas em que uma delas é o entrevistador, que muitas das vezes é autor do texto, e a outra, o entrevistado, de quem se quer informações. O papel de ambos pode variar de acordo com o tipo de entrevista. Todas elas têm um objetivo: a obtenção de informações importantes e compreender os dados e as experiências das pessoas entrevistadas.

A pesquisa foi desenvolvida em um hospital filantrópico enquanto entidade onde os serviços prestados à sociedade não possuem como finalidade a obtenção de lucro. Os dados foram coletados em um único momento por meio da realização de entrevistas semiestruturadas.

Os sujeitos da pesquisa foram dois supervisores administrativos do hospital (a escolha desses profissionais visou contribuir com a pesquisa, uma vez que o atual supervisor administrativo detém de informações necessárias para o funcionamento do hospital), o outro supervisor tem uma visão holística do hospital no campo comercial que abrange o mapeamento do hospital. Sendo assim todos são considerados imprescindíveis para o processo de análise e compreensão dos fatos. Os dados oriundos das entrevistas também foram tratados por meio da análise de conteúdo.

Severino (2007) fala que a análise de conteúdo é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento formal, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos, um conjunto de técnicas de análise das comunicações, tratando de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações.

O formulário de entrevista foi feito baseado em dois momentos: o perfil do entrevistado e a característica principal do trabalho, requerendo as observações dos entrevistados, sendo uma amostra coesa em análise de conteúdo.

As perguntas abertas são boas como primeiras perguntas sobre um tópico. Permitem ao entrevistado expressar atitudes e opiniões gerais que irão ajudar o pesquisador a interpretar suas respostas a perguntas estruturadas (Malhota, 2001, p. 281).

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e as contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (Romanelli, 1988).

Como operacionalização do estudo, a pesquisa foi dividida em três partes: o estudo completo do tema, a entrevista com a coleta de dados e o tratamento de dados e proposição da conclusão. Além disso foram feitos contatos durante o mês de setembro com a direção do hospital; cada entrevista durou cerca de 01(uma) hora, pois foi interrompida algumas vezes com o supervisor, sendo realizada na sala do supervisor.

Como limitante da pesquisa, destaca-se os vários convites ao diretor administrativo, todavia todos negados.

---

## 4 RESULTADOS

Inicialmente nos resultados irá se apresentar o perfil dos respondentes. Um é do sexo masculino e outro do sexo feminino, ambos têm faixa etária acima dos 30 anos e mais de 05 anos de empresa. O primeiro tem de 03 a 05 anos no cargo ou setor e a segunda, menos de 03 anos no setor. O primeiro a responder está em fase de conclusão de ensino superior e segunda já é formada em gestão hospitalar.

Quanto à importância do administrador, o primeiro respondente disse que o papel do administrador é de importância fundamental para um bom funcionamento, pois ele tem que agregar a parte administrativa com a parte assistencial. Já a segunda respondente fala que o papel do administrador é garantir que sejam realizadas as boas práticas da assistência e frisa que o hospital em pesquisa é filantrópico, ou seja, são aquelas entidades em que os serviços prestados à sociedade não possuem como finalidade a obtenção de lucro, sendo o papel maior do administrador garantir uma assistência humanizada e de qualidade.

Sobre a percepção da cadeia de suprimentos, o primeiro respondente fala mais especificamente sobre o hospital psiquiátrico ser diferente de um hospital clínico e ressalta que não só o setor de manutenção mas todos os setores têm que estar sempre alinhados com setor de compras e almoxarifado, pois o paciente psiquiátrico quebra muito e a troca tem que ser feita rapidamente. Para a segunda respondente, o processo de armazenamento é feito de forma periódica quinzenal ou mensal dependendo do ramo a exemplo: ou alimentício ou hospitalar ou farmacêutico.

Sobre a percepção do planejamento logístico nos níveis estratégico, tático e operacional, o primeiro respondente caracterizou dizendo que administração do hospital tem feito várias mudanças ao longo dos anos. Uma delas foi fazendo investimentos, trazendo cursos de dentro e fora do estado; a parte operacional tem melhorado bastante na infraestrutura, pois a mesma visa cuidar de pessoas, ou seja, de seus colaboradores. A segunda respondente apenas concordou com a pergunta dizendo que há planejamento dentro do hospital nos níveis estratégico, tático e operacional.

Sobre a percepção do planejamento logístico na

comercialização dos serviços oferecidos pelo hospital, o primeiro respondente ressalta que a direção do hospital está preocupada sim com receita do hospital. A segunda respondente concorda também com a preocupação.

Em relação às compras e aos materiais estocados, os dois concordam entre si. O primeiro afirma que é um fluxo do processo. A segunda foi mais detalhista:

Um setor solicitante, ele formaliza um pedido de material, é encaminhado ao almoxarifado, depois é encaminhado ao setor de compras, por seguinte leva a gerência financeira, ela autoriza uma cotação, retorna para o setor de compras, onde ele fazem uma pesquisa de preços, analisando custo X benefício, e uma vez aprovado, é entregue ao setor do Almoxarifado e repassado ao setor requisitante.

Porém a segunda respondente fala da compra emergencial que pode ser feita direto pelos diretores, assim sendo um caso de estudo por eles. O recebimento de matérias primas, como exemplo os medicamentos, é feito por esse mesmo fluxo, porém há um local específico para armazenar.

Sobre a movimentação de materiais, a segunda respondente fala detalhadamente que confirma o que o respondente 1 declara sobre o fluxo e a ordem do processo:

A movimentação segue um fluxo Pedido - requisição feita pelo gestor do setor - Passado para almoxarifado - passado para o setor financeiro - sendo aprovado - setor de compras - cotação - produto comprado - e segue para almoxarifado - setor requisitante.

A manutenção preventiva e corretiva do hospital é feita periodicamente assim responde o primeiro respondente; essa manutenção é feita em setores diferentes. Já a segunda atesta que a manutenção geral é feita por equipamentos e fala também na manutenção humanitária.

O armazenamento de mercadorias no hospital psiquiátrico, segundo os respondentes, é feito nos devidos lugares como

Farmácia, Departamento de Materiais de Limpeza (DML) e Setor Nutrição Dietético (SND), sempre seguindo as normas da vigilância sanitária.

As informações são tratadas na logística do hospital psiquiátrico. Os dois respondentes tratam esse assunto com delicadeza, pois é um processo ainda de implementação dentro do hospital. Segundo eles, está em processo de adequação e aprendizado de todos os colaboradores e depende da cultura organizacional.

## **CONCLUSÃO**

Ao longo das décadas, a logística tem aumentado seu espaço, configurando-se como uma importante ferramenta de competitividade e olhar no ramo empresarial. No caso dos hospitais, percebe-se que a logística vem passando por profundas e sinceras transformações, e as discussões mais atuais buscam implementar técnicas adequadas de gestão de estoques sem diminuir a qualidade do serviço de saúde prestado aos pacientes, impactando fortemente na estratégia organizacional.

Quanto aos objetivos propostos, o estudo analisou a situação de com a logística influencia a estratégia de gestão de um hospital psiquiátrico, assim como propôs alternativas buscando melhorias nos serviços prestados pelo mesmo hospital. Por meio da análise das respostas, percebeu-se que as assertivas dos entrevistados convergiram para os seguintes problemas existentes: falta de organização das atividades no setor, problemas no gerenciamento dos materiais bem como nas especificações técnicas para compra e falta de entendimento do processo no momento compra. Todavia esses problemas podem ser solucionados por meio de ações integradas envolvendo não apenas a equipe de funcionários do setor, mas também todos os que participam diretamente do processo.

Conclui-se que é necessário que sejam tomadas medidas urgentes no intuito de produzir melhorias contínuas dentro fluxo setorial, visto que a organização da logística hospitalar interna do hospital escopo desse estudo é primordial para o bom funcionamento de suas atividades, garantindo a qualidade nos serviços médico-hospitalares prestados aos pacientes internados e à sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilha Excel.** São Paulo: Atlas, 2001.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física.** 1 ed. 24 reimpr. São Paulo. Atlas, 2009.
- BARBIERI, J. C. **Logística Hospitalar.** São Paulo: Saraiva. 2006
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNARDES, J. C.; VENANZI, D. **Gestão de Estoque Hospitalar.** FATECLog. Local: editora, s/d.
- CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organização do terceiro setor.** 2004. p, 207. **Dissertação** (Mestrado). Universidade de São Paulo faculdade de economia, administração e contabilidade departamento de administração programa de pós-graduação em administração. São Paulo, 2004.
- FERREIRA, K. Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias. **Revista Produção**, v. 15, n.3. 2005.
- GONÇALVES, P. S. **Logística e cadeia de suprimentos: O essencial.** Manole: São Paulo; 2013.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEONCIO, S. Aplicabilidade dos indicadores de eficiência da gestão e desempenho econômico nas entidades do terceiro setor com enfoque na assistência social. **Trabalho de conclusão de Curso TCC.** Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. Universidade Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2019.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial.** São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, M. C. de S. *Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social.* In MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 8 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

NOVAES, A. G. **Gerenciamento da Logística de Distribuição.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OYAOMARI, J. C. T. *et al.* **Contabilidade Gerencial: Ferramentas para melhoria de desempenho empresarial.** São Paulo: Atlas, 2018.

PONTES, A. T. *et al.* A utilização de indicadores de desempenho no setor de suprimentos hospitalares: uma revisão de literatura. **Anais XXVIII ENEGEP.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 13 a 16 de outubro de 2008.

ROMANELLI, G. A entrevista antropológica: troca e alteridade. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto.** Ribeirão Preto, p. 119-133, 1998.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23 ed. Rev. e Atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. ***Designing and managing the supply chain.*** McGraw-Hill, 2000.

SOUZA, G. D. de; CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de; LIBOREIRO, Manual Alejandro Martínez. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. **Revista de Administração Pública.** Vol. 40. No. 4, Rio de Janeiro, July/Aug. 2006

SOUZA, P. T. **Logística interna: modelo de reposição semiautomático de materiais e suprimentos: um estudo de caso no SESC.** 104f. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.



## **COMPRA E ARMAZENAMENTO COMO OPERAÇÕES LOGÍSTICA DE UM MICRO NEGÓCIO EM CAUCAIA- CEARÁ**

### **RESUMO**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as operações logísticas de compra e armazenamento de um micro negócio em Caucaia-Ceará. Metodologicamente o trabalho possuirá uma natureza qualitativa, de tipologia bibliográfica e exploratória; quanto aos meios, é descritiva e estudo de caso, quanto aos fins (Vergara, 2009). O instrumento de pesquisa foi o formulário de entrevista aplicado com a gestão de uma pizzaria e tratado por meio da análise de discurso (Bardin, 1977). O trabalho buscou responder a problemática sugerida por esse artigo e se fundamentou em analisar os objetivos propostos nesse estudo. Os resultados encontrados demonstram que a logística aplicada pela empresa é simples mas eficaz e que o processo de compras e armazenamento se adequa conforme as necessidades que vão surgindo dentro do micro negócio. O formato de armazenamento utilizado pelo micro negócio é uma armazenagem própria, como citado por um dos gestores, ela é baseada no espaço que se dispõe dentro da pizzaria, organizando assim melhor o estoque a fim de que as mercadorias possam ficar bem acondicionadas. Foi descrito todo o processo logístico desde o levantamento do que se precisa comprar conseqüentemente à compra dos produtos e por fim à armazenagem. Conclui-se que todo o processo logístico do micro negócio é um processo simples mas eficaz; observou-se que o grande desafio da empresa é transformar esses processos em uma logística mais informatizada para acompanhar o mercado que está em constante crescimento.

**Palavras-Chave:** logística; compras organizacionais; armazenagem empresarial; microempresa; pizzaria.

### **ABSTRACT**

The general objective of this inquiry is to analyse the logistics operation of

purchase and storage of a micro business in Caucaia - Ceará. Methodologically the work will have a qualitative nature, of bibliographical typology and exploratory as for the ways it is descriptive and of if as for the ends (VERGARA, 2009). The inquiry instrument was the form of interview applied with the management of a pizzeria and when they were treated through analysis of speech (BARDIN, 1977). The work looked to answer the problematics suggested by this article and was substantiated in analysing the objectives proposed in this study. The considered results demonstrate that the logistics applied by the enterprise is simple more efficient, the process of purchases and storage is adapted according to the necessities that are appearing inside the micro business.

**Keywords:** logistics; purchases; organizations; business storage; small business; pizzeria.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas de um modo geral procuram buscar agilidade nos processos. Em termos gerenciais, a logística é de fundamental importância para que esses processos acompanhem o crescimento das empresas que buscam o diferencial competitivo maximizando ganhos e assim permanecem no mercado. Diante desse mercado global, a logística se apresenta como ferramenta essencial para as empresas permanecerem abertas nos dias de hoje.

A logística é uma ferramenta importante, pois está direcionada para a distribuição de produtos, a armazenagem e a circulação dos mesmos. Ela garante, por exemplo, que os prazos de entrega estipulados pelas empresas sejam cumpridos e que os produtos possam chegar ao consumidor final em um tempo mais curto possível, evitando assim quaisquer transtornos aos clientes.

Não importa o tamanho da empresa, seja ela de grande ou pequeno porte. O planejamento logístico é de fundamental importância para a organização, pois traz resultados positivos para o empreendedor, levando a empresa ao reconhecimento no mercado. Com esse planejamento, pode-se criar novas estratégias para assim reduzir investimentos, diminuir custos e melhorar os serviços.

As operações de compra e armazenamento são atividades que fazem parte da logística. Nas atividades de compras, adquire-se um produto ou serviço que está diretamente ligado ao estoque. Na armazenagem os materiais são estocados de forma que haja benefícios no que diz respeito à redução de custos, melhoria no aproveitamento de espaços, redução de perda e inutilidades, dentre outros.

Um mau processamento das operações logísticas de compras e armazenamento pode trazer prejuízos às empresas. Nesse contexto o presente artigo busca responder ao seguinte questionamento: como se processa as operações de compra e armazenamento de um micro negócio em Caucaia-Ceará?

Para responder ao problema de investigação, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as operações logísticas de compra e armazenamento de um micro negócio em Caucaia-Ceará, tendo como objetivos específicos: a) identificar o processo de compras, b) avaliar o formato de armazenamento e c) descrever os processos e as operações logísticas dessa empresa do ramo alimentício.

Visando se manter à frente de seus concorrentes, os gestores de micro negócios procuram adaptar-se ao mercado competitivo buscando adotar práticas que elevem seus negócios através da logística, mais precisamente na parte de compras e armazenamento.

Para atender ao objetivo desse trabalho, essa investigação de natureza qualitativa utilizou a pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória. Depois da fase inicial enquanto levantamento teórico, a investigação contou com um estudo de caso em uma pizzaria em Caucaia-Ceará.

Para atender o objetivo geral desta investigação, o trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. Na primeira seção, foi apresentada a introdução em que consta a contextualização, a problematização do tema, a questão de partida e o objetivo geral. A próxima seção é o referencial teórico que vai abordar aspectos conceituais da logística, de compras, do armazenamento e classificação de empresas.

A terceira seção é intitulada metodologia da pesquisa em que será abordada a natureza da pesquisa, a tipologia, o objetivo do estudo e as limitações da pesquisa. Na quarta seção, apresentar-se-ão os resultados; posteriormente, na quinta sessão, discutir-se-ão esses resultados. Segue-se a conclusão que precede as referências bibliográficas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O significado da palavra logística vai muito além de transporte, e as mudanças ocorridas ao longo dos anos são em decorrência da necessidade de se adaptar à expansão do mercado e ao avanço tecnológico, levando a logística a possuir conceitos mais objetivos e amplos assim como a ideia de compras e armazenamento conforme veremos a seguir.

### **2.1 Logística**

A história da logística começa a partir da Antiguidade; as atividades logísticas se deram com as guerras quando os líderes militares aplicavam essa ferramenta na preparação das batalhas, pois eram usadas diversas armas e o deslocamento para os campos era distante.

Na Segunda Guerra Mundial, os processos logísticos eram utilizados

pelos militares americanos para a compra e o fornecimento de materiais; no final da Segunda Guerra Mundial, os conceitos logísticos foram incrementados para outras áreas abrangendo assim a administração.

A evolução do conceito sobre logística se deu ao longo dos anos migrando assim para o ambiente empresarial, mas, para Ballou (2006, p. 25), “A logística empresarial é um campo relativamente novo de estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção”.

Com as empresas em constante crescimento, a demanda de produtos e serviços cresceu na mesma velocidade, aparecendo os desafios na área operacional. Com isso as empresas sentiram a necessidade de melhoria na qualidade da operação.

De acordo com Christopher (2009, p.03),

A logística é um processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

A logística é um sistema em que é organizada a movimentação das informações e o fluxo de materiais e pessoas a fim de alcançar o consumidor final da forma mais rápida e precisa possível. A importância da logística está no processo de fornecer apoio para as empresas no que diz respeito ao planejamento estratégico; uma boa elaboração logística torna-se um ponto crucial para um negócio se manter no mercado competitivo.

Conforme Ballou (2009, p. 17), logística é a conjunção de quatro atividades básicas, a saber “Aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. Para que estas atividades funcionem, é necessário um planejamento logístico, bem como a interação de processos”.

As empresas de micro negócio utilizam a logística para melhorar o seu desempenho, fator esse necessário para a manutenção das mesmas. Na realidade em que se vive, entregar no tempo certo e oportuno tornou-se uma obrigação haja vista que, para que isso ocorra, é preciso um bom planejamento logístico criando novos métodos que também ajudem na redução dos custos no decorrer do século XXI.

Essas empresas muitas vezes contam com a atuação direta dos proprietários nos processos consoantes às funções administrativas sobrevivendo de poucos recursos e buscam aperfeiçoar os procedimentos através de um planejamento logístico para atender as necessidades dos clientes.

Bowersox e Closs (2001, p. 23) afirmam que:

A logística de uma empresa é um esforço integrado com o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente, pelo menor custo total possível. A logística existe para satisfazer as necessidades do cliente, facilitando as operações relevantes de produção e marketing.

A logística para um micro negócio precisa ser aprimorada de acordo com as necessidades do mesmo; a remodelagem desse tipo de gestão juntamente com as tecnologias empregadas deve acompanhar a evolução do mercado de maneira independente do tamanho atual do negócio.

## 2.2 Compras

A palavra compra pode ser definida como a obtenção de um produto ou serviço para o qual a pessoa que adquiriu paga um determinado valor. Ao longo dos anos, o desenvolvimento dessa função dentro das organizações se deu pelo fato de que essa área passou a agregar valor nas empresas, facilitando o fluxo de atividades e aumentando o potencial de lucros.

Nas empresas houve a necessidade de saber comprar e o gerenciamento do setor de compras vem aumentando, contribuindo assim para que haja cada vez mais resultados positivos para a organização.

Slack *et al.* (1997, p. 417) definem que:

A atividade de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordem de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

A função compras é vista como parte do processo de logística nas

organizações. Ela vem adquirindo espaço nas empresas, pois influencia diretamente nos estoques refletindo assim no relacionamento com os clientes; ela supre as necessidades de materiais e satisfaz no momento certo as quantidades necessárias para o estoque.

Para Pozo, a função de compras vem adquirindo espaço nas empresas, pois influencia diretamente nos estoques (2007, p. 170): “A função compras é vital para o processo de redução de custos da organização, com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia-a-dia da empresa”.

É no departamento de compras que acontece o fluxo de materiais ou serviços, sendo necessário que os gestores invistam no treinamento dos seus funcionários que atuam nesse setor para que desenvolvam técnicas que ajudem no processo de compra a fim de que haja uma boa administração e assim essa área possa atender à grande demanda do mercado.

O setor de compras tornou-se estratégico devido ao poder de alavancar lucros para as organizações, buscando produtos de qualidade, com menor custo possível, influenciando nos resultados financeiros das organizações, pois "comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos" (Dias, 2008, p. 260). Essa redução dos custos é que faz a atividade de compras uma ferramenta competitiva.

Nas microempresas é preciso que haja uma atenção maior quando se fala em compras, sendo necessário que se tenha um processo bem estruturado a fim de que as compras sejam realizadas de forma eficiente, obtendo os materiais de acordo com a necessidade real do estabelecimento, evitando assim prejuízos futuros.

### 2.3 Armazenamento

“O conceito de armazenagem foi estabelecido quando o homem-primitivo viu que era possível guardar para o futuro os produtos que excedia a sua necessidade, ou ainda para efetuar trocas com outros homens, de produtos que não obtinham” (Ballou, 2009); de um modo geral, armazenar significa guardar algo em armazém, depositar e conservar.

Nos processos logísticos, a armazenagem é o ato de guardar, ou melhor, acondicionar produtos ou materiais com o propósito de praticidade, rapidez e eficiência no setor de estoque.

A armazenagem é uma função importante, pois trata de serviços de recepção, descargas, conservação, carregamento, a fim de que haja uma boa distribuição de materiais. A armazenagem pode ser definida como a denominação genérica de todas as atividades de um ponto destinado à guarda temporária e a distribuição de materiais (Moura, 2004).

Para Lambert, Stock e Vantine (1998, p. 264), “A atividade de armazenagem é o elo entre o produtor e o consumidor. No decorrer do tempo à armazenagem evoluiu de uma faceta relativamente menor dos sistemas logísticos da empresa a uma de suas funções mais importantes”.

Para fazer uma boa armazenagem logística, é preciso que sejam empregadas técnicas de organização para melhorar os processos realizados pelos profissionais, e o *layout* do armazém precisa estar bem organizado para favorecer a movimentação; um bom sistema automatizado também evitará desperdício de tempo e garantirá a integridade dos produtos armazenados.

O local disponível para a guarda de mercadorias precisa ser adequado e seguro e que garanta uma movimentação rápida no local por parte dos profissionais da área; a infraestrutura deve ser necessária para que seja eficiente o fluxo das operações. Dias (2008) afirma que a eficiência de um sistema de armazenagem está sujeita à escolha do almoxarifado, que deve estar relacionado com a natureza do material movimentado e armazenado, e que as mercadorias precisam ser acomodadas no local correto para tornar mais fácil sua localização.

Sendo assim, a armazenagem é a administração do local no qual se mantém os estoques. Para que seja eficiente, é preciso que haja um bom planejamento por partes dos gestores, pois uma boa gestão tem a capacidade de interferir diretamente nos custos do negócio.

## 2.4 Classificação das empresas

No Brasil existem alguns critérios adotados por diferentes órgãos sobre a classificação das empresas como microempresa, microempreendedor individual e empresa de pequeno porte; muitos empreendedores ainda não sabem distinguir ou até mesmo possuem dúvidas quanto à diferença e tipos delas.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas (SEBRAE), a Lei Geral das Microempresas e empresas de pequeno porte foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na constituição brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte.

A receita bruta é um dos critérios utilizados pelo Sebrae para a classificação desses negócios: se o faturamento do negócio for igual ou inferior a R\$ 360.000,00, ele será classificado como microempresa; se o faturamento da sociedade for até R\$ 81.000,00, o pequeno empresário enquadrar-se-á em micro empreendedor individual (pessoa que trabalha por conta própria); se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte (Sebrae, 2018).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) classifica seus clientes em função do porte, e a classificação de porte é realizada conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas ou conforme a renda anual de clientes pessoas físicas.

Para que o negócio seja considerado microempresa, a receita anual bruta precisa ser menor ou igual a R\$ 360 mil. A fim de que o empreendimento seja visto como pequena empresa, é indispensável que a renda anual seja maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões. Já para ser classificada como uma média empresa, é fundamental que o estabelecimento obtenha lucro maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões anualmente e, para a empresa ser considerada de grande porte, é necessário que a receita operacional bruta anual ou renda anual seja maior que R\$ 300 milhões (BNDES 2018).

Diante do que foi exposto, é preciso classificar de maneira adequada as empresas, para que sejam regularizadas de maneira propícia para que o empreendimento não venha sofrer irregularidades futuras.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Apresenta-se nessa seção a descrição dos procedimentos metodológicos empregados nessa pesquisa e todas as etapas que foram utilizadas para o levantamento dos dados do estudo a fim de que se possa responder ao problema de pesquisa proposto por este trabalho.

### 3.1 Natureza da pesquisa (abordagem)

O presente artigo possui natureza qualitativa; ela busca coletar as informações, não inserindo nenhum instrumento estatístico, não pretende numerar ou medir, buscando dessa forma uma análise rica de interpretações do fenômeno em apreço (Richardson, 2011).

Segundo Oliveira (2007, p. 117), com a pesquisa qualitativa

Busca-se descrever a complexidade de uma hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comprometimentos ou atitudes dos indivíduos.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”.

Desta forma essa pesquisa procura compreender e entender o comportamento de um grupo de entrevistados, analisando os aspectos e as experiências da realidade em que essas pessoas se encontram através dos dados obtidos na entrevista.

Para se chegar aos resultados, a pesquisa qualitativa não analisa números; na visão de Denzin e Lincoln (2006), a palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos que não podem ser examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência.

### 3.2 Tipologia

Segundo Vianna (2001), é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: pesquisa descritiva, pesquisa exploratória e pesquisa explicativa. A investigação proposta por esse trabalho é de caráter exploratória e descritiva.

Ainda de acordo com Vianna (2001, p. 130), a pesquisa exploratória

“possibilita uma explicação maior e um aprofundamento de estudos sobre um determinado assunto ou área, com vistas ao seu entendimento mais qualificado ou à descoberta de novas relações”.

Esse tipo de pesquisa tem como base a entrevista com pessoas cuja experiência prática se enquadra no problema pesquisado; de acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como desígnio aproximar o pesquisador do problema, tornando-o visível ao estudioso, apoiado sempre por técnicas de pesquisa.

Para a pesquisa descritiva, Vergara (2009 p. 37) relata que “ela expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. O objetivo dessa pesquisa é descrever a individualidade de um determinado grupo, nela é feita uma análise minuciosa dos dados, não podendo haver interferência alguma do pesquisador no estudo.

Sobre a abordagem bibliográfica, pode-se dizer que serviram de base para a fundamentação teórica existente neste artigo; segundo Gil (2002, p. 44), “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

De acordo com Fachin (2006, p. 125), essa pesquisa compreende:

[...] ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

A finalidade dessa pesquisa é deixar o investigador a par do tema estudado através de informações já publicadas por meio de livros, artigos, publicações eletrônicas dentre outros.

Outro método utilizado como estratégia de pesquisa foi o estudo de caso que consiste no aprofundamento e no detalhamento da investigação; para Gil (2008, p. 58), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

A ideia do estudo de caso é propor a identificação do problema de pesquisa através de uma análise cuidadosa de um indivíduo ou de uma

empresa.

### 3.3 Instrumento de pesquisa

A coleta de dados é o meio pelo qual se obtém informações sobre um tema estabelecido e que servirão para análise de uma determinada pesquisa; segundo Marconi e Lakatos (2003), a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas com a finalidade de efetuar a coleta dos dados previstos.

A pesquisa foi realizada através de uma entrevista não estruturada elaborada por meio de um formulário com dezesseis perguntas feitas aos dois gestores da referida empresa.

A entrevista individual é um “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (Marconi; Lakatos, 2006, p. 92). “Trata-se, pois, de uma conversação face-a-face para avaliar individualmente a opinião dos entrevistados” (Samara; Barros, 2002, p. 38).

Foram elaboradas perguntas relacionadas ao tema deste trabalho, e os itens abordados serviram para esclarecer as questões sobre a problematização e os objetivos citados na introdução deste artigo.

### 3.4 Tratamento dos dados

Escolher o método de coleta de dados é primordial para a elaboração e os resultados de uma pesquisa. Ao obter informações diretamente relacionadas com o problema de pesquisa, adquire-se o melhor entendimento do pesquisador com relação ao objeto de estudo, ajudando assim no desenvolvimento, na análise e no resultado final da pesquisa. Para se chegar aos dados dessa pesquisa, foram utilizados dois questionários aplicados aos dois gestores da empresa, e os resultados obtidos passaram por um processo de análise para se chegar até o resultado final.

No tratamento de dados ou tabulação, organiza-se todas as respostas obtidas no formulário de entrevista através do questionário cujos dados são primários. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a tabulação possibilita maior facilidade na verificação das inter-relações entre os dados, conseqüentemente

podem ser melhor compreendidos e interpretados mais rapidamente.

Na pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo, enquanto método de organização e análise dos dados, possui algumas características. Primeiramente, aceita-se que o seu foco seja qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos (Bardin, 1977).

Para o pesquisador saber interpretar os dados obtidos, é de fundamental importância determinar com precisão os fatos para posteriormente serem explicados nos resultados.

### 3.5 Objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa é a empresa Alexandre de Oliveira Silva – MEI, conhecida pelo nome fantasia de Ed´pizza; é um negócio que atua no ramo de comércio e trabalha mais precisamente com pizzas e salgados de um modo geral.

A empresa foi fundada no dia 03 de maio de 2013 pelo empreendedor Alexandre de Oliveira Silva e fica localizada no bairro Itambé I em Caucaia-Ceará. Ela iniciou suas atividades em sua própria casa em um pequeno espaço, com apenas 03 funcionários, e mais tarde, com o crescimento do negócio, adquiriu um espaço maior, de médio porte; atualmente a pizzaria conta com 10 funcionários.

O estabelecimento trabalha oferecendo, além de diversos sabores de pizzas doces e salgadas, vários produtos similares como: salgados, pastéis, tortas, bolos, dentre outros. Ele conta com um serviço *disk pizza*, em que trabalham duas telefonistas; conta também com um serviço de cadastro de clientes que facilita a entrega no endereço exato do cliente.

A pizzaria utiliza o programa *Millenium* que é um sistema de acesso simples que facilita o cadastro dos clientes, estoque, faturamento, financeiro, tele entrega, salão, balcão e muitos outros.

O estabelecimento conta com uma gama de fornecedores, o processo de compras garante a boa procedência dos alimentos, e o sistema de armazenagem do local impossibilita que quaisquer mercadorias fiquem mais tempo do que o necessário no estoque. Ela busca oferecer aos seus clientes produtos de boa qualidade e proporcionar a eles um serviço de excelência no atendimento, garantindo assim a satisfação dos clientes internos e externos.

### 3.6 Operacionalização da pesquisa

Os dados apresentados foram levantados com base em um formulário de entrevista com dezesseis perguntas aplicadas aos dois gestores da empresa com o intuito de esclarecer como ocorrem os processos de compras e armazenamento dentro do negócio.

Para a elaboração da entrevista, foram utilizadas perguntas relacionadas à problematização e aos objetivos do presente artigo. Os gestores tiveram que responder conforme o roteiro de perguntas elaborado e apresentado pelo investigador. Ambos os entrevistados contaram com a espontaneidade de responder a entrevista de acordo com suas experiências e seus conhecimentos na área de estudo da pesquisa.

A aplicação do formulário de entrevista foi realizada pelo próprio pesquisador por ocasião de uma visita realizada ao estabelecimento no dia 11 de novembro de último, no horário de 19h30min. O tempo médio de cada entrevista foi de 1h27min; na oportunidade foram esclarecidos aos gestores que a entrevista trataria de um instrumento de pesquisa de natureza acadêmica, e os respondentes se mostraram bastantes prestativos e dispostos a contribuir com a ação.

### 3.7 Limitações da pesquisa

Essa pesquisa foi conduzida entre os dois gestores da empresa, e o estudo realizado apresentou poucas limitações, a primeira encontrada foi sobre a questão do tempo livre dos gestores para a aplicação do formulário de entrevista, pois os mesmos não tinham disponibilidade de tempo necessária, já que a entrevista ocuparia um período significativo.

A solução encontrada foi que a entrevista seria realizada no próprio estabelecimento no horário de funcionamento da pizzaria, sanando assim essa dificuldade encontrada.

Outra limitação encontrada foi algumas interrupções durante a entrevista, pois, por se tratar de horário de funcionamento do comércio, a entrevista foi interrompida em alguns momentos por conta de se fazer necessária a presença do gestor para atender alguma demanda no estabelecimento, causando certos contratempos no momento, mas esse

problema foi contornado posteriormente.

E por fim outra limitação observada foi a dificuldade dos gestores em responderem com precisão algumas perguntas, levando assim a certa dificuldade de interpretação de algumas respostas, contudo isso não afetou o resultado final da pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A logística é um elemento essencial para a empresa nos dias atuais. Com o intuito de melhor entender sobre as operações logísticas de compras e armazenamento em um micro negócio em Caucaia/CE, foi aplicado um formulário de entrevista aos dois gestores da empresa a fim de se obter informações relevantes através dos dados coletados e com isso poder chegar a uma conclusão acerca dos objetivos específicos propostos por este artigo.

Os dois gestores respondentes dessa pesquisa são proprietários do estabelecimento. O primeiro gestor chama-se Alexandre de Oliveira da Silva, casado, 29 anos, ensino médio completo, micro empreendedor. A segunda gestora chama-se Maria Ednúsia Vieira da Silva, casada, 25 anos, ensino médio completo. Ambos administram o estabelecimento desde 2013.

Aos respondentes foram perguntados o que eles entendiam por logística e qual a logística empregada no seu negócio:

A logística compreende atividades voltadas para o armazenamento, à parte de compras, o transporte, e várias ações que juntas fazem com que o comércio ou a empresa funcione. Ela dá o suporte para que a empresa funcione. Acredito que a logística de suprimentos se enquadra melhor aqui no nosso negócio (GESTOR 1).

A logística para mim é tudo o que envolve a condução e o fornecimento de produtos ou serviços. Conforme o meu esposo falou a logística de suprimento atende todas as nossas necessidades de materiais do estabelecimento (GESTOR 2).

Conforme as respostas, percebe-se que a logística é bem mais do que apenas transporte, ela serve de base para o funcionamento da pizzeria e é através dela que os produtos ou serviços chegam até o estabelecimento para que assim possam ser distribuídos conforme a necessidade do micro negócio,

tendo como suporte a logística de suprimentos que facilita todos os processos desde a compra, a movimentação até a armazenagem dos materiais.

Perguntados se há algum planejamento para o setor de compras e de armazenamento, foram obtidas as seguintes respostas:

O planejamento se dá por conta do controle que a gente tem com relação às compras, nós procuramos ter o cuidado de somente comprar o que realmente está sendo necessário na pizzaria e manter no armazenamento somente do que for necessário (GESTOR 1).

Trabalhamos com o processo de gestão controle de estoque e consumo. Sempre trabalhando com previsão de compras e armazenamento de materiais necessários para a empresa (GESTOR 2).

Percebe-se com as respostas que os gestores procuram manter o controle das compras para que não haja nenhum tipo de desperdício; eles buscam somente comprar o necessário, tendo cuidado para que seja adquirido somente o indispensável para que assim o estoque não fique sobrecarregado.

Sobre como é feito o processo de compras em sua empresa, foi respondido que:

Processo de compras da nossa empresa começa com a escolha de bons fornecedores, nós realizamos as compras de todos os materiais utilizados na pizzaria, ficamos atentos aos prazos de entrega e se a data de entrega também está correta, depois daí recebemos a mercadoria que vai para o armazenamento (GESTOR 1).

Como já foi dito usamos a previsão de compras e espaço de armazenamento de materiais, estimando apenas a melhor qualidade a ser comprada. (GESTOR 2).

De acordo com as respostas, os respondentes prezam pela escolha de bons fornecedores no processo de compras assim como pela qualidade dos produtos adquiridos e pela armazenagem dos mesmos. Percebe-se que não há um processo padrão de compras, eles se adequam conforme as necessidades.

Ainda sobre o processo de compras, foi perguntado o que é mais importante nesse processo:

É importante manter a organização em cada etapa para que tudo fique como planejado (GESTOR 1).

Nós trabalhamos muito a questão das formas de organização e verificação dos produtos, que sai primeiro por conta da validade (GESTOR 2).

Conforme os respondentes, a organização é um ponto crucial para que todo o processo de compras seja realizado com exatidão; o planejamento existente no estabelecimento é seguido à risca para que cada etapa seja executada com precisão e tudo saia como previsto.

Aos dois gestores foram perguntados quais as habilidades necessárias do profissional para o processo de compras da empresa e foram obtidas as seguintes respostas:

Acredito que de um modo geral o profissional tem que ser um bom negociador e conhecer bem os produtos (GESTOR 1).

Uma das habilidades é ter a capacidade de negociação e estar em constante atualização (GESTOR 2).

Pode-se notar através das duas respostas que o profissional da área de compras precisa ser um bom negociador; saber negociar é mais que uma necessidade é uma obrigação, e uma boa negociação com os fornecedores traz para a empresa melhores resultados, conseqüentemente obtém melhora nos lucros. Conhecer bem os produtos também é um ponto citado por um dos gestores, o profissional precisa estar a par do que existe de melhor com relação à qualidade dos produtos.

Ao serem questionados sobre qual a importância do processo de compras para a empresa, os respondentes chegaram a seguinte conclusão:

É importante o processo de compras para a empresa porque comprar bem reflete nos lucros do negócio (GESTOR 1).

É importante, pois nos ajuda a reduzir custos e tomar as decisões sempre com foco na economia (GESTOR 2).

De acordo com as respostas, é nítida a preocupação dos gestores com o lucro da pizzaria, para eles o processo de compras na empresa tem que ser bem planejado de modo que a tomada de decisão reflita positivamente na

redução de custos e que haja resultados favoráveis na economia.

Foram perguntados aos dois gestores como eles selecionam os seus fornecedores:

Eles precisam ter os preços baixos e que se encaixem no nosso orçamento e os produtos precisam ser de boa qualidade (GESTOR 1).

Procuro sempre fornecedores que me ofereça um custo-benefício, produtos com qualidade a um custo reduzido (GESTOR 2).

Os fornecedores da pizzaria precisam oferecer preços acessíveis e disponibilizar produtos de boa qualidade, essas são as características de um bom fornecedor na visão dos gestores. Para eles, os custos dos produtos precisam se encaixar no orçamento para não correr o risco de trazer prejuízos para o estabelecimento.

Aos respondentes foram perguntados sobre qual o fluxo da mercadoria desde os fornecedores até a empresa e se obteve as seguintes respostas:

É um fluxo bastante razoável já que se trata de um pequeno negócio

(GESTOR 1).

Para nós temos um fluxo adequado para o nosso estabelecimento que nos favorece a atender as nossas exigências (GESTOR 2).

Por se tratar de um micro negócio, o fluxo de mercadoria é um pouco restrito. Conforme os respondentes, o estabelecimento possui a quantidade exata de mercadorias adquirida no processo de compras de acordo com a demanda da pizzaria.

Aos gestores foram questionados sobre como é feito o controle do processo de compras na pizzaria. Eles responderam que:

Mantendo um bom relacionamento com os fornecedores, comprando no momento certo, registrando o que entrou de mercadoria (GESTOR 1).

Comprar apenas os produtos ou materiais necessários. Ter

parcerias confiáveis ou seja uma gestão de fornecedores e ter um melhor controle desde os pedidos até a estocagem (GESTOR 2).

Para os gestores, ter um bom relacionamento com os fornecedores é de fundamental importância; é clara também a importância de se manter um controle sobre as mercadorias compradas, desde o levantamento do que se precisa comprar até o armazenamento. O registro da entrada de mercadorias também é citado por um dos gestores; isso mostra que o registro é parte do processo que também merece uma atenção especial, pois é importante ter escrito em mãos o que está sendo adquirido.

Perguntados como é feito o processo de armazenamento na sua empresa, obteve-se as seguintes respostas:

Primeiramente recebemos a mercadoria, conferimos, anotamos e guardamos as mercadorias separando por itens (fazemos a identificação de cada item recebido). Assim é feita nossa armazenagem (GESTOR 1).

Utilizamos a armazenagem própria, desde o recebimento, conferência, inspeção e identificação dos produtos, após esse processo é feita a alocação para armazenar os produtos (GESTOR 2).

Percebe-se que esse processo realizado dentro da pizzaria é bastante simples, o estabelecimento utiliza um processo próprio e de fácil realização, mas nem por isso deixa de ser organizado e eficaz. Percebe-se também que o profissional dessa área busca controlar cada etapa para que haja conformidade, evitando assim desperdício de espaço.

Ainda sobre a armazenagem foi perguntado o que é importante nesse processo de armazenamento:

O processo de armazenamento é importante porque através dele a gente utiliza melhor o nosso espaço aqui na pizzaria, o estoque fica organizado e as mercadorias ficam em um lugar adequado (GESTOR 1).

É de suma importância essa questão por que reduz o tempo de movimentação dos produtos (GESTOR 2).

Nem sempre um micro negócio conta com um espaço de armazenamento relativamente grande, por isso um dos gestores deixou claro que o processo de armazenagem da pizzaria contribui para a melhor utilização

do espaço existente, sem contar que a organização e o tempo de movimentação dos produtos ficam bastante evidentes neste tipo de processo.

Conforme os gestores, as habilidades necessárias do profissional para o processo de armazenamento da empresa são:

Pessoa dinâmica, proativa, organizada, flexível, essas são as habilidades que procuramos em nossos profissionais de armazenagem (GESTOR 1).

Ter pleno conhecimento teórico e prático nas atividades exercidas, tendo bom relacionamento na empresa e ser dinâmico e organizado (GESTOR 2).

Ser dinâmico é uma das habilidades que o profissional da área de armazenagem deve ter, o profissional precisa tomar iniciativas, decisões, e ser rápido em suas ações. Para os gestores, outro ponto positivo para ser um bom profissional na área é ser organizado, pois ser organizado tem a ver com um bom planejamento e desenvolvimento das tarefas a serem realizadas no setor.

Foi perguntado aos respondentes qual a importância do processo de armazenagem para a empresa:

Na nossa empresa é importante porque melhora o fluxo de materiais, otimiza o espaço, e o controle de todo o material guardado (GESTOR 1).

Sua importância se dar por conta de uma melhor operacionalização, fluxo de materiais e otimização de espaços e segurança dos produtos (GESTOR 2).

Para os gestores, o fluxo de materiais melhora com o processo de armazenagem. A otimização do espaço é outro ponto observado por eles e que conta como ponto positivo para a empresa. Ter um processo de armazenagem mesmo em um micro negócio faz toda a diferença, pois os produtos precisam estar bem guardados em um local seguro e próprio para esse fim.

Ao serem questionados como eles selecionam o funcionário para trabalhar com o armazenamento na empresa, foram obtidas as seguintes respostas:

Nós costumamos levar muito em conta o fator higiene, e ser um a pessoa bem organizada e dinâmica (GESTOR 1).

Primeiro passo do profissional e essencial é o senso de limpeza. Outro passo importante é ser bem organizado sabendo aproveitar os espaços para armazenamento (GESTOR 2).

O senso de limpeza conta como ponto positivo para o profissional da área de armazenamento da pizzaria. A limpeza contribui com o bem-estar e reflete na segurança do local; mantendo sempre o ambiente limpo, o profissional da área aproveita melhor os espaços. Para os gestores, é também essencial que ele seja também organizado e dinâmico.

Também foi perguntado aos gestores quais as estratégias de armazenamento utilizadas pela empresa:

Nossa estratégia eu acredito que seja manter o estoque necessário conforme nossas necessidades (GESTOR 1). A primeira etapa é que nós usamos a mais adequada possível, através de um cadastro do produto e verificação do mesmo (GESTOR 2).

Conforme as respostas dos gestores, a estratégia é simples: manter o estoque necessário, manter o cadastro de todos os produtos e fazer sempre a verificação dos mesmos. Estratégias como essas implicam e muito resultados positivos. Para os gestores, atitudes simples mas eficazes fazem grande diferença no dia a dia do micro negócio.

Por fim foi perguntado aos dois gestores como é feito o controle do processo de compras (inventário).

O controle de nosso processo de compras é feito através de anotações em um caderno onde são lançadas nossas mercadorias uma a uma mantendo todo esse processo organizado (GESTOR 1). Vale dizer que esse processo é feito para identificar perdas por validades, defeitos dos produtos e extravios. Assim fazendo correções e não voltar a ocorrer (GESTOR 2).

O controle é feito através de anotações diárias; nessas anotações é descrita todo o processo de compras de mercadorias, sendo observado através dessas anotações tudo que precisa ser feito, analisando cada passo descrito, para que assim sejam feitas as correções necessárias, mantendo todo o processo organizado.

## CONCLUSÃO

Ao longo desse artigo, foram apresentados conceitos sobre a logística e todo o seu progresso no decorrer dos anos. O trabalho buscou responder a problemática sugerida e se fundamentou em analisar os objetivos propostos nesse estudo. Para chegar a esse fim, a pesquisa foi aplicada em um micro negócio do ramo alimentício localizado na cidade de Caucaia/CE; o estabelecimento escolhido foi uma pizzaria.

Diante da seguinte problemática evidenciada neste artigo: como se processa as operações de compra e armazenamento de um micro negócio em Caucaia-Ceará, identificou-se que não há um processo padrão de compras e armazenamento, eles se adequam conforme as necessidades que vão surgindo dentro do micro negócio, mas não deixam de evidenciar que todo esse processo é muito bem planejado e organizado pelos profissionais da área para que assim reflita positivamente nos resultados da empresa.

Quanto aos objetivos propostos pelo estudo, que foram: identificar, avaliar e descrever os processos logísticos da pizzaria, percebeu-se que todas as etapas desses objetivos foram alcançadas através desta pesquisa; foi identificado que todo o processo de compra do micro negócio passa por fases que são organizadas de modo que se mantenha todo o controle das compras.

O formato de armazenamento utilizado pelo micro negócio é uma armazenagem própria. Como citado por um dos gestores, ela é baseada no espaço que se dispõe dentro da pizzaria, organizando assim melhor o estoque a fim de que as mercadorias possam ficar bem acondicionadas. Foi descrito todo o processo logístico desde o levantamento do que se precisa comprar consequentemente à compra dos produtos e por fim à armazenagem.

Conclui-se que todo o processo logístico do micro negócio é um processo simples mas eficaz; observou-se que o grande desafio da empresa é transformar esses processos em uma logística mais informatizada para acompanhar o mercado que está em constante crescimento.

O presente artigo, sem a pretensão de esgotar o tema, deixa como legado e referência alguns conceitos sobre logística e poderá servir de base para objeto de pesquisa futura a fim de que se possa aprofundar ainda mais

sobre o tema e possam ser acrescentadas novas fontes para que assim o estudo possa ser enriquecido.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 07 de outubro de 2018
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva 2006.
- GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R. VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine, 1998.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOURA, R. A *et al.* **Manual de logística**: Armazenagem e distribuição física. São Paulo: IMAN. 2004
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. **LOCAL**: São Paulo-SP: Pioneira, 2007.
- POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: Uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 07 de outubro de 2018.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIANNA, I. O. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

---

## PERCEPÇÃO RELIGIOSA DE PADRES CEARENSES SOBRE A GESTÃO LOGÍSTICA E SUAS FUNÇÕES<sup>7</sup>

Tamizia Naira Duarte Marinho<sup>8</sup>.

Ricardo Cesar de Oliveira Borges<sup>9</sup>

### RESUMO

A logística é o fator preponderante nas empresas cotidianas. A entrega de bens e produtos assim como de serviços é primordial para que o mercado, cliente, fique satisfeito. Notadamente o serviço logístico é singular para a sobrevivência das empresas contemporâneas. Esse serviço atinge uma vasta área organizacional com diferentes atividades, sendo elas as funções logísticas as quais são compras, estoques, armazenagem e transportes, o que pode criar um diferencial competitivo e agregar valor aos produtos e serviços ofertados aos consumidores. Esse efeito nos serviços impacta em todas as áreas, inclusive na religiosidade, pois a logística pode e deve agregar valores (diferentemente de preço) aos processos de/da fé. O presente estudo tem como objetivo geral identificar a percepção religiosa dos padres sobre a gestão logística e suas funções nos respectivos serviços prestados à comunidade. A metodologia aplicada a esse trabalho possui natureza qualitativa, com tipologia bibliográfica, descritiva e exploratória. Como instrumento de pesquisa, foi utilizado um formulário de entrevista aplicado a dois padres e tratados através da análise de discurso (Bardin, 1977). Como resultados obtidos, pode-se atestar que as compras são realizadas pelos próprios entrevistados ou setores ou pessoas responsáveis, que os estoques são

---

<sup>7</sup> Artigo original apresentado no formato de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) perante banca examinadora formada pelos professores Esp. José Wilson Barreto de Oliveira (wilson.barreto@fatene.edu.br) e Esp. Daniela Sampaio de Almeida (danieladsa1976@gmail.com) para o curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Terra Nordeste (FATENE; Caucaia-CE) no segundo semestre de 2021.

<sup>8</sup> Bacharela em Administração pela Faculdade Terra Nordeste (FATENE). tamizianaira@gmail.com

<sup>9</sup> Pós-Doutor em Geografia (UFC/CAPES-PNPD), Doutor em Geografia (UECE). Mestre em Administração de Negócios (UECE) e Bacharel em Administração (UNIFOR). Docente do Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU) e do Centro Universitário Ateneu (UNIATENEU). admricardocesar@gmail.com.

devidamente e corretamente armazenados para manter sua propriedade e a devida guarda e que o modal de transporte principal realizado pelos dois padres é o rodoviário. Por fim a percepção religiosa dos padres sobre a gestão logística e suas funções nos respectivos serviços prestados à comunidade finaliza-se na utilização da internet e demais mídias sociais para ampliar a evangelização. Conclui-se a partir deste artigo que a gestão logística é utilizada em vários processos do serviço religioso, especificamente na atuação dos padres em paróquias.

**Palavras-Chaves:** logística; funções logísticas; religiosidade; pesquisa qualitativa.

## **ABSTRACT**

Logistics is the preponderant factor in daily companies. The delivery of goods and products as well as services is paramount for the market, customer is satisfied. Notably the logistic service is unique for the survival of contemporary companies. This service reaches a vast organizational area with different activities, being them the logistic functions which are purchases, stocks, storage and transportation, which can create a competitive differential and add value to the products and services offered to consumers. This effect on services impacts in all areas, including religiosity because logistics can and should add value (unlike price) to the processes of faith. The general objective of this study is to identify the religious perception of priests about the logistic management and its functions in the respective services provided to the community. The methodology applied to this work has a qualitative nature, with bibliographic, descriptive and exploratory typology. As a research instrument, an interview form was used, applied to two priests, and treated through discourse analysis (BARDIN, 1977). The results obtained in order to meet the objectives of this article were highlighted through the responses of the research participants that both priests are aware of the importance and challenges of logistics and its processes within their respective spheres of action, and logistics management is used in various processes of religious service, specifically in the work of priests in parishes. Logistics contributes in a unique way with their functions, and the processes become more organized and allow greater efficiency and effectiveness during the realization of the services rendered.

**Keywords:** logistics; logistic functions; religiosity; qualitative research.

## INTRODUÇÃO

A logística é o fator preponderante nas empresas cotidianas. A entrega de bens assim como de serviços é primordial para que o mercado (leia-se: cliente) fique satisfeito. Com a visão organizacional voltada para a logística empresarial, pode-se afirmar que ela é responsável por buscar reduzir custos e melhorar a qualidade dos processos de produção de forma eficiente.

Notadamente o serviço logístico é singular para a sobrevivência das empresas contemporâneas. Esse serviço atinge uma vasta área organizacional de diferentes atividades funcionais, cada uma com sua característica predominante. Nesse sentido, estudar suas funções básicas, enquanto compras, estoques, armazenagem e transportes, pode criar um diferencial competitivo e agregar valor aos produtos e serviços ofertados aos consumidores, gerando bom desempenho empresarial.

Esse efeito nos serviços impacta em todas as áreas como alimentação, vestuário, educação, e por que não dizer na religiosidade(?). A logística pode e deve agregar valores (diferentemente de preço) aos processos de/da fé. O gestor religioso busca na sua paróquia ou na sua comunidade a mesma eficiência e eficácia que os líderes buscam nas diversas estruturas organizacionais presentes no mercado.

Especificamente o gestor cristão, também conhecido como padre, tem a missão não apenas de realizar os sacramentos sagrados, orientar, ouvir, fazer-se presente na vida dos fiéis e oferecer sempre a palavra de fé, mas sobretudo de manter a igreja (templo) de pé, funcionando, com as contas quitadas e o seu povo satisfeito.

Os padres são responsáveis por sua paróquia e pelas capelas que a sua área abrange. Eles costumam se deslocar de uma para outra para realizar os serviços religiosos quando se percebe muito as funções logísticas a serem trabalhadas nessa investigação. Os mesmos tendem a estocar seu material de trabalho como vestimentas e artigos sagrados da forma adequada, assim como estão sempre atentos ao setor de compras para que nada possa faltar.

Oportunamente emerge a questão de partida que norteia a presente investigação: **qual a percepção religiosa dos padres sobre a gestão**

### **logística e suas funções nos respectivos serviços prestados à comunidade?**

A partir do problema de pesquisa apresentado, essa investigação qualitativa objetiva primariamente identificar a percepção religiosa dos padres sobre a gestão logística e suas funções nos respectivos serviços prestados à comunidade.

Mercadologicamente, o trabalho se justifica uma vez que a logística encontra-se presente em todas as empresas e acredita-se ser o sucesso e o cotidiano de qualquer organização independente do seu porte e área de atuação. Além disso a logística é a fundamental para o processo produtivo e atendimento ao mercado consumidor das empresas que desejam alçar voos cada vez maiores no mercado, notadamente no âmbito religioso em que muitas crenças e ‘seitas’ estão presentes para desviar os Católicos Apostólicos Romanos de sua religiosidade.

A partir desse contexto e com base no objetivo geral desse estudo, essa investigação encontra-se estruturada em três seções após essa Introdução. A segunda seção apresentará o referencial teórico sobre a Evolução logística, Funções da logística e Religiosidade. A terceira seção discutirá os Materiais e Métodos utilizados na investigação. A seção seguinte trará a pesquisa *in loco* realizada com 02(dois) padres Católicos Apostólicos Romanos. Essa seção precede as considerações finais e as referências bibliográficas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico da presente pesquisa foi construído para embasar a proposta deste estudo, pontuando três aspectos, os quais são: Evolução logística, Funções da logística e Religiosidade.

Sobre a Evolução logística, a logística não tem uma data específica do seu surgimento porém sabe-se que suas diversas técnicas foram usadas em diferentes atividades dos povos antigos. Um grande exemplo era na comercialização de mercadorias, além da construção da pirâmides egípcias e da organização para invasões e guerras na Antiguidade, entre outros. Nesse mesmo raciocínio, para Dias (2017, p. 5):

Há milênios, a logística já era conhecida e realizada por diversos povos, não com esse nome, não com essa abordagem e visão atual, mas ela já existia. Desde os primórdios, os negócios, a comercialização e as trocas sempre foram feitas entre os povos,

entre as tribos ou mesmo entre os vários grupos, diferentes entre si.

O autor destaca que a logística esteve presente em diferentes povos, que usufruíam dela em suas distintas ocupações. Porém não sabiam que se tratava dela por ainda não ser tratada como estudo. Há indícios que o desenvolvimento da logística está atrelado com as atividades militares; havia a carência em fornecer aparatos para as tropas para os quais tinha que haver um planejamento logístico para ter êxito naquelas atividades.

A logística nesse período era associada somente a atividades militares e só após a Segunda Guerra Mundial ela ganhou ênfase em seu significado e se ampliou para o uso industrial. Segundo Dias (2012, p. 5), “a Logística é uma parte da cadeia de abastecimento que planeja, programa e controla a eficácia, fluxo de armazenagem dos bens, dos serviços e das informações entre o ponto de origem até o consumo”. Percebe-se que a logística é o encadeamento de processos que vai do produtor ao mercado consumidor, envolve várias áreas da empresa e atua com bens físicos e não físicos.

## **2.1 Funções da logística**

Nessa seção serão apresentadas as quatro funções logísticas destacando compras, estoque, armazenagem e transporte. A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

A função de compras é um dos processos essenciais dentro da logística. Ela tem como finalidade organizar o fornecimento de insumos necessários para o desenvolvimento das atividades na empresa. “Compra é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimentos” (Dias, 2012, p. 259).

Segundo o mesmo raciocínio do autor, a função compras é de fundamental importância no fluxo logístico por ser responsável de providenciar materiais ou serviços para que o processo ocorra de forma eficaz. Compras é uma operação da área de materiais de grande importância no processo de suprimentos. Uma compra realizada de maneira errada incorre em custos maiores na produção, conseqüentemente o preço de venda do produto ao final do processo para o mercado consumidor tende a ser maior.

Portanto, comprando barato se consegue vender o produto ou serviço mais barato; comprando caro, esse valor a maior ou a mais é repassado para o cliente final.

Uma organização que pode ser a religiosa precisa de insumos de materiais de higiene ou de escritório, bem como batas, roupas e hóstias. Além dos mais triviais, a entidade religiosa promove recuperação e reforma de suas estruturas físicas, portanto necessita de ferramentas e máquinas para tal atividade assim como de recursos humanos para realizá-las. A compra desses ‘estoques’ não é feita por troca de ‘favores’ ou ‘caem do céu’ e sim por um azeitado planejamento realizado pelo pároco da igreja.

A compra portanto também faz parte das organizações religiosas visto que trata com fornecedores dos mais diversos produtos e serviços e com os ‘clientes’ (fieis) que buscam tal entidade para a plena e adequada ‘prestação de serviço’. Mediante o dízimo, as doações, as campanhas, os bingos e demais atividades com a finalidade de arrecadação, a igreja possui condições para realizar suas compras e continuar com as portas abertas para receber o seu público-alvo.

O estoque tem como função maximizar vendas, controlar o fluxo de materiais, minimizar custos. Sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele “funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto” (Dias, 2012, p. 60). Na entidade religiosa, há diversos tipos de estoques. Além dos mais comuns e materiais como material de limpeza e de escritório, há também as informações dos fieis enquanto dízimo e cadastros pessoais bem como materiais próprios, a exemplo de roupas e hóstias.

A armazenagem tem como função guardar matérias primas, produtos acabados ou semiacabados da empresa em um local seguro e que sejam movimentados de forma ágil e simples em seus fluxos. Dessa forma Nogueira (2012, p. 51) destaca que:

A armazenagem de produtos faz parte da vida do homem desde os tempos mais antigos. Guarda, manutenção e movimentação da matéria prima de produto acabado, com intuito de manter a qualidade do produto, administrando o espaço e tempo, fazem parte desse processo.

A armazenagem pode ser usada de várias maneiras e com elas colaborar para a melhoria das estratégias envolvidas nas operações dentro da

empresa de acordo com suas especificações.

Diante da afirmação do autor, os produtos após recebidos são armazenados em locais apropriados, de acordo com suas necessidades para que não haja perdas. Com a visão voltada para o *layout* na armazenagem de uma empresa, ele deve aproveitar o espaço disponível da melhor maneira e com isso facilitar a movimentação das tarefas existentes no âmbito.

A função de transporte é uma das principais dentro da logística. Ela é responsável por transportar mercadorias de acordo com suas demandas e prazos estabelecidos pela empresa. O transporte é singular dentro do processo logístico porque ele representa dois terços dos custos totais logísticos. Além disso o transporte é ímpar porque é ele que realiza a comunicação entre empresa e mercado. A falha ou o *gap* (livremente traduzido como gargalo ou lacuna) nessa comunicação pode gerar perda de venda, insatisfação do cliente, avaria na mercadoria, produto ou bem e não compra daquele produto na empresa.

Segundo Ballou (2006, p. 149), verifica que “o transporte é responsável por grande parcela dos custos logísticos na maioria das empresas, de tal forma que a movimentação de cargas absorve entre um a dois terços desses custos.” De acordo com o que foi citado, pode-se atestar que o transporte é de grande valia para atingir o objetivo logístico, assim ele ganha mais ênfase nos custos. Com isso, existe a preocupação em reduzir os custos. Destaca-se os vários tipos de modais de transporte, com suas inovações capazes de gerar economia nos processos.

De forma estratégica e que gere vantagem competitiva, uma entidade religiosa nos dias mais contemporâneos não se pode furtar. O transporte, além de agregar ao produto/serviço, igualmente oportuniza um melhor desempenho para organizações, inclusive religiosas. O padre chegar na missa na hora, deslocar-se para suas diversas finalidades, bem como transportar seus insumos e demais materiais faz parte do seu ofício. Para além do exposto, o transporte beneficia a atuação do religioso nas mais diversas localidades, notadamente em áreas remotas que tangenciam as vias asfaltadas e perpassam por estradas de barro, ruas irregulares e caminhos rigorosamente tortuosos.

A decisão pelo melhor transporte nem sempre é objeto de decisão do sacerdote que por vezes recebe uma determinação superior. Ainda assim, abnegado, cumpre a sua missão de levar A Palavra (A Boa Nova) a quem deseje recebê-la e efetuar os seus ministérios independentemente da

localidade por meio dos transporte.

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

O estudo teve caráter qualitativo, pois foi considerado o mais apropriado para o tipo de pesquisa. Quanto ao propósito desse trabalho, classifica-se como pesquisa bibliográfica e exploratória. O desenvolvimento desse trabalho terá como embasamento uma pesquisa bibliográfica em que abrange como referências sobre o tema analisado livros, artigos, revistas e *internet*.

Foram entrevistados 2(dois) padres por meio de acessibilidade e formato não-probabilístico. O primeiro respondente (R1) possui 40 anos de idade e tempo de vida sacerdotal de oito anos. Desde 2019 encontra-se na paróquia onde foi entrevistado e possui o cargo de Vigário Colaborador. O segundo respondente (R2) possui 38 anos de idade, sendo oito anos como padre. É administrador da área missionária Sagrado Coração de Jesus e Reitor do Seminário Filosófico e Teológico Dom Paulo Ponte.

A pesquisa de campo foi realizada via *internet* no mês de novembro de 2020. Para a coleta de dados, foi utilizado um formulário de entrevista semiestruturado na pesquisa com 13(três) questões abertas.

O instrumento da pesquisa foi um formulário de entrevista com o tratamento de dados por meio da Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (1977), “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de discurso.”

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção serão apresentadas as perguntas e as respostas que contaram com a participação de dois padres. Os dados foram coletados por meio de um formulário de entrevista semiestruturado com treze questões para ambos. Foi perguntado para os respondentes: “Qual a sua percepção do que é (o que o sr. entende por) logística?”

R1: Entendo que seja o ato de administrar bem uma empresa (no caso a Paróquia) em todos os seus movimentos sem que nada lhe falte: aquisição (compra) e armazenamento (estoque) de recursos que lhe são necessários para a sua manutenção e

sobrevivência, bem como a distribuição e uso dos mesmos.

R2: Na minha concepção, logística é todos os meios necessários para que se chegue a um objetivo comum, por exemplo, aqui na paróquia eu entendo que logística são todos os meios e organismos que vai me fazer chegar ao fim útil de uma paróquia que é a evangelização. Então aí passa pelo setor de humanas, de organização, infraestrutura até chegar a última parte que é nos leigos e leigas que são os destinatários da evangelização. Então logística eu entendo que é todo esse aparato para se chegar o objetivo que é evangelizar.

Conforme as respostas, pode-se perceber que os padres tem ideia do que é a logística, suas funções e finalidade em seus locais de atuação. Foi questionado aos dois padres “Como e quem realiza as compras da paróquia?”

R1: As compras da paróquia são realizadas presencialmente (no supermercado, loja de produtos religiosos ou outros) ou as vezes por pedidos através do telefone (ligação) ou mesmo via internet quando o produto vem de local mais distante. As vezes essas compras são realizadas pelo próprio padre (pároco) ou por funcionários responsáveis por este serviço (Secretário/a, sacristão ou serviços gerais).

R2: Atualmente as compras da paróquia estão sendo realizadas por mim, administrador da mesma. Somos uma área missionária na verdade, estamos em organização para se transformar em paróquia. Então, quem faz as compras maiores como liturgia, alimentos, materiais de limpeza, sou eu. E algumas compras específicas são delegadas de acordo com a área que está precisando como secretária da casa paroquial, secretaria paroquial e articulador geral da nossa área missionária.

De acordo com os respondentes, quem realiza as compras das paróquias são os mesmos e as pessoas encarregadas de cada setor. A função das compras em uma empresa é crucial para o abastecimento de insumos e produtos necessários para o desenvolvimento da mesma. Ressalta Dias (2012, p.259),

A função compras é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

De acordo com o conceito acima, pode-se deduzir que a função de compras deve ser organizada para planejar a qualidade e a quantidade que

irão ser necessárias de materiais e auxiliá-los onde vão ser armazenados.

Questionou-se também “Qual a origem dos recursos financeiros para as compras da paróquia?”

R1: Todos os recursos financeiros da Paróquia são provenientes de ofertas, doações espontâneas e dízimos dos fiéis, além de outras campanhas esporádicas que são realizadas para os devidos fins.

R2: A origem principal financeira da nossa paróquia é o dízimo, temos uma pastoral voltada para essa área e o nosso dízimo está bem organizado e articulado nas comunidades fazendo com que seja nossa maior renda. As ofertas e doações também ajudam bastante junto com as taxas de casamento e batismo. Também podemos considerar as festas de padroeiro que ocorre uma vez no ano, porém ela é incerta pois pode gerar renda, como também não pode.

Ambas as paróquias são amparadas pelos fiéis com dízimos, ofertas, doações e outros meios. De acordo com que é ofertado para a paróquia, é convertido em aquisições para suprir as necessidades da mesma. Nogueira (2008, p. 43) afirma inclusive a necessidade não apenas de manutenção de materiais mas da própria remuneração pelos serviços prestados pelo sacerdote:

Os padres e administradores da Igreja devem sempre previamente planejar objetivos para o crescimento da obra de Deus. cabe aos fiéis a responsabilidade de contribuir financeiramente para o reparo e manutenção da casa de Deus. a Igreja não conta com ajuda financeira do governo para sua manutenção, despesas, etc. o dinheiro que entra para a Igreja através de dízimos e ofertas tem propósito exclusivos de mantê-la, tanto em manutenção quanto com as despesas gerais usadas por ela. O padre também deve ser remunerado, com parte do dinheiro estabelecido pela sua liderança.

Foi perguntado aos dois entrevistados “Quais são as principais campanhas para arrecadar recursos financeiros para a paróquia?”

R1: Varia de Paróquia para Paróquia. Algumas Paróquias subsistem somente com dízimos, ofertas e doações espontâneas sem tanta necessidade de campanhas extras. Mas no geral (nas que tem menos entradas de recursos) são feitas campanhas de arrecadação por meio de envelopes (doações), as vezes rifas, as vezes leilões, jantares beneficentes, barracas de vendas de comidas típicas, e neste tempo de pandemia uma nova

modalidade surgiu: leilões online e vendas de comidas delivery e drive thru.

R2: Em termos de campanhas, nós trabalhamos com a festa do padroeiro, fazemos alguns movimentos sociais, bingos, rifas, leilões, leilões virtuais, quando temos algum empreendimento grande e não conseguimos terminar e solicitamos doações que também são feitas em envelopes.

As campanhas para arrecadar recursos financeiros atua em prol de ajudar uma instituição a se manter com os devidos fins adquiridos a partir delas. Diante das necessidades da paróquia, questionou-se aos dois sacerdotes: “Quais são (quem são) os principais fornecedores da paróquia?”

R1: Supermercados, lojas de produtos e artigos religiosos, lojas de manutenção de veículos e outros.

R2: Tenho a consciência de fazer com que a economia local gire, então contamos com pequenos fornecedores aqui de nossa paróquia alimentos regionais como leite, queijo e trabalhamos com pequenos artesãos. Contamos com fornecedores da capital e região metropolitana como, supermercados, a parte da liturgia em lojas de artigos religiosos e materiais para evangelização é através da CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil)

Conforme os respondentes, seus principais fornecedores são supermercados e lojas de artigos religiosos que correspondem as suas maiores demandas. Dessa maneira os fornecedores são reconhecidos como pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que disponibilizam materiais necessários para produção ou prestação de serviços. Foi questionado aos respondentes: “Onde e de que forma são estocados os alimentos da paróquia?”

R1: Na casa paroquial, geralmente num quarto apropriado para isso (dispensa).

R2: Os alimentos da paróquia são estocados na dispensa da casa paroquial, de acordo com sua data de validade.

Os alimentos da paróquia são estocados em dispensa, conforme os respondentes. Alguns alimentos necessitam de lugares apropriados para se manter conservado. De acordo com o questionamento acima, gerou interesse em saber “Onde e de que forma são estocados os demais recursos materiais da paróquia?”

R1: Os demais recursos da paróquia são estocados em quartos reservados a isso, geralmente, na casa paroquial ou mesmo na sacristia da Igreja Matriz. Quanto aos recursos financeiros são

depositados em conta bancária.

R2: Os materiais pastorais e litúrgicos são estocados e organizados na secretaria, conforme suas necessidades. Os outros utensílios como ornamentação e apoio a infraestrutura são estocados em um quarto reservado próximo a garagem.

Os materiais de ambas as paróquias são estocados em lugares propícios as suas necessidades, como deve ser. Os estoques são responsáveis basicamente para controlar o fluxo de materiais que se encontram armazenados e deixar o responsável do estoque ciente das demandas de compra, validade e outros. Foi perguntado aos respondentes se “Há controle de estoque na paróquia? (SE SIM, como é realizado?)”

R1: Sim. O controle é realizado geralmente por meio de funcionários (ou do próprio padre) que vão sempre observando e direcionando o recurso para o uso que lhe é necessário, como também, vai repondo o recurso à medida que vai precisando.

R2: Pelo direito canônico nós deveríamos fazer um registro de tudo aquilo que é adquirido e assim passar de padre em padre de acordo em que tomam posse da paróquia. Porém, nós ainda não fizemos isso em meu mandato devido as demandas das pastorais, apesar de ser o ideal.

Conforme os respondentes, em uma paróquia há controle de estoque; já na outra não há porém concorda que é o ideal. O controle de estoque atua gerenciando o fluxo de materiais e produtos em uma empresa; é também responsável por indicar informações sobre compras, vendas, quantidades e outros. Um bom controle de estoque e um monitoramento da sua movimentação são atividades indispensáveis para a lucratividade e para competitividade da empresa.

Foi indagado aos dois sacerdotes “Como e de que forma o Sr. Padre se desloca na sua área missionária?”

R1: O deslocamento é sempre feito em carro.

R2: Através do carro da área missionária, adquirido para este fim.

Os padres utilizam o mesmo tipo de transporte em seus deslocamentos. O transporte rodoviário. Não seria diferente, pois esse modal é o mais utilizado no mercado. Foi perguntado aos entrevistados se “Há distribuição de sacramentos na sua área missionária? (SE SIM, como o Sr. Padre se desloca e quais os atende-os municípios/distritos?)”

R1: Sim. Para a distribuição dos sacramentos o deslocamento e feito em carro. Esses sacramentos são distribuídos tanto na sede da Paróquia (Zona urbana) como nas comunidades rurais que fazem parte da sede.

R2: Sim, nossa área missionária está organizada em 22 comunidades e a sede. Temos 4 regiões e nelas conselhos articuladores, que amparam as comunidades no que for preciso.

Diante das respostas, é possível observar que há distribuição de sacramentos nas localidades que fazem parte das paróquias. Em uma é feito através de articuladores que são desempenhados para fazer esse papel de distribuição. A logística de distribuição é basicamente aquela que tem como principal função estabelecer operações que facilite a entrega e fazer com que o produto chegue a seu destino final no tempo correto.

Foi questionado “Quais os principais entraves (desafios/gargalos) o Sr. Padre percebe na logística da paróquia onde atua?”

R1: Na verdade, não encontro entrave.

R2: Eu acredito que o grande desafio para nós padres é no ponto administrativo, pois a paróquia funciona como uma empresa e estudamos pouco sobre isso na faculdade, há uma carência no olhar administrativo. Outro ponto é a parte da comunicação, é preciso ter uma boa comunicação para que as coisas sejam desenvolvidas e chegue a um objetivo comum, que é evangelizar.

O primeiro respondente afirmou que não encontra entraves. Porém o outro encontra alguns; ele menciona o ato de administrar uma paróquia e a comunicação, que deve ser de qualidade para chegar em um objetivo comum.

Todo Padre deveria fazer, também, um bom curso de administração de empresas ou economia, os padres e todos os líderes da igreja devem ter uma boa visão sobre o que é administrar recursos humanos e materiais. Especialmente hoje em dia, em que quase tudo é meio parecido em termos tecnológicos, o grande diferencial é o componente humano. E disso a igreja deveria entender e dar aulas (Nogueira, 2008, p. 40).

Segundo a afirmativa do autor, os padres deveriam estudar sobre administração, pois eles lidam com a responsabilidade de liderar uma igreja com seus setores financeiros, recursos humanos, operacionais, de comunicação e outros. Para evitar problemas, seria conveniente que eles estudassem um pouco mais sobre administração.

Foi questionado “Em tempos de pandemia, o Sr. Padre utilizou a *internet* ou rede social para realizar compras? (SE SIM, qual a experiência?)”

R1: Sim. Sobretudo o WhatsApp. Foi uma experiência nova, no começo estranha, apesar de o uso do WhatsApp não ser tão novo, porém se usava pra outros fins. A pandemia nos ensinou a fazer uso desse aplicativo para fazer compras.

R2: Nós nesse tempo de pandemia não realizamos muitas compras por internet, porém tivemos que nos reinventar e criar um canal na internet e consequentemente foi preciso adquirir alguns equipamentos, foi difícil de encontrá-los, mas conseguimos adquirir sem problemas.

Ambos responderam que usaram a *internet* em tempos de pandemia. Esse resultado apresenta o quão necessário é a *internet*, pois, em momentos como a pandemia, ela foi uma espécie de saída. As compras pela *internet* fornecem praticidade em pedir seu desejado produto via *smartphone*, *notebook*, *tablet*, sem precisar sair de casa, nem pegar filas e receber no conforto de sua casa ou onde preferir de forma segura.

Para finalizar, foi perguntado: “Em tempos de pandemia, o Sr. Padre utilizou a *internet* ou rede social para realizar suas missões? (SE SIM, qual a experiência?)”

R1: Sim. As missas e outros momentos de pregação e orações foram feitos todas de modo virtual. Algo novo que sou de forma altamente estranho no início, pois se costumava celebrar para Igrejas cheias de fiéis. Agora celebrar pra uma câmera transmissora a frente e a Igreja vazia tudo foi estranho. Porém, aos poucos fomos nos acostumando a falar para muitas pessoas sem as ver, tudo virtual.

R2: Muito, eu acredito que a pandemia trouxe a questão positiva da gente perder o medo de adentrar nesse campo de evangelização que é as redes sociais. Então, eu já vinha pensando nisso por a paróquia se tratar de uma área com difícil acesso aqui no sertão, no tempo de inverno é muito difícil de se locomover para as comunidades, por isso já pensava em fazer reuniões virtuais. A pandemia mostrou que é necessário e possível continuar nosso trabalho com a mesma seriedade e eficácia pelas redes sociais. Começamos a evangelizar pelas igrejas domésticas, grupos de WhatsApp, lives através do canal no youtube, Pascom (Pastoral da Comunicação) no Facebook, enfim utilizamos bastante as redes sociais para nos mantermos próximos dos fiéis com a evangelização. O bom resultado foi em todos os sentidos, a questão da fé nas pessoas e financeiramente não tivemos problemas. As ovelhas sentiram que não estavam abandonadas e nesse cenário foram desenvolvidos três projetos sociais.

Devido ao cenário da pandemia, as atividades religiosas tiveram que ser empatadas, dessa forma, os respondentes falaram que usaram as redes sociais para manter suas missões. Isso foi algo novo para ambos, mas foi preciso para não deixar seus fiéis sem seus respectivos líderes em um momento tão delicado. A *internet* tem como uma de suas características conectar pessoas, sejam elas na mesma cidade ou países diferentes. Com isso aproxima pessoas e facilita a comunicação, o que há algum tempo não era possível.

## CONCLUSÃO

A partir dos resultados, pode-se concluir que os dois padres têm entendimento do que é logística e a forma que ela está presente em seus locais de trabalho; ambos ressaltam as funções logísticas realizadas pelos mesmos. Sobre os estoques da paróquias, percebeu-se que os produtos são adquiridos

pelos respectivos padres e eles são responsáveis pelas maiores compras e o que vier a faltar ou se o padre não puder adquirir são destinadas à compra as pessoas/funcionários responsáveis pelo setor/área que está precisando do produto.

Sobre estocagem, identificou-se que, em ambas as paróquias, os alimentos são armazenados de forma correta em ambientes adequados, na dispensa especificamente, pois foi citado pelos dois respondentes. Já os outros produtos são armazenados conforme suas necessidades. Em relação aos transportes, pode-se assegurar que os dois padres se deslocam de carro.

Consoante à percepção dos padres sobre os efeitos da logística na paróquia e/ou comunidade deles, atesta-se que tanto o padre 1 quanto o respondente 2 tem uma percepção correta do que é a logística, dos seus processos, seus gargalos, da sua finalidade na sua paróquia e comunidades. Portanto pôde-se responder a **questão de partida** enquanto qual a percepção religiosa dos padres sobre a gestão logística e suas funções nos respectivos serviços prestados a comunidade. A percepção religiosa é que a gestão logística e de recursos materiais é importante na percepção dos dois padres respondentes desde a primeira questão respondida.

Acrescenta-se a essa resposta a qualidade das informações provenientes dos dois entrevistados quanto ao processo de compras e armazenamento dos insumos e demais bens da entidade religiosa, não apenas a qualidade mas sobretudo a sinceridade, pois se conta com a ciência do Direito Canônico que reconhece a necessidade de um controle de estoque não obstante ainda que não se realize.

Outro função logística que foi destacada como de suma importância foi a de transporte. Nessa função houve novo consenso como premissa que não poderia ser refutada: o modal rodoviário. Por meio dessa tipologia de transporte, pode-se realizar as diversas tarefas e ações da paróquia ou da comunidade. A percepção religiosa dos padres sobre a gestão logística e suas funções nos respectivos serviços prestados a comunidade finaliza-se na utilização da internet e demais mídias sociais para ampliar a evangelização.

Por fim percebe-se a partir desse artigo que a gestão logística é utilizada em vários processos do serviço religioso, especificamente na atuação dos padres em paróquias. A logística contribui de forma singular com suas funções, e os processos se tornam mais organizados e permitem uma maior eficiência e eficácia durante a realização dos serviços prestados.

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

DIAS, Marco Aurélio P. **Introdução à logística**: fundamentos, práticas e integração. São Paulo: Atlas, 2017.

DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura**: armazenagem, operador logístico. São Paulo: Atlas, 2012.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística Empresarial**. Uma visão local com pensamento globalizado. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NOGUEIRA, Luiz Rogério. **Gestão administrativa e financeira eclesiástica**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.

## Apresentação dos Autores

**Ricardo Cesar de Oliveira Borges** Administrador de Empresas (UNIFOR-2003) com Mestrado em Administração de Negócios (UECE-2007). Especialista em Gestão e Estratégia Empresarial (UECE-2006), Gestão e Didática do Ensino Superior (FATE-2009) e MBA em Administração e Negócios (FATE-2009). Doutor em Geografia (UECE-2015) com Pós-Doutorado em Geografia (UFC-2017). Docente e Coordenador acadêmico da Faculdade Metropolitana de Horizonte (FMH). CV: <http://lattes.cnpq.br/5656222765313029>