

ORGANIZAÇÃO DO TECEIRO SETOR

A LOGÍSTICA NO TERCEIRO SETOR

Cláudio Ribeiro Santana

Stela Cristina Hoot Correa

Alcielis de Paula Neto

AUTORES

CLÁUDIO RIBEIRO SANTANA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO LESTE DE MINAS (UNILESTE MG)

claudiorsantana@yahoo.com.br

ALCIELIS DE PAULA NETO

Unileste MG Centro Universitário do Leste de Minas

alcielis@unilestemg.br

STELA CRISTANA HOTT CORREA

UnilesteMG - Centro Universitário do Leste de Minas

stelahott@terra.com.br

Resumo

O terceiro setor tem sido alvo de grandes estudiosos nos últimos anos, mas a literatura na área ainda é reduzida. No que diz respeito a logística social o Brasil é pioneiro em estudo e criação específica de instituições sem fins lucrativos que prestam serviço nesta área. Assim, este trabalho tem como objetivo analisar a eficiência dos procedimentos logísticos adotados pelas instituições sociais selecionadas na prestação de serviços aos beneficiários. O método de pesquisa utilizado no estudo foi o método do caso, pois foram investigadas instituições da região do Vale do Aço/MG. O resultado da pesquisa mostra o quanto o assunto não é trabalhado no setor, pois pouco se sabe sobre logística e tudo que envolve este processo como – armazenagem, distribuição, transporte, feedback aos beneficiados. A análise se preocupa em mostrar a grande necessidade de serem desenvolvidos outros estudos e publicações nesta área. Diante deste cenário, o estudo conclui que apesar de algumas entidades trabalharem de forma empírica, os processos logísticos desenvolvidos pela instituição ainda “engatinham” em relação ao que propõem as estratégias de uma gestão logística consistente para o terceiro setor.

Palavras-chave: Logística, Terceiro Setor e comportamento organizacional,

Abstract

The third sector has been under great scholars in recent years, but the literature in the area is still low. Regarding social logistics Brazil is a pioneer in the study and creation of specific non-profit institutions serving this area. This study aims to analyze the efficiency of logistical procedures adopted by social institutions selected to provide services to beneficiaries. The research method was used to study the case method, because institutions were investigated from Vale Steel / MG. The search result shows how the subject is not worked in the industry, little is known about logistics and everything that involves this process as - storage, distribution, transport, feedback to grantees. The analysis is concerned to show the great need to be developed further studies and publications in the area. In this scenario, the study

concludes that although some entities to work empirically, logistics processes developed by the institution still "crawl" in relation to proposing strategies for a logistics management consistent for the third sector.

Key words: Logistics, Thirds Sector, organizational behavior.

1. INTRODUÇÃO

Ao falar de logística na contemporaneidade é impossível não mencionar tecnologia. A logística, juntamente com os novos sistemas operacionais, de controle e rastreamento, se tornou uma fonte estratégica para alavancar os negócios e alcançar bons resultados operacionais. As grandes empresas buscam todos os dias revisar seus processos para aumentar sua produtividade e participação no mercado.

De acordo com Clemente 2006, as instituições sociais crescem em números extraordinários motivadas pelo modismo, por benefícios fiscais, iniciativas filantrópicas e até mesmo pelo desejo de ajudar o próximo. O crescimento obriga as instituições incorporarem ferramentas de gestão – tais como marketing, projetos e logística – para obter um gerenciamento mais eficaz.

Os avanços tecnológicos possibilitam que as informações circulem com grande agilidade. Da mesma forma, a distância não impede que doações de toda parte cheguem aos seus destinos. Voluntários de lugares distantes enviam alimentos, roupas e outros mantimentos para necessitados de diversas localidades.

Nesta perspectiva, surge a necessidade de estudar os procedimentos logísticos no terceiro setor. É por isso que a presente pesquisa busca conhecer como a instituição estudada promove a prestação dos seus serviços aos beneficiários por meio dos métodos adotados. Este trabalho busca também analisar a eficiência da prestação de serviços aos favorecidos na instituição social selecionada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- Terceiro Setor

Vários nomes têm sido atribuídos ao novo setor que surge diante das necessidades assistenciais que a sociedade se encontra. Muitos o chamam de Organizações não Governamentais (ONG), organizações voluntárias, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e Comunidades Eclesiais de Base (CEB) – a última mais difundida nos anos 70. “Estes termos misturam-se e têm sido utilizados indiscriminadamente, podendo ter diferentes significados. Genericamente, a literatura agrupa nessas denominações, todas as organizações sem fins lucrativos, organizações privadas que visam a produção de um bem coletivo” (COELHO *apud* PANCELLI, 2001).

Desta forma, o terceiro setor é uma terminologia que dá significado a todas as iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade civil. “A palavra é uma tradução de *Third Sector*, um vocábulo muito utilizado nos Estados Unidos para definir as diversas organizações sem vínculos diretos com o primeiro e o segundo setor” (MANZIONE, 2006).

Partimos do princípio de que o primeiro setor é o governo ou setor estatal, que é responsável pelas questões sociais. O segundo é o setor privado responsável pelas questões individuais. Como o governo não consegue atender a todas as iniciativas sociais, surge o terceiro setor, constituído por organizações, instituições sem fins lucrativos e não governamentais com o objetivo de gerar serviços de caráter público.

A partir de então o número de pessoas que dependem dos serviços do terceiro setor cresce rapidamente. Entretanto, cabe ressaltar que “não é que o estado perde a centralidade na gestão social, ou deixe de ser responsável na garantia de oferta de bens e serviços de direito dos cidadãos; o que se altera é o modo de processar esta responsabilidade. (CARVALHO, 1999 *apud* MOUSSALLEM, 2006 pag. 25)”.

Segundo Manzione (2006), o terceiro setor não é público nem privado, mas sim uma junção do setor estatal e do setor privado para uma finalidade maior. Objetiva suprir as falhas do estado e do setor privado no atendimento às necessidades da população, numa relação conjunta. A sua composição é mantida por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela participação voluntária ou de natureza privadas não submetidas ao controle direto do estado. Estes “mantenedores” dão continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia ao trabalharem para promoverem objetivos sociais ou públicos e proporcionarem à sociedade a melhoria na qualidade de vida, atendimento médico, eventos culturais, campanhas educacionais, entre tantas outras atividades.

“O avanço do campo da gestão social na sociedade contemporânea perpassa por momentos históricos e singulares na relação entre o estado e a sociedade civil. As formas e tendências de gestão social percorrem caminhos de descentralização, formulação, implantação e controle das políticas sociais, por meio de uma nova forma de intervenção” (MOUSSALLEM, 2006 pág.25).

Apesar de não ser um assunto novo, o terceiro setor a cada dia traz novos conceitos que dizem como ajustar ou melhorar suas formas gerenciais, que passa a ser uma das melhores formas de ajudar os mais carentes. Um conceito ainda polêmico é sobre a forma de gestão das organizações do terceiro setor. Alguns especialistas aprovam as ferramentas da administração empresarial enquanto outros acham que este não é o caminho, pois em alguns casos o empreendedorismo é aplicado apenas com o intuito de aumentar o lucro e em outros visam o bem estar social da comunidade.

Segundo o RAIS do ministério do trabalho, em 1991 existiam mais de 200 mil organizações sem fins lucrativos no Brasil, empregando mais de um milhão de pessoas (IOSCHPE 2004 apud, Goes,1995). São números nada banais, que colocam o setor como a terceira maior categoria na geração de empregos no país. Segundo Cesar Fernandes, analisando dados da Receita Federal do mesmo ano, Landin (1993) constatou que a maior parte delas (77%) é composta de “associações” (cerca de 170 mil). Dentre as associações, por sua vez, os maiores números distribuem-se entre beneficentes e assistenciais (29%), recreativas e esportivas (23%) e culturais, científicas e educacionais (19%). Estavam entre as últimas, em 1985, 895 museus e 21.602 bibliotecas. (IOSCHPE 2005 pag. 28)

Segundo Fernandes *apud* Ioschpe (2005), os bens e serviços públicos resultam não apenas da atuação do Estado, mas também de uma formidável multiplicação de iniciativas particulares. Assistência social, educação, saúde, ciência e tecnologia, meio ambiente cultura, esporte, comunicação, geração de renda e trabalho são áreas típicas de atuação governamental, como se vê pela organização dos ministérios, que, no entanto, constituem igualmente, objetos de notória atuação das organizações sem fins lucrativos.

As organizações sem fins lucrativos têm como objetivo principal a realização dos melhores serviços possíveis com os recursos disponíveis. É a partir deste princípio e aliado à nova proposta de gestão que se acredita no crescimento do terceiro setor. Pode-se afirmar que um gestor social com suas habilidades reúne diversas ferramentas mercantis para conseguir alcançar os objetivos almejados pelas entidades sociais.

“Assim como as mega instituições (Igreja e o Estado), associado as noções de cidadania expandiu-se em grande escala sem precedentes o terceiro setor se coloca sem limites para todos indivíduos e empresas. Neste sentido o

Terceiro Setor é co-extensivo com o mercado. O dinheiro circula por todos os cantos, e não há investimento do qual não se possa indagar sobre as conseqüências maiores.(FERNANDES *apud* IOSCHPE, 2005)”

O estudo da ética se faz muito presente no terceiro setor, pois com tanto investimento, bens e serviços é preciso ter pessoas (gestores, colaboradores) com compromisso, profissionalismo para que não tragam para o setor a corrupção que mancha a imagem do nosso governo e de certa forma nosso país. Esta prática é muito comentada no setor e nomeada como filantropia.

Para se tornar uma instituição do terceiro setor não basta montar ONG, manter um espaço e ter boas intenções; é preciso seguir diretrizes que regularizem a situação de tais entidades. Acima de tudo, trabalha-se com o objetivo de desenvolver projetos sociais, pois surge das deficiências do próprio governo de cumprir seu papel diante na sociedade. Além disso, o terceiro setor reivindica ações do governo.

“O novo pensar da gestão social na atual sociedade contemporânea, complexa e dinâmica, incorpora estratégias fundamentais para o desenvolvimento de políticas e programas sociais, o qual pressupõe cada vez mais a ênfase no cidadão, por intermédio da articulação da participação das autonomias solidárias e de controle do estado” (MOUSSALLEM, 2006).

Segundo Fernandes (2005), a principal característica do terceiro setor é o que o difere do setor privado, a geração e lucro, sendo sua função primordial desenvolver projetos em comunidades carentes em parcerias com o estado e com as empresas. Por supor a existência do lucro em segundo plano, é considerada sem fins lucrativos. O autor também ressalta que o terceiro setor não se caracteriza, evidentemente por investimentos intensivos de capital. Distingue-se, ao contrário, a sua dimensão voluntária, não se caracteriza, tampouco, como um campo impulsionador de inovações tecnológicas. Ao invés, padece, com freqüência, de problemas de produtividade. É mais rico em eficácia simbólica do que em resultados quantitativos.

O terceiro setor se caracteriza pela ação voluntária e por não utilizar práticas mercantis para geração de lucro. Desenvolve projetos com o objetivo de suprir as necessidades das comunidades mais carentes, as quais o governo não consegue prestar assistência.

“É função do terceiro setor contribuir para a construção de um Estado social de direito. Isso significa orientar todos os esforços e propósitos do terceiro setor para tornar possível o exercício dos direitos humanos, para cuidar e proteger a vida. Esse é o projeto ético que pode proporcionar maior transparência ao terceiro setor no século XXI. (IOSCHPE, 2005 *apud* TORRO, 2004).”

2.2 Logística

De acordo com Carvalho (2002), a definição do *Council of Supply Chain Management Professionals* é que Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados. Assim como as informações a eles

relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, são desenvolvidas com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Segundo Bowersox, o termo logística não é específico dos setores privado ou público. Os conceitos básicos de administração logística são aplicáveis em todas as atividades de empresas privadas e públicas. No decorrer dos anos, vários títulos têm sido comumente utilizados para descrever todos ou parte dos assuntos, como logística empresarial, distribuição física, administração da logística de materiais, administração de materiais, suprimento físico, logística de distribuição, logística de marketing, logística interna e distribuição total.

O autor ressalta que em 1991 o *Council of logistics management* modificou sua definição (de 1976) de administração da distribuição física, alterando primeiro o termo para logística e, em seguida, alterando a definição para: “logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informação relacionada desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades do cliente.

Para logística de transporte temos como referência a definição de Daskin (1985)¹, que sugere que a logística esteja relacionada ao “planejamento e operação dos sistemas físicos, de informações e gerenciais necessários para que insumos e produtos vençam condicionantes espaciais e temporais de forma econômica”. O “transporte na logística” (e não a “logística no transporte”) pressupõe que tal atividade deva estar efetivamente integrada às demais, de tal maneira que possa ser observada a entrega de um determinado bem no lugar correto, dentro do prazo e sem alterações, aos menores custos possíveis dentro de certo nível de serviço que venha a ser especificado.

Um serviço de transporte deve ter sucesso em relação a três grandes fatores para que possa ser realizado com qualidade. São eles: 1) Cumprimento de prazos (carga e descarga) rigorosamente; 2) Grande agilidade relacionada aos processos e disponibilidades de mercadorias e, 3) Demonstração de segurança e confiabilidade no serviço prestado. Naturalmente, tais fatores devem estar extremamente relacionados a uma boa utilização dos recursos disponíveis para o devido cumprimento da tarefa.

No que diz respeito a armazenagem, segundo Tadeu (2008) dentro do sistema logístico, muitas vezes faz-se necessário que os produtos permaneçam armazenados. Porém, a armazenagem pode ser muito mais do que a simples função de manter a guarda do produto. Atividades como separação, sequenciamento, seleção de pedidos, consolidação de cargas para transporte, dentre outras, são realizados ainda nos armazéns. E, além disso, um novo conceito de agregar valor às mercadorias dentro dos armazéns tem sido amplamente difundido. Tal conceito envolve práticas como as pequenas modificações nas mercadorias, montagem e até climatização, para que produtos perecíveis amadureçam mais ou menos rapidamente.

Tadeu 2008 afirma que a distribuição física consiste na movimentação de produtos acabados para a entrega aos clientes finais. Esta é uma operação logística de suma importância na cadeia, pois é ela que finaliza o processo, e uma entrega errada ou atrasada pode queimar com todas as etapas realizadas pela empresa. Também por ser uma etapa final ela necessita que as outras sejam exercidas de maneira correta, para que possa se concretizar perfeitamente.

As novas exigências para a atividade logística no Brasil e no mundo passam pelo maior controle e identificação de oportunidades de redução de custos e prazos de entrega, o que

¹ Daskin, M.S. “Logistics: an overview of the state of the art and perspectives on future research”, **Transportation Research - A**, v.19A, n.5/6, p.383-393, 1985.

aumentou a qualidade no cumprimento do prazo. Além disso, precisa manter disponibilidade constante dos produtos, programação das entregas, facilidade na gestão dos pedidos e flexibilização da fabricação, análises de longo prazo com incrementos em inovação tecnológica, novas metodologias de custeio, novas ferramentas para redefinição de processos e adequação dos negócios (Exemplo: Resposta Eficiente ao Consumidor - Efficient Consumer Response), entre outros.

Um dos objetivos mais importantes da logística é conseguir criar mecanismos para entregar os produtos ao destino final num tempo mais curto possível, reduzindo os custos. Para isso, os especialistas em logística estudam rotas de circulação, meios de transportes, locais de armazenagem (depósitos) entre outros fatores que influenciam na área. Graças aos avanços tecnológicos esta busca tornou-se cada vez mais segura e real para as operadoras logísticas.

Com a globalização, a transferência de conhecimento tecnológico se difundiu mundialmente. Sobretudo, a partir da Revolução Industrial, a logística tornou-se cada vez mais importante para as empresas num mercado competitivo. Isto ocorreu com a quantidade de mercadorias produzidas e consumidas que aumentou muito, assim como o comércio mundial.

Nos dias de hoje, com a abertura de capital/mercado, os conhecimentos de logística são de fundamental importância para as empresas. Diante deste contexto, considera-se que a logística tenha hoje quatro etapas de grande importância. Trata-se do suprimento, apoio à manufatura, distribuição e satisfação do cliente. Em cada operação há trabalhos envolvidos com estoque, armazenagem, transporte e manuseio.

A logística traz como palavras chave *estoque*, que se relaciona com a quantidade necessária para atender um nível de demanda, a *armazenagem* que diz respeito a condições de segurança, condicionamento, manuseio, temperatura, etc. Além de cortar custos – termo que está no auge devido a grande crise econômica pela qual passamos – a logística agrega valores como lugar, tempo, qualidade e informação. Estas questões juntas dizem exatamente onde, quando e como o produto está e deve ser entregue. Com o auxílio de tecnologias (GPS`s e Internet) os clientes podem acompanhar/rastrear seus produtos desde o pedido até sua entrega. Já os empresários podem fazer o controle de velocidade, localização do caminhão e definir as melhores rotas para garantir a segurança dos produtos e dos motoristas.

2.3 -Logística no Terceiro Setor

O brasileiro é um povo solidário por natureza, mas é preciso saber como e quando ajudar uma instituição de Terceiro Setor, para que não ocorram desperdícios. Apoiada nesse conceito, batizado de Logística Social, foi criado o Instituto Quasar, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, não governamental, sem fins lucrativos (OSCIP), com o objetivo de levar tecnologia e logística ao Terceiro Setor.

“A Logística Social em termos de definição, cito a elaborada pelo Instituto Quasar, de acordo com Rubens Mazzali, diretor executivo, ou seja, é o processo de planejamento, implementação e controle de ações que têm por objetivo otimizar a eficiência dos fluxos de bens, materiais de consumo, insumos, serviços e informações demandados pela sociedade civil no atendimento de suas necessidades básicas, de seus direitos legais e humanos, sem contrapartida econômica direta”. (SANTOS, 2007)

De acordo com Ashley, (2005) o terceiro setor movimenta anualmente mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo, cerca de US\$ 10 bilhões deles no Brasil. Os números dão uma idéia do que significa hoje o conjunto de organizações privadas sem fins lucrativos que geram bens e serviços de caráter público.

Com todo este crescimento surge então a necessidade de uma gestão mais profissionalizada para dar continuidade e credibilidade aos projetos no qual a instituição tem maior envolvimento. Muitas empresas adotam instituições e participam com parte de seus lucros para que estas desempenhem mais e melhores trabalhos na sociedade. O incentivo dado pelo governo com a restituição dos impostos em doações na declaração de imposto de renda possibilita maior vazão à participação das empresas no terceiro setor. Tais restituições podem chegar a 100% do valor doado.

Percebemos claramente que a sociedade mundial tem se mostrado altamente solidária, principalmente se levadas em conta às dificuldades econômicas que acompanham os países subdesenvolvidos ao longo da história. O terceiro setor também conta com significativas fontes de recursos provenientes de agências internacionais de cooperação e do próprio Estado em suas diversas esferas. É possível notar, entretanto, que não há racionalização nos fluxos que levam os recursos humanos, financeiros e os bens de diversas espécies, da sociedade solidária para a sociedade demandante.

“A motivação para criar a Logística Social surgiu da constatação da falta de balanceamento do processo de distribuição de bens doados em campanhas de arrecadação. É comum vermos entidades receberem produtos dos quais não necessitam, deixando, na maioria das vezes, outras sem determinados itens. Por exemplo, casos em que são destinados cobertores para as regiões que necessitam de alimentos e vice-versa”. (MAZALLI, 2007)

Podemos observar que há no setor certa desorganização no que diz respeito à captação, armazenagem, controle e distribuição dos bens e produtos captados, doados. Uma comunidade que passa fome no semiárido nordestino acaba recebendo cobertores e uma comunidade desabrigada em razão de uma enchente no sul recebe toneladas de leite em pó. Diante deste exemplo fica claro a falta de um planejamento adequado para o processo de distribuição, para que os produtos sejam entregues ao destino correto. A ausência de logística no processo é notável.

“Há solidariedade, há empenho falta racionalidade e inteligência aos processos. A nosso ver, todo esse esforço precisa ser apoiado, pelas mais recentes tecnologias e por processos logísticos inteligentes. Estamos seguros de que, com tecnologia aplicada e logística nos processos, os recursos vinculados serão geridos com maior eficiência e eficácia. Haverá menos perdas e os fluxos serão mais bem direcionados.” (SANTOS, 2007)

No Brasil, encurtar a distância entre o que somos em termos de desenvolvimento econômico e o que deixamos de ser em desenvolvimento humano é o verdadeiro desafio. Tecnologia e logística nos processos sociais são importantes meios para reduzirmos essa distância.

Segundo Santos (2007), os últimos acontecimentos de grande impacto, como o furacão Katrina e o Tsunami, evidenciaram a falta de medidas e ações de contingência para estes desastres naturais. Infelizmente, somente após tragédias como estas é que se desdobram ações

para minimizar ocorrências futuras. O conceito de logística social pode ser perfeitamente aplicado em casos como estes.

Desta forma, a logística social surge como um nicho de mercado. A novidade está em grande ascensão, pois com a profissionalização destas entidades surgirão excelentes oportunidades de postos de trabalho e, conseqüentemente, o desenvolvimento do setor.

Profissionais em transição de carreira podem, seguramente, pensar no terceiro setor como alternativa de trabalho. Existem atualmente instituições elitizadas que possuem quadros funcionais organizados e processos de carreira atrativos. Outras entidades estão em processo de profissionalização e também caminham para oferecer oportunidades de carreira.

“Hoje o terceiro setor já é quantitativamente significativo em termos de ocupação de mão-de-obra no contexto da economia, mas não é necessariamente uma área elegível pelos profissionais que almejam fazer carreira e sonham com empregos de projeção e importância”. (SANTOS, 2007)

3. METODOLOGIA

3.1 A Natureza do Estudo e o Tipo de Pesquisa

A estratégia de estudo, considerando instituições do terceiro setor, revela-se oportuna e adequada, em consonância com as considerações de Yin (2001). Segundo o autor, o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites deste fenômeno e o contexto estão claramente definidos. Assim, justifica-se a escolha do método estudo de caso, uma vez que tratará da investigação de fenômenos contemporâneos e na instituição escolhida.

Gil (2002) afirma que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento mediante os outros delineamentos considerados. Este delineamento se fundamenta na ideia de que uma análise de determinado objeto possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

O presente projeto apresenta-se como sendo exploratório, pois segundo Gil (1999) “a pesquisa exploratória tem como principal objetivo proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular sobre ele hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

Para a investigação de campo, imprescindível ao proposto neste trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa da pesquisa, considerando-se na definição da metodologia: a) As características complexas do problema proposto; b) a natureza dos objetivos, geral e específicos, propostos; e, c) a necessidade de se conhecer melhor o processo logístico da instituição social analisada neste trabalho. De acordo com Alves-Mazzotti (1999) “a abordagem qualitativa apresenta-se como o método apropriado quando se tenta compreender, em profundidade, fenômenos populacionais contemporâneos”, como é o caso da logística no terceiro setor.

No que diz respeito aos tipos de dados da pesquisa, de acordo com Lakatos e Marconi (1991), o levantamento de dados através de documentação indireta, fontes primárias, origina-se de documentos de arquivos públicos, publicações parlamentares e administrativas, estatísticas,

documentos de arquivos privados, cartas e contratos. Por sua vez, as fontes secundárias são originadas de livros, teses, dissertações, periódicos, jornais, publicações avulsas. Para a realização deste trabalho foi utilizada como coleta de dados, entrevistas aos gestores da entidade selecionada.

3.2 Instrumentos de Coletas de Dados

O levantamento de dados para a realização deste estudo foi feito por meio de pesquisa bibliográfica, constituindo-se na fonte secundária; e de fonte primária, os dados foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, através de questionário remetido a gestora da instituição analisada.

No que diz respeito à população e à amostra, de acordo com Lapponi (2005), “população é um conjunto ou coleção de dados que descreve algum fenômeno do nosso interesse (...) amostra é um subconjunto de dados selecionados de uma população”.

Foram realizadas visitas no local com o objetivo de identificar os procedimentos logísticos de uma instituição do terceiro setor. Os dados coletados através das entrevistas e o método de trabalho da entidade foram analisados a partir dos conceitos do referencial teórico deste artigo.

4. ANÁLISE DO CASO

A instituição selecionada foi a Associação de Assistência às Pessoas com Câncer (AAPEC). Como o próprio nome diz, é uma entidade que ampara pessoas com câncer, prestando auxílio aos portadores de tal enfermidade na forma material, moral e emocional. Orienta sobre os recursos existentes na comunidade e sobre os seus direitos, visando assim garantir uma melhor qualidade de vida aos usuários. É mantida pelo serviço de telemarketing realizado pela própria instituição e doações da comunidade e órgãos públicos.

A entidade foi criada em 2003, na cidade de Ipatinga, se expandiu para Governador Valadares em 2005 e em 2008 para Viçosa. A AAPEC utiliza a captação de recursos, armazenagem, distribuição e transporte dos bens, serviços e mão de obra para realizar com eficácia seus projetos. Os medicamentos, suplementos, alimentos com cestas básicas ficam armazenados na própria instituição, assim como outros bens doados pela comunidade.

A AAPEC de Ipatinga conta com o apoio de 50 pessoas no corpo administrativo, responsáveis pela gestão e captação de recursos (telemarketing), serviços de informação, farmacêuticos e médicos.

O serviço de telemarketing tem o apoio de 20 motoboys, que fazem a coleta do dinheiro arrecadado através das doações. A entidade tenta realizar da melhor forma a gestão de transporte tanto na captação de recursos, como nas visitas assistenciais. Apesar disso, foi possível observar que o planejamento é falho, pois está à mercê dos colaboradores o processo de captação de recursos.

Os profissionais responsáveis pela logística da entidade criam uma rota para visitar os colaboradores e arrecadar o dinheiro. Isto é feito para reduzir os custos de transporte. A rota é definida por datas de recebimento, horários e valor.

Um planejamento logístico pode facilitar o trabalho da instituição, desde que incorpore à equipe profissionais altamente capacitados com visão realista do mercado. A concorrência no

terceiro setor ocorre de forma menos agressiva do que nas organizações mercantis, mas é de suma importância para garantir a sobrevivência da instituição.

Outro ponto bastante importante é o envolvimento de todo corpo dirigente da empresa com o objetivo de se ter um forte apoio de todos nas tomadas de decisão. O planejamento logístico deve ser altamente flexível para reagir com rapidez às mudanças competitivas do mercado.

A entidade não faz um estudo estimado sobre o “custo x benefício” do serviço de telemarketing. Se fosse avaliada a distância e o valor da doação a ser arrecadada em determinado lugar, talvez não fosse rentável para a entidade captar este recurso. Para a assistência domiciliar, os gestores tem o cuidado de agendar as visitas e palestras numa dada região para o mesmo dia, também com o objetivo de aperfeiçoar os custos de traslado.

Segundo Ricarte, (2002) custos logísticos são todos os custos relacionados com a logística de uma empresa, entre os quais se podem destacar os custos de armazenagem, custos de existência (*stock*), custo de ruptura de stock, custos de processamento de encomendas e custos de transporte. Os custos logísticos são, geralmente, os segundos mais importantes, só ultrapassados pelo valor da própria mercadoria. Por isso, saber gerir estes recursos pode ser crucial para a sobrevivência da empresa.

A entidade realiza um bom trabalho na comunidade, mas não utiliza de ferramentas gerenciais e logísticas para realizar seus serviços de forma ágil e versátil buscando aperfeiçoar-lo para gerar receita para a instituição e satisfação dos beneficiários.

A entidade tem um cadastro de pessoas enfermas e suas necessidades. A partir desta listagem, compra produtos - suplementos, alimentos, fraldas e roupas – que mensalmente são repassados.

O problema na AAPEC está no armazenamento. Não há um local específico para mantê-los nas dependências da instituição. Falta de espaço e gerenciamento destes produtos por profissionais especializados para a execução desta atividade prejudica o seu armazenamento. A organização então é feita a partir de orientações da vigilância sanitária da cidade. A solução é a distribuição dos produtos num curto período para que não haja perda.

Segundo Amaral, 2007 a armazenagem é uma das funções na cadeia que agrega valor ao sistema logístico, pois na área de suprimento é necessário adotar um sistema de armazenagem racional de matérias-primas e insumos. No processo de produção, são gerados estoques de produtos em processo. Na distribuição, a necessidade de armazenagem de produto acabado é, talvez, a mais complexa em termos logísticos, por exigir grande velocidade na operação e flexibilidade para atender às exigências e flutuações do mercado.

O setor farmacêutico da AAPEC é o único profissionalizado e, segundo a assistente social, foi uma das melhores conquistas da entidade. Agora a compra dos medicamentos e a gestão da farmácia da instituição estão sob cuidados de uma farmacêutica.

Processo Logístico	Conceito	AAPEC
Gestão de Transporte Segundo, Segundo Bowersox, 2007, Carvalho, 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Custos • Roteirização • Viabilidade do transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento não é seguido, pois as captações muitas vezes são feitas de acordo com a disponibilidade do doador; • Não há um valor determinado para as doações; • Não há um estudo de viabilidade de transporte;

<p>Armazenagem</p> <p>Segundo, Tadeu, 2008 Bowersox, 2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Separação; • Visibilidade; • Agilidade; • Redução de custos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há espaço suficiente para armazenagem das doações; • O sistema de separação é falho; • Há custos com mercadorias vencidas;
<p>Distribuição</p> <p>Segundo, Tadeu, 2008 Carvalho, 2002 Bowersox, 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente; • Distribuição física; • Canais de distribuição; • Planejamento; • Gestão de transporte; 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento pode ser melhorado, pois há uma grande movimentação de entrada e saída de produtos; • Grande parte dos produtos são retirados na instituição pelos beneficiários.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho permitiu ampliar os conhecimentos relativos à Logística, suas características e a necessidade de incorporá-las cada vez mais ao terceiro setor. Na análise feita através dos dados coletados e entrevistas com a gestora, foi possível notar a carência com a qual a entidade gerencia a logística em suas atividades.

Através da metodologia aplicada foi possível analisar que a entidade não conhece na sua essência o termo “logística”, ainda se confunde com outros setores da instituição. A entidade busca se profissionalizar para melhor atender as necessidades e a satisfação do seu público.

O que deve ficar claro é que hoje o terceiro setor não é só um auxílio ou apenas caridade, mas um setor que movimenta milhões de dólares em todo o mundo, assim como o setor privado, precisa ser administrado com habilidade e técnicas gerenciais. As doações são transportadas por todo o mundo de diversas formas e meios de transportes, sendo necessários conhecimentos com taxas, métodos de transporte, armazenamento, embalagem, custos dentre outros.

A proposta deste estudo é justamente mostrar que assim como uma empresa mercantil, as organizações do terceiro setor precisam de profissionais capacitados para pensar os projetos e as atividades das instituições. Não há dúvida quanto à capacidade da gestora, pois dá sequência ao projeto na medida que é possível fazer um bom trabalho. O problema está na forma empírica do seu desenvolvimento, que necessita de melhor direcionamento, para que a entidade se conheça e trabalhe habilidades (técnicas, conceituais e humanas) com mecanismos de gestão.

Na entrevista ficou clara a insatisfação em relação à atuação governamental na condução dos programas que visam a igualdade social. A preocupação dos governantes é com o todo e não somente com pequenas causas, o que ocasiona certo desconforto com as pequenas instituições. Para minimizar esta situação uma alternativa seria aplicar às grandes regiões um Centro de Distribuição (CD) social, que funcionaria da mesma forma que um CD Mercantil, mas com uma visão social, para assim atender toda uma comunidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. Atlas S.A. 2007.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Social, Estratégia e Parcerias**, Redescobrimo a Essência da administração brasileira da comunidade para o terceiro setor. Editora Saraiva, 2006.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público: O terceiro setor na América Latina**. 2 ed: Cívicus, 1994.

GIL, Antônio Carlos Loureiro. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

HECKERT, Cristiano Rocha; SILVA, Márcia Terra. **O potencial das redes organizacionais no terceiro setor**. Revista Eletrônica RITS. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/administrando.htm>. Acesso em: 15/09/2006 as 15:40

IOSCHPE, Evelyn Berg. **Desenvolvimento Social Sustentado**. 3 ed: Paz e Terra, 2005. Pag 25-33.

JORDAN David Alberto Becker, 1997. **A Carreira Do administrador Em Organização Do Terceiro Setor**. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/download/cadernos/caderno3.doc>. Acesso em: 7 de jun de 2007.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística usando Excel**. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LUDWIG, Valdez. **Programa Sem Censura: Empreendedorismo**. Exibido em: março 2006.

MANZIONE, Sidney. **Marketing para o terceiro setor**. Revista Filantropia, Editora Novatec 2006, pág 160.

MOUSALLEM Márcia, **Novos Caminhos da Gestão: Um Estudo da Rede**, 2006, Revista Integração. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano9/10/administrando.htm>. Acesso em: 14 de ago de 2007.

NETO Francisco P. de Melo, FROES César, 2002. **Empreendedorismo Social: A transição para a sociedade sustentável**, 1º edição, pag. 208

PANCELI, Regina. **Terceiro Setor: A Identificação das Competências dos Gestores de uma Organização sem Fins Lucrativos**, 2001. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4829.pdf>. Acesso em: 14 de ago de 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios do Curso de Administração, Guia para pesquisa, Projetos de estágio e Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas. 1996.

TADEU, Hugo Braga. **Logística Empresarial: Perspectivas e Oportunidades**: Fundac- BH, 2008.

TOMÉ, Flavio. **Terceiro setor: Como participar desse Imenso mercado de trabalho**. Revista Vencer, 2006.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: Planejamento & Gestão**. São Paulo: Editora Senac, 2004, pág 224.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG74385-6009-420,00.html>(Isabel Clemente)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>

<http://www.o gerente.com.br/log/log-dt-oqel.htm>

<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/OPERA%C7OES/002OP-%20Planejamento%20Log%EDstico.doc>

http://www.suapesquisa.com/o_que_e/logistica.htm

http://www.infoescola.com/administracao_/logistica/

<http://www.quasar.org.br/>

<http://www.mapadoterceirosetor.org.br/>

<http://tecnologods.webnode.com/news/logistica%20social%20a%20servi%C3%A7o%20do%20terceiro%20setor%20/>

http://www.stormwebtec.com.br/quasar/inicial/destaques.asp?cod_destaque=21

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B07B6A2ADA84165C03256D520059AF5B/\\$File/374_1_Arquivos_armazenagem.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B07B6A2ADA84165C03256D520059AF5B/$File/374_1_Arquivos_armazenagem.pdf)

http://www.universia.com.br/html/materia/materia_dhcd.html

http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=721

http://pt.wikipedia.org/wiki/Custos_log%C3%ADsticos

APÉNDICE

Entrevista para coleta de dados na AAPEC

Como a logística funciona na entidade, como auxilia nos processos?

A AAPEC é mantida pelo trabalho de telemarketing, responsável por 90% da receita da instituição. No que diz respeito, as doações a instituição tem muitos problemas com medicamentos vencidos o que gera um custo alto, pois estes medicamentos têm que ser encaminhados para a secretaria da saúde e este custo de transporte fica para a instituição.

Em que aspecto a logística pode ser melhorada na associação a fim de melhorar as atividades fins?

No que diz respeito a doações de alimentos, sombrinhas, roupas, agasalhos, cadeiras de roda, muletas a instituição tem certa dificuldade de armazenar estes itens devido ao fato de não haver um local adequado. Neste ponto a logística é falha, pois a única separação feita é de produtos, alimentos com alimentos, fraudas com fraudas e roupas e agasalhos, mas mesmo assim o local, as prateleiras a forma correta de armazenagem não é obedecida.

Para a captação de recursos a logística tem contribuído muito, mais precisa melhorar bastante, pois, a captação de recursos é feita através de eventos como palestra, shows, passeatas, bailes e para a realização destes é feito do um planejamento, que inclui parcerias, contratos, aquisição de bens e produtos.

Para a coleta do dinheiro arrecadado a instituição tenta fazer o possível para que seja feita dentro do planejado, ou seja obedecendo a localização como cidades, setor, bairros, mas nem sempre é possível, assim fica mais a cargo do doador. Para realizar este trabalho a instituição conta com o apoio de 20 moto boy's que fazem as cobranças nas cidades do vale do aço.

Para que os recursos cheguem até as comunidades ou as pessoas as quais a associação presta assistência, como é feito a atividade de cadastro, transporte e gerenciamento?

Para a distribuição dos itens arrecadados, a instituição utiliza duas formas:

A primeira é quando as pessoas atendidas ou as instituições cadastradas buscam na AAPEC os produtos. Para este processo é feita a separação dos produtos de acordo com os pacientes e instituições cadastradas.

A outra forma acontece quando a instituição leva os produtos até as pessoas e instituições cadastradas. Neste caso, a instituição procura programar palestras, visitas, arrecadações para a mesma data. Por exemplo, quando vamos a Caratinga procuramos fazer todas as atividades necessárias na cidade para reduzir os custos de transporte e de profissionais.

Há a necessidade de profissionalização dos setores da entidade?

O serviço voluntário não é suficiente para exercer um bom trabalho, a instituição necessita de profissionalizar este setor de logística também, assim com profissionalizamos a farmácia, as psicóloga, a assistente social, as secretárias, os moto boys e outros colaboradores.

A instituição conta com o apoio de 50 funcionários para a realização das atividades de atendimentos as pessoas com câncer no vale do aço.

A separação e a armazenagem são pontos que a instituição precisa melhorar muito, pois devido a precariedade destes processos a instituição encaminha as doações para as pessoas cadastradas e muitas vezes por falta de espaço nem recebe a doação.